

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CAMPUS SOROCABA  
PROGRAMA DE PÓSGRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RICARDO VELOSO RIBEIRO

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE SERVIÇOS B2B: ESTUDO MULTICASO EM  
EMPRESAS FABRICANTES DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Sorocaba  
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CAMPUS SOROCABA  
PROGRAMA DE PÓSGRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RICARDO VELOSO RIBEIRO

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE SERVIÇOS B2B: ESTUDO MULTICASO EM  
EMPRESAS FABRICANTES DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós  
Graduação em Engenharia de Produção para  
obtenção do título de mestre em engenharia de  
produção.

Orientação: Prof. Diéderson Luiz Piato

Sorocaba  
2017

Ribeiro, Ricardo Veloso

Estratégias de Marketing de Serviços B2B: Estudo multicaso em empresas fabricantes de máquinas e equipamentos / Ricardo Veloso Ribeiro. – 2017.  
254 f. : 30 cm.

Dissertação (mestrado)-Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba

Orientador: Éderson Luiz Piato

Banca examinadora: Ricardo Coser Mergulhão; Márcio Lopes Pimenta

Bibliografia

1. Estratégias de Marketing de Serviços B2B. 2. Fabricantes de máquinas e equipamentos. 3. Sistema Produto Serviço (PSS). I. Orientador. II. Universidade Federal de São Carlos. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada pelo Programa de Geração Automática da Secretaria Geral de Informática (SIn).

DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)

## RICARDO VELOSO RIBEIRO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia da Universidade Federal de São Carlos para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão de Operações.

Sorocaba, 17 de maio de 2017.

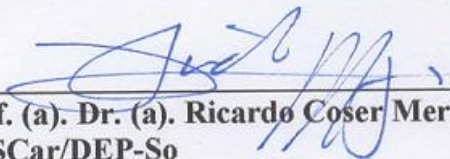
Orientador (a):



---

Prof. (a). Dr. (a). Ederson Luiz Piato  
UFSCar/DAdm-So

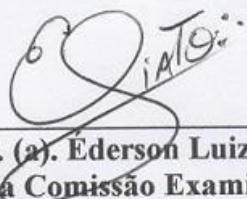
Examinadores (as):



---

Prof. (a). Dr. (a). Ricardo Coser Mergulhão  
UFSCar/DEP-So

Certifico que a sessão de defesa foi realizada com a participação à distância do membro Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta (UFU/FAGEN) e, depois das arguições e deliberações realizadas, o participante à distância está de acordo com o conteúdo do parecer da comissão examinadora redigido no relatório de defesa de Dissertação de Ricardo Veloso Ribeiro.



---

Prof. (a). Dr. (a). Ederson Luiz Piato  
Presidente da Comissão Examinadora  
UFSCar/DAdm-So

## RESUMO

RIBEIRO, Ricardo Estratégias de Marketing de Serviços B2B: Estudo multicase em empresas fabricantes de máquinas e equipamentos 2017. 248 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de São Carlos, 2017.

Os fabricantes de máquinas e equipamentos fornecem soluções integradas de produtos e serviços que atendem as necessidades dos clientes. Este setor é importante para o desenvolvimento econômico sustentável nacional. No entanto, existem poucas pesquisas acadêmicas sobre as estratégias e gerenciamento de serviços executados por essas empresas conforme destacado na análise bibliométrica realizada neste trabalho. Assim, a presente pesquisa tem como objetivo identificar e analisar as estratégias de marketing de serviços B2B executadas por empresas fabricantes de máquinas e equipamentos e o alinhamento destas com a expectativa do cliente. A pesquisa foi desenvolvida com empresas multinacionais líderes no segmento em que atuam e empresas clientes com a participação total de 29 profissionais que atuam nas áreas de marketing, vendas, projetos, assistência técnica, RH, manutenção e produção. A pesquisa possui abordagem qualitativa e foi desenvolvida por meio de estudo de casos múltiplos analisando em campos estratégias de marketing de serviços na perspectiva dos fabricantes de máquinas e equipamentos e na perspectiva dos clientes como base a revisão da literatura sobre marketing de serviço e marketing industrial. Como resultado apresenta-se um framework conceitual onde se nota o relacionamento pode ser afetado por vários elementos de marketing de serviço, como produto, distribuição, pessoas e preço. No entanto, o preço do serviço de assistência técnica não afeta o relacionamento. O preço de peças de reposição foi destacado por alguns clientes como motivação para procurar outro fornecedor. Nota-se que os aspectos do marketing industrial como confiança e comprometimento também são afetados por outros elementos do marketing de serviços, como comunicação, produtividade e qualidade.

Palavras-chave: Estratégia de Marketing de Serviços, Sistema Produto-Serviço (PSS), Relações B2B, Fabricantes de máquinas e equipamentos.

## ABSTRACT

RIBEIRO, Ricardo. B2B Service Marketing Strategies: A Case Study of machine tools manufacturers and equipment. 2017. 248f. Dissertation (Master in Production Engineering) Federal University of São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba, 2017

Machine manufacturers and operations between the integrated products and services that meet the needs of customers. This sector is important for national sustainable economic development. However, there is little academic research on the strategy and management of services performed by these companies. Highlighted in the bibliometric analysis performed in the present study. Thus, it aims to identify and analyze B2B services marketing strategy executed by companies manufacturing machines and equipment and alignment with a customer expectation. Research was developed with 4 multinational companies, leaders in the segment in which they operate, and 9 client companies, with a total participation of 29 professionals that work in the areas of marketing, sales, projects, technical technique, HR, maintenance and production. The research has a qualitative approach and is developed through multiple case studies, analysis in the field, as a service marketing strategy from the perspective of the machine and equipment manufacturers and from the customer perspective, based on literature review on Service Marketing And industrial marketing. As a result, a conceptual framework is presented which shows that the relationship can be affected by several elements of service marketing, such as product, distribution and price. However, the price of technical service does not affect the relationship, but the price of spare parts has been highlighted by some customers, such as motivation to look for another supplier. It is noted that it is industrial marketing as trust and commitment are also affected by other elements of marketing services such as communication, productivity and quality.

Keywords: Service Marketing Strategy. System Production Service (PSS). B2B Machinery and equipment manufacturers.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura Geral da Dissertação.....	19
Figura 2- Diagrama Estratégico.....	21
Figura 3- Diagramas Estratégicos PSScopus.....	22
Figura 4- Diagramas Estratégicos PSSWoS.....	23
Figura 5- A Natureza do Consumo de bens físicos e de serviços e o papel de marketing.....	29
Figura 6- Modelo Molecular de Produtos.....	39
Figura 7- Flor de Serviço.....	40
Figura 8- Demanda em relação à capacidade.....	45
Figura 9- Mapa de Serviços.....	48
Figura 10- Modelo Servicescape.....	51
Figura 11- Ciclo do Fracasso.....	55
Figura 12- Ciclo do Sucesso.....	56
Figura 13- Estratégias de Recursos Humanos.....	59
Figura 14- Modelo de Produtividade em Serviços.....	61
Figura 15- Esforços de melhoria da qualidade de Serviços.....	65
Figura 16- Modelo da Qualidade do Serviço.....	67
Figura 17- As comunicações e o triângulo do marketing de serviços.....	71
Figura 18- Círculo de Comunicação.....	74
Figura 19- Níveis de expectativa do cliente.....	81
Figura 20- Zona de tolerância.....	81
Figura 21- Zona de tolerância de acordo com a dimensão da qualidade.....	82
Figura 22- Evolução do Marketing B2B.....	83
Figura 23- Funções de Marketing de acordo com o produto a ser trocado.....	86
Figura 24- Framework conceitual sobre os elementos das estratégias de marketing de serviços B2B.....	90
Figura 25- Processo Metodológico.....	96
Figura 26- Unidades de análise.....	98
Figura 27- Síntese do alinhamento das estratégias de produto com as necessidades dos clientes.....	120
Figura 28- Síntese do alinhamento das estratégias de distribuição com as necessidades dos clientes.....	128
Figura 29- Mapa de Serviços e manutenção corretiva.....	130
Figura 30- Síntese do alinhamento das estratégias de processo com as necessidades dos clientes.....	133
Figura 31- Síntese do alinhamento das estratégias de pessoas com as necessidades dos clientes.....	145
Figura 32- Síntese do alinhamento das estratégias de produtividade com as necessidades dos clientes.....	150
Figura 33- Síntese do alinhamento das estratégias de qualidade com as necessidades dos clientes.....	155
Figura 34- Síntese das estratégias de comunicação com as necessidades dos clientes.....	161
Figura 35- Síntese do alinhamento das estratégias de preços e custos com as necessidades dos clientes.....	168
Figura 36- Framework Conceitual para pesquisa de campo.....	169

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Diferença entre serviços e bens físicos.....	30
Quadro 2- Divisão de Serviços.....	32
Quadro 3- Classificação de Serviços de acordo com a natureza da ação do serviço.....	33
Quadro 4- Descrição da Classificação de Serviços de acordo com a natureza da ação do serviço.....	34
Quadro 5- Classificação do Serviço Industrial.....	34
Quadro 6- Elementos Estratégicos de Serviço.....	36
Quadro 7- Problemas de Marketing em Serviços.....	37
Quadro 8- Elementos principais da proposta de valor em Serviço.....	40
Quadro 9- Serviços suplementares facilitadores.....	41
Quadro 10- Serviços suplementares realçadores.....	42
Quadro 11- Consequência nos ciclos de demandas.....	46
Quadro 12- Estratégias para flutuação de demanda.....	47
Quadro 13- Relação entre constructos pertencentes aos ciclos de fracasso e de sucesso.....	57
Quadro 14- Modelo da Qualidade do Serviço.....	68
Quadro 15- Dimensões da Qualidade.....	69
Quadro 16- Fontes de Mensagens.....	72
Quadro 17- Características do procedimento metodológico.....	104
Quadro 18- Síntese das estratégias de produto.....	119
Quadro 19- Síntese das estratégias de Distribuição.....	128
Quadro 20- Síntese das estratégias de Evidências Físicas.....	137
Quadro 21- Síntese das estratégias direcionadas para o elemento Pessoas.....	144
Quadro 22- Síntese das estratégias direcionadas para a produtividade.....	149
Quadro 23- Síntese das estratégias direcionadas para a qualidade.....	154
Quadro 24- Síntese das estratégias direcionadas para a ocasião.....	161
Quadro 25- Síntese das estratégias direcionadas para o Preço.....	167



## LISTA DE TABELAS

Tabela1 – Empresa do setor de Máquinas e Equipamentos.....	12
Tabela 2 Índices de centralidade e densidade do segundo período de análise.....	23
Tabela 3 Índices de centralidade e densidade do segundo período de análise.....	24
Tabela 4- Caracterização das entrevistas e dos respondentes do fabricante A.....	101
Tabela 5- Caracterização das entrevistas e dos respondentes das empresas clientes do fabricante A.....	101
Tabela 6- Caracterização das entrevistas e dos respondentes do fabricante B.....	101
Tabela 7- Caracterização das entrevistas e dos respondentes das empresas clientes do fabricante B.....	101
Tabela 8- Caracterização das entrevistas e dos respondentes do fabricante C.....	102
Tabela 9- Caracterização das entrevistas e dos respondentes das empresas clientes do fabricante C.....	102
Tabela 10- Caracterização das entrevistas e dos respondentes do fabricante D.....	102
Tabela 11- Caracterização das entrevistas e dos respondentes da empresa cliente do fabricante D.....	102
Tabela 12 Classificação das categorias para análise de conteúdo das empresas fabricantes.....	245

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIMAQ	Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos
AMA	American Marketing Association
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
CNC	Computer Numeric Control
DCEE	Departamento de Competitividade, Economia e Estatística da ABIMAQ
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IHIP	Intangibilidade, Heterogeneidade, Inseparabilidade e Pericibilidade
PIB	Produto Interno Bruto
PSS	ProductService System
RH	Human Resource
SciMat	Science Mapping Analysis Tools
SSC	Services Supporting the Clients' actions
SSP	Services Supporting the Product
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
WoS	Web of Science

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Apresentação.....	12
1.2 Problema de Pesquisa.....	14
1.3 Objetivo de Pesquisa.....	16
1.4 Justificativa.....	17
1.5 Estrutura Geral da Dissertação.....	19
2 REVISÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Revisão bibliométrica e análise de contribuição científica.....	20
2.2 Estratégia.....	25
2.3 Estratégia de Marketing.....	26
2.4 Serviços.....	27
2.4.1 Características de Serviços.....	29
2.4.2 Classificação de Serviços.....	31
2.5 Elementos da Estratégia de Marketing de Serviços.....	35
2.5.1 Produto.....	38
2.5.2 Distribuição.....	43
2.5.3 Processo.....	47
2.5.4 Evidências Físicas.....	50
2.5.5 Pessoas.....	53
2.5.6 Produtividade.....	59
2.5.7 Qualidade em Serviços.....	63
2.5.8 Comunicação.....	70
2.5.9 Preço e outros custos de serviço.....	75
2.6 Nível de expectativa do cliente.....	80
2.7 Marketing Business to Business (B2B).....	82
2.8 Framework conceitual.....	89
2.8.1 Relação entre Produto e Relacionamento.....	90
2.8.2 Relação entre Processo, Distribuição e Relacionamento.....	91
2.8.3 Relação entre Pessoas e Relacionamento.....	91
2.8.4 Relação entre Preço, Custo e Comprometimento.....	92
2.8.5 Relação entre Comunicação, Comprometimento e Confiança.....	92
2.8.6 Relação entre Qualidade, Imagem, Evidências Físicas, Produtividade e Confiança.....	93
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	95
3.1 Abordagem e método de pesquisa.....	95
3.2 Definição das unidades de análise.....	96
3.3 Método e instrumento de coleta de dados.....	98
3.4 Método de análise de dados.....	103
3.5 Validade e confiabilidade de pesquisa.....	104
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	106
4.1 Caracterização das empresas fabricantes de máquinas e equipamentos e seus clientes.....	106
4.2 Elementos estratégicos de Marketing de Serviços utilizados pelos fabricantes e o alinhamento com as necessidades das empresas clientes.....	109
4.3 Análise das relações do Framework conceitual proposto.....	168
4.3.1 Relação entre Produto e Relacionamento.....	170
4.3.2 Relação entre Processo, Distribuição e Relacionamento.....	171
4.3.3 Relação entre Pessoas e Relacionamento.....	172

4.3.4 Relação entre Preço, Custo, Comprometimento e Relacionamento.....	173
4.3.5 Relação entre Comunicação, Comprometimento e Confiança.....	175
4.3.6 Relação entre Qualidade, Imagem, Evidências Físicas, Produtividade e Confiança.....	177
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	179
5.1 Atendimento aos objetivos propostos.....	179
5.2 Implicações Teóricas.....	180
5.3 Implicações Gerenciais.....	181
5.4 Limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.....	183
REFERÊNCIAS.....	185
APÊNDICE A.....	194
APÊNDICE B.....	206
APÊNDICE C.....	245
APÊNDICE D.....	250

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

As empresas executam ações estratégicas para alcançar vantagem competitiva. Essas ações são projetadas, mas seus resultados são influenciados pelo ambiente interno e externo (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999). As estratégias devem ser utilizadas para adaptar ou para mudar os aspectos ambientais da organização, deste modo, contribuem para o alinhamento mais favorável das decisões (MANU; SRIRAM, 1996).

A empresa que descobre as necessidades do cliente e fornece produtos e serviços de acordo com tais necessidades, tem maior chance de sucesso do que a empresa que ignora tais mudanças (WEIHRICH, 1982). O planejamento estratégico deve manter o negócio em sintonia com o ambiente previsto. Nesse sentido, a área de marketing tem servido como ponte entre a empresa, cliente, canal e ambiente competitivo (DAY, 1992).

Em cenários de recessão econômica, como o atual, as organizações precisam se adaptar para se manterem competitivas (LOMBO et al., 2016). Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a produção industrial nacional teve queda de 3,0% em dezembro de 2014 e 8,2% em dezembro de 2015 quando comparadas com o mesmo período dos anos anteriores.

A queda na produção industrial, por sua vez, afeta o Produto Interno Bruto (PIB), reduzindo o mesmo em 3,8% em 2015 (IBGE, 2016). Também se nota a redução do consumo aparente, o qual obteve quedas de 15% em 2014 e 11,7% em 2015. Por conseguinte, como efeito cascata, o setor de máquinas e equipamentos foi afetado, pois este setor depende da disposição e confiança das indústrias de manufatura em fazer novos investimentos (DCEE/ABIMAQ, 2016). O setor de máquinas e equipamentos, em 2014, era composto por mais de 16 mil empresas, sendo que mil são empresas fabricantes de máquinas-ferramentas e quase 5,0 mil fabricantes de máquinas e equipamentos de uso industrial específicos (IBGE, 2016), conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 1 – Empresa do setor de Máquinas e Equipamentos

Classificação Nacional de Atividades Econômicas	Ano		
	2012	2013	2014
Motores, bombas, compressores e equipamentos de transmissão	1.553	1.565	1.540
Máquinas e equipamentos de uso geral	5.961	6.166	6.102
Tratores e de máquinas e equipamentos para agricultura e pecuária	1.971	2.083	2.074
Máquinas-ferramentas	1.598	1.646	1.627
Máquinas e equipamentos de uso na extração mineral e na construção	462	457	449
Máquinas e equipamentos de uso industrial específico	4.995	5.117	5.081
Fabricação de máquinas e equipamentos (Total)	16.540	17.034	16.873

Fonte: IBGE

Por meio dos *websites* de alguns fabricantes de máquinas-ferramentas, como Heller, Mazak e Okuma é possível notar que seus portfólios possuem grande variedade de produtos e serviços. Os produtos variam desde máquinas operatrizes convencionais à linhas de produção totalmente automatizadas (HELLER, 2016; MAZAK, 2016; OKUMA, 2016).

Os serviços acompanham todo ciclo de vida dos equipamentos e englobam desde itens básicos como instalação, treinamento de clientes e fornecimentos de peças de reposição à projetos de equipamentos customizados para atender as necessidades específicas dos clientes, análise de eficiência energética e análise de falhas dos equipamentos (HELLER, 2016; MAZAK, 2016; OKUMA, 2016).

Assim, os serviços se tornam parte da estratégia da organização (EGGERT; HOGREVE, ULAGA; MUENKHOFF, 2011) e por isso, as empresas fabricantes de máquinas-ferramentas se tornaram o principal objeto desta pesquisa, possibilitando investigar a estratégia de marketing de serviços *Business to Business* (B2B), “de negócios para negócios”, desenvolvidas e aplicadas por estas empresas.

Embora as relações de marketing B2B terem iniciado há centenas de anos, até as últimas três décadas foram realizados poucos estudos nesta área. Contudo, o tema está em estágio acelerado de desenvolvimento (HADJIKHANI; LAPLACA, 2013).

Com a evolução das pesquisas no escopo das relações B2B, ocorreram mudanças substanciais em diversos ambientes de negócios, nos quais setores de serviços, por exemplo, agora dominam economias que antes eram conhecidas por seu poder industrial (HOFFMAN et al., 2010). Com isso, firmou-se no mercado a "economia de serviços" (LAPLACA, 2011). O ponto central na gestão de economia de serviços é considerar a perspectiva de serviços como abordagem estratégica e entender como administrar a empresa para desenvolver oferta total de serviços (GRÖNROOS, 2004).

A perspectiva de serviços necessita que o marketing se torne parte da alta gestão e não permaneça apenas em um departamento isolado (GRÖNROOS, 2004), o marketing de serviço se tornou importante área de estudo em marketing (RUSSELL-BENNETT; BARON, 2015) e tem se propagado como gerenciamento de serviços, o qual é formado pela gestão integrada dos departamentos de Marketing, Operações e Recursos Humanos (GRÖNROOS, 2004; LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

A demanda por conhecimento em marketing de serviços segundo Hoffman et al. (2010) tem sido alimentada por:

- a) enorme crescimento dos empregos no setor de serviços;

- b) crescentes contribuições do setor de serviços para a economia mundial; e
- c) mudança revolucionária da filosofia gerencial relacionada a maneira de como as empresas de serviços devem se organizar.

É possível notar grande crescimento em marketing de serviços como disciplina, o qual utiliza conceitos de ciências comportamentais e quantitativas, ampliando os horizontes da abordagem de marketing tradicional de produtos industriais para o marketing de serviços industriais (HETH; SHARMA, 2006).

A pesquisa de Hadjikhani e Laplaca (2013) destaca que a evolução histórica das contribuições B2B revela novos conhecimentos sobre o desenvolvimento de pesquisas e que sua aplicabilidade é benéfica tanto para empresas e pesquisadores da área de marketing de serviços B2B quanto para diversos campos de estudo em marketing.

Para Laplaca (2011) alguns profissionais equiparam o setor de serviços com serviços de consumo e muitos enxergam o baixo lucro das atividades *Business to Customer (B2C)*, “de negócios para o cliente/consumidor” como representante dessa perspectiva. Assim, como o mercado B2B representa a maioria do Produto Interno Bruto (PIB) produzido na maioria das economias ocidentais, os serviços B2B também são parte significativa do setor de serviços.

## 1.2 Problema de Pesquisa

O setor de serviços domina as economias avançadas em todo o mundo e grande parte das empresas acredita que o fator essencial para a retenção de clientes está relacionado aos serviços (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

As empresas orientadas para a produção notam a intensa concorrência em bens manufaturados, principalmente quando se baseiam nos preços. Elas reconhecem que as margens nos serviços podem ser mais elevadas do que em bens e que a lealdade e retenção de clientes podem ser aumentadas por meio de combinações individualizadas de produtos e serviços (EVANSCHITZKY; WANGENHEIM; WOISETSCHLÄGER, 2011; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Com isso, muitas empresas de manufatura têm ampliado sua oferta de valor por meio da entrega de serviços (BIEGE; LAY; BUSCHAK, 2012).

Pode ser encontrado na literatura vários termos neste contexto, que são muitas vezes utilizados de forma intercambiável, como: produtos híbridos ou ofertas híbridas, produto expandido, sistemas de produto-serviço (*PSS – Product-Service System*), produtos com serviços inclusos, soluções (EVANSCHITZKY; WANGENHEIM; WOISETSCHLÄGER, 2011; SLATER; OLSON, 2001), e o termo *“servitisation”* (BIEGE; LAY; BUSCHAK, 2012).

A mudança de foco para a “solução” completa da necessidade do cliente é particularmente percebida em indústrias caracterizadas por produtos complexos e de alto valor, como: sistemas de telecomunicações, sistemas computacionais, sistemas aeroespaciais e de armas, redes de transporte e dispositivos médicos (EVANSCHITZKY; WANGENHEIM; WOISETSCHLÄGER, 2011). Em geral, todas as empresas competem em algum nível com base em serviços (PICCOLI et al., 2011; THAMM; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

Para Sawhney (2006) a mudança de foco para soluções é baseada na ideia de que clientes não possuem interesse em produtos ou serviços por si só, o que eles querem realmente é a solução para os problemas enfrentados em suas vidas e negócios. Segundo Drucker (1974) o que o cliente compra e considera valor nunca é o produto, mas, o que o produto faz por ele. Similarmente, Grönroos (2008) e Sarquis (2009) relatam que os consumidores não estão interessados em produtos ou serviços, mas, em como produtos e serviços podem ser usados para a criação de valor.

Sawhney (2006) declara que o verdadeiro foco do cliente, exige que profissionais de marketing iniciem com o problema do cliente e trabalhem para criar soluções que tratem destes problemas, o autor sugere que profissionais de marketing pensem além de produtos e se envolvam no conjunto de soluções oferecendo produtos e serviços integrados para fornecer resultados customizados para cada cliente específico.

Nesse sentido, outro conceito importante que surge é a "venda de solução", definida como o processo relacional que compreende a definição dos requisitos do cliente, a personalização e integração de produtos e serviços, a sua implantação e o suporte ao cliente pós-implantação (EVANSCHITZKY; WANGENHEIM; WOISETSCHLÄGER, 2011).

Esta definição mostra claramente que toda solução não é simplesmente aquilo que satisfaz a necessidade existente do cliente, mas primeiramente, é o processo relacional em curso, em que o fornecedor da solução satisfaz continuamente determinada demanda definida. O que pode ser desenvolvido de forma dinâmica ao longo do tempo (EVANSCHITZKY; WANGENHEIM; WOISETSCHLÄGER, 2011).

Portanto, para se obter qualquer solução bem-sucedida, é fundamental, que o provedor e o cliente estejam em comunicação permanente sobre a evolução e a potencial mudança necessária na solução (EVANSCHITZKY; WANGENHEIM; WOISETSCHLÄGER, 2011).

No entanto, cabe salientar que as operações de empresas direcionadas para o produto são diferentes das empresas direcionadas para o serviço (BIEGE; LAY; BUSCHAK, 2012). Principalmente, pelo fato dos serviços serem produzidos simultaneamente com a produção



(consumo de processo) e também por existir a participação do consumidor durante o processo (LOVELOCK, 1983).

Por isso, acrescenta-se novos elementos ao composto de marketing tradicional, como: qualidade e produtividade do processo; pessoas; e evidências físicas (LOVELOCK; WRIGHT, 2006). Assim, a estratégia de marketing de serviço é muito mais do que apenas formular e comunicar as promessas, é entregar o serviço prometido com a qualidade certa, no tempo certo e com o preço justo aos olhos do cliente (EDVARDSSON; ENQUIST, 2002).

Contudo, os profissionais de marketing de serviços precisam conhecer as expectativas dos consumidores, pois a qualidade do serviço é mensurada através da comparação da percepção do desempenho do serviço com as expectativas sobre o mesmo. As expectativas dos consumidores são convicções sobre a execução do serviço utilizadas como padrões para o julgamento do desempenho do serviço (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Em geral, grandes empresas focadas em prestação de serviço possuem estratégias de serviços definidas. Elas possuem a razão de “ser” que traz ânimo para a organização e define a palavra “serviço”. Logo, a estratégia de serviço deve captar aquilo que fornece valor para os clientes. Os líderes de uma empresa devem definir corretamente aquilo que torna o serviço mais atrativo, eles devem acionar e manter a visão de excelência em serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

Considerando que as grandes empresas orientadas para a manufatura estão direcionando os seus esforços de gerenciamento e estratégias de marketing para o fornecimento integrado de bens e serviços (LAPLACA, 2011), e que os serviços B2B são diferentes dos tradicionais serviços de consumo e exigem estratégias igualmente distintas (LAPLACA, 2011; RIGBY; LUSCH, 2008; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985), emerge assim, a questão problema desta pesquisa:

Como as empresas fabricantes de máquinas e equipamentos gerenciam estratégias de marketing de serviços em face as expectativas dos clientes?

### 1.3 Objetivo de Pesquisa

A pesquisa tem como objetivo principal identificar e analisar as estratégias de marketing de serviços B2B executadas por empresas fabricantes de máquinas e equipamentos e o alinhamento destas com a expectativa do cliente.

Para que seja possível atingir o objetivo principal desta pesquisa, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar, através de estudo qualitativo, as estratégias de marketing de serviços executadas por vários departamentos das empresas, como: Recursos Humanos, Assistência Técnica, Marketing e Vendas;
- b) Analisar a perspectiva dos clientes sobre o conjunto de serviços prestados pelos fabricantes, considerando a expectativa de serviço;
- c) Identificar as principais lacunas existentes entre as expectativas e as percepções dos serviços prestados pelas empresas;
- d) Evidenciar as lacunas entre a teoria e a prática das estratégias de marketing de serviços B2B; e
- e) Identificar a influência dos elementos de marketing de serviços sobre o aspecto marketing industrial.

#### 1.4 Justificativa

A primeira justificativa para a elaboração desta pesquisa é o atual cenário econômico global, onde a economia passa por enorme turbulência. Esta crise econômica e financeira está afetando o desempenho de várias indústrias e países (COLOMBO et al., 2016; MIRZAEI; KUTAN, 2016; PERIK; VITEZIC, 2015), devido a mudanças repentinas nas demandas, nos preços dos insumos, nas condições de créditos, nas relações entre investidores, etc. (COLOMBO et al., 2016).

No entanto, a crise econômica traz ameaças e oportunidades, fazendo com que as organizações decidam por economizar dinheiro para suportar a crise ou investir para explorar as oportunidades emergentes. Quando as empresas visualizam a crise como ameaça, elas se concentram no aumento de sua eficiência, redução de custos e na redução de investimentos (NASON; PATEL, 2016); e a redução de investimentos afeta diretamente as empresas fabricantes de máquinas e equipamentos (ABIMAQ, 2017).

Os resultados da pesquisa de Colombo et al. (2016) demonstram que grandes empresas enfrentam a crise por meio da expansão do mercado internacional e pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Assim, os serviços industriais podem estabilizar os fluxos de caixa e fornecer maior visibilidade aos fluxos de receitas das empresas fabricantes de máquinas, o que é importante benefício em tempos de crise econômica (EGGERT et al., 2011).

Salientase ainda, que nos ambientes de negócio onde os fabricantes dependem fortemente de base instalada, receitas e os lucros substanciais podem ser derivadas dos serviços ao longo do ciclo de vida do produto. Em síntese, as receitas de serviços geralmente

exibem margens de lucro saudáveis que servem como compensação pela diminuição das receitas e da confiabilidade das vendas de equipamentos (EGGERT et al., 2011).

Outra justificativa para a realização deste trabalho é a carência de pesquisas na área de marketing B2B, principalmente no que se refere a marketing de serviços voltados para o contexto de serviço industrial. Na pesquisa de Lacerda (2010) foi realizado um mapeamento sobre as pesquisas acadêmicas realizadas em marketing B2B no cenário brasileiro 17 artigos publicados sobre o tema. O resultado demonstra pouca exploração deste fenômeno, igualmente

Para trazer informações atuais sobre o marketing de serviços industriais, foi realizado um levantamento bibliométrico sobre Sistema de Produção (PSS), o qual se encontra sintetizado no tópico 2.1 e na íntegra no apêndice. Os resultados reforçam a existência da lacuna científica nos estudos de marketing na área de serviços industriais lacunas em estratégias de marketing de serviços, estratégias de diferenciação, estratégias de distribuição e relacionamento, etc. Por meio desta análise bibliométrica, nota-se que Brasil ocupa apenas a 15ª posição no ranking de publicações segundo a base de dados Scopus, com 12 publicações e 201 citações.

A escolha do objeto de pesquisa (fabricantes de máquinas e equipamentos) se justifica pela experiência profissional do pesquisador em departamentos de assistência técnica e vendas técnicas de máquinas de alta tecnologia e devido à escassez de pesquisas com foco gerenciais em empresas fabricantes de máquinas ferramentas CNC (*Computer Numeric Control*), “Controle Numérico Computadorizado”.

Por fim, o foco dessa pesquisa vai ao encontro da sugestão de Eggert et al. (2011) para a realização de novas pesquisas empíricas na área estratégica de marketing de serviços industriais.

## 1.5 Estrutura Geral da Dissertação

A Dissertação está fragmentada em cinco capítulos, conforme apresentado na figura 1.

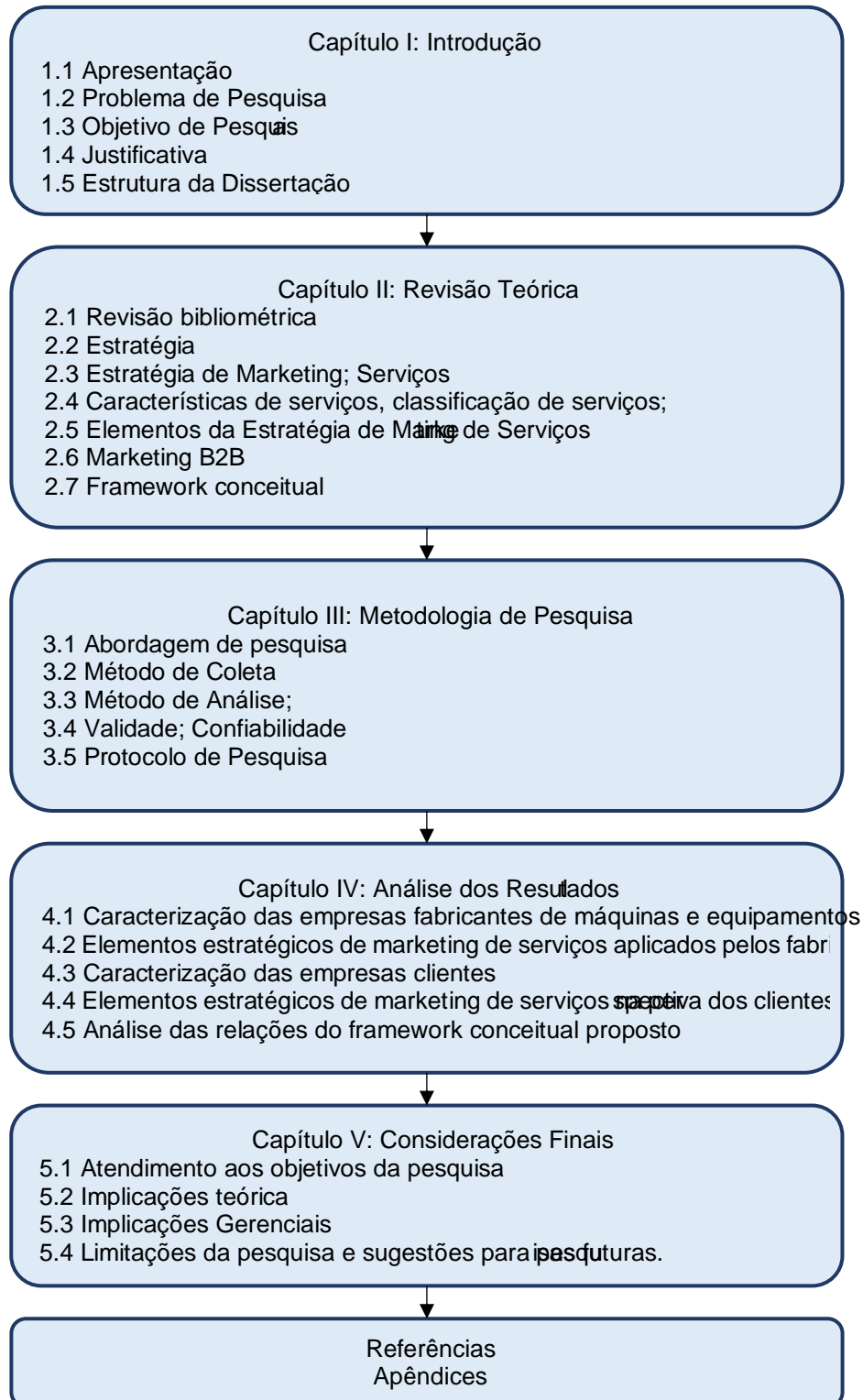


Figura 1 - Estrutura Geral da Dissertação

Fonte: Elaborado pelo autor

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Revisão bibliométrica e análise da contribuição científica

Esta seção tem como objetivo realizar o levantamento preliminar da produção científica sobre as estratégias de marketing de serviços industriais através das bases de dados *Web of Science* (WoS - coleção principal) e Scopus, possibilitando a análise das lacunas existentes nesta área e a definição do problema de pesquisa.

As pesquisas nas bases de dados foram realizadas através do campo “Tópico” e como entrada de dados foram utilizadas as seguintes frases: *“Industrial Service Marketing Strategy\*”* or *“B2B Service Marketing Strategy\*”* or *“Business-to-Business Service Marketing Strategy\*”*. Mas, nenhuma publicação foi encontrada. Assim, utilizo um segundo conjunto de frases: *“Industrial Service Strategy\*”* or *“B2B Service Strategy”* or *“Business-to-Business Service Strategy\*”*. O resultado apresentou apenas o artigo de Ehret e Haase<sup>1</sup> (2012).

Devido aos primeiros resultados encontrados e devido a presente pesquisa ter como objetivo investigar as estratégias de marketing de serviço aplicadas nas empresas de manufatura (os fabricantes de máquinas e equipamentos vendem soluções, que é a venda agregada de produtos e serviços), o objetivo do levantamento bibliográfico foi reorientado para encontrar as produções científicas relacionadas ao conceito *Product-Service System* (PSS). O conceito PSS tem como característica a venda agregada de produtos e serviços (BEUREN; FERREIRA; MIGUEL, 2013).

Sendo assim, a revisão bibliométrica pretende encontrar as respostas para as seguintes questões:

1. Quais são os principais artigos sobre o conceito?
2. Quais são os principais autores e os principais países que publicam na área?
3. Quais países publicam mais nesta área?
4. Qual é a participação do Brasil neste cenário?
5. Qual é a evolução deste conceito?
6. Quais são os temas emergentes e quais são os temas que precisam de maior desenvolvimento dentro do conceito PSS?

O principal objetivo deste tópico está na resposta da questão 6. O qual é encontrar temas emergentes e temas que são importantes para o conceito PSS, mas que no presente momento

---

<sup>1</sup> EHRET, M.; HAASE, M. *The common ground of relationships and exchange: Towards a contractual foundation of marketing*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 27, n. 6, p. 447-455, 2012

estejam em desenvolvimento. Sendo assim, este tópico trará apenas o resumo da revisão bibliométrica, a revisão completa, com todas as análises descritivas e mapeamento científico, se encontra no apêndice B.

Segundo Small (1999) o mapeamento científico é uma representação espacial de como áreas, disciplinas, especialistas, trabalhos científicos e autores estão relacionados. A representação espacial facilita a compreensão sobre o desenvolvimento e relacionamento conceitual (SMALL, 1999; ZUPIC; CATER, 2014). O estudo foi realizado através dos softwares Scimat (Science Mapping Analysis Tools) e VOS.

Para realizar o mapeamento científico foi criado dois grupos de períodos, desta forma, o período de 1988 a 2010 foi dividido em 2 grupos. Foi a partir de 2010 que a disseminação desta área começou a aumentar, sendo assim o primeiro grupo foi composto pelos anos em que essa área estava com baixo volume de publicações (112 artigos publicados de 1988 a 2010 segundo base Scopus; 57 artigos publicados de 1988 a 2010 segundo base WoS), e o segundo período foi composto pelos anos de 2011 a fevereiro de 2017. No segundo período foram publicados 416 artigos segundo base Scopus e 373 segundo a base WoS.

O mapeamento científico é composto pelo índice de inclusão e análise longitudinal e pelo diagrama estratégico. O diagrama estratégico é formado por dois eixos, o eixo horizontal mede a centralidade e o eixo vertical mensura a densidade do tema, conforme figura 2.

A centralidade avalia a força da relação externa entre os temas, ela avalia a importância do tema no desenvolvimento de todo o campo de pesquisa analisado. A densidade mede a força da relação interna entre todas as palavras-chaves do tema de pesquisa analisado. A densidade é a medição do desenvolvimento de um tema (COBO et al., 2011).

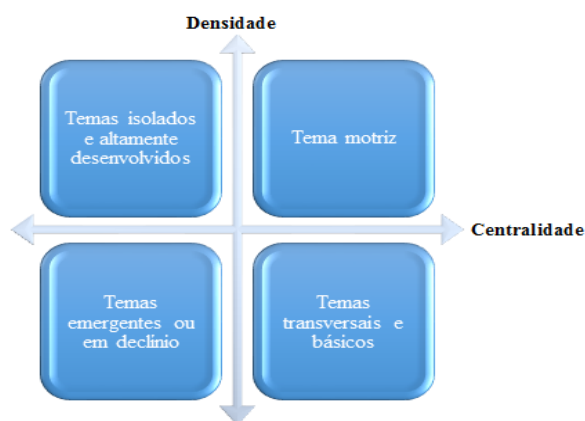


Figura 2 - Diagrama Estratégico  
Fonte: Cobo et al. (2011)

Desta forma, o quadrante superior direito indica que o tema está bem desenvolvido e é importante para a estruturação do campo de pesquisa. Os temas localizados no quadrante

superior esquerdo estão bem relacionados internamente, mas suas relações externas possuem pouca significância, deste modo, os temas são periféricos e muito especializados (COBO et al., 2011).

Já os temas localizados no quadrante inferior esquerdo são pouco desenvolvidos e periféricos, eles representam temas que estão emergindo ou temas que estão desaparecendo; o quadrante inferior direito são importantes para o campo de pesquisa, mas ainda são pouco desenvolvidos, assim, os temas localizados neste quadrante são básicos e generalistas (COBO et al., 2011).

A figura 3 apresenta os diagramas estratégicos referente aos dados coletados na base Scopus, a medida de desempenho utilizada neste diagrama foi a quantidade de citações.

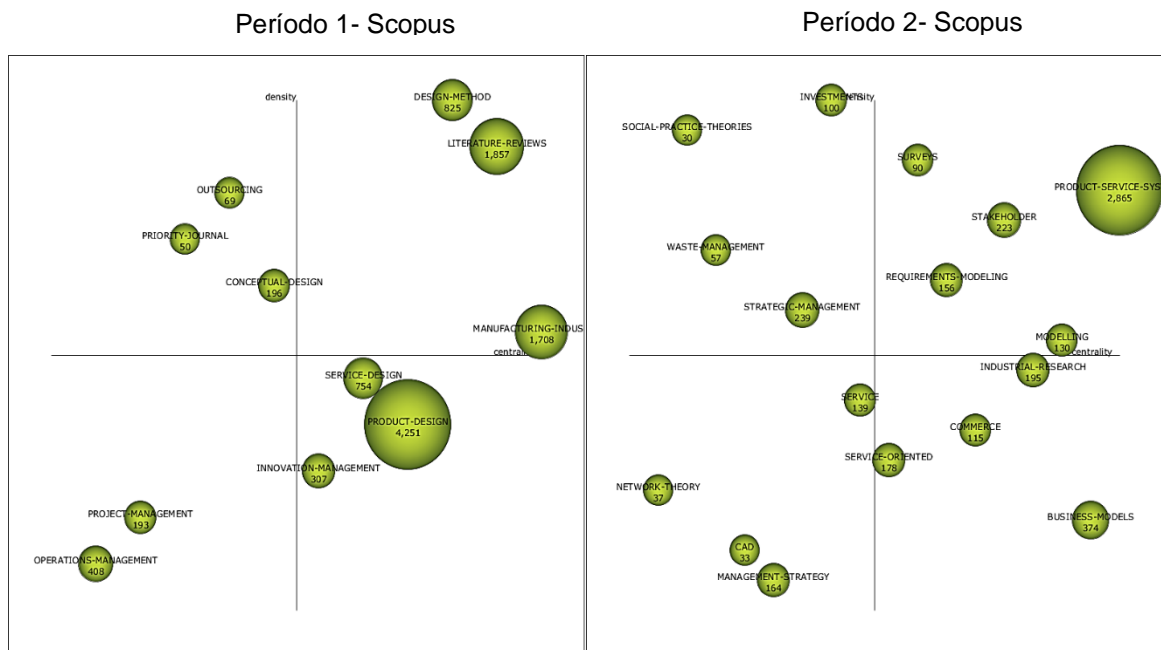


Figura 3 - Diagramas Estratégicos PSSScopus  
Fonte: Elaborado pelo autor através do software Scimat

A tabela 2 demonstra a taxa de importância do tema (centralidade) e a taxa de desenvolvimento do tema dentro do conceito PSS (segundo período), desta forma, pode notar que as redes *management-strategy*, *CAD* e *network-theory*, são temas emergentes e não centrais. As palavras-chaves pertencentes a essas clusters e os principais artigos relacionados a essas redes são apresentados no anexo B.

Já os temas *business-models*, *modelling*, *industrial-research* e *commerce*, são temas centrais, mas com baixa ou média densidade, isto significa que são temas importantes que precisam de desenvolvimento. As palavras-chaves pertencentes a esses clusters e os principais artigos relacionados a essas redes são apresentados no anexo B.

Tabela 2 - Índices de centralidade e densidade do segundo período de análise Scopus

Temas	Taxa de centralidade	Taxa de densidade	Status
Productservicessystems Stakeholder	1.00 0.76	0.82 0.76	Temas centrais com alto desenvolvimento
Businessmodels Modelling	0.94 0.88	0.18 0.53	
Industrialresearch Commerce	0.82 0.71	0.47 0.35	Temas centrais com médio e baixo desenvolvimento (temas importantes a desenvolver)
Requirementsmodeling	0.65	0.65	
Surveys Investments	0.59 0.41	0.88 1.00	Temas com média centralidade e com alto desenvolvimento
Serviceoriented Service	0.53 0.47	0.29 0.41	
Strategiemanagement Wastemanagement	0.35 0.18	0.59 0.71	Temas com baixa centralidade e com médio e alto desenvolvimento
Socialpracticetheories	0.12	0.94	
Managementstrategy Cad	0.29 0.24	0.06 0.12	Temas com baixa centralidade e com baixo desenvolvimento (temas emergentes)
Networktheory	0.06	0.24	

Fonte: Elaborado pelo autor com base no software Scimat.

A figura 4 apresenta o diagrama estratégico segundo a base de dados WoS, a dimensão da esfera está relacionada com a quantidade de citação.

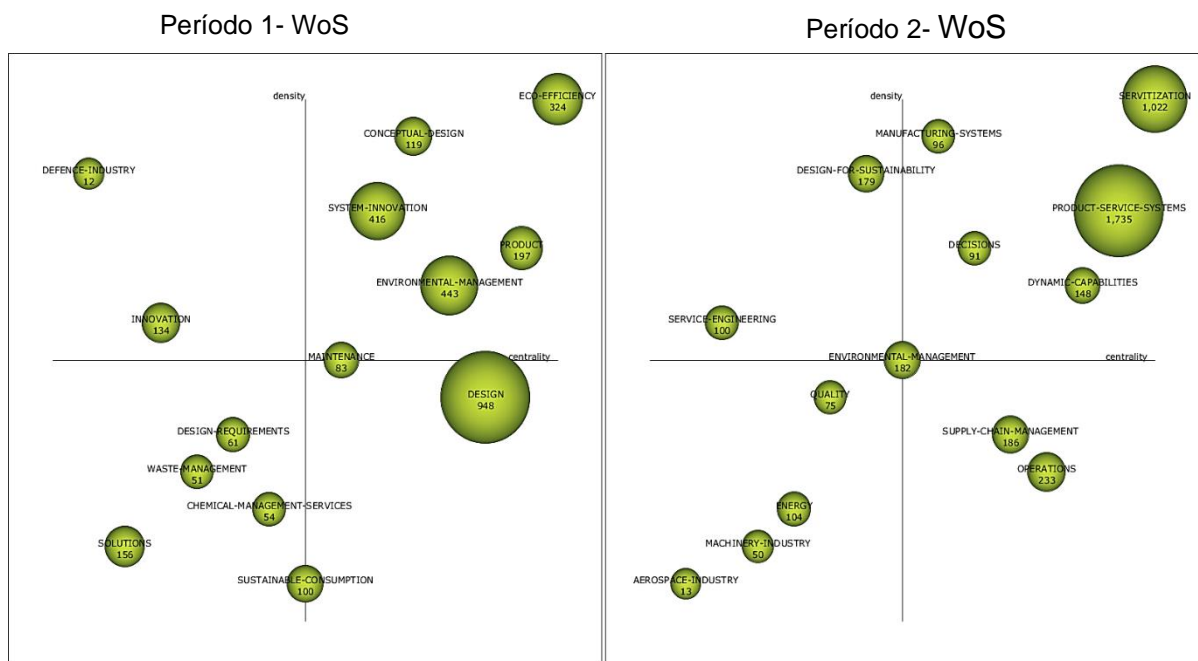


Figura 4 - Diagramas Estratégicos PSSWoS  
Fonte: Elaborado pelo autor através do software Scimat

Por meio da figura 4 e da tabela 3 pode-se notar que os temas emergentes são *space-industry*, *machinery-industry* e *energy*. O conjunto de palavras-chave que compõe esses temas são apresentados no apêndice

Os temas *operations* e *supply-chain management*, são temas centrais para o conceito PSS, mas poucos desenvolvidos; as palavras relacionadas com esses temas e seus principais artigos estão no apêndice



Tabela 3 - Índices de centralidade e densidade do segundo período de análise

Temas	Taxa de centralidade	Taxa de densidade	Status
Servitization	1.00	1.00	Temas centrais com alto desenvolvimento
Productservicessystems	0.93	0.79	
Dynamiccapabilities	0.86	0.64	Temas centrais com médio e baixo desenvolvimento (temas importantes a desenvolver)
Operations	0.79	0.29	
Supplychainmanagement	0.71	0.36	
Decisions	0.64	0.71	Temas com média centralidade e com alto desenvolvimento
Manufacturingsystems	0.57	0.93	
Designfor-sustainability	0.43	0.86	
Environmentalmanagement	0.50	0.50	Temas com média e baixa centralidade e com médio desenvolvimento
Quality	0.36	0.43	
Serviceengineering	0.14	0.57	
Energy	0.29	0.21	Temas com baixa centralidade e com baixo desenvolvimento (temas emergentes)
Machineryindustry	0.21	0.14	
Aerospaceindustry	0.07	0.07	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados da pesquisa bibliométrica trazem bons direcionamentos para os pesquisadores que pretendem desenvolver pesquisas nas áreas de serviços industriais e sistemas de produto e serviço (PSS). O conceito PSS surgiu a partir de 1998, mas em 2009 e 2010 cresceu a disseminação do conhecimento sobre este conceito, crescendo também pelo Reino Unido e China. O Brasil possui poucas publicações nesta área, sendo assim, existe uma área a ser explorada no contexto brasileiro.

Agora, o que explorar? Ao analisar as redes centrais com baixo e médio nível de desenvolvimento, foram encontradas as seguintes redes: *business-models, commerce, industrial-research, modelling, operations e supply-chain management*, tais redes possuem palavras-chaves, como *machine tool maintenance and service; information management; distribution strategies; marketing strategy; service innovation; pricing strategy; revenue management; motivation; machine tool manufacturer; differentiation strategy; satisfaction; industrial product service system; maintenance; behavior; industrial service; demand management; industrial marketing; service strategies; customer satisfaction; business relationship; service orientation; product development, etc.* Muitas destas palavras-chaves estão relacionadas com as áreas de marketing industrial e marketing de serviços. Logo, a presente pesquisa contribui para o preenchimento destas lacunas.

Mediante o exposto, as próximas seções apresentam as fundamentações teóricas para os seguintes temas: estratégia; estratégia de marketing; serviços; elementos da estratégia de marketing de serviços; marketing *business-to-business* e a última seção da revisão teórica apresenta o framework conceitual sobre os elementos estratégicos de marketing de serviços B2B.

## 2.2 Estratégia

Estratégia significa controle, e os gregos antigos usavam essa palavra para descrever a arte do general do exército (MINTZBERG, 1987a). A estratégia competitiva de negócio especifica como a empresa pretende competir no mercado escolhido para atender (VARADARAJAN, 2010). Para Mintzberg (1987b) a estratégia é a ideia descrita que inclui a escolha do nicho onde a organização quer atuar.

De forma mais detalhada as estratégias podem ser descritas como declarações direcionais que especificam o padrão de escolhas integradas, e estão relacionadas com: o mercado alvo a ser atendido com o segmento do consumidor alvo; com a vantagem competitiva – posicionamento que diferencia a organização de seus concorrentes; com o acesso – comunicação e canais de distribuição usados para alcançar o mercado; e com as atividades escala apropriada de escopo das atividades a serem desempenhadas (VARADARAJAN, 2010; VARADARAJAN; CLARK, 1994).

Sendo assim, as organizações adotam as estratégias como o conjunto de direções, para projetar o curso das ações futuras, para obter cooperação de seus membros e estabelecer diretrizes, por isso, a visão popular enxerga o estrategista como planejador ou como visionário (MINTZBERG, 1987a). A essência da estratégia está nas atividades, então, é decisão da empresa desempenhar diferentes atividades e/ou atividades específicas de maneira diferente aos seus concorrentes (PORTER, 1996; VARADARAJAN, 2010). Deste modo, estratégia significa fazer *trade-offs*<sup>2</sup> dentro das competições. A essência também está em saber escolher o que não fazer, mas, é óbvio que as escolhas sobre o que fazer, também são extremamente importantes. (PORTER, 1996).

Contudo, o estrategista não deve apenas avaliar o ambiente presente, ele deve planejar para o futuro, assim, prever as mudanças no mercado que serão cruciais para a empresa (WEIHRICH, 1982). Portanto, a estratégia competitiva é ser diferente (PORTER, 1996). Varadarajan (2010) chama de vantagem de diferenciação, assim, pode-se dizer, que a estratégia é o padrão no fluxo de ações ao invés do posicionamento estratégico (MINTZBERG, 1987b; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

---

<sup>2</sup> *Trade-off* é a escolha de algo em detrimento a outra coisa oposta ou que não se pode ter ao mesmo tempo.

## 2.3 Estratégia de Marketing

A *American Marketing Association* (AMA) adotou em 2013 a seguinte definição para Marketing: “Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ~~de~~ ~~os~~ que possuem valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2016). O marketing pode fazer o papel principal nas direções estratégicas do negócio, marketing não é apenas uma função, é o jeito de fazer negócio, é integrar o ~~cliente~~ no projeto do produto e projetar o processo para a inteiração que criará substância no relacionamento (DAY, 1992).

O conceito de marketing sugere que para a empresa ter sucesso, esta deve conhecer as necessidades e desejos de seus clientes, ~~exatiss~~ mais eficientemente do que os seus concorrentes (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999). Portanto, a estratégia de marketing de sucesso depende basicamente da habilidade em identificar e influenciar o fluxo de consumidores dentro e fora do seu mercado. ~~As~~ estratégias podem ser realizadas para obter novos consumidores, encorajar as trocas de marcas e aumentar a frequência de compra (estratégias ofensivas), mas, também para reter os clientes atuais (estratégia defensiva) (FORNELL; WERNERFELT, 1987).

Assim, a estratégia de marketing está caracterizada em termos de configuração e alocação de recursos entre as variáveis do composto de marketing num determinado mercado do produto. Em vista disso, em nível operacional, os gerentes devem focar as táticas de marketing, os 4P's (produto, preço, promoção e distribuição). Os 4P's são elementos do composto de marketing orientados para produtos (VARADARAJAN, 2010; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

Já, os recursos de marketing referem-se a todos os tipos de recursos ~~de~~ ~~de~~ por uma organização para a criação, comunicação e/ou entrega de produtos que oferecem valor aos clientes em trocas discretas e relacionais, incluindo recursos financeiros despendidos para atividades específicas de marketing (propaganda, venda ~~person~~ ~~ação~~ de venda, etc.), o estoque acumulado dos ativos de infraestrutura de marketing (infraestrutura da distribuição física e logística e força de vendas) e o estoque dos ativos relacionados com o mercado (marca e canal) (VARADARAJAN, 2010).

Todavia, marketing tem diminuído sua ênfase em transações de curto prazo (trocas discretas) e aumentou seu foco no relacionamento de longo prazo com o cliente (trocas relacionais) (RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004). Portanto, a estratégia de marketing direciona ~~quest~~ ~~ão~~ de ganho a longo prazo em nível de empresa ou em nível de unidade de

negócio (VARADARAJAN, 2010). Nesta perspectiva, o propósito da estratégia de marketing é facilitar para a organização, o alcance de vantagem competitiva sustentável, obtida pela construção de relacionamento com clientes, parceiros e membros do canal, oferecendo o produto apropriado e identificando o tempo correto para mudanças nos relacionamentos e produtos oferecidos (VARADARAJAN, 2010; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

A visão centrada no cliente está relacionada com os conceitos e métricas que dirigem a gestão de marketing, incluindo a satisfação do consumidor, orientação ao mercado e valor (RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004). Logo, a estratégia de marketing defensivo (como exemplo a gestão de reclamações de clientes) está se tornando mais valiosa. Assim, ao invés de conquistar novos clientes ou encorajar a troca da marca, a estratégia de marketing defensivo tem como objetivo diminuir a rotatividade de clientes ou maximizar a retenção deles, protegendo os produtos e o mercado da invasão de competidores (FORNELL; WERNERFELT, 1987).

Na pesquisa de Fornell e Wernerfelt (1987) foi demonstrado como o marketing defensivo pode ter impacto substancial sobre *market share*, sobre os lucros e também pode diminuir os custos com o marketing ofensivo. Já, o objetivo básico do marketing ofensivo em mercados sem crescimento é atrair consumidores insatisfeitos de outros competidores (FORNELL; WERNERFELT, 1987). Note que a organização poderá utilizar as estratégias de marketing para alcançar seus objetivos, assim, diferentes empresas poderão alcançar níveis semelhantes de desempenho utilizando estratégias diferentes (VARADARAJAN, 2010).

Mediante o exposto, e de forma mais ampla, a estratégia de marketing pode ser definida como padrão integrado de ações e decisões organizacionais que especificam suas escolhas cruciais com relação à produtos, mercados, atividades e recursos de marketing na criação, comunicação e entrega de produtos que oferecem valor ao cliente em trocas com a organização, permitindo que a organização alcance seus objetivos específicos (SLATER; OLSON, 2001; VARADARAJAN, 2010).

## 2.4 Serviços

A distinção entre bens e serviços nem sempre é clara, é difícil fornecer exemplos de bens físicos puros ou de serviços puros. Desta maneira, o produto físico puro implicaria que os benefícios recebidos pelo cliente não obtenham elementos fornecidos por serviços, da mesma forma, o serviço puro não conteria bens tangíveis (HOFFMAN et al., 2010).

Segundo Gummenson (1987) uma definição geral e aceita de serviço é “algo do qual pode ser comprado e vendido, mas não pode cair sobre os seus pés”, esta definição destaca uma das características básicas de serviços, isto é, eles podem ser trocados, e ~~itens~~ ~~bens~~ não possam ser experimentados num sentido tangível (GRÖNROOS, 2004; SHOSTACK, 1977). Sendo assim, a diferença principal entre bens e serviços é a propriedade da intangibilidade (HOFFMAN et al., 2010). Grönroos (2004) destaca que desde a ~~deca~~ ~~da~~ ocorrem menos discussões sobre a definição de serviços e não se chegou ao consenso sobre definição decisiva, mas, em 1990 a seguinte definição foi proposta:

Um serviço é um processo, composto em uma série de atividades mais ou menos intangíveis ~~que~~ ~~normalmente~~, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas de fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente (GRÖNROOS, pg. 65).

Todavia, aumenta a conscientização entre pesquisadores e profissionais de mercado, de que é difícil e até mesmo desnecessário, continuar a debater definições de serviço. É mais produtivo tomar as características mais ou menos comuns ~~disse~~ ~~o~~ entendimento sobre o consumo de serviços como ponto de partida para desenvolver a compreensão sobre a maneira de gerenciar e comercializar serviços (GRÖNROOS, 2004).

Para entender o gerenciamento de serviços em marketing ~~estorá~~ ~~o~~ notar que o consumo de serviço é consumo de processo e não consumo de resultado (GRÖNROOS, 2004; VARGO; LUSCH, 2008). No consumo de resultado, quando os clientes adquirem qualquer produto físico, eles fazem uso do produto em si, sendo assim, consomem o ~~resulta~~ ~~do~~ processo de produção. No consumo de processo, o consumidor percebe o processo de serviço como parte do consumo e não simplesmente o resultado daquele processo, como no marketing tradicional de bens físicos (GRÖNROOS, 2004; VARGO; LUSCH, 2008).

No consumo ~~de~~ bens físicos, a produção e o consumo são processos separados no tempo e no espaço, e então, o papel do marketing é visto como a ponte que fecha a lacuna entre os dois processos (GRÖNROOS, 2004) conforme mostra a figura 5. No consumo de processo de serviço, também na figura 5, a produção e o consumo são processos simultâneos com interações entre o consumidor e os recursos de produção do provedor de serviços, ~~pois~~ ~~então~~, que não existe lacuna entre a produção e o consumo que precise ser ~~fechada~~ ~~por~~ ~~meio~~ ~~de~~ ~~uma~~ ~~ponte~~ ~~de~~ ~~marketing~~ separadas, neste caso, não há espaço para o papel tradicional de marketing (GRÖNROOS, 2004).

Portanto, o cerne do marketing de serviços está no modo como o processo produção e o processo de consumo se combinam, fazendo com que os consumidores percebam a boa qualidade e o valor de serviço, e estejam dispostos a continuar o relacionamento com o provedor de serviço (GRÖNROOS, 1999).

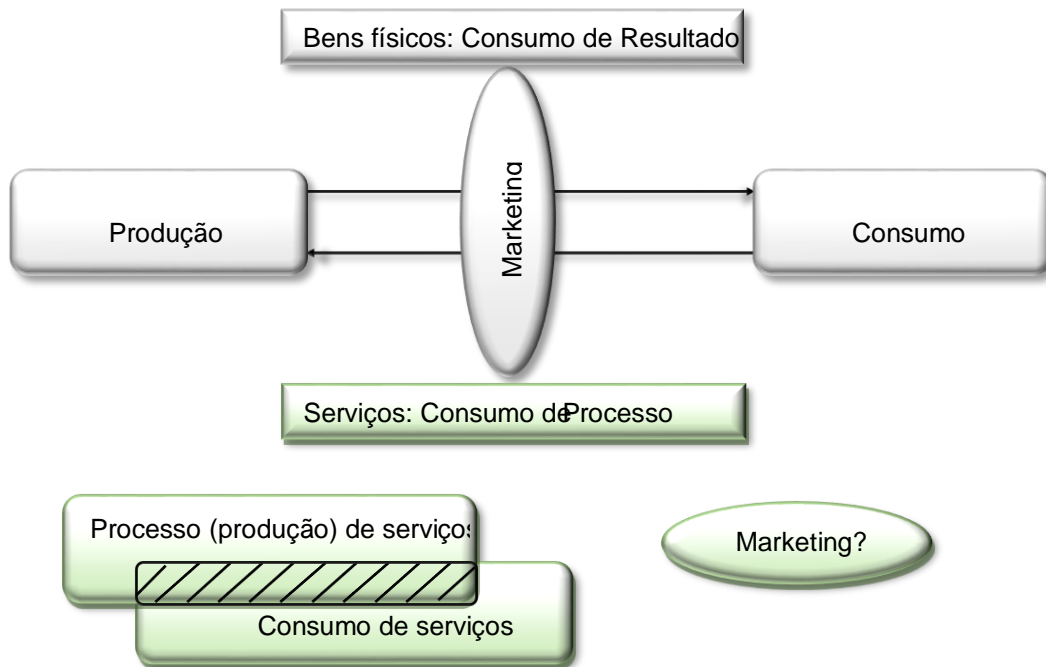


Figura 5 - A Natureza do Consumo de bens físicos e de serviços e o papel de marketing  
Fonte: Grönroos (2004)

#### 2.4.1 Características de Serviços

Neste tópico são abordadas algumas características de serviços nas perspectivas de vários autores, tais características diferenciam a produção de serviços da produção de bens e são importantes para o desenvolvimento de estratégias de marketing de serviços.

Serviços são desempenhos ou processo composto por atividades, sendo assim, não podem ser tocados, vistos ou provados da mesma maneira que se pode fazer com bens físicos (GRÖNROOS, 2004; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985) logo, os serviços são difíceis de quantificar e são altamente abstratos (SHOSTACK, 1977), esta característica é descrita como intangibilidade.

Além da intangibilidade, outras três características básicas podem ser identificadas na maioria dos serviços, e podem ser classificadas como inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (GRÖNROOS, 2004; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985). O serviço normalmente é percebido de maneira subjetiva, no entanto, muitos serviços incluem

também elementos extremamente tangíveis, por exemplo: a comida do restaurante, a decoração, os documentos usados pela empresa de entregas, as peças de reposição usadas por oficinas e reparos (GRÖNROOS, 2004; SHOSTACK, 1977). Esses elementos podem afetar a percepção dos consumidores em relação ao serviço (SHOSTACK, 1977). O quadro 1 apresenta, de forma sintetizada, algumas características que diferenciam os serviços de bens físicos.

Quadro 1 - Diferença entre serviços e bens físicos

Bens Físicos	Serviços
Tangíveis.	Intangíveis.
Homogêneos.	Heterogêneos.
Produção e distribuição separadas do consumo.	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo.
Uma coisa.	Uma atividade ou processo.
Valor central produzido na fábrica.	Valor central produzido em interações comprador e vendedor.
Clientes não participam (normalmente) no processo de produção.	Clientes participam da produção e outras pessoas também podem fazer parte do produto.
Podem ser mantidos em estoque.	Não podem ser mantidos em estoque.
Transferência de propriedade.	Não há transferência de propriedade.
Previsão de demanda é factível.	Dificuldade na previsão da demanda, tornando o fator tempo relativamente mais importante.
Préavaliação da qualidade.	Muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes.

Fonte: Elaborado a partir de Grönroos (2004); Lovelock e Wright (2006)

Os serviços são, até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente. Em sua maioria, os serviços são vendidos, posteriormente produzidos e consumidos ao mesmo tempo, enquanto que os produtos físicos são produzidos, depois são vendidos e por último consumidos. Portanto, o consumidor precisa estar presente durante a produção de alguns serviços (GRÖNROOS, 2004; SARQUIS, 2002; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985). Devido a esta característica de inseparabilidade, é difícil gerenciar de forma tradicional o controle da qualidade e o marketing, sendo que não há qualidade produzida para controlar antes do serviço ser vendido e consumido (GRÖNROOS, 2004). Assim, o controle de qualidade e o marketing devem ocorrer na mesma hora e local da produção e do consumo simultâneos do serviço (GRÖNROOS, 2004).

Os conceitos específicos de gerenciamento e marketing de serviços derivam devido ao fato do cliente estar presente no processo do serviço no qual o serviço é produzido e entregue a ele, e também pelo fato do cliente poder participar deste processo, deste modo, o cliente percebe como o processo funciona ao mesmo tempo em que este se desenvolve (GRÖNROOS, 2004). Portanto, se a empresa contar apenas com abordagens tradicionais de controle de qualidade e marketing, a parte de processo na qual o cliente participa, pode ficar descontrolada e incluir experiências de marketing negativas (GRÖNROOS, 2004). Inclusive, devido a característica

de inseparabilidade, os departamentos de marketing e operações devem trabalhar em conjunto (HOFFMAN et al., 2010).

A característica de heterogeneidade surge devido ao impacto das pessoas, clientes ou ambos, sobre o processo de produção e entrega do serviço. A heterogeneidade é a variação existente no desempenho dos serviços, assim a qualidade do serviço pode variar devido as características dos funcionários que prestam o serviço, devido as características do consumidor do serviço e pode variar, até mesmo, de acordo com o dia da prestação do serviço (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985). Devido a esta característica, obtém-se o maior desafio para o gerenciamento de serviços; isto é, fazer com que a qualidade percebida pelo cliente seja uniforme (GRÖNROOS, 2004; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985).

A perecibilidade indica que o serviço não pode ser estocado, além do mais, as empresas de serviço encontram dificuldades em sincronizar a demanda e o fornecimento (GRÖNROOS, 2004; MAGRATH, 1986; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985). Na perspectiva desta característica, o cliente é visto como recurso de produção, pois ele também participa do processo de serviço, deixando de ser apenas o receptor do serviço (GRÖNROOS, 2004).

No tópico 2.5 (Elementos de estratégia de marketing de serviços) se encontra a descrição de alguns problemas de marketing relacionados com algumas destas características de serviço e a sugestão de estratégias para a resolução destes problemas. A partir das características descritas nesta seção é possível compreender como os serviços podem ser classificados.

#### 2.4.2 Classificação de Serviços

A classificação de serviço é de suma importância, pois, afeta a maneira de como as estratégias de marketing são desenvolvidas e implementadas. A classificação pretende trazer esclarecimentos sobre qual é a natureza da ação do serviço, qual tipo de relacionamento a empresa de serviço tem com seus consumidores, qual é a amplitude existente para a customização por parte do fornecedor de serviço, qual a natureza da demanda e do fornecimento do serviço e como o serviço é entregue). Desta forma, a classificação dos serviços ajuda os profissionais a encontrar as respostas para as seguintes questões (LOVELOCK, 1983):

1. O consumidor precisa estar fisicamente presente?
  - a. Na entrega do serviço?
  - b. Somente no início ou término da transação do serviço?
  - c. Por completo?



2. Os consumidores precisam estar mentalmente presentes durante a entrega do serviço? Sua presença mental pode ser realizada a distância, como por exemplo: por comunicação eletrônica?
3. De que maneira a meta do serviço é modificada pelo consumidor? E como o consumidor se beneficia por essas modificações?

Segundo Lovelock e Wright (2006) a maneira significativa de classificar serviços está relacionada com:

- o grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviço;
- o destinatário do serviço;
- o tempo e lugar da entrega do serviço;
- à natureza da relação com os clientes;
- à medida na qual oferta e demanda estão em equilíbrio; e
- à medida na qual instalações, equipamento e pessoal participam da experiência de serviço.

Já, de acordo com Grönroos (2004) os serviços podem ser divididos com base na natureza do relacionamento com clientes:

- Serviços prestados continuamente, exemplos: Serviços bancários, limpeza industrial, serviços de segurança, entrega de mercadorias, etc.
- Serviços prestados em transações discretas, exemplos: cabeleireiros, empresas do setor de hotelaria, provedores de serviços industriais.

Grönroos (2004) ainda relata que os serviços também podem ser divididos como serviços *high-touch* e *high-tech*, conforme apresenta o quadro 2.

Quadro 2 - Divisão de Serviços

Serviços <i>high-touch</i>	Depende muito de pessoas no processo de produção do serviço, também incluem recursos físicos e sistemas baseados em tecnologia que têm de ser gerenciados e integrados aos processos de serviço de modo orientado para o cliente.
Serviços <i>high-tech</i>	São predominantemente baseados na utilização de sistemas automatizados, tecnologia de informação e outros tipos de recursos físicos.

Fonte: Grönroos (2004)

Para as empresas, concorrer em serviços é muito importante e útil, tanto para serviços *high-tech* quanto *high-touch*, e, tanto para os serviços prestados continuamente quanto para os serviços de uso discreto. Todavia, todos os serviços, são de alguma forma singulares, isso deve ser levado em consideração ao se desenvolver e implementar as estratégias (GRÖNROOS, 2004).

Os serviços podem ser descritos como ação, então, duas questões podem ser expostas: para quem ou para o que está direcionada esta ação? E se esta ação tem natureza tangível ou intangível (LOVELOCK, 1983). Assim, as duas categorias amplas processadas em serviços são: pessoas e bens. Em alguns casos os próprios clientes são os insumos do serviço, e, em outros casos, o insumo principal é algum objeto (LOVELOCK, 1983; LOVELOCK; WRIGHT, 2006; WEIHRICH, 1982).

Similarmente, em alguns casos o processo é físico (tangível), mas, em serviço processado com informações, o processo pode ser virtual, sendo assim, tomando os serviços na perspectiva operacional, podem ser classificados em quatro grupos (LOVELOCK; WRIGHT, 2006), conforme quadros 3 e 4. Nesta classificação, dois grupos estão relacionados com ações tangíveis, seja no corpo das pessoas ou nos bens do cliente (2); e os outros dois grupos estão relacionados com as ações intangíveis, seja nas mentes das pessoas (3) ou em seus bens intangíveis (4), conforme os quadros 3 e 4.

Quadro 3 - Classificação de Serviço de acordo com a natureza da ação do serviço

QUEM OU O QUE É O DESTINATÁRIO DIRETO DO SERVIÇO?	
Pessoas	Bens
<i>(Processamento com Pessoas)</i>	<i>(Processamento com Bens)</i>
Serviços dirigidos aos corpos das pessoas (1)	Serviços dirigidos a posses físicas (2)
Transporte de passageiros	Transporte de carga
Assistência médica	Reparo e manutenção
Hospedagem	Armazenagem e estocagem
Salões de beleza	Serviços de zeladoria de edifícios
Fisioterapia	Distribuição de varejo
Academias de ginástica	Lavanderias
Restaurantes e bares	Abastecimento de combustíveis
Barbearias	Paisagismo e jardinagem
Serviços funerários	Remoção e reciclagem de lixo
<i>(Processamento com estímulo mental)</i>	<i>(Processamento com informações)</i>
Serviços dirigidos às mentes das pessoas (3)	Serviços dirigidos a posses físicas (4)
Propaganda	Contabilidade
Artes e entretenimento	Finanças
Transmissões de rádio e televisão/cabo	Processamento de dados
Consultoria administrativa	Transmissão de dados
Educação	Seguros
Serviços de informação	Serviços jurídicos
Concertos de Música	Programação
Psicoterapia	Pesquisa
Religião	Investimentos
Telefone	Consultoria de software

Fonte: Elaborado a partir de Lovelock e Wright (2006)

Quadro 4 - Descrição da Classificação de Serviços de acordo com a natureza da ação do serviço

QUEM OU O QUE É O DESTINATÁRIO DIRETO DO SERVIÇO?	
Pessoas	Bens
<i>(Processamento com Pessoas)</i> Serviços dirigidos aos corpos das pessoas (1)	<i>(Processamento com Bens)</i> Serviços dirigidos a posses físicas (2)
Envolve ações tangíveis nos corpos das pessoas, como transporte de passageiros, corte de cabelo e serviços odontológicos. Os clientes precisam estar fisicamente presentes durante a entrega do serviço para receberem benefícios desejados.	Inclui ações tangíveis nos bens físicos pertencentes ao cliente, como transporte de cargas aéreas, poda de gramíneas e serviços de limpeza. Nesses exemplos, o objeto que precisa ser processado deve estar presente, mas o cliente não precisa estar.
<i>(Processamento com estímulo mental)</i> Serviços dirigidos às mentes das pessoas (3)	<i>(Processamento com informações)</i> Serviços dirigidos a posses físicas (4)
Referese as ações intangíveis dirigidas à mente das pessoas, como entretenimento, espetáculos esportivos, apresentações de teatro e educação. Nesses exemplos, os clientes devem estar mentalmente presentes, mas podem estar situados em uma instalação de serviço específica ou em um local remotamente conectado por sinais de radiodifusão ou ligações de telecomunicação.	Descreve ações intangíveis dirigidas aos bens físicos de um cliente, como seguros, serviços bancários e consultoria. Nesta categoria, pode não ser preciso pouco envolvimento direto com o cliente uma vez iniciado o pedido de serviço.

Fonte: Elaborado a partir de Lovelock e Wright (2006)

O estudo realizado por Eggert et al. (2011) distingue dois tipos de classificação de ofertas de serviços industriais: serviços de suporte do produto (*SSPs - Services Supporting the Product*) e serviços de apoio às ações dos clientes (*SSCs - Services Supporting the Clients' actions*), conforme descrito no quadro 5.

Quadro 5 - Classificação do Serviço Industrial

	SSC- Serviço de suporte às ações do Cliente	SSP- Serviço de Suporte ao Produto
Descrição	Serviço que suporta a ação do cliente em relação ao produto fornecido.	Serviço que suporta a instalação e uso do produto principal fornecido e garante o funcionamento correto.
Exemplos	Otimização de processo; Pesquisa e Desenvolvimento; Consultoria de negócios; Operação de todo o processo em nome do cliente.	Peças de reposição; Reparo do equipamento; Inspeção; Manutenção.
Característica	Maior complexibilidade. Altamente customizados. Exigem a entrega pessoal.	Possuem menor complexibilidade; Comprado frequentemente.
Objetivo Estratégico	A missão não é apenas fazer funcionar o produto, mas ajudar o cliente a maximizar todos os diferentes processos, ações e estratégias que estão associados com o produto fornecido. O objetivo é aumentar a eficiência e eficácia dos processos do cliente, reduzir os riscos operacionais por parte do cliente, ou torná-lo responsável por todos os processos. Constitui-se em meio eficaz de diferenciação.	O Objetivo estratégico é manter e aumentar o valor do produto principal e aumentar a satisfação do cliente. Ajuda a empresa a criar e sustentar a diferenciação de produto.
Observações	Para fornecer esses serviços, os fornecedores precisam de amplo conhecimento sobre como o produto funciona do cliente e como esses processos podem ser melhorados.	Para oferecer esses serviços, o fornecedor precisa primeiramente conhecer o equipamento instalado e saber como executar o serviço.

Fonte: Elaborado a partir de Eggert et al. (2011)

A classificação do serviço pode contribuir de duas maneiras, a primeira é com o direcionamento das cinco questões propostas anteriormente no início deste tópico. Assim, o gerente de marketing pode obter melhor entendimento da natureza do produto, do tipo de relacionamento realizado com o consumidor e encontrar as características do sistema de entrega de serviço (LOVELOCK, 1983). Esse entendimento pode ajudar a identificar como esses fatores modelam os problemas e as oportunidades de marketing. A segunda contribuição está em reconhecer quais características de serviço é compartilhada com outras empresas de serviço, possibilitando a aprendizagem, através de seus concorrentes diretos, da resolução de problemas de marketing de serviços (LOVELOCK, 1983).

## 2.5 Elementos da Estratégia de Marketing de Serviços

As empresas que produzem serviços são diferentes das empresas que produzem produtos (SHOSTACK, 1977). Para a comercialização de produtos industrializados, os profissionais de marketing geralmente consideram quatro elementos estratégicos básicos: produto, preço, distribuição e comunicação (LOVELOCK; WRIGHT, 2006), também conhecidos como *mix* de marketing. *Onix* pode ser descrito como o conjunto de variáveis controláveis que a organização pode controlar, a fim de satisfazer o seu mercado alvo (BITNER, 1990; KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

Contudo, como a natureza dos serviços envolvem aspectos como a importância do fator tempo e envolvimento do consumidor na produção do serviço, existe a necessidade de outros elementos estratégicos (BITNER, 1990; LOVELOCK; WRIGHT, 2006), desta maneira, utiliza-se o modelo dos 8P's (*product elements, place and time, process, productivity and quality, people, promotion and education, physical evidence, price and others cost of service*), vindos da Administração Integrada de Serviços (LOVELOCK; WRIGHT, 2006). O quadro 6 apresenta de forma sintetizada a descrição sobre os elementos estratégicos de marketing de serviços e seus principais pesquisadores.

Quadro 6 - Elementos Estratégicos de Serviço

Elementos estratégicos de Marketing de Serviço		Principais autores
Elementos do produto ( <i>product elements</i> )	Todos os componentes do desempenho do serviço que criam valor para os clientes.	Christian Grönroos; Christophe Lovelock; G. Lynn Shostack; K Douglas Hoffman.
Distribuição / Lugar e Tempo ( <i>place and time</i> )	Decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes.	A. Parasuraman; Christian Grönroos; Christophe Lovelock; Donald J. Lund; G. Lynn Shostack; Leonard L. Berry; Philip Kotler; Valarie Zeithaml.
Processo ( <i>process</i> )	Método particular de operações ou fluxo das atividades, normalmente envolvendo passos que precisam ser dados em sequência definida.	Christian Grönroos; Christopher Lovelock; Dwayne D. Gremler; Donald J. Lund; G. Lynn Shostack; Jochen Wirtz; Mary Jo Bitner; Valarie Zeithaml.
Produtividade e Qualidade ( <i>productivity and quality</i> )	Produtividade é o grau de eficiência com que os insumos de serviço são transformados em produtos que adicionam valor para o cliente.	Armando Calabrese; Christian Grönroos; Evert Gummesso; Katri Ojasalo
	Qualidade é o grau em que o serviço satisfaz os clientes ao atender suas necessidades, desejos e expectativas.	A. Parasuraman; Dwayne D. Gremler; J. Joseph Cronin; Leonard L. Berry; Mary Jo Bitner; Steven A. Taylor; Valarie Zeithaml.
Pessoas ( <i>people</i> )	Profissionais e, às vezes, outros clientes envolvidos na produção do serviço.	Christopher Lovelock; Benjamin Schneider; Evert Gummesso; G. Lynn Shostack; James Heskett; Leonard A. Schlesinger; Valarie Zeithaml.
Comunicação ( <i>promotion</i> )	Todas as atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço ou fornecedor de serviços.	Christian Grönroos; Christophe Lovelock; Dwayne D. Gremler; Leonard L. Berry; Mary Jo Bitner; Valarie Zeithaml.
Evidência física ( <i>physical evidence</i> )	Pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidências da qualidade do serviço.	A. Parasuraman; Christian Grönroos; Christophe Lovelock; G. Lynn Shostack; Mary Jo Bitner; Mark S. Rosenbaum; Philip Kotler; Valarie Zeithaml.
Preço e outros custos de serviço ( <i>price and other costs of service</i> )	Despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços.	Annika Ravald; Christian Grönroos; Christophe Lovelock.

Fonte: Elaborado a partir de Lovelock e Wright (2006)

Muitas empresas de serviços falham quando adotam somente as estratégias de marketing de produtos em suas tomadas de decisões (SHOSTACK, 1977), pois, problemas em marketing de serviços precisam de soluções de marketing de serviços (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985). Assim, as estratégias desenvolvidas para bens não são suficientes (HOFFMAN et al., 2010; WOUTERS, 2004; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985). Ao ignorar os elementos estratégicos adicionais, a empresa está ignorando os elementos críticos do marketing de serviços (MAGRATH, 1986), além do mais, os elementos de marketing de

serviços são ferramentas importantes para tratar a natureza exclusiva dos serviços com enfoque no cliente (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Para Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) a característica específica de serviço acarreta problemas específicos em marketing, e por isso, necessárias estratégias especiais de acordo com cada característica (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985). O quadro 7 apresenta, de forma compacta, esta relação entre características, problemas e estratégias.

Quadro 7 - Problemas de Marketing em Serviços

Características de Serviços	Problemas de Marketing	Estratégias de Marketing para resolução
Intangibilidade	Serviços não podem ser estocados. Serviços não são protegidos por patentes. Existe uma dificuldade na comunicação e exibição dos serviços. Dificuldade na definição do preço.	Dar ênfase em pistas tangíveis. Utilizar mais fontes pessoais do que impessoais. Estimular as comunicações boca a boca. Criar uma forte imagem da organização. Usar a contabilidade de custos para determinar o preço. Dedicarse em comunicações pós-vendas.
Inseparabilidade	O consumidor está envolvido na produção. Outros consumidores estão envolvidos na produção. Dificuldade na produção em massa.	Selecionar e treinar o pessoal de contato direto com o consumidor. Gerenciar os consumidores. Utilizar vários locais para a entrega do serviço.
Heterogeneidade	Dificuldade na padronização do serviço e no controle da qualidade.	Personalizar o serviço. Industrializar o serviço (técnicas para montar pacotes customizados).
Perecibilidade	Não é possível realizar inventário em serviços. A demanda do serviço é flutuante.	Fazer ajustes simultâneos na demanda e na capacidade, a fim de fazer uma combinação entre ambos.

Fonte: Elaborado a partir de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985)

Os resultados da pesquisa de Bitner (1990) também demonstram que os elementos estratégicos de marketing de serviços devem ser incluídos nas estratégias para melhorar a satisfação no encontro de serviço. Shostack (1997) é, aliás, salienta que, para alcançar o sucesso no marketing de serviços, é necessário ter visão oposta à visão convencional de marketing de produtos, e também destaca, que o produto pode ser parcialmente tangível e intangível, sem diminuir a importância de uma destas características.

Mas, para o planejamento de marketing de serviços, os elementos do composto de marketing devem ser planejados de forma integrada, pois, esses elementos exercem influência entre si- influenciam e/ou são influenciados (GRÖNROOS, 1978). Contudo, é importante enfatizar, que a cultura presente na organização de serviços, como normas, valores e crenças, pode atuar de forma reguladora, controlando o que é possível ou não executar, e por outro lado, gera energia e direção para todos os empregados e gerentes. Portanto, a cultura da organização também exerce influência nas decisões estratégicas de serviço.

Paralelamente, muitas empresas do setor de serviço, também desenvolvem o relacionamento com os consumidores como técnicas de marketing, a fim de repetir o negócio e gerar suporte financeiro (LOVELOCK, 1983). Portanto, para executar com sucesso a gestão estratégica de serviços, é necessária mudança de pensamento, saindo da orientação do produto e aplicando técnicas e linguagens próprias de negócios orientados para serviços (WEIHRICH, 1982). Para Vargo e Lusch (2008) as principais mudanças de pensamento devem ser as seguintes:

- mover do pensamento onde o principal propósito da empresa é produzir bens/serviços para o pensamento onde o propósito está em fornecer processo que auxilie os consumidores em seu próprio processo de criação de valor;
- entender que o valor não está em algo produzido e vendido, mas, que o valor é algo co-gerado com o consumidor;
- os consumidores não devem estar isolados, os consumidores fazem parte da rede de trabalho da empresa; e
- visualizar os consumidores como recursos ao invés de alvos.

Devido a inclusão e importância dos novos elementos estratégicos de marketing, os tópicos abaixo apresentam especificidades relacionada à serviços.

### 2.5.1 Produto

Em marketing, o conceito de produto pode ser definido como qualquer solução que venha atender uma necessidade, como por exemplo: um bem físico, um serviço, uma causa social, etc. (LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011). O produto é a combinação de bens ou serviços que tem como objetivo satisfazer as necessidades dos clientes (BIEGE; LAY; BUSCHAK, 2012; KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002), sendo composto por todos os elementos tangíveis e intangíveis, que criam valor para o consumidor (BIEGE; LAY; BUSCHAK, 2012; LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011; SARQUIS, 2009) como a qualidade, as características do produto, as opções, o estilo, a embalagem, os serviços, as garantias, as devoluções e a marca (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002). O produto do serviço deve ser definido em forma de experiência e não em termos de engenharia (SHOSTACK, 1977).

Muitos serviços se baseiam na combinação de bens e serviços para satisfazer a necessidade do consumidor (LOVELOCK; WRIGTH, 2006; SARQUIS, 2009). Desta maneira, acrescentar aspectos de serviço à produtos, pode transformar o produto comum em experiência,

com isso, diferencia o produto no mercado e pode gerar maior receita para a empresa (HOFFMAN et al., 2010; SARQUIS, 2009). O produto expandido é chamado essa combinação utiliza elementos suplementares de serviço para agregar valor ao consumidor na aquisição de bens manufaturados, estes elementos suplementares são serviços periféricos que além de agregar valor, também facilitam a utilização do serviço (HOFFMAN et al., 2010).

Shostack (1977) utiliza o modelo molecular para representar o produto expandido, conforme a figura 6 demonstrando os elementos do produto em serviço de transporte aéreo e os elementos do produto na aquisição de um bem físico (bem físico). O automóvel é uma possessão física que presta o serviço de transporte, por sua vez, no serviço de transporte aéreo não existe a possessão física, o que existe é a experiência do serviço prestado.

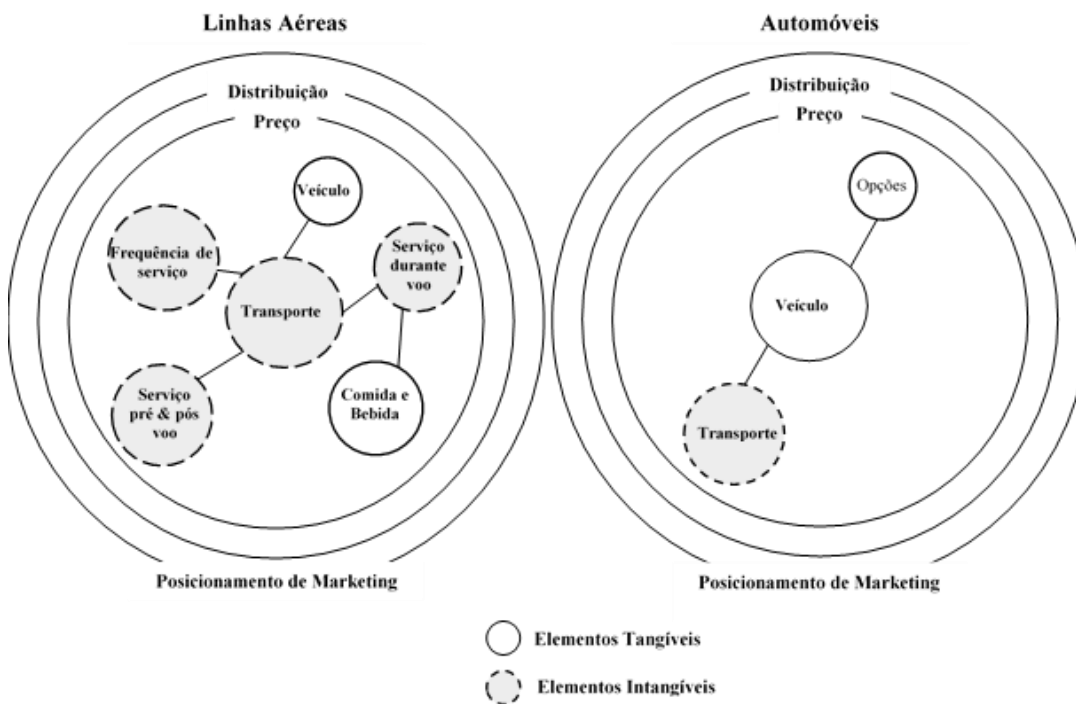


Figura 6 - Modelo Molecular de Produtos

Fonte: Shostack (1977)

Portanto, a proposta de valor em serviço é composta por três elementos fundamentais: serviço principal; serviços suplementares; e processo de entrega (LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011), conforme mostra o quadro



Quadro 8 - Elementos principais da proposta de valor em Serviço

Serviços Principais	Os serviços principais estão baseados no conjunto principal de benefícios entregues aos consumidores, por exemplo: o serviço de assistência técnica que conserta uma máquina quebrada, o serviço de transporte que leva uma pessoa de um lugar para outro, etc.
Serviços Suplementares	Os serviços suplementares acompanham os serviços principais e aumentam a criação de valor para o consumidor, esses serviços são vistos como diferenciais e são enfatizados na busca de vantagem competitiva. Os serviços suplementares possibilitam o prestador de serviço a cobrar um preço mais alto.
Processo de Entrega	O Processo de entrega está relacionado a maneira de entregar o serviço principal e suplementar, sendo assim, para a criação da oferta de serviços é necessário saber como os componentes dos serviços são entregues ao consumidor, qual é a natureza do papel do cliente neste processo, quanto o consumidor espera na entrega do serviço e qual é o nível e estilo do serviço ofertado.

Fonte: Elaborado a partir de Lovelock, Wirtz e Hemso (2011)

Já os autores Lovelock e Yip (1996) desenvolveram a flor de serviço para representar os elementos do produto em serviço, a qual demonstra o serviço principal no miolo da flor e os serviços suplementares como pétalas, conforme a figura 7

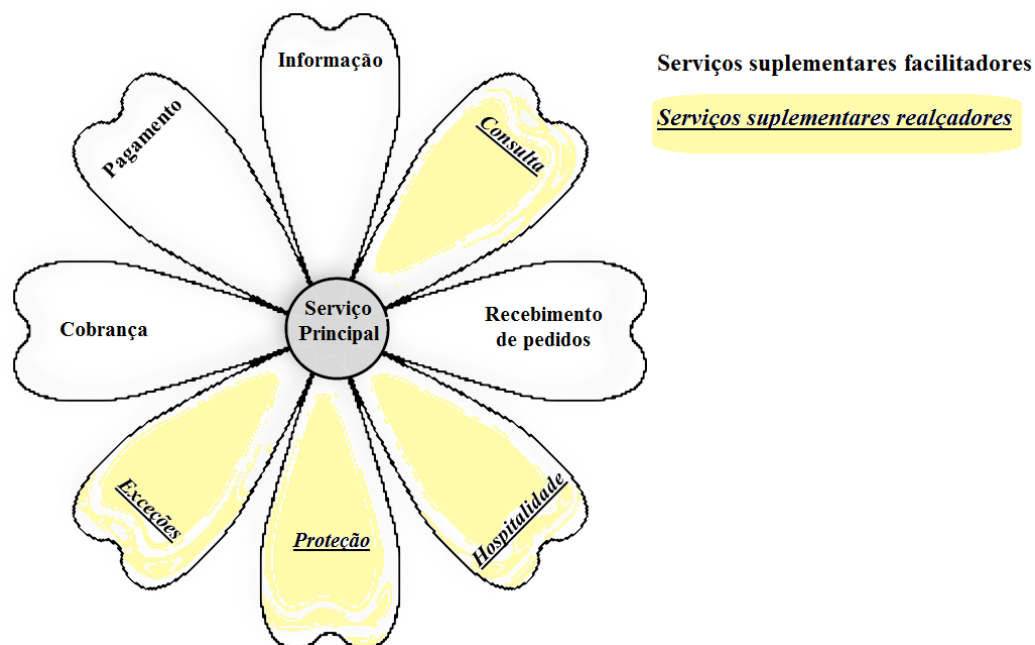


Figura 7 - Flor de Serviço

Fonte: Lovelock e Yip (1996)

Os elementos dos serviços suplementares podem ser divididos em dois grupos: serviços facilitadores- utilizados para a entrega ou auxílio no uso do serviço principal, como informação, recebimento de pedidos, cobrança e pagamento, conforme quadro 9, e serviços realçadores– adicionam valor extra ao consumidor, como consulta, hospitalidade, cuidado e exceções, conforme quadro 10 (LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011; SARQUIS, 2009).

Quadro 9 - Serviços suplementares facilitadores

	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
Informação	Os clientes necessitam de informações precisas para possam obter o máximo de valor do serviço principalmente em casos de coprodução do serviço, se torna primordial manter o consumidor bem informado para que se possa obter a qualidade desejada do serviço.	Endereço do local do serviço; Horário de atendimento; Preços; Instrução sobre uso do serviço; Condições de venda/suporte.
Recebimento de pedidos	Assim que o cliente decide efetuar a compra do serviço este elemento suplementar entra em cena através de preenchimento de formulários, entrada do pedido <i>check-in</i> , etc. A aceitação da ordem de pedido deve ser rápida e precisa, desta forma, possibilita minimizar os esforços e tempos necessários do consumidor e do fornecedor do serviço.	Inscrições - associar-se a clubes ou programas, serviços que exigem inscrição por exemplo: serviços públicos como concursos, exames, licitações, etc.; serviços baseados em pré-requisitos, como crédito financeiro, matrícula em faculdade etc. Entrada de pedidos - preenchimento do pedido no local, pedido por correio, telefone, email. <i>Check-in</i> - assentos, mesas e quartos, locações de veículos ou equipamentos, consulta profissionais; visitas a museus, aquários.
Cobrança	As faturas devem ser claras e específicas discriminando o que está sendo cobrado, o que deve incluir taxas e extras.	Extratos periódicos de movimentação de conta; Faturas para transações individuais; Informação verbal da quantia devida; Visualização da quantia devida em um equipamento; Auto cobrança.
Pagamento	O cliente espera facilidade e conveniência nas opções de pagamento, em compras corporativas (B2B) podem utilizar as transferências bancárias. Os pagamentos também podem ser realizados através de depósito automático de depósito financeiro.	Autosserviços- Inserir cartão de crédito, dinheiro ou moeda em uma máquina; Pagamento direto ao recebedor intermediário; Dedução automática de depósito financeiro.

Fonte: Elaborado a partir de Lovelock, Wirtz e Hemso (2011); Lovelock e Yip (1996)3

Quadro 10- Serviços suplementares realçadores

	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
Consulta	A consulta está relacionada com os conselhos e orientações fornecedor capacitado para com o consumidor. É a capacidade do funcionário responder a seguinte questão do consumidor "O que você sugere?" Desta forma o consumidor aprende com o consultor, o que traz melhoria no desempenho do serviço.	Recomendação personalizada; Treinamento na utilização do produto/serviço; Aconselhamento pessoal.
Hospitalidade	Está relacionado com a forma de receber bem o cliente. Empresas que possuem um bom gerenciamento, treinam os funcionários para tratar os consumidores como hóspedes e cortesia aplica-se tanto nos contatos pessoais quanto por telefone. Os elementos da hospitalidade atuam de maneira importante na determinação da satisfação do consumidor.	Cumprimentos; Comidas e bebidas; Transporte; Segurança; Sala de estar, áreas de espera, etc.
Cuidado	Empresas sérias preocupam com a segurança pessoal e dos bens de clientes que utilizam suas instalações.	<i>Cuidado com os pertences que os clientes trazem consigo</i> - assistência a crianças, animais de estimação, estacionamento, serviço de manobrista, cofre de segurança, etc. <i>Cuidado com mercadorias compradas ou alugadas pelo cliente</i> - embalagem; transporte e entrega; limpeza; manutenção preventiva.
Exceções	As exceções envolvem serviços que não fazem parte da rotina de entrega do serviço, existe a necessidade de atender as expectativas dos consumidores, sendo assim, empresas treinam seus funcionários para atender solicitações especiais de consumidores. As exceções devem acontecer de forma esporádica, o que reflete a flexibilidade e a disposição da empresa em atender as necessidades dos consumidores, mas, quando a exceção se torna regular, ela pode reduzir a produtividade e prejudicar a segurança e sobrecarregar os funcionários.	<i>Solicitações especiais antes da entrega do serviço</i> - necessidade particulares de crianças, restrições alimentares, necessidades médicas ou de deficientes; <i>Tratamento de comunicação especiais</i> - reclamações, elogios e sugestões. <i>Restituição</i> - reembolso e compensação por conserto gratuito de bens defeituosos. <i>Resolução de problemas</i> - garantias financeiras e físicas contra mau funcionamento do produto, resolver dificuldades que surgem com a utilização do produto, etc.

Fonte: Elaborado a partir de Lovelock, Wirtz e Hemso (2011); Lovelock e Yip (1996)

Os gerentes devem selecionar as características do produto principal e seus pacotes de elementos suplementares que estão de acordo com as necessidades dos clientes (LOVELOCK; WRIGTH, 2006; SARQUIS, 2009). Deste modo, será possível direcionar de forma mais eficaz os serviços individuais para determinados segmentos, estabelecer preços por tipo de serviços, diferenciar as ações de comunicação dos serviços e facilitar a avaliação do desempenho do portfólio de serviços (SARQUIS, 2009).

Também é importante realçar que a busca por vantagem competitiva vem da criação de novos serviços suplementares e/ou na melhoria dos já existentes (LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011). Contudo, a expansão do portfólio de serviços pode gerar benefícios ou dificuldades para a empresa, como benefícios: estimular provedores da boa imagem da marca, diminuir o impacto da sazonalidade da demanda, aumentar o volume de vendas, etc.; mas, pode

se encontrar dificuldades na administração dos padrões de qualidade, no custo operacional e no atendimento dos diversos serviços (SARQUIS, 2009).

A visão do produto criado na mente do consumidor é realizada pela marca. Assim, a marca é a promessa implícita que a empresa irá desempenhar o serviço de acordo com a necessidade do consumidor (GRÖNROOS, 2004, LOVELOCK; WRIGTH, 2006). A gestão da marca possibilita que a empresa estabeleça a estratégia de posicionamento (LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011).

Em suma, o portfólio de produtos é o elemento principal no processo de inteiração da empresa com o mercado e é a base para a formulação das estratégias do composto de marketing (SARQUIS, 2009). Outra forma de diferenciar o produto provém da maneira de entregar o serviço (LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011). Assim, o próximo tópico aborda este tema.

## 2.5.2 Distribuição

A distribuição inclui todos os esforços que a empresa faz para disponibilizar os seus produtos e serviços para o mercado. Neste elemento estratégico de marketing estão os canais de distribuição, a localização, os estoques e o transporte (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002; SARQUIS, 2009). Como nas maiorias dos serviços o produto é uma experiência, e a produção e consumo são realizados ao mesmo tempo, geralmente não há material para movimentar (LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011). Portanto, um conceito que pode facilitar o entendimento sobre distribuição em serviços, é o conceito de acessibilidade (GRÖNROOS, 1978; SARQUIS, 2009). Pois, o serviço é intangível, mas os elementos tangíveis recursos humanos e tecnológicos transformam o serviço em algo concreto e influenciam a acessibilidade do serviço (GRÖNROOS, 1978).

Por isso, a base para qualquer estratégia de distribuição de serviços está relacionada com as respostas para quatro questões: O que? Como? Onde? Quando? (LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011). Para responder à questão sobre o que será distribuído e o que deve ser gerenciado, se faz necessário compreender que a distribuição se constitui em três fluxos inter relacionados:

- Fluxo de informações e promoção distribuição de informações e materiais promocionais do serviço, utilizados para atrair os consumidores;
  - Fluxo de negociação- tentativa de acordo sobre os termos da oferta e características do serviço, a fim de se obter o fechamento do contrato de compra;
- e

- Fluxo de pedidos – para os serviços de processamento de pessoas físicas há necessidade de lojas físicas para a realização da entrega do produto do serviço. Já, para os serviços de processamento de informações, a distribuição pode ser realizada por canais eletrônicos e/ou utilizando um ou mais pontos físicos centralizados (LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011).

As respostas para as demais questões são, onde e quando surgem com grande importância quando o consumidor precisa estar presente fisicamente ou quando está presente no início ou término da transação. Portanto, é necessário a compreensão de dois tópicos:

1. Será necessário que o consumidor esteja em contato físico direto com a organização do serviço ou o serviço pode ser executado como transação *length*<sup>3</sup>?
2. A empresa de serviços tem apenas uma loja ou tem várias espalhadas em diferentes cidades? (LOVELOCK, 1983; LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011).

Já, o canal de distribuição é formado pelo conjunto de empresas interdependentes que disponibilizam o produto/serviço para o mercado, os canais de distribuição de serviços tendem a ser mais simples e curtos (SARQUIS, 2009). Embora o controle de entrega do serviço seja mais efetuado pelas próprias organizações de serviços, ainda existe papel para os intermediários (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

Sendo assim, a distribuição pode ser direta - quando a empresa disponibiliza diretamente seus serviços para o consumidor final, utilizando suas próprias instalações, força de vendas, telemarketing e internet - quando a empresa utiliza intermediários para disponibilizar seus serviços, como corretores, franqueadores e representantes - quando a empresa utiliza os sistemas de distribuição direta e indireta ao mesmo tempo (SARQUIS, 2009). Também é possível encontrar distribuição de serviços através de multicanais, conforme estudo sobre tecnologia *self-service* desenvolvido por Falk et al. (2007).

Salientase que o aumento de lojas ou pontos de serviço espalhados por várias cidades é mais conveniente para os consumidores, mas, também pode causar alguns problemas de controle de qualidade relacionados com a consistência da entrega do serviço (LOVELOCK,

---

<sup>3</sup> Transações *arm's length* são trocas impessoais, onde não existe a necessidade de cultivar relacionamentos entre as partes, são transações baseadas em normas; detalhes ver "PENG, M. *Multinational Transitions and Strategic Choices*. The Academy of Management Review, p. 275-296, 2003".

1983). Em alguns casos, o contato direto com o cliente não é necessário. As transações podem ser administradas por e-mail ou por outras comunicações eletrônicas, como por exemplo o número 0800 (LOVELOCK, 1983; LUND; MARINOVA, 2014). Nem todas as trocas com o consumidor podem ser realizadas como transações *length*, mas é possível separar alguns componentes a partir do produto principal e tratá-los separadamente (LOVELOCK, 1983).

Portanto, a configuração da entrega afeta diretamente a experiência do serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2006; SARQUIS, 2009), e a variação na entrega do serviço impacta os resultados (VICTORINO et al., 2012), por conseguinte, afeta o nível de qualidade, produtividade e satisfação do consumidor (SARQUIS, 2009). Paralelamente, o tempo de entrega do serviço se torna indicador de desempenho do serviço (LUND; MARINOVA, 2014).

Por outro lado, o conjunto de atividades necessárias para disponibilizar o serviço para o consumidor é conhecido como logística de marketing, e inclui a gestão de demanda, gestão da capacidade de serviço, gestão de filas e reservas de clientes, localização das instalações, tempo de atendimento e informações *gestão* do processo de logística (SARQUIS, 2009). A figura 8 ilustra as possíveis relações entre a demanda e a capacidade de serviço e o quadro 11 apresenta as possíveis consequências em cada ciclo.

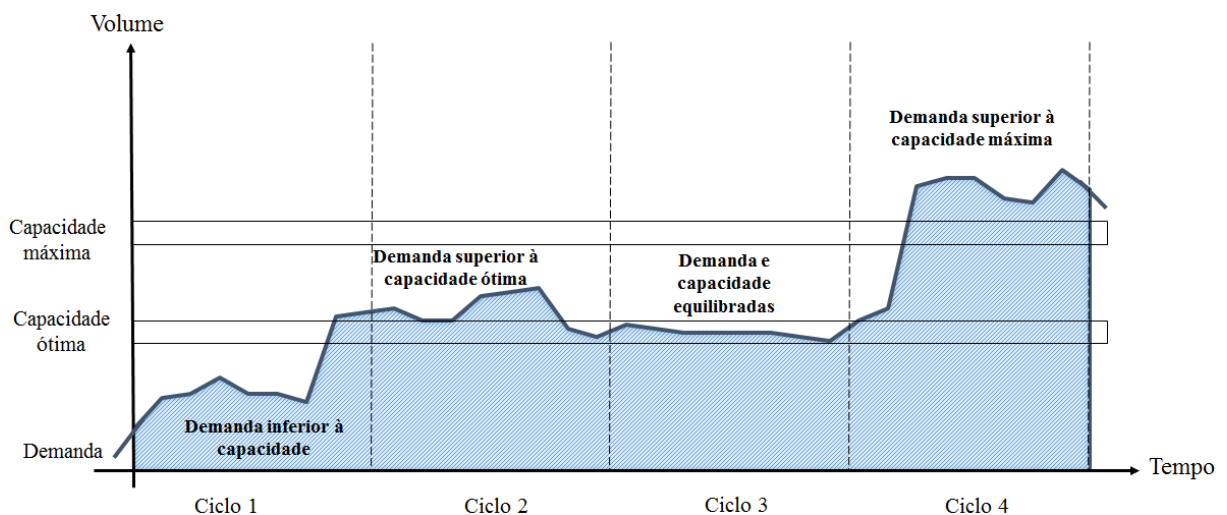


Figura 8 - Demanda em relação à capacidade  
Fonte: Elaborado a partir de Sarquis (2009)

Quadro 11 – Consequência nos ciclos de demandas

Nível de Demanda	Consequências
Demanda inferior à capacidade ótima	Os recursos são subutilizados e os custos operacionais aumentam.
Demanda superior à capacidade ótima	Neste nível o perigo pode ser ainda maior, pois, a empresa aceita os pedidos de clientes e de forma implícita promete fornecer o mesmo nível de serviço sempre forneceu, independentemente da quantidade aceita na demanda por acarretar a ineficiência do controle da qualidade do serviço fornecido, baixa qualidade percebida pelo cliente, o que pode gerar a insatisfação do consumidor.
Demanda e capacidade equilibradas	Nesta situação a demanda é igual a oferta, assim o cliente não aguarda em longas filas e os funcionários utilizam sua capacidade em nível ótimo. Cenário raro de acontecer.
Demanda superior à capacidade máxima	Pode resultar em longos períodos de espera, e negócios perdidos para concorrentes.

Fonte: Elaborado a partir de Hoffman et al. (2010)

Em empresas de serviços há grande desafio para estipular a previsão de demanda, a única forma de igualar a previsão com a demanda é por acidente. Em alguns casos a demanda dos clientes para determinado serviço é imprevisível (HOFFMAN et al., 2010). Com essa instabilidade na disposição do consumo, surgem desafios para a gestão de demanda, como por exemplo:

- Como evitar perdas de clientes que devido à alta demanda não podem ser atendidos?
- Como elevar a produtividade em período de baixa demanda?
- Como lidar com a queda nas vendas em períodos de baixa demanda? Como otimizar a capacidade de atendimento da empresa? (SARQUIS, 2009).

Uma estratégia utilizada para a flutuação de demanda é a contratação de empregados terceirizados para suprir os picos da demanda. Algumas empresas adotam a estratégia de possuir empregados trabalhando em regime de horas extras e outras empresas adotam o treinamento de funcionários em diversas áreas da empresa (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985).

Para as baixas demandas, as estratégias das empresas de serviço estão relacionadas, em sua maior parte, na tentativa de atrair os consumidores. Algumas empresas de serviços optam por não reduzir o preço do serviço em temporadas de baixas demandas, e outras empresas desenvolvem novos serviços para aproveitar os recursos existentes na organização (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985).

As estratégias para flutuações de demanda são mais cruciais para empresas que necessitam que os seus consumidores estejam presentes *in loco* - durante a prestação do serviço (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985), o quadro 12 apresenta algumas estratégias utilizadas para a flutuação de demanda.

Quadro 12 – Estratégias para flutuação de demanda

ALTA DEMANDA	BAIXA DEMANDA
Contratar novos funcionários para trabalhar em tempo integral ou parcial.	Diminuir o quadro de funcionários.
Utilizar um cronograma de trabalho diferenciado para o quadro de funcionários atual.	Utilizar um cronograma de trabalho diferenciado para o quadro de funcionários atual.
Permitir a realização de Horas extras.	Oferecer reduções de preço.
Subcontratar trabalhos.	Aumentar a publicidade.
Cuidar dos clientes regulares e permitir que outros clientes aguardem.	Efetuar ligações para os clientes, a fim de aumentar as vendas.
Treinar funcionários, a fim de ter trabalhadores interdepartamentais.	Efetuar trabalhos no regime de subcontrato.
Treinar os clientes para usar o serviço fora da hora do dia e/ou oferecer incentivos por isso.	Oferecer serviços diferentes utilizando os recursos existentes.

Fonte: Elaborado a partir de Hoffman et al. (2010); Sarquis (2009); Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985)

Devido a característica de simultaneidade entre o consumo e a produção do serviço, a gestão do processo se torna importante para balancear a demanda com o fornecimento do serviço (MAGRATH, 1986), sendo assim, o próximo tópico aborda tal tema.

### 2.5.3 Processo

Os processos se referem ao modo da empresa executar o seu serviço e dependem das políticas, o conjunto de atividades e procedimentos, duração do ciclo de fabricação/entrega, sistema de treinamento e remuneração (SARQUIS, 2009; KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002). Em sua pesquisa, Shostack (1984) relata que novos serviços eram desenvolvidos na forma de tentativa e erro, não existiam processos ou dispositivos de teste que garantiam que o serviço seria completo, racional e supriria as necessidades do consumidor. Sendo assim, Shostack (1984) sugere a utilização do mapa de serviços, mais conhecido como *blueprint*, o qual permite que a empresa visualize e gerencie cada processo do serviço.

Segundo Biege, Lay e Buschak (2012) o mapa de serviços utiliza símbolos com pequenos textos que descrevem em ordem cronológica a sequência lógica do processo de produção do serviço, da mesma forma, fornece uma visão geral e detalhada dos elementos e relacionamentos envolvidos nos encontros de serviço (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SARQUIS, 2009). O mapa de serviços é mais preciso que definições verbais e proporciona menor desentendimento, não é apenas utilizado para identificar os processos, mas também para isolar os pontos de falhas, estabelecer o tempo de execução do serviço, facilitar a análise do custo benefício e pode ser testado em diferentes configurações para atrair os consumidores (BIEGE; LAY; BUSCHAK, 2012; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SHOSTACK, 1984). A figura 9 apresenta um exemplo simples do mapa de serviços; basicamente o mapa é



dividido por três linhas horizontais que formam as quatro principais áreas de processo (ZEITHAML, BITNER; GREMLER, 2014).

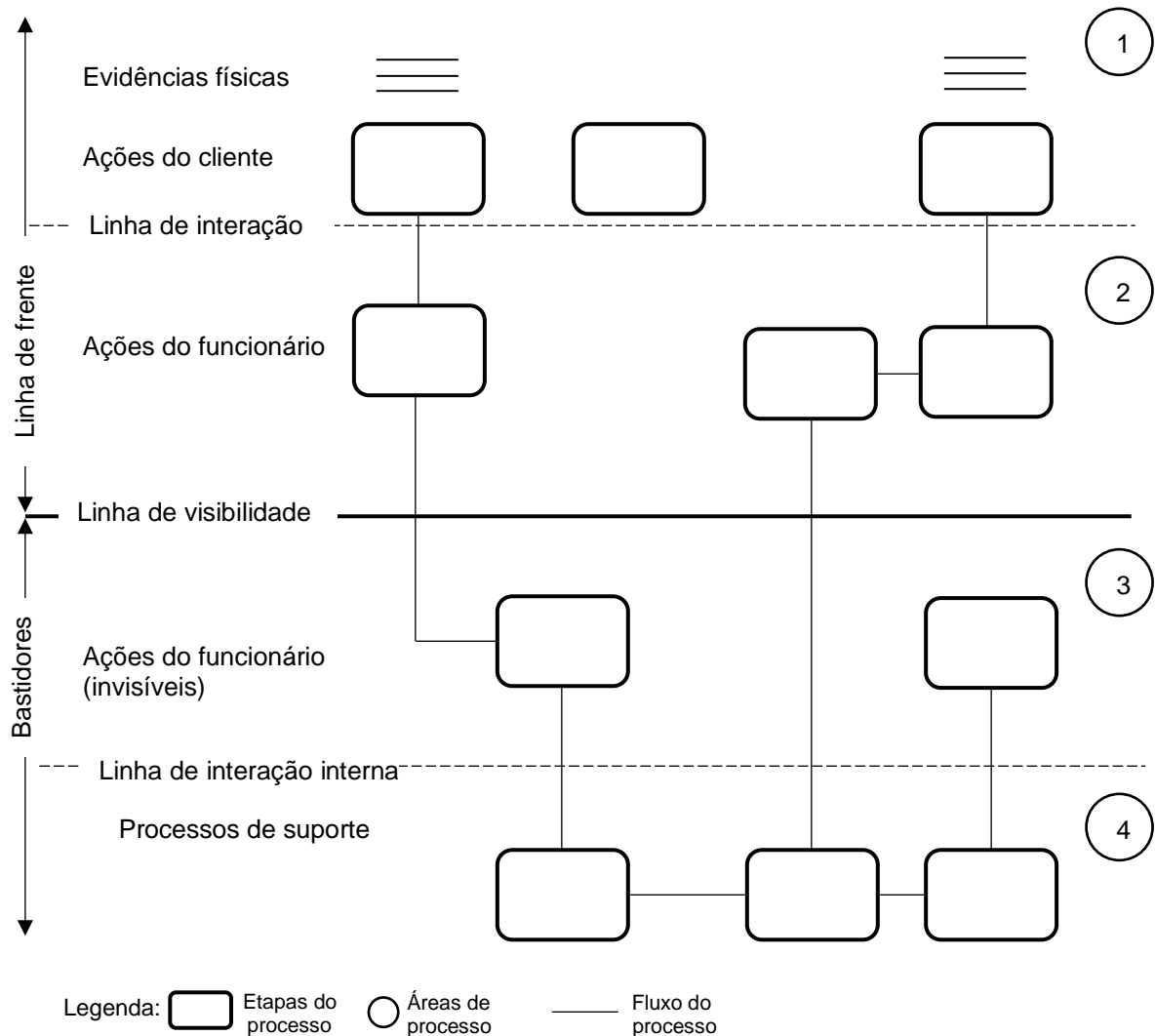


Figura 9 - Mapa de Serviços

Fonte: Elaborado a partir de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011); Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)

A primeira área está concentrada acima da linha de interação, onde se encontram as evidências físicas e as ações dos clientes. Os consumidores são afetados pelas experiências e essas experiências são influenciadas pelas evidências físicas (MAGRATH, 1986), deste modo, nesta área estão envolvidas etapas, escolhas, atividades executadas no processo de compra, a experiência e a avaliação do serviço pelo consumidor (ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2014).

Dentro do planejamento do processo de serviço, a gestão deve considerar o encontro entre o consumidor e o pessoal do serviço, também chamado de encontro de serviço (SHOSTACK, 1984), pois esta interação afeta a qualidade total do serviço percebida pelo consumidor (GRÖNROOS; AKE SAND, 1993). O encontro de serviço pode ser melhor descrito, como o período de tempo no qual o consumidor interage diretamente com o serviço,

onde inclui as instalações físicas, os funcionários da empresa e outros elementos tangíveis (BITNER, 1990). Os encontros de serviços devem ser planejados de modo que o consumidor perceba favoravelmente a qualidade do serviço (GRÖNROOS, 2004; GRÖNROOS; AKE SAND, 1993).

Os encontros de serviços são oportunidades para a empresa desenvolver relacionamento com os clientes, em cada interação os clientes tendem a verificar os padrões do serviço, comparar a qualidade percebida com as suas expectativas e formam uma imagem da empresa (SARQUIS, 2009). O encontro de serviço acontece na segunda área do mapa de serviço, área que está localizada entre a linha de interação e a linha de visibilidade (ZEITHAMLER E GREMLER, 2014).

Mas, também existem partes do processo que são invisíveis para os clientes, mas também são de extrema importância, pois, também afetam a maneira do cliente perceber a qualidade do serviço (GRÖNROOS, 2004; SHOSTACK, 1984). A linha invisibilidade separa as atividades visíveis das atividades invisíveis realizadas pelo mesmo funcionário de contato direto, como exemplo: quando um professor está preparando a aula a ser ministrada.

Por último se encontra a área de processo de suporte, onde compreendem os serviços internos que suportam os funcionários de contato direto com o consumidor (ZEITHAMLER, BITNER E GREMLER, 2014). Acrescenta-se que as entradas como informações, perguntas e reclamações de clientes fazem parte do processo do serviço e indicam o seu progresso e resultado (GRÖNROOS; OJASALO, 2004).

Há diferenças significativas no modelo de processo de serviço quando comparado à produtos, devido ao impacto maior do fluxo de informação causados pela intangibilidade do serviço (BIEGE; LAY; BUSCHAK, 2012) e também devido ao processo de produção do serviço possuir um sistema aberto, onde o consumidor participa deste processo (GRÖNROOS; OJASALO, 2004). A partir do mapeamento proposto por Shostack (1984) vários autores propuseram novos modelos para mapear processos específicos de serviços, Biege, Lay e Buschak (2012) desenvolveram o mapeamento do serviço industrial *Industrial Service Blueprint - ISB* indicado para empresas orientadas para a integração de produtos e serviços.

Bask et al. (201) e Rahikka, Ulkuniemi e Pekkarinen (2011) utilizam o conceito de serviço modular, onde a oferta do serviço é flexível à personalização do consumidor ao mesmo tempo que alcança eficiência na padronização dos processos. Já Carlborg e Kindstrom, (2014) propuseram uma matriz para o processo modular de serviço, a matriz é composta pela combinação de dois tipos de processo de serviço (flexível e rígido) e dois tipos de atuação do consumidor (passiva e ativa). No entanto, apesar de todos os benefícios, o processo

não deve ser utilizado para mecanizar todos os procedimentos, mas sim, para identificar as etapas e *inputs* necessários, o que permite análise, controle e melhorias (SHOSTACK, 1984).

#### 2.5.4 Evidências Físicas

Devido as características específicas de serviço (IHIP), se torna difícil para o consumidor julgar o serviço, principalmente antes de usá-lo (LOVELOCK; WRIGHT, 2006; SARQUIS, 2009; SHOSTACK, 1977). Assim, os consumidores utilizam as "pistas" tangíveis, que são evidências físicas que cercam o serviço, e moldam as expectativas e percepções sobre a qualidade e desempenho no encontro do serviço (BITNER, 1990; HOPPER; COUGHLAN; MULLEN, 2013; KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SARQUIS, 2009; SHOSTACK, 1977).

As evidências físicas compensam as características intangíveis de serviços (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002), e podem ser representadas pela disposição dos objetos, materiais utilizados, avisos, cores, temperatura, músicas, etc. (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002; SHOSTACK, 1984). Normalmente as "pistas" disponíveis são os próprios empregados e as instalações físicas (BITNER, 1990).

Sendo assim, os aspectos físicos da interface do serviço afetam a percepção do consumidor sobre a qualidade do serviço (KAUPPINEN; SÄNEN; GRÖNROOS, 2001; LUND; MARINOVA, 2014) e também podem afetar a satisfação do consumidor na falha do serviço (BITNER, 1990). Pois, os ambientes organizados tendem a diminuir a culpa da empresa em possível falha no serviço; ambiente organizado demonstra que a empresa possui atributos positivos, como: competência, eficiência, cuidado, etc. Assim, o cliente pode pensar que a falha é passageira (BITNER, 1990).

Como exemplo de evidências físicas, pode-se imaginar a seguinte situação: se o consumidor precisa estar presente na entrega do serviço, ele terá contato com as instalações da empresa de serviço e gastará tempo nesta instalação enquanto o serviço for consumido, sendo assim, sua satisfação com o serviço será influenciada pelas interações com o pessoal de serviço, pelas características das instalações e pela característica de outros consumidores que estão usando o mesmo serviço (BITNER, 1990; LOVELOCK, 1983).

Desta forma, a imagem do serviço é modelada pela extensão das características tangíveis, nas quais o consumidor pode compreender mais facilmente a natureza do serviço (BITNER, 1992; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SHOSTACK, 1977). Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) relatam que muitas empresas apostam no design de suas instalações para melhorar a sua imagem, e as empresas que adotam esta estratégia são

caracterizadas pela prestação de serviço direto ao consumidor final, o seu escopo geográfico é local, os benefícios ao consumidor são imediatos e a necessidade da presença do consumidor na instalação é alta. As evidências físicas também atuam como embalagem do serviço, a fim de torná-lo mais atraente e valorizado pelos consumidores (SARQUIS, 2009).

O conceito mais utilizado para se referir à pistas tangíveis ou cenário de serviço que influenciam o consumidor, é rotulado como *servicescape*, mas também é possível encontrar conceitos como atmosféricos, ambiente de loja e psicologia ambiental (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2013). O conceito *servicescape* foi elaborado por Bitner (1992) e pode ser descrito como o cenário físico planejado e dimensionado, onde o serviço é produzido, distribuído e consumido (ARNOULD; PRICE; TIERNEY, 1998; KAUPPINEN; HÄISÄNEN; GRÖNROOS, 2015) e atua como mecanismo facilitador para o desempenho do serviço e esforços de marketing (LUND; MARINOVA, 2014). Para Lund e Marinova (2014) o *servicescape* são os periféricos tangíveis encontrados no ambiente de entrega do serviço, onde o consumidor percebe e reage à entrega do serviço. A figura apresenta o framework proposto por Bitner (1992) para a compreensão dos relacionamentos de serviços.

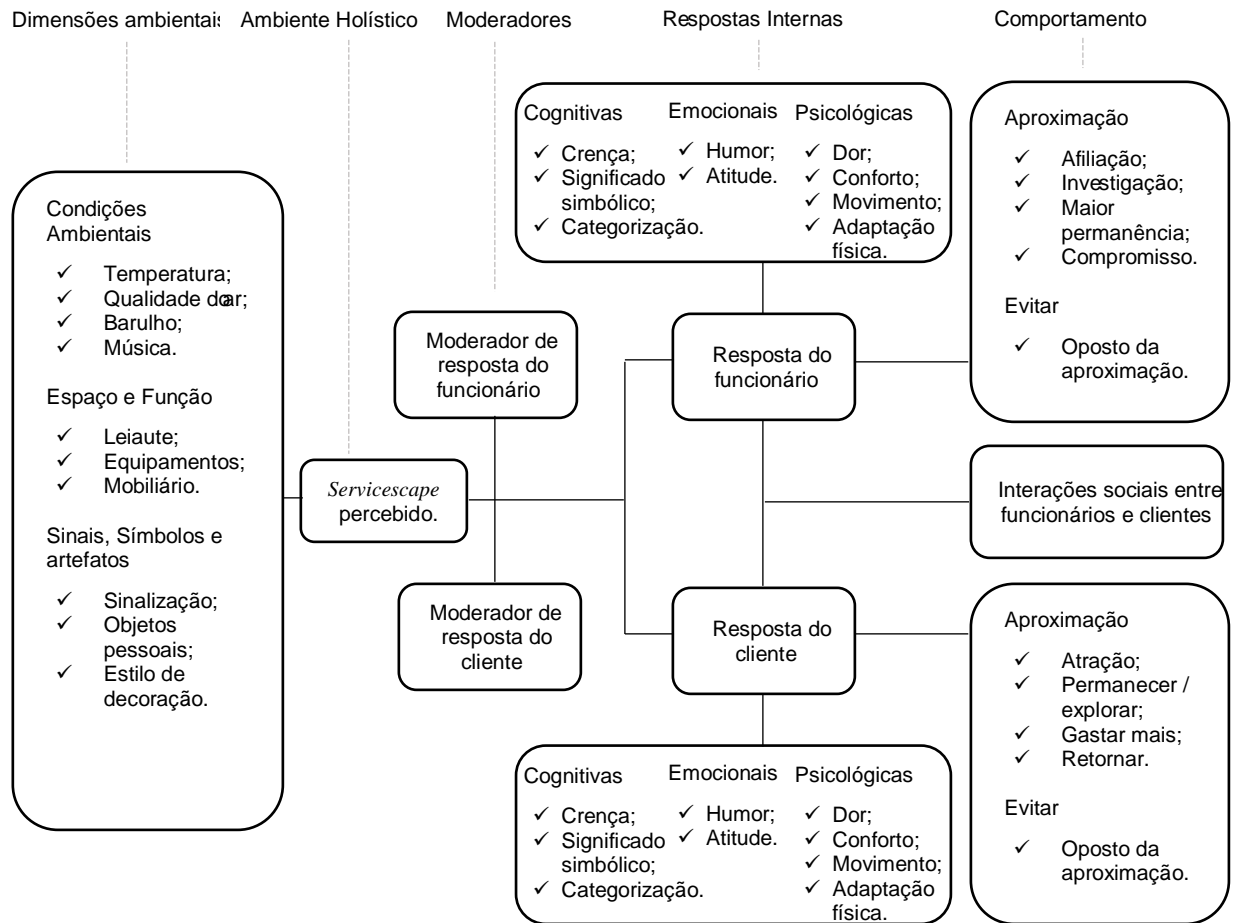


Figura 10- Modelo *Servicescape*  
 Fonte: Bitner (1992)

Podese notar através da figura 1, que o *servicescape* é composto por três dimensões: condições ambientais; espaço e função; e sinais, símbolos e fatos, mas os consumidores e empregados percebem as evidências tangíveis somente de forma holística (BITNER, 1992).

Os clientes e funcionários respondem cognitivamente, emocional e psicologicamente ao ambiente (BITNER, 1992) e essas respostas internamente afetam o comportamento individual e a interação social entre ambos (BITNER, 1992; LILJSSON; BALLANTYNE; 2013). Os consumidores são afetados pelas experiências e essas experiências são influenciadas pelo *servicescape* (MAGRATH, 1986). Com o passar do tempo, o *servicescape* torna parte da imagem da empresa (KAUPPINEN-RÄISÄNEN; GRÖNROOS, 2015; LUND; MARINOVA, 2014) e a imagem irá moldar a experiência do consumidor (LUND; MARINOVA, 2014).

Portanto, o *servicescape* não é apenas a instalação física, mas também são as características emocionais que estimulam a imagem da empresa e do serviço (KAUPPINEN-RÄISÄNEN; GRÖNROOS, 2015). As dimensões do *servicescape* têm influência positiva na satisfação do consumidor, essa influência é mais forte em empresas que buscam estratégias de diferenciação do que em empresas que buscam estratégias de custos (MILES; MILES; CANNON, 2011).

Em sua pesquisa, Hooper, Coughlan e Mullen (2013) confirmam de forma empírica que as percepções do *servicescape* têm efeito direto e positivo sobre a qualidade do encontro de serviço; as percepções do *servicescape* têm um efeito direto e positivo sobre a qualidade global do serviço; e que a qualidade do encontro de serviço tem um efeito direto e positivo sobre a qualidade geral.

Rosenbaum e Massiah (2011) propuseram um *framework* expandido do *servicescape* com quatro dimensões: física, social, socialmente simbólico, e natural; e relatam que o ideal *servicescape* deve ser atraente fisicamente, socialmente solidário, simbolicamente acolhedor e naturalmente agradável. Já Me Poggesi (2013) realizaram uma revisão sistemática sobre as novas maneiras de interpretar as características do *servicescape*, e agruparam as pesquisas em estudos clássicos (relacionados com o modelo de Bitner); novos (efeito de múltiplas evidências físicas; interação entre duas evidências físicas, etc.); e novas tendências (virtual *servicescape*, o "lado negro" do *servicescape*, integração do modelo de Bitner, etc.).

Em resumo, o *servicescape* possui os seguintes objetivos (QVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SARQUIS, 2009):

- projetar as experiências dos clientes;
- transmitir a imagem da empresa e suportar a estratégia de diferenciação e posicionamento;

- fazer parte da proposta de valor; e
- facilitar o encontro de serviço e melhorar a qualidade e produtividade do serviço.

Os efeitos dos elementos físicos sobre os consumidores e empregados são reconhecidos por gerentes e mencionados em textos de marketing, varejo e comportamento organizacional (BITNER, 1992), salientando ainda, que *servicescape* pode aumentar a eficácia das outras estratégias de marketing (LUND; MARINOVA, 2014).

Neste tópico nota-se que consumidores e empregados são essenciais no marketing de serviços, pois, as pistas da qualidade do serviço percebida pelos clientes podem ser geradas pelos profissionais da empresa ou até mesmo por outros consumidores do serviço (KAUPPINEN-RÄISÄNEN; GRÖNROOS, 2015; KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002). Portanto, o próximo tópico aborda outro elemento importante para o marketing de serviço, o ativo humano.

#### 2.5.5 Pessoa

Neste elemento de marketing de serviços estão envolvidos os funcionários que possuem contato direto com os consumidores, os funcionários de suporte, os consumidores e também outros clientes que podem estar presentes durante o processo de produção do serviço (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

O termo linha de frente se refere ao pessoal que mantém contato direto com os consumidores. Esses funcionários possuem posicionamento estratégico nas instalações e processos da empresa e também possuem alta autonomia (BAINES et al., 2013). O comportamento dos funcionários da linha de frente é crucial para a empresa de serviços (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SERGEANT; FRENKEL, 2000; HEE YOON; BEATTY; SUH, 2001). Eles são a imagem da empresa para o consumidor (MAGRATH, 1986; SERGEANT; FRENKEL, 2000), em algumas áreas, a pessoa que presta o serviço é vista como sendo o próprio serviço (SHOSTACK, 1977).

As interações entre funcionários e consumidores, que ocorrem durante o processo de produção/entrega do serviço são conhecidas como momentos da verdade, momento onde a empresa pode criar sua imagem na mente dos clientes (GUMMESSON, 1987, GRÖNROOS, 2004). Estas interações podem afetar a satisfação, a intenção de compras futuras do consumidor e a imagem da empresa (SERGEANT; FRENKEL, 2000). Para Grönroos (2004) as interações criam valor ao cliente e afetam a qualidade percebida do serviço. Porém, o valor é criado por funcionários fiéis e satisfeitos (SERGEANT; FRENKEL, 2000).

Como o serviço é parcialmente produzido e consumido em interações entre o consumidor e provedor, a qualidade do relacionamento e do serviço depende de ambos os lados (GUMMESSON, 1987). Portanto, nota-se que as pessoas são peças inseparáveis em muitos serviços, mas, sua presença contribui com a estabilidade da qualidade do serviço (SHOSTACK, 1984). Quaisquer variações nas atitudes ou comportamento dos profissionais de serviço, assim como, as variações nos ambientes físicos, podem afetar as percepções do desempenho do serviço pelo consumidor. Além disso, alguns consumidores podem ser influenciados até mesmo pela experiência de outros consumidores (BITNER, 1990).

Com a presença do consumidor na produção e consumo do serviço, é difícil controlar a qualidade da forma tradicional, deste modo, é necessário treinar os empregados para entregar o serviço correto na primeira vez (SCHNEIDER et al., 2003). Mas, entregar o serviço correto na primeira vez, inicia-se pela contratação dos funcionários certos para algumas áreas específicas da empresa (LOVELOCK; WITZ; HEMZO, 2011).

Portanto, as empresas de serviços devem escolher de forma cuidadosa a sua equipe (principalmente os funcionários da linha de frente), investir em treinamento em todos os níveis da organização e motivar os funcionários através de comissões, prêmios de reconhecimento e outras formas de incentivo (JUDD, 1987; MAGRATH, 1986; SHOSTACK, 1984; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985), somente desta maneira, a empresa poderá obter maior uniformidade na qualidade de serviço (SHOSTACK, 1984).

Para Schneider e Bowen, (1993) as práticas de recursos humanos como seleção, treinamento e recompensa são ferramentas disponíveis para que a gestão alcance vantagem competitiva sustentável. Igualmente, Schneider et al. (2003) relatam que o sistema de recompensa melhora o desempenho dos empregados. Deste modo, entra em cena a gestão dos recursos humanos (HRM), que são práticas, procedimentos e políticas usadas pela organização para atrair, selecionar e gerenciar os funcionários (SCHNEIDER, 1994).

Práticas de contratação realizadas sem o devido cuidado e empenho, são as principais causas de serviços de baixa qualidade, pois ocasionam alta rotatividade de empregados, e assim impedem o relacionamento com os consumidores (SCHNEIDER et al., 2003). A alta rotatividade de empregados afeta o relacionamento entre empresa e clientes (SCHLESINGER; HESKETT, 1991), prejudica a qualidade do serviço, retenção do cliente, a rentabilidade e reduz os investimentos nos funcionários (BERRY, 1995).

Schlesinger e Heskett (1991) apresenta o “ciclo do fracasso”, este ciclo é formado pelo ciclo dos funcionários (ciclo interno) e ciclo dos consumidores (ciclo externo), conforme mostra a figura 1.1. No ciclo dos funcionários é possível notar que os baixos investimentos no

ativo humano (salários, treinamentos, recompensas, etc.) acarretam alta taxa de rotatividade de empregados e baixa qualidade de serviço, deste modo, a empresa tem como resultado a baixa rentabilidade em seus negócios (SCHLESINGER; HESKETT, 1991). Já o ciclo do consumidor demonstra que o baixo investimento nos recursos humanos afeta negativamente os consumidores, trazendo como resultado a sua insatisfação, baixo nível de relacionamento entre empresa e consumidores e alta rotatividade de consumidores. Com a alta rotatividade de consumidores, a empresa deverá investir boa parte do seu capital com publicidade, a fim de atrair novos consumidores (SCHLESINGER; HESKETT, 1991).

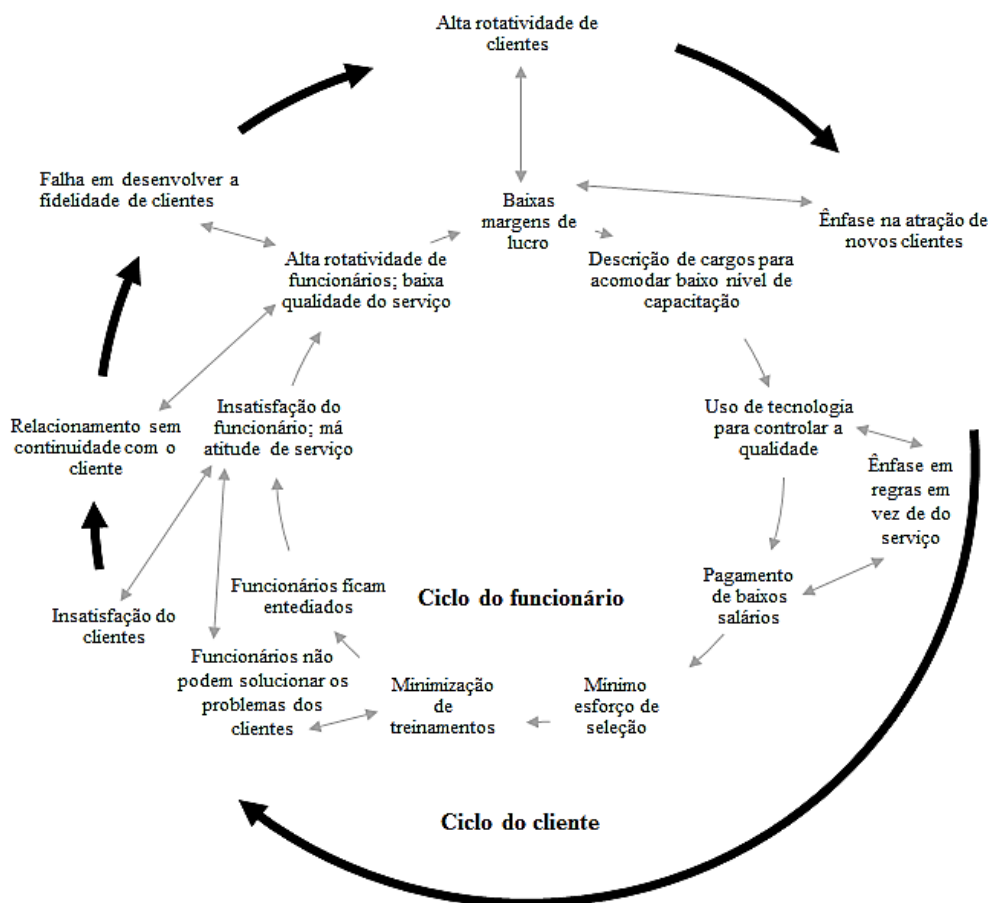


Figura 11 - Ciclo do Fracasso  
Fonte: Schlesinger e Heskett (1991)

Schlesinger e Heskett (1991) também apresentam o "ciclo de sucesso", o qual é oposto ao ciclo anterior, este ciclo demonstra as estratégias da empresa direcionadas para seus funcionários, as empresas investem em treinamentos e os salários são acima da média do segmento, deste modo, os empregados estão satisfeitos com a empresa, e a empresa colhe a baixa rotatividade de seus empregados, a alta qualidade do serviço percebida pelos consumidores e maior margem de rentabilidade, conforme a figura



Os maiores investimentos nos recursos humanos, principalmente nos funcionários da linha de frente, também afetam positivamente os consumidores; seus resultados são a alta satisfação dos consumidores, relacionamento contínuo com o consumidor e menor taxa de rotatividade de clientes (SCHLESINGER; HESKETT, 1991).

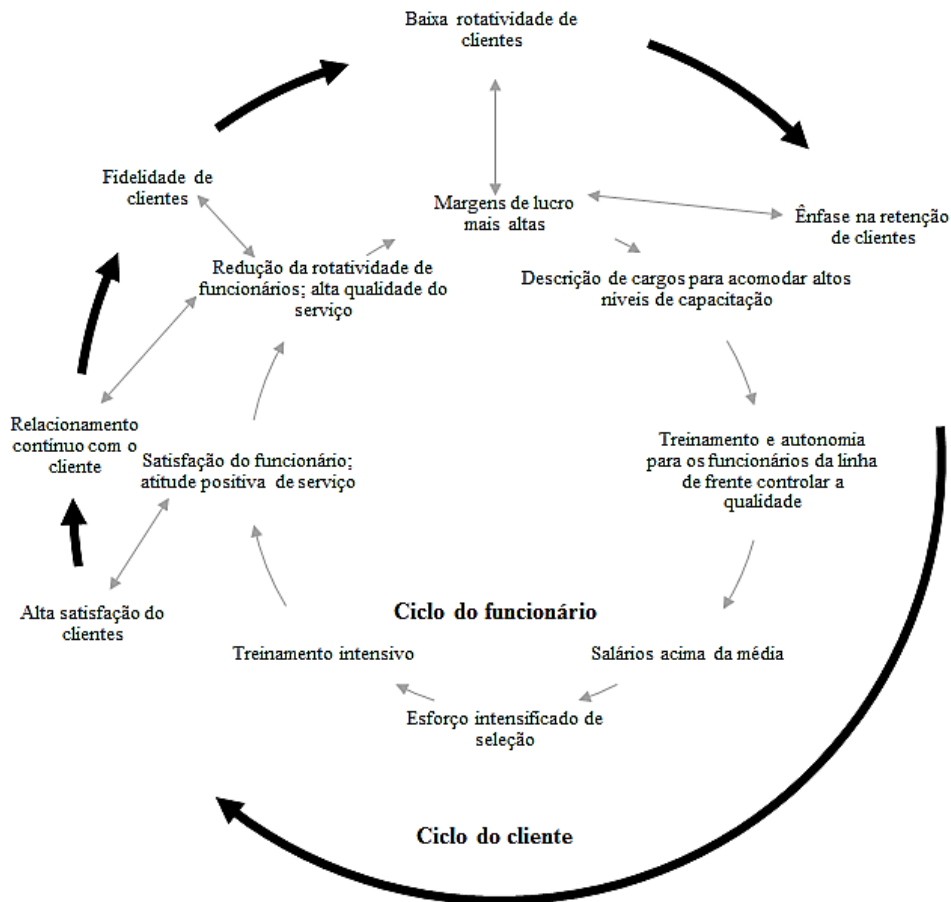


Figura 12 - Ciclo do Sucesso  
Fonte: Schlesinger e Heskett (1991)

Através do ciclo do fracasso e ciclo do sucesso é possível notar as relações entre satisfação do consumidor, satisfação do funcionário, rotatividade de empregados, qualidade percebida do serviço, treinamentos, etc. O quadro 13 apresenta algumas contribuições relacionadas a esses constructos e seus respectivos autores.

Quadro 13– Relação entre constructos pertencentes aos ciclos de fracasso e de sucesso

Contribuições	Autores
A satisfação dos empregados é fomentada através dos serviços de pelas políticas que os auxiliam no contato com o cliente.	(SERGEANT; FRENKEL, 2000; HEE YOON; BEATTY; SUH, 2001)
A satisfação do empregado aumenta a lealdade do consumidor, o que diretamente na satisfação do consumidor.	(SERGEANT; FRENKEL, 2000)
A satisfação do empregado influencia o seu desempenho de serviço.	(HEE YOON; BEATTY; SUH, 2001)
A insatisfação do consumidor diminui a satisfação do empregado ocasionando a alta rotatividade de empregados.	(SCHLESINGER; HESKETT, 1991)
A alta rotatividade de empregados afeta o relacionamento da empresa seus consumidores.	(SCHLESINGER; HESKETT, 1991)
O baixo relacionamento entre empresa e clientes afeta a qualidade percebida do serviço.	(SCHLESINGER; HESKETT, 1991)
A qualidade do serviço é resultado direto de ter pessoas produtivas capacitadas em áreas de contato com clientes.	(SCHLESINGER; HESKETT, 1991)
Uma característica muito importante nas empresas de serviço é a aprendizagem contínua.	(SCHNEIDER et al., 2003)

Fonte: Elaborado a partir de Sergeant; Frenkel, 2000; Schlesinger; Heskett, 1991; Schneider et al., 2003; Hee Yoon; Beatty; Suh, 2001.

Baines et al.(2013) identificaram o conjunto de habilidades dos empregados da linha de frente que apoiam os consumidores durante o consumo do serviço, este conjunto é formado por:

- flexibilidade- habilidade em modificar a rotina do trabalho a fim de cumprir as exigências do consumidor;
- construção de relacionamento habilidade de desenvolver e sustentar a confiança do consumidor e dos funcionários da empresa;
- centralizado no serviço empatia com os problemas do consumidor;
- autenticidade fortemente comprometida em entregar ótimos resultados para o consumidor, preparado para contar ao cliente a verdade;
- perito técnico- entender das principais operações e subsistemas do produto e equipamento; e
- resiliência- capacidade de lidar com o estresse pessoal devido ao trabalho na linha de frente.

Além da habilidade necessária dos funcionários, sabe-se que o desempenho e resultado do serviço podem ser prejudicados quando o consumidor desconhece os procedimentos do serviço, quando não fornecem as informações precisas suas necessidades e quando não executam corretamente as suas tarefas (SARQUIS, 2009). Portanto os clientes devem ser treinados e informados para que possam contribuir positivamente com a

qualidade e produtividade durante sua participação no processo de serviço (GRÖNROOS; OJASALO, 2004).

A gestão do recurso humano é importante para o sucesso da empresa de serviços, mas ela por si só não garante o sucesso do serviço. Deste modo, é necessário que exista integração entre os departamentos de RH, Marketing e Operações (SCHNEIDER, 1994). Toda a empresa precisa cultivar a qualidade do serviço, o foco na qualidade não envolve apenas o foco no consumidor, mas também, na qualidade do serviço orientada para a gestão de recursos humanos de toda a organização (SCHNEIDER; BOWEN, 1993). Pois, o relacionamento em serviço industrial não é formado apenas entre vendedor e os consumidores, existem muitas pessoas de vários departamentos envolvidas no relacionamento entre empresas, como exemplo: o departamento de marketing, departamento de projeto, departamento de serviços, etc. (GUMMESSON, 1987).

Quando existe uma forte cultura de serviços, a empresa empenha seus esforços na linha de frente, pois entende a sua importância. Assim, a gerência deve suportar, capacitar e motivar o pessoal da linha de frente, a fim de melhorar a qualidade do serviço (GRÖNROOS, 2004; HARTLINE; FERRELL, 1996; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Deste modo, os gestores devem melhorar os programas de marketing internos, focando a satisfação, comprometimento e desempenho dos funcionários (HEE YOON; BEATTY; SUH, 2001). O marketing interno é importante em serviços devido ao produto do serviço ser uma experiência, e quem desempenha essa experiência são os empregados (BERRY, 1995). Inclusive, Gummesson (1987) e Edvardsson e Enquist (2002) afirmam que o marketing interno é essencial para o sucesso do marketing externo. Desta forma, o segredo para gerenciar a experiência do consumidor é gerenciar as experiências dos próprios empregados da empresa, assim, torna-se crucial a gestão de recursos humanos (SCHNEIDER; BOWEN, 1993).

A pesquisa de Schlesinger e Heskett (1991) apresenta várias empresas que aumentaram suas margens de lucro investindo em funcionários que atuam na linha de frente de suas organizações. Essas empresas acreditam que para manter uma posição sustentável como a preferida por seus consumidores, elas também precisam ser reconhecidas como as melhores empregadoras (SCHLESINGER; HESKETT, 1991), a figura 16 mostra algumas estratégias de recursos humanos desenvolvidas por empresas de serviços orientadas para o consumidor.

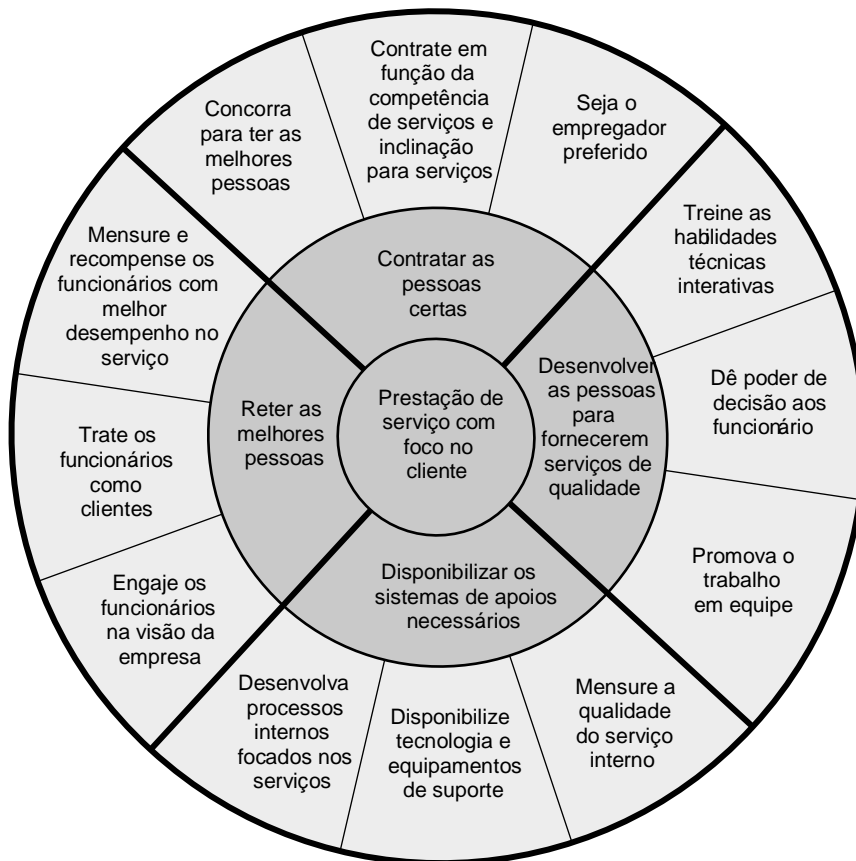


Figura 13- Estratégias de Recursos Humanos  
 Fonte: Zeithaml; Bitner; Gremler (2014)

Portanto, pode-se concluir que boas estratégias de RH podem trazer vantagens competitivas mais sustentáveis do que buscar superioridade em tecnologia de processos ou de produto, publicidade e capitalização, pois, recursos humanos de alto desempenho são mais difíceis de serem copiados (JUDD, 1987; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SCHNEIDER, BOWEN, 1993). Como as empresas que investem em recursos humanos alcançam maior produtividade e maior nível de qualidade de serviço (SCHELESINGER; HESKETT, 1991), o próximo tópico pretende abordar o conceito de produtividade em empresas de serviços.

### 2.5.6 Produtividade

Dois elementos críticos afetam a competitividade da empresa, a qualidade e a produtividade (CALABRESE, 2012; TRUITT; HAYNES, 1994). Para a empresa de manufatura, gerenciar a produtividade significa eficiência em custos, aumentando a produtividade a empresa alcança melhores resultados econômicos (FILITRAULT; HARVEY;

CHEBAT, 1996; GRÖNROOS, 2004; TRUITT; HAYNES, 1994). Mas, o problema em serviços é que a produtividade e a qualidade percebida são fenômenos que não podem ser separados, melhorar a produtividade pode trazer impactos sobre a qualidade percebida, por conseguinte, devem ser gerenciados de forma integrada (GRÖNROOS; OJASALO, 2004; GRÖNROOS, 2004).

A diferença na medição da produtividade entre a manufatura tradicional e serviços, está relacionada com as características de inseparabilidade (GRÖNROOS; OJASALO, 2004) e heterogeneidade dos serviços. Pois, o serviço é consumo de processo, onde o próprio cliente se torna insumo, desta maneira, alguns recursos de serviços não podem ser padronizados e a qualidade do serviço pode variar (GRÖNROOS, 2004).

Os modelos de produtividade baseados nas empresas de manufatura consideram que as modificações nos recursos de entrada (input) não alteram a qualidade do resultado (output), neste caso, supõem que a qualidade é constante. Mas, qualquer mudança nos recursos de produção ou no sistema de produção podem afetar a qualidade percebida do serviço (GRÖNROOS; OJASALO, 2004). Outra característica que dificulta a medição da produtividade dos serviços está em relacionar a quantidade de insumos (volume ou valor) com a quantidade de serviço realizado (GRÖNROOS, 2004).

Antes de ampliar a explanação sobre produtividade em serviços, seria importante a importância em diferenciar os conceitos de produtividade, eficiência e eficácia. A eficiência envolve a comparação com padrões, a eficácia envolve o atingimento de metas (KLASSEN; RUSSEL; CHRISMAN, 1998) e a produtividade é medida através da razão entre o resultado e os recursos de entrada necessários para a produção deste (CALABRESE, 2012; FILITRAULT; HARVEY; CHEBAT, 1996; GRÖNROOS, 2004; GRÖNROOS; OJASALO, 2004; KLASSEN; RUSSEL; CHRISMAN, 1998; RUST; HUANG, 2012).

Existem três tipos de eficiência: eficiência interna, eficiência externa e eficiência da capacidade. A primeira se refere com qual nível de eficiência os resultados podem ser produzidos usando certa quantidade de insumos de produção, também conhecida como eficiência de custo (GRÖNROOS, 2004). A eficiência externa está relacionada com a maneira que os consumidores percebem as operações e os resultados da organização, é a percepção da eficácia da empresa e também é conhecida como eficiência de receita (GRÖNROOS, 2004). Já a eficiência da demanda é o grau de eficiência em utilizar a capacidade de produção para atender aos consumidores (GRÖNROOS, 2004).

Portanto, a produtividade também é influenciada pela demanda, caso a demanda for inferior a capacidade, a empresa estará subutilizando seus recursos, assim a sua eficiência

interna diminui e compromete a produtividade; caso a demanda seja superior a capacidade, a empresa não irá possuir recursos suficientes para a atender aos clientes, deste modo, a eficiência externa diminui e traz resultados negativos para a qualidade percebida do serviço (GRÖNROOS, 2004).

Grönroos (2004) descreve o conceito de Produtividade em Serviços (SP) como a função da eficiência interna, eficiência externa e utilização da demanda, conforme equação 1. E baseado no modelo de Ojasalo (1999) apresenta o Modelo de Produtividade de Serviços, a

14.

$$SP = f(\text{eficiência interna, eficiência externa, utilização da capacidade}) \quad (1)$$

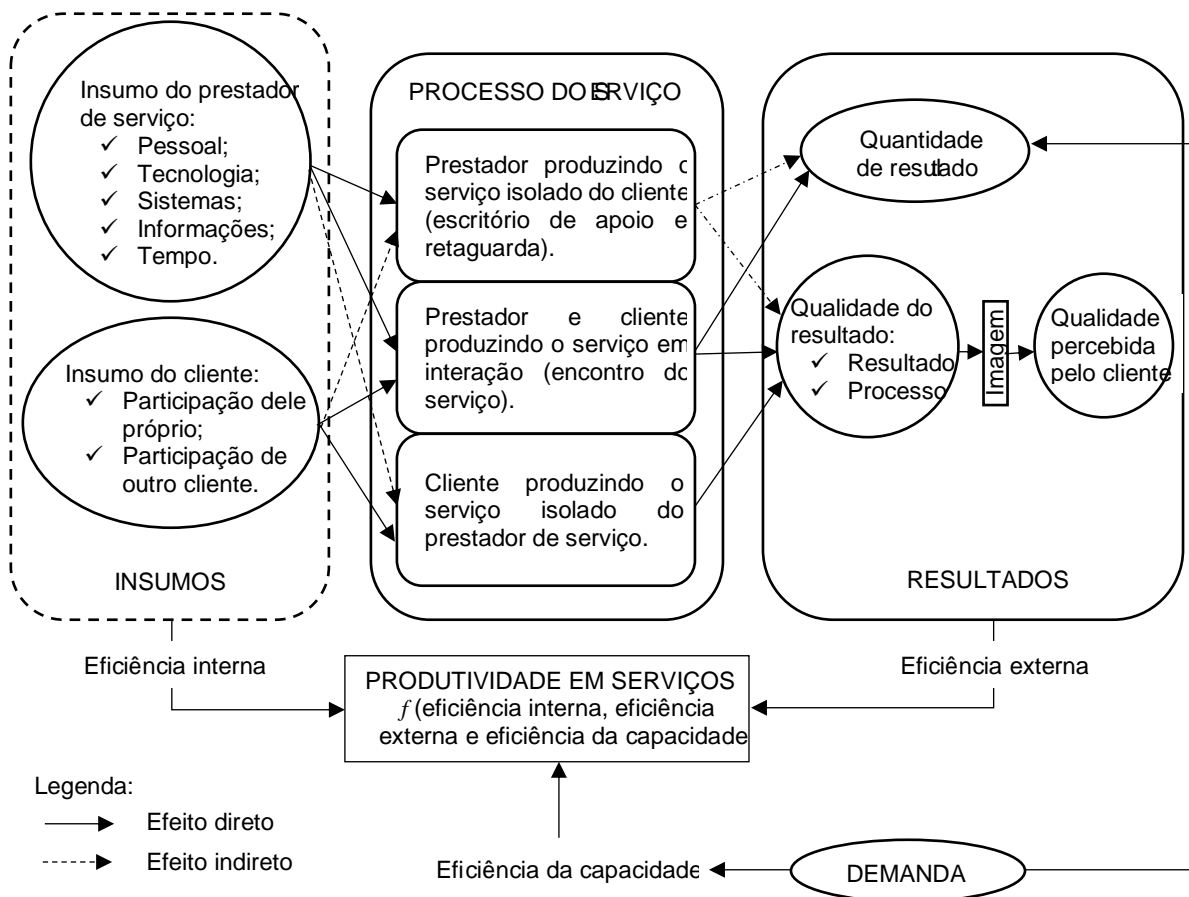


Figura 14- Modelo de Produtividade em Serviços

Fonte: Grönroos (2004)

Como apresentado na figura 18, os recursos humanos e organizacionais são utilizados como *inputs* para a produtividade e qualidade percebida do serviço. Os recursos humanos envolvem habilidades, motivação e competência dos funcionários e consumidores; e os

<sup>4</sup> Ojasalo, K. *Conceptualizing Productivity in Services*. Helsinki/Helsingfors: Hanken Swedish School of Economics/CERS, 1999, p.71

recursos organizacionais se referem ao clima organizacional, tecnologia de informação, dispositivos técnicos, processo de reengenharia, etc. (CALABRESE, 2012).

Mediante o exposto, Calabrese (2012) descreve a produtividade do serviço como a função do desempenho dos recursos humanos (HRP) e desempenho dos recursos organizacionais (equação 2).

$$PS = f(HRP, ORP) \quad (2)$$

Segundo Calabrese (2012) empresa de serviço eficiente é aquela que possui equilíbrio entre produtividade e qualidade percebida do serviço. Caso a empresa queira melhorar a sua eficiência interna (produzir mais com menos recursos), ela precisa avaliar os impactos sobre a qualidade percebida do serviço, pois a qualidade pode ser deteriorada. Como exemplo, tem um centro médico que pode melhorar a sua produtividade reduzindo o tempo dedicado em cada consulta, mas, os pacientes podem perceber, em longo prazo, que a qualidade do serviço diminuiu devido a imprecisão das consultas.

A busca por produtividade e eficiência interna, realizada da maneira tradicional, podem prejudicar a eficiência externa e a qualidade percebida do serviço (GRÖNROOS, 2004) e consequentemente o faturamento da empresa (GRÖNROOS; OJASALO, 2004).

Por outro lado, a pesquisa de Truitt e Haynes (1994) apresenta duas empresas aéreas que conseguiram aumentar, simultaneamente, a produtividade e qualidade através da aplicação de novas tecnologias. As novas aeronaves com novas tecnologias e maior capacidade de transporte trouxeram melhorias em ambos os conceitos. Truitt e Haynes (1994) propuseram a equação (3) para avaliar a produtividade de serviços em companhias aéreas:

$$Produtividade = \frac{Output}{Input} = Produtividade = \frac{Eficácia}{Eficiência} \quad (3)$$

Onde: Output = eficácia em satisfazer o consumidor (qualidade); e

Input = eficiência em entregar o serviço (custo).

Na manufatura tradicional a eficiência interna traz excelentes resultados para a organização, mas para serviços, a eficiência externa é essencial, pois é através dela que os consumidores percebem a qualidade do serviço. Contudo, a eficiência interna deve ser aplicada nas áreas de apoio, e a empresa deve priorizar a eficiência externa nas áreas interativas do serviço (GRÖNROOS, 2004).

Segundo Filitault, Harvey e Chebat, (1996) a seleção dos melhores fornecedores, investimento em equipamentos mais eficientes e o ~~agregado~~ das tarefas semelhantes, são algumas práticas mais utilizadas para aumentar a produtividade de serviço. De acordo com Rust e Huang (2012) muitas empresas apostam na utilização de automação para diminuir a utilização da mão de obra e melhorar a ~~produtividade~~ dos serviços.

É importante gerenciar e controlar cada encontro do serviço de forma individual para melhorar as percepções gerais da qualidade do serviço (BITNER, 1990), pois, o tempo de entrega do serviço está surgindo como fronteira de vantagem competitiva (LUND; MARINOVA, 2014). No entanto, a velocidade do serviço deve estar relacionada com a confiabilidade e capacidade de resposta, onde a empresa cumpre o que prometeu e entrega o serviço o quanto antes possível (SCHNEIDER, 1994). Portanto, ~~o~~ ~~único~~ conceito de produtividade que deve ser utilizado para gerenciar serviços deve incluir a eficiência interna, a eficiência externa e a eficiência da capacidade, mas, é importante salientar que esta visão requer abordagem de longo prazo (GRÖNROOS, 2004).

Mediante o exposto da forte relação entre produtividade e qualidade do serviço (GRÖNROOS; OJASALO, 2004; GRÖNROOS, 2004), o próximo tópico aborda as especificidades deste elemento chave para a sobrevivência da empresa (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1988); a qualidade.

### 2.5.7 Qualidade em Serviços

A qualidade do produto (bens e serviços) é um dos parâmetros mais importantes disponíveis para a diferenciação da empresa (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999). Garvin (1984) descreve o conceito da qualidade de produto em cinco abordagens diferentes, filosófica, abordagem baseada em produto, abordagem baseada no usuário, abordagem baseada na fabricação e abordagem baseada em valor. O autor sintetizou os conceitos das abordagens em oito dimensões da qualidade do produto:

1. Desempenho: características operacionais do produto;
2. Aspecto: características secundárias que complementam a função básica do produto;
3. Confiabilidade: retrata a probabilidade de falha do produto dentro de um período de tempo;
4. Conformidade: nível nas quais as características operacionais e de design combinam com o padrão ~~est~~ estabelecido;



5. Durabilidade: medição do ciclo de vida do produto, tanto técnico quanto econômico;
6. Atendimento: envolve a velocidade, cortesia e competência da empresa em sanar as falhas do produto;
7. Estética: esta dimensão está relacionada com o ponto de vista do consumidor sobre a aparência do produto e a sensação que o mesmo transmite;
8. Qualidade Percebida: esta dimensão está mais relacionada a imagem e reputação do fornecedor do que com características do produto.

Diferentemente da qualidade de produtos, que pode ser medida através de indicadores como número de reclamações, durabilidade, etc. a qualidade do serviço é descrita como constructo abstrato e difícil de ser entendido (CRONIN; TAYLOR, 1992; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Deste modo, sua definição e medição são complexas, mas, podem ser melhor retratadas através de pesquisas que mensuram a avaliação do cliente sobre o serviço recebido (CRONIN; TAYLOR, 1992; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

A qualidade do serviço é um quebra-cabeça com muitas peças, as quais precisam ser montadas cuidadosamente, o serviço só pode ser melhorado através de métodos que aumentam a capacidade e a disposição dos funcionários em fornecer o serviço, criando organizações que apoiam a qualidade do serviço em todas as áreas (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1988).

Sendo assim, o desempenho humano exerce papel muito importante na percepção da qualidade do serviço (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1988), pois, grande parte dos funcionários do prestador de serviço, cria valor para os clientes nos diversos processos, como entregas, treinamento de clientes, gestão de reclamações, manutenção, etc. (GRÖNROOS, 2004). Gummesson (1987) denominou esses funcionários como profissionais de marketing em período parcial ou de plantão.

No entanto, o valor adicionado pode ser tanto positivo quanto negativo (GRÖNROOS, 1990), visto que, dois terços dos consumidores que abandonam seus fornecedores fazem isso por causa do produto, mas, por causa da indiferença e falta de ajuda por parte dos funcionários do prestador de serviço (HOFFMAN et al., 2010). Segundo Grönroos (2004) além destes profissionais de marketing em período parcial, outros recursos também influenciam a qualidade e o valor percebido pelo cliente, e como consequência, são importantes em marketing de serviços, esses recursos são:

- tecnologia;
- o conhecimento e habilidade dos empregados; e
- o modo como a empresa gerencia o contato com o cliente.

Manter a qualidade do serviço, então, não depende apenas de reconhecer os desejos dos clientes e estabelecer padrões adequados, mas, também depende da manutenção da força de trabalho de pessoas capazes e dispostas em desempenhar suas atividades em altos níveis de exigência (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1988).

Para Berry, Parasuraman e Zeithaml (1988) os esforços de melhoria estão frequentemente focados no pessoal que possui contato com o cliente, mas, é igualmente importante envolver os gerentes das unidades e os intermediários de prestação de serviços, pois, o serviço (interno) fornecido aos empregados de contato direto com o cliente (pelo gerente e por intermediários) afeta fortemente o serviço (externo) prestado por estes funcionários, conforme esquematizado na figura. 15

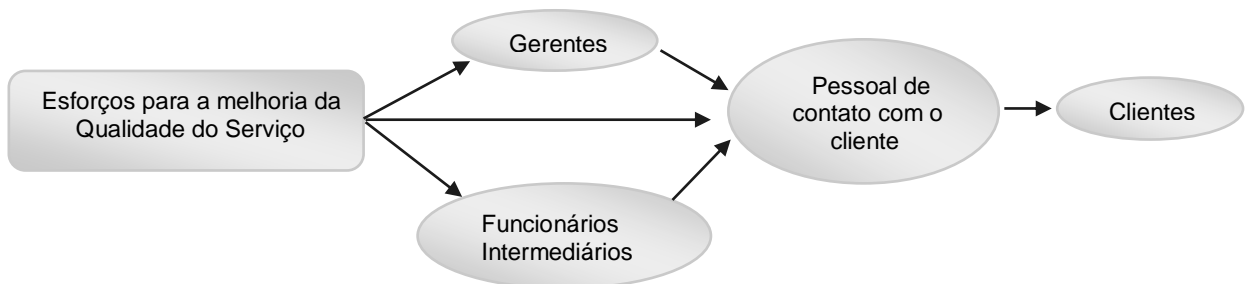


Figura 15- Esforços de melhoria da qualidade de Serviços  
Fonte: Berry, Parasuraman e Zeithaml (1988)

A qualidade do serviço é mais do que o conjunto de atividades, ela é principalmente descrita como atitude (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1988; CRONIN; TAYLOR, 1992), onde, somente líderes que insistem em qualidade de serviço, irão manter o curso através das armadilhas, das pressões financeiras de curto prazo e dos desânimos, e assim, conseguirão atender às expectativas dos clientes (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1988). Esta atitude está relacionada, mas, não é equivalente a satisfação, pois, a diferença entre qualidade e satisfação é que qualidade percebida em serviços é a avaliação geral de longo prazo, enquanto que satisfação é a medição de uma transação específica (CRONIN; TAYLOR, 1992, 1994).

Em algumas empresas de serviços, a qualidade pode ocorrer durante a entrega do produto, geralmente dentro da interação entre o consumidor e a pessoa da empresa, diante disso, torna-se complexo padronizar a qualidade do serviço, pois, é difícil garantir a consistência no comportamento do pessoal que presta o serviço (PARASURAMAN;

ZEITHAML; BERRY, 1985). Assim sendo, a visão de longo prazo é essencial para a qualidade de serviço, não existe maneira rápida de mudar a atitude, hábito, conhecimento e habilidade do ser humano, então, é mais fácil pensar em evolução ao invés de revolução organizacional (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1988).

O primeiro passo para a melhoria da qualidade do serviço é definir o padrão de serviço sobre as expectativas dos clientes, esta padronização ajuda a deixar claro as funções de trabalho e transmite as prioridades da empresa. Outras várias ações também podem ser utilizadas para melhorar a qualidade do serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985) dentre elas estão:

- fornecer um instrumento onde boas ideias se tornem ações tangíveis;
- treinamentos;
- avaliações de desempenho realizado após a padronização de serviço. O desempenho deve ser continuamente comparado, e as melhores performances devem ser recompensadas, assim, sistemas de medição de desempenho podem motivar os funcionários;
- incentivos- sistemas de avaliação de desempenho atrai a atenção dos funcionários e bons sistemas de recompensa mantem a atenção, pois, os funcionários percebem que a gerencia se preocupa com a qualidade quando a mesma está disposta a pagar por ela. Todavia, o sistema ideal de recompensa é aquele que possui recompensa financeira (aumento de salário e bônus), plano de carreira e reconhecimento, tanto de forma individual quanto em grupo.

O processo de avaliação da qualidade do serviço ocorre quando o cliente compara o serviço recebido com suas expectativas relacionadas ao serviço. Consequentemente, qualidade do serviço não depende apenas do fornecimento, mas, também depende da expectativa do consumidor (FAROUK; CHRIS, 1991; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Segundo Farouk e Chris (1991) o sucesso do serviço depende da habilidade da gestão em avaliar corretamente as expectativas do cliente, no entanto, uma série de lacunas podem surgir entre a expectativa do serviço e o atual fornecimento do serviço, e também entre a percepção do serviço por parte do fornecedor e do receptor do serviço. Deste modo, programas de medição da qualidade de serviços que apenas captam a percepção do serviço, estão deixando de lado o elemento crucial, a expectativa do consumidor (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram o modelo da qualidade do serviço, conforme figura 16. O modelo é composto pelo conjunto de lacunas sobre as percepções e expectativas dos clientes. As lacunas podem ser o maior obstáculo na tentativa de entregar serviços que os consumidores percebam como sendo de alta qualidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985) o quadro 14 apresenta breve descrição das lacunas da qualidade.

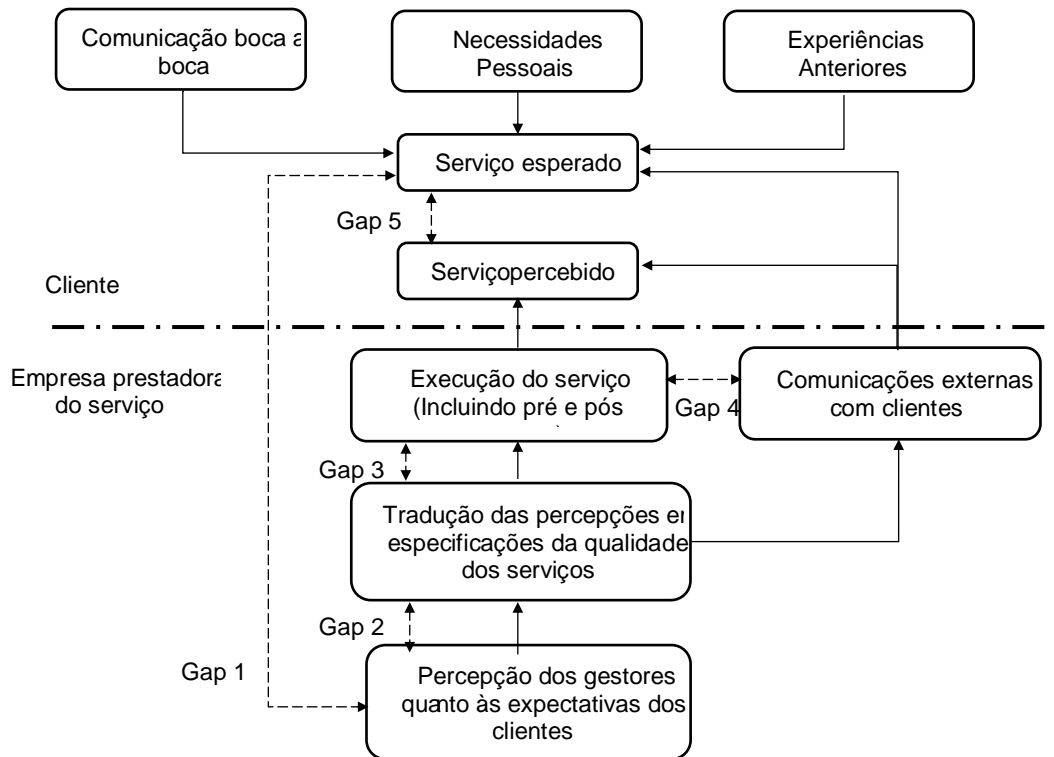


Figura 16- Modelo da Qualidade do Serviço

Fonte: Elaborado a partir de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

Quadro 14- Modelo da Qualidade do Serviço

Descrição	Significado	Causas possíveis
Lacuna 1 - A lacuna da percepção da administração	Esse gap significa que a gerência percebe as expectativas de qualidade erroneamente.	Informações inexatas das pesquisas de mercado e análises de dados.
		Análise de demanda inexistente.
		Informações sobre expectativas interpretadas de forma errada.
		Informações de baixo para cima inexatas de má qualidade provenientes da muita interface da empresa entre seus clientes e a gestão.
		Muitas camadas organizacionais que impedem o avanço ou alteração de informações que podem fluir de baixo para cima vindas dos envolvidos em contato com clientes.
Lacuna 2 - A lacuna da especificação da qualidade	Esse gap significa que as especificações de qualidade de serviço não são consistentes com as percepções da gerência quanto às expectativas de qualidade.	Erros de planejamento ou procedimentos de planejamento insuficientes.
		Mau gerenciamento do planejamento.
		Falta de determinação de objetivos claros na organização.
		Apoio insuficiente da alta administração ao planejamento para melhoria da qualidade de serviço.
Lacuna 3 - A lacuna da percepção da entrega do serviço	Esse gap significa que as especificações de qualidade não são cumpridas pelo desempenho no processo de produção e na entrega do serviço.	Especificações muito complicadas e/ou demasiadamente rígidas.
		Funcionários que não concordam com as especificações e, portanto, não as cumprem.
		Especificações não alinhadas com a cultura corporativa existente.
		Má gestão das operações de serviço.
		Inexistência ou insuficiência de endomarketing.
		Tecnologia e sistema que não facilitam o desempenho conforme as especificações.
Lacuna 4 - A lacuna da comunicação do mercado	Esse gap significa que promessas feitas por atividades de comunicação de mercado não são consistentes com o serviço entregue.	Planejamento da comunicação de mercado não integrado com as operações de serviço.
		Falta de coordenação ou coordenação insuficiente entre o marketing externo tradicional e as operações.
		A organização não funciona conforme as especificações, enquanto as campanhas de marketing seguem essas especificações.
		Uma propensão inerente para enxergar e, assim, prometer demais.
Lacuna 5 - A lacuna da qualidade percebida do serviço	Esse gap significa que o serviço percebido ou experimentado não é consistente com o serviço esperado.	Qualidade negativamente confirmada (má qualidade) sem um problema de qualidade.
		Má propaganda boca a boca.
		Um impacto negativo sobre a imagem corporativa ou local.
		Perdas de negócio.

Fonte: Elaborado a partir de Grönroos (2004)

Berry, Parasuraman e Zeithaml (1988) também desenvolveram a **SERVQUAL**, a qual mede a qualidade do serviço por meio da comparação entre a percepção e expectativa do consumidor a respeito do serviço. A escala SERVQUAL possui dois instrumentos, cada instrumento é composto por 22 itens diluídos em 5 dimensões da qualidade do serviço: tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1988), conforme apresentadas no quadro 15.

Quadro 15 - Dimensões da Qualidade

Descrição	Definição
Tangíveis	As instalações físicas, equipamentos, aparência dos funcionários.
Confiabilidade	A capacidade de realizar o serviço desejado com confiança, com precisão e forma consistente.
Capacidade de Resposta	A disposição para fornecer serviço imediato e ajudar os clientes.
Segurança	Conhecimento dos funcionários, cortesia e capacidade de transmitir confiança e segurança.
Empatia	A prestação de afeto, atenção individualizada aos clientes.

Fonte: Elaborado a partir de Berry, Parasuraman e Zeithaml (1988)

O primeiro instrumento possui declarações para medir a expectativa do consumidor e o segundo mensura a percepção do consumidor sobre a qualidade do serviço oferecido pela empresa avaliada, cada declaração possui uma escala Likert de 7 pontos (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1988).

Os dados obtidos através de cada instrumento, são transformados em escores através da subtração entre a percepção e expectativa (percepção - expectativa), possuindo amplitude total de 12 pontos (+6 a -6), onde o menor escore (negativo) representa a mais baixa percepção da qualidade do serviço (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1988).

Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), os dados coletados pela pesquisa SERVQUAL são úteis para:

- I. Determinar os escores médios da lacuna entre a expectativa e percepção para cada atributo do serviço;
- II. Avaliar a qualidade do serviço de uma determinada empresa tomando como base as cinco dimensões da SERVQUAL;
- III. Rastrear ao longo do tempo as percepções e as expectativas dos clientes, tanto para os atributos individuais do serviço quanto às dimensões da SERVQUAL;
- IV. Comparar os escores da SERVQUAL com os dos concorrentes;
- V. Identificar e avaliar os segmentos de clientes que diferem de forma expressiva em suas percepções de serviço; e
- VI. Avaliar a qualidade de um serviço interno, a qualidade executada por um determinado setor da empresa ou por uma divisão da empresa.

Mesmo a escala SERVQUAL sendo projetada para fornecer uma medição genérica para qualquer empresa de serviço, se faz necessário realizar algumas alterações para adaptar o serviço em que está sendo aplicada, sendo assim, o refinamento desta escala se faz necessário para cada tipo de empresa ou indústria (BROW; CHURCHIL; PETER, 1993).

Já para Cronin e Taylor (1994) incluir a expectativa do consumidor na medição da qualidade do serviço não é posição na qual os gerentes deveriam apoiar, no entanto, as medições

da expectativa podem transmitir informações valiosas, desde que, o comportamento de compra e a percepção do desempenho sejam descritas da maneira correta.

Desta forma, a medição da expectativa do cliente não é desnecessária, mas sim, operacionalizar o desempenho menos a expectativa (desempenho/expectativa) é uma base inapropriada para realizar a medição da qualidade em serviço (CRONIN; TAYLOR, 1994).

Então, Cronin e Taylor (1992) sugeriram que a operacionalização da escala SERVQUAL era inadequada e desenvolveram e testaram um instrumento alternativo à SERVQUAL, este instrumento está baseado apenas no desempenho do serviço e foi denominado SERVPERF.

Na pesquisa de Cronin e Taylor (1992) a escala SERVQUAL apresentou bons resultados em duas industriais (banco e *food*) enquanto que a escala SERVPERF apresentou melhores resultados nas quatro industriais analisadas.

Para Cronin e Taylor (1992) além da SERVPERF possuir uma explicação da variação da qualidade do serviço superior a SERVQUAL, a mesma também possui número reduzido de itens, 22 itens contra os 44 itens da escala SERVQUAL, pois, a escala SERVPERF avalia a qualidade do serviço baseado apenas na percepção do desempenho.

Segundo Grönroos (1982) de forma mais ampla, é necessário ir além das expectativas e enxergar como os consumidores avaliam o serviço recebido, pois, quando o fornecedor sabe como o serviço será avaliado, ele será capaz de influenciar essas avaliações na direção desejada. Por isso, as pesquisas com clientes devem ser constantes, assim, é possível entender por completo a maneira como o mercado recebe o serviço (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Devido à importância das expectativas dos consumidores (CRONIN; TAYLOR, 1992; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014) e que as expectativas geralmente são criadas pela publicidade (CRONIN; TAYLOR, 1992; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014), o próximo tópico vai tratar sobre o elemento comunicação.

#### 2.5.8 Comunicação

A comunicação é a atividade de comunicar os atributos do serviço a fim de convencer o consumidor a adquirir o serviço (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002). Para Duncan e Moriarty (1998) a comunicação é a atividade que conecta pessoas e constrói relacionamento, é utilizada para desenvolver, organizar e disseminar conhecimento.

No marketing tradicional, este elemento do composto de marketing é responsável pela propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade (KOTLER; HAYES; BLOOM,

2002), as duas formas predominantes de promoção são: a publicidade utilizada para criar consciência, interesse e para alcançar um amplo mercado; e a venda pessoal quando os consumidores necessitam de profundas informações em tempo real (SLATER; OLSON, 2001).

A estratégia de promoção baseada em trocas discretas pode ser chamada de persuasão, são informações de apenas uma via. A persuasão tem papel importante em marketing, mas, traz resultados de curto prazo, pois seu foco é transacional. Já, a comunicação resulta em retorno de consumidores e aumento na criação de valor, pois ela enfatiza o relacionamento interativo, assim, escutar é mais importante do que dizer (DUNCAN; MORIARTY, 1998).

Portanto, empresas orientadas ao consumidor e que constroem relacionamento com seus consumidores, devem focar na comunicação ao invés da persuasão, pois a comunicação é a base para a construção de relacionamento (DUNCAN; MORIARTY, 1998). Contudo, a comunicação não é apenas importante para vender serviços, mas também deve ser utilizada para motivar, educar e se comunicar com os empregados, pois, os funcionários que mantêm contato com os consumidores são o segundo alvo das campanhas de publicidade das empresas de serviço (GEORGE; BERRY, 1981).

A comunicação integrada de marketing e a comunicação total (figura 17) são abordagens desenvolvidas para gerenciar a mensagem holística de comunicação da empresa pois, além da comunicação planejada de marketing (publicidade), as interações entre consumidor e cliente são fontes importantes de informação para os consumidores (GRÖNROOS, 2004).



Figura 17 - As comunicações e o triângulo do marketing de serviços  
Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)

Portanto, a comunicação também é realizada por meio do marketing interativo, as os funcionários (o que eles dizem, como dizem, como se comportam), as máquinas e recursos



físicos (como funcionam e como aparentam) comunicam algo ao consumidor. Essa comunicação pode ser positiva: "Como eles possuem equipamentos modernos e eficientes" e negativa: "Como seu escritório é bagunçado" (GRÖNROOS, 2004). Em suma, a comunicação integrada de marketing é a organização e integração dos canais externos de comunicação e canais interativos do marketing de serviços (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Embora a comunicação tradicional de marketing pode ser facilmente planejada e implementada, ainda se faz necessário gerenciar outros aspectos como recursos e produtos físicos usados no processo de serviço (GRÖNROOS, 2004). Deste modo, é necessário compreender que a comunicação pode ser realizada através de cinco diferentes fontes de mensagens: mensagens planejadas, mensagens de produto, mensagens de serviço, mensagens não planejadas e ausência de mensagens (GRÖNROOS, 2004), conforme o quadro 16.

Quadro 16- Fontes de Mensagens

	Descrição	Exemplos
Mensagens planejadas (O que a empresa diz)	São resultados de programas de comunicação de marketing. De forma geral, esse tipo de informação possui menor credibilidade porque as mensagens foram elaboradas para persuadir os clientes.	Comunicação de massa como publicidade em catálogos, mala direta, sites web, etc.
Mensagens de Produto (O que a empresa faz)	São mensagens transmitidas através do produto físico.	Design, utilidade, aparência, processos de produção, como o produto pode ser descartado, etc.
Mensagens de Serviço (O que a empresa faz)	São transmitidas através do processo de serviço construídas durante a interação entre o cliente e o provedor do serviço. Essas mensagens possuem maior credibilidade do que as mensagens planejadas de produto, pois, o cliente "experimenta" o funcionamento do processo de serviço, assim, pode desenvolver maior confiança na empresa. Neste caso, as informações podem ser positivas ou negativas.	Entrega, faturamento, tratamento de reclamações, atitude dos funcionários, etc.
Mensagens não planejadas (O que dizem e fazem)	São mensagens transmitidas por clientes na interação com outros clientes durante o processo do serviço e comunicações boca a boca que podem ser tanto positivas quanto negativas.	Recomendações boca a boca, referências, comentários, cobertura em meios de comunicação (jornais, revistas, programas de TV, artigos, etc.
Ausência de Mensagem (Informação negativa)	São mensagens que podem ser tão eficazes quanto as mensagens planejadas. Ocorre quando a organização não informa o cliente sobre algum tipo de problema, neste caso, não há a ausência de informação, mas, de forma oposta, a empresa está informando que não se importa com o cliente e não se pode confiar na empresa. Manter o cliente informado sobre problemas e desvio de sinal de respeito e também é o primeiro passo para o processo de recuperação do serviço. Geralmente, uma informação negativa é resultado de uma falta de informação.	Não informar alguma falha, atraso, desvios, etc.

Fonte: Elaborado a partir de Grönroos (2004)

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) o que torna a comunicação em serviços mais desafiadora são fatores como intangibilidade, gestão das promessas do serviço, gestão das expectativas dos consumidores e o treinamento de clientes.

Como serviços possuem níveis de intangibilidade, torna-se mais complicado transmitir as suas informações, principalmente para potenciais clientes (GRÖNROOS, 2004), deste modo, podem-se utilizar pistas tangíveis para demonstrar a qualidade do serviço, formar a expectativa dos clientes e também para atuar como padrões de comparação na avaliação da qualidade do serviço (GEORGE; BERRY, 1981; GRÖNROOS, 2004; MELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Os efeitos da comunicação somado com a qualidade técnica do serviço, moldam a imagem da empresa para os consumidores (GRÖNROOS, 2004). Assim, o elemento tangível utilizado na publicidade de serviços possui três funções: construir a identidade da empresa de serviços; fornecer pistas da qualidade do serviço; e algumas vezes, promover algum atributo específico do serviço (MITTAL, 1999). Algumas empresas utilizam números para descrever a tangibilidade de seu serviço, por exemplo: "90% dos alunos recrutados estão no mercado de trabalho" ou "fornecemos este serviço desde 1950" (GEORGE; BERRY, 1981). As práticas de seleção de funcionários, práticas ambientais, desempenho financeiro também são pistas importantes para a comunicação da marca (DUNCAN; MORIARTY, 1998).

Embora muitos serviços possuam componentes tangíveis, a comunicação da diferenciação pode estar conectada com aspectos intangíveis do serviço (MITTAL, 1999), deste modo, a empresa pode apresentar testemunhos de clientes satisfeitos para comunicar a intangibilidade do serviço (GRÖNROOS, 2004). Devido ao fato de serviço possuir elevado nível de intangibilidade, o consumidor percebe maior risco em comprar novos serviços, assim a propaganda boca a boca pode ser o meio que reduz esse risco (GEORGE; BERRY, 1981), pois, na perspectiva do cliente, alguma pessoa que experimentou o serviço é fonte de informação mais precisa (GRÖNROOS, 2004). O impacto da comunicação boca a boca é maior do que a comunicação planejada, deste modo, através de comunicações boca a boca positivas a empresa pode investir menos em propagandas de massa (GRÖNROOS, 2004).

Todavia, a empresa precisa compreender o ciclo de comunicação (figura 1), caso ocorra elevadas comunicações negativas boca a boca, o cliente pode desenvolver resistência à comunicação tradicional de marketing, quanto mais propaganda negativa houver, menos efeito terão as campanhas de comunicação tradicional de marketing (GRÖNROOS, 2004). Um ouvir que experiências negativas são mais transmitidas pela comunicação boca a boca do que

as experiências positivas, deste modo, a empresa precisa dar a devida importância para esta fonte de comunicação (GRÖNROOS, 2004).

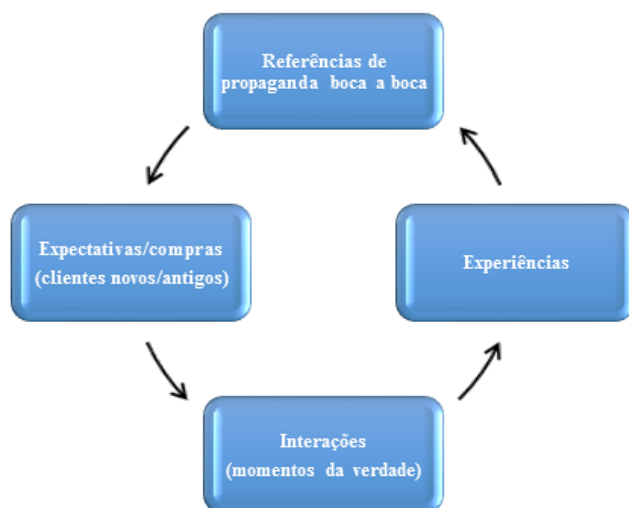


Figura 18 - Círculo de Comunicação  
Fonte: Grönroos (2004)

As variáveis que determinam se o cliente se envolve em comunicações boca a boca são: a qualidade do serviço (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2013), o forte relacionamento entre cliente e empresa (GRÖNROOS, 2004) e a identificação que o consumidor possui com a organização (BROWN, 2005).

Para De Matos e Rossi (2008) a comunicação boca a boca positiva é influenciada principalmente pelo comprometimento do consumidor, seguido pelas variáveis: valor percebido, qualidade, confiança, satisfação e lealdade. Os resultados da pesquisa de Brown (2005) demonstram que a satisfação, comprometimento e identificação afetam a intenção e o comportamento da propaganda boca a boca. Diante disso, a empresa pode investir seus esforços para alavancar a comunicação boca a boca, convencendo clientes satisfeitos a compartilhar suas experiências, desenvolvendo materiais de publicidade para clientes a fim de atingir potenciais clientes e pode estimular potenciais clientes a solicitar informações para posições atuais (GEORGE; BERRY, 1981).

A expectativa atua fortemente na percepção da qualidade percebida, a empresa não deve prometer mais do que pode entregar (GEORGE; BERRY, 1981; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985), pois, elevará a expectativa inicial do consumidor e conduzirá a menor percepção da qualidade do serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Entretanto, o não cumprimento das promessas não ocorrem somente devido as promessas excessivas, outros motivos como: comunicação de marketing ineficaz

coordenação entre operações e marketing, também contribuem para aumentar a lacuna entre a expectativa e percepção da qualidade do serviço (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Se a comunicação de marketing for desenvolvida sem a contribuição do departamento de operações, os funcionários da linha de frente podem não estar aptos para executarem o que foi prometido aos consumidores, portanto, os departamentos de operação e de marketing devem estar integrados para que possam alcançar os objetivos da empresa (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Mas, conforme destacado no tópico 2.5.5, ainda existe a probabilidade de existir desequilíbrio entre o que foi prometido e o que foi entregue, isso pode ocorrer devido ao fator humano existente no processo do serviço, tanto do consumidor quanto do prestador, pois, o comportamento não pode ser padronizado do mesmo modo como acontece com bens (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Em síntese, a estratégia de comunicação deve ser realizada com o intuito de construir relacionamento com o consumidor, ela deve possuir duas vias e sua função é informar, escutar e responder (DUNCAN; MORIARTY, 1998). Assim, as empresas que pretendem melhorar a qualidade do serviço precisam escutar seus consumidores, os consumidores de seus concorrentes e os consumidores internos (funcionários) (BERRY; PARASURAMAN, 1997).

A empresa também precisa se atentar com a estratégia de preço, pois, o preço e o motivo por cobrar determinado preço, podem conduzir a percepções de preços injustos, e estas percepções trazem efeitos negativos para a organização, como comunicação boca a boca negativa (DANAHER, 2002). Assim, o próximo tópico trata sobre este elemento complexo e importante para as organizações de serviços: os preços e custos empregados em serviços.

#### 2.5.9 Preço e outros custos de serviço

O preço consiste na quantia monetária que o cliente terá que dispor para comprar determinado produto/serviço somado com custos financeiros, como o tempo, negociação, conveniência, etc. (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002). O preço é muito importante em serviços, pois o preço comunica valor (STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994) e é importante ferramenta para regular a demanda flutuante (DANAHER, 2002; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994). Mas, o preço em serviços geralmente é mais complexo do que na manufatura (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

O preço pode variar de acordo com os principais segmentos de clientes e tipo de serviço e unidade de negócio (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; RUST; CHUNG, 2006)

e pode ser descrito como o tripé formado pelo custo do fornecedor, preços da concorrência e valor para o cliente (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). Nesta abordagem do tripé do apereçamento, o preço mínimo (piso) a ser cobrado está baseado no custo desta empresa precisa recuperar, o preço máximo (teto) está baseado no valor da oferta percebida pelo cliente, e o preço cobrado pela concorrência determina onde, entre o piso e o teto, o preço pode ser estabelecido (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Na óptica do consumidor, o preço cobrado pelo serviço é apenas parte do custo total envolvido na compra ou utilização do serviço. Pois, também estão envolvidos os custos monetários (custos financeiros consideráveis ao procurar, comprar e utilizar o serviço); custos não monetários (tempo, esforços e o desconforto em procurar, comprar e utilizar o serviço); custo de tempo (está relacionado com o tempo de entrega do serviço, como exemplo: o tempo gasto em uma atividade representa o custo de oportunidade); custos (fadiga ou desconforto, exemplo: filas, autosserviços, etc.); custos psicológicos (esforço mental, risco percebido, sentimentos de inadequação, etc.); e custos sensoriais (relacionados com sensações desagradáveis que afetam qualquer um dos cinco sentidos, como exemplo: ruídos insuportáveis, odores desagradáveis, frio, calor, etc.) (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Grönroos (2004) descreve que os sacrifícios inerentes ao consumidor para obter o produto, podem ter natureza de curto e longo prazo. O sacrifício de curto prazo é o preço de determinado produto/serviço; e o sacrifício de longo prazo é igual ao preço somado aos custos de relacionamento entre consumidor e fornecedor. Custos de relacionamento são custos adicionais que ocorrem devido ao cliente comprar algum produto/serviço do fornecedor, e assim, ter iniciado relacionamento com a organização (GRÖNROOS, 2004). Estes custos podem ser divididos em três categorias: custos diretos, custos indiretos e custos psicológicos (GRÖNROOS, 1990).

Custos diretos de relacionamento são custos provenientes da decisão de iniciar o relacionamento com a outra parte; custos indiretos ocorrem quando a oferta não funciona conforme o prometido pelo fornecedor, como custo referente ao atraso na entrega do produto, custo necessário para corrigir um pedido incorreto, etc.; e os custos psicológicos são esforços cognitivos, como preocupação relacionada com o não cumprimento da promessa pelo fornecedor ou de que problemas no relacionamento podem ocorrer (GRÖNROOS, 1990; RAVALD; GRÖNROOS, 1996).

Mas, relacionar os custos com os resultados dos serviços não é tarefa fácil, a intangibilidade dos serviços é a principal causa desta dificuldade (CARU; CUGINI, 1999), deste modo, os consumidores consideram complicado, arriscado e muito antiético o

apreçamento em serviços (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). A maioria das pessoas têm mais facilidade em notar o que é injusto, a percepção sobre o que é justo é mais difícil de expressar, assim a confiança atua de maneira importante na percepção do preço justo (DANAHER, 2002).

Os clientes, quase sempre, não percebem os custos fixos e variáveis envolvidos para a execução do serviço, por exemplo, no serviço de reparo elétrico realizado em residências, o profissional pode levar apenas ~~inze~~ minutos para sanar o problema, então, alguns proprietários podem considerar o preço do serviço abusivo, porque o profissional gastou poucos minutos para a execução do serviço. Neste caso, os clientes podem não levar em consideração os gastos fixos descritório, telefone, veículo, etc. e nem os custos variáveis como tempo de locomoção do profissional até a residência, tempo para carregar e descarregar os suprimentos no veículo, etc. (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Portanto, a empresa precisa compreender como os custos são percebidos pelo cliente, e assim, comunicar com maior clareza, quais são os custos monetários e não monetários envolvidos em seus produtos, e que os diferenciam de seus concorrentes. Para isso, comunicações claras e, muitas vezes, explicações pessoais são necessárias para auxiliar o consumidor a entender o valor que recebem (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). Muitos consumidores acreditam que serviços com preços elevados devem ter maior qualidade e benefício quando comparados com os serviços com menores preços (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

É importante salientar que qualidade percebida e valor percebido são constructos distintos. A qualidade percebida está relacionada com o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência do produto e o valor percebido pode ser descrito como a avaliação geral do consumidor sobre a utilidade do produto baseado na percepção sobre o que recebeu e sobre o que gastou para adquirir o produto (ZEITHAML, 1988). Sendo assim, os consumidores percebem o valor de forma diferente, isto deve estar relacionado com suas necessidades, referências, valores e recursos financeiros de cada consumidor (RAVALD; GRÖNROOS, 1996).

Para Grönroos (1990) e Ravald e Grönroos (1996) o valor percebido pelo consumidor (CPV) pode ser descrito conforme equações 1, 2 e 3:

$$CPV = \frac{\text{Solução Principal} + \text{Serviços Adicionais}}{\text{Preço} + \text{Custo do relacionamento}} \quad (1)$$

$$CPV = \text{Valor principal} \pm \text{Valor agregado} \quad (2)$$

$$CPV = \frac{\text{Benefícios do episódio} + \text{Benefícios do relacionamento}}{\text{Preço} + \text{Custos do relacionamento}} \quad (3)$$

O valor percebido pelo consumidor pode ser aumentado através de duas abordagens, primeira é adicionar serviços suplementares ao produto/serviço principal; a segunda é reduzir os sacrifícios do consumidor ao adquirir o serviço (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; RAVALD; GRÖNROOS, 1996; GRÖNROOS, 1990), mas reduzir os custos é tarefa mais difícil (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

A princípio, as empresas devem conhecer todo seu portfólio de serviços suplementares, avaliar o valor de cada serviço e os custos de sua prestação. Se o custo do serviço opcional exceder o valor que o cliente está disposto a pagar, esse serviço pode ser excluído do portfólio (ANDERSON; NARUS, 1995), pois, nenhum cliente pagará pelo serviço mais do que ele acredite que este valha (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Os serviços suplementares como entrega à domicílio, treinamento, serviço pós compra, etc., podem ser oferecidos em pacotes padronizados juntamente com o produto/serviço principal. Esta estratégia possibilita que o cliente pague valores extras pela solução oferecida, gerando maiores margens de lucro, a empresa pode optar por aumentar sua *market share* (ANDERSON; NARUS, 1995).

Para Ravald e Grönroos (1996) a melhor maneira de aumentar o valor percebido é reduzindo o sacrifício percebido pelo consumidor através da redução dos custos de relacionamento, pois tem impacto positivo sobre a qualidade do serviço, flexibilidade, eficiência e na rentabilidade da empresa.

Todavia, as abordagens tradicionais de custos às vezes resulta na diminuição do valor gerado para o cliente. A empresa pode eliminar atividades que são essenciais para a geração de valor e fundamentais para a qualidade percebida do serviço (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). Deste modo, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) sugerem as seguintes estratégias:

- utilizar especialistas em operações para reduzir o tempo de compra, entrega e consumo do serviço. Deste modo, se torna simples fazer negócio com a empresa;
- minimizar os custos psicológicos em cada etapa do processo, eliminando ou remodelando tarefas desagradáveis, educando os clientes, treinando o pessoal para que seja mais cordial, etc.;
- reduzir os esforços físicos indesejados durante os processos de procura e entrega do serviço;

- reduzir os custos dos serviços sensoriais, melhorando as pistas tangíveis no encontro do serviço, reduzindo ruídos e odores desagradáveis;
- Sugerir meios para que os clientes possam diminuir os gastos financeiros associados, incluindo descontos com parceiros (estacionamento), etc.

Assim, notase que o controle de custos devem reconhecer o consumidor (ao invés do produto/serviço) como referência para otimizar a relação entre custo e receita (ANDERSON; NARUS, 1995; CARU; CUGINI, 1999). Em serviços, os cálculos dos custos e valores devem estar relacionados com as atividades (CARU; CUGINI, 1999; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011), assim é necessário utilizar abordagens como custeio baseado em atividades (Custeio ABC – *activity-based costing*) (ANDERSON; NARUS, 1995; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). Como cada etapa no fluxograma de processo é uma atividade à qual os custos podem ser vinculados, o custeio ABC se torna a abordagem ideal para serviços (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). O gerenciamento de receita também envolve o apreçamento de acordo com os níveis de demanda prevista entre diferentes segmentos de demanda (DANAHER, 2002; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; RUST; CHUNG, 2006).

Para gerenciar a lucratividade de acordo com a demanda, muitas empresas utilizam sistemas complexos de apreçamento conhecidos como *Yield Management Systems* (YMS), os quais são amplamente utilizados em companhias aéreas (DESIRAJU; SHUGAN, 1999). A precificação através do YMS está vinculada com a flutuação da demanda, desta maneira, o sistema ajusta o preço de acordo com a capacidade da empresa e ordem de chegada dos pedidos. Em sua pesquisa, Desiraju e Shugan (1999) segmentaram o mercado em duas partes: segmento sensível ao preço e segmento insensível ao preço (consumidores que estão dispostos a pagar mais pelo serviço). O sistema YMS pode reservar alguma fração do serviço para estar disponível apenas perto do seu prazo de entrega. Este modo, garante a possibilidade de vender o serviço para os clientes que são insensíveis ao preço, aumentando a margem de lucro para aquele determinado serviço.

O conceito de elasticidade é muito utilizado no apreçamento em serviços, este conceito descreve o grau de sensibilidade da demanda em relação as variações de preço (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

$$Elasticidade = \frac{Variação\ percentual\ da\ demanda}{Variação\ percentual\ do\ preço} \quad (4)$$

Quando a elasticidade é igual a 1, o volume de vendas aumenta ou diminui na mesma proporção que o preço diminuiu ou aumentou (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). Quando



pequenas variações nos preços causam grandes impactos nas vendas, a elasticidade é maior que 1, assim a demanda é elástica em relação ao preço; quando as variações no preço causam pouco impacto sobre as vendas, o valor da elasticidade é maior que 1 e a demanda é inelástica (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Em síntese, estimar o valor e custos em serviços não é tarefa fácil, a AKZO levou dois anos para completar sua avaliação, e descobriu que alguns dos serviços geravam baixo valor ao consumidor (ANDERSON; NARUS, 1995). Além do mais, a gestão de serviço enfrenta uma batalha entre os desejos dos gerentes de marketing em adicionar valor e as metas do gerente operacional em reduzir os custos através da redução do serviço, sendo assim, surgiu a tarefa do gerente geral, o qual precisa ter um bom entendimento sobre o critério de escolha do consumidor, principalmente nos *trade-offs* entre preço/valor e a estratégia de posicionamento (LOVELOCK, 1983).

Os gerentes devem ter precaução em tomar decisões estratégicas baseadas nos preços dos concorrentes, comparando valor monetário por valor monetário. O ideal é considerar o preço total para os consumidores, incluindo custos monetários e não monetários e então compará-lo com os custos totais dos concorrentes (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

## 2.6 Nível de expectativa do cliente

De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) o bom desempenho do marketing de serviços necessita da compreensão e exploração de alguns aspectos relacionados às expectativas dos clientes, como:

- Quais são as expectativas dos consumidores sobre os serviços prestados?
- Quais são os principais fatores que influenciam a criação destas expectativas?
- Como a empresa prestadora de serviços atende ou supera as expectativas dos consumidores?

As expectativas servem como parâmetros para a avaliação da qualidade do serviço, e possuem dois diferentes níveis: o serviço desejado e o serviço adequado (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1993).

No entanto, para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) os consumidores possuem diferentes expectativas acerca do mesmo serviço, partindo da expectativa mínima tolerável (serviço adequado) até a expectativa mais alta (serviço desejado), como apresentado na figura 19

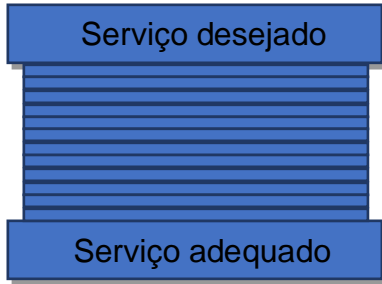


Figura 19 – Níveis de expectativa do cliente  
Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)

O serviço desejado é a combinação do que o consumidor pensa que é possível e que deveria acontecer; já o serviço adequado é o nível mínimo que o consumidor está disposto a aceitar (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1994; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Devido a heterogeneidade de serviços, existe uma zona de tolerância para o nível de expectativa do consumidor, que é a representação da diferença entre o serviço desejado e o nível de serviço adequado. Desta forma, a expectativa do consumidor é caracterizada pelo conjunto de níveis (delimitado pelo serviço desejado e adequado) ao invés de apenas um único nível (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1993), conforme figura 20

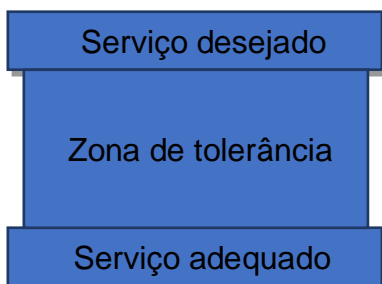


Figura 20 - Zona de tolerância  
Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)

A zona de tolerância varia de consumidor para consumidor e se expande ou se contrai para o mesmo consumidor. Isto ocorre devido à vários aspectos, controlados pela organização e aspectos controlados pelos clientes (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1993). No entanto, o nível de serviço desejado é mais estável do que o nível de serviço adequado (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1993).

Geralmente quando o preço de determinado serviço aumenta, existe maior exigência por parte dos consumidores, elevando o nível de serviço adequado para cima, assim, diminui a zona de tolerância. O serviço desejado geralmente é estável, o responsável pela variação da zona de tolerância é o nível de serviço adequado (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

As zonas de tolerância também variam de acordo com as dimensões da qualidade do serviço. As dimensões que o cliente julga mais importante possuem zonas de tolerância mais estreita e níveis de expectativas maiores do que as dimensões consideradas menos importantes (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014), conforme figura 21

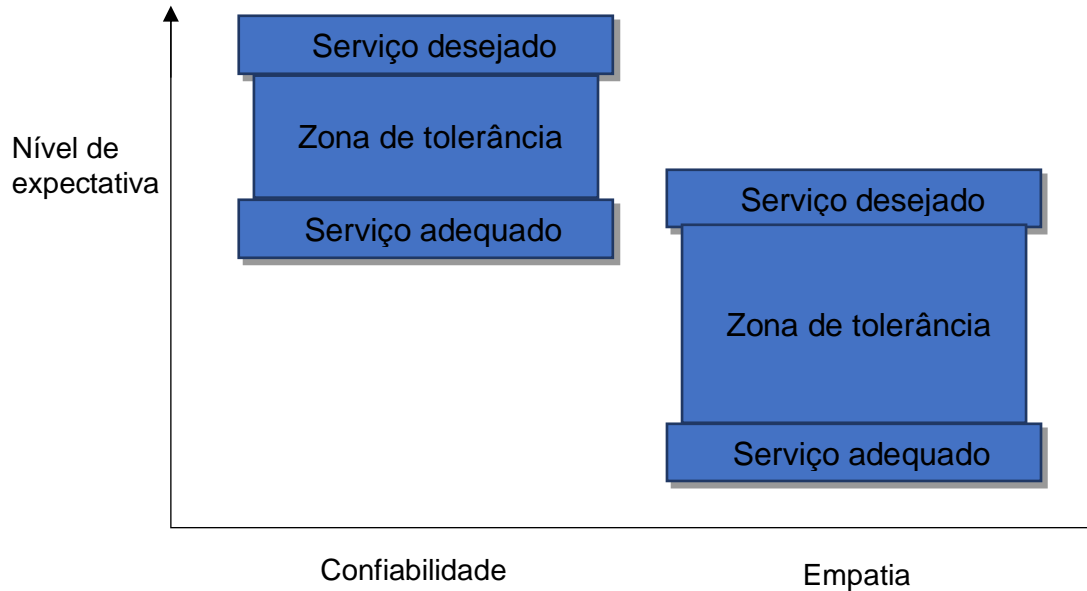


Figura 21 - Zona de tolerância de acordo com a dimensão da qualidade  
Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)

As expectativas dos consumidores sobre o nível de serviço (adequado e desejado) são influenciadas por quatro fatores: promessas explícitas; promessas implícitas; comunicação boca a boca; e experiências passadas (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

## 2.7 Marketing *Business to Business* (B2B)

O Marketing B2B refere-se aos processos que criam, planejam e executam as trocas entre as organizações privadas e governamentais (MOREIRA et al., 2006).

Segundo Matthyssens e Van Den Bulte (1994) na década de 80 o marketing industrial estava orientado para o produto, mas devido as mudanças comportamentais dos clientes industriais influenciadas pelo crescimento de filosofias como *Time in Time* e Gestão da Qualidade Total (TQM), houve a necessidade de reorientação no marketing B2B. Assim, iniciou-se a abordagem de relacionamento, a qual obteve crescimento na década de 90.

No passado, a indústria automobilística tentava aplicar o custo mínimo em seus componentes e desta forma utilizavam táticas severas de negociação, como: jogar diferentes fornecedores um contra o outro, recusavam assinar contratos superiores a doze meses, etc., no entanto, o preço baixo não era suficiente (MATTHYSSENS; VAN DEN BULTE, 1994). O

modelo hostil aplicado pela indústria automobilística possuía desvantagens: a primeira era que o fornecedor não estava preparado para investir em novas máquinas ou novos produtos; a segunda é que trabalhar com alto número de fornecedores afeta a consistência dos negócios, congestionando a produção e deixa o processo administrativo lento (MATTHYSSENS; VAN DEN BULTE, 1994).

Desta forma, o Marketing B2B foi o primeiro a reconhecer a necessidade de desenvolver parceria e colaboração com os consumidores. Também percebeu que está comprando o resultado do serviço ao invés de somente o produto, sendo assim, reconhece a prioridade do valor em uso em relação ao valor de troca (VARGO; LUSCH, 2008).

Para Grönroos (1994) o marketing de relacionamento surgiu nas áreas de marketing industrial e marketing de serviços. A figura 22 apresenta a evolução do marketing B2B, partindo do marketing transacional para o marketing de relacionamento.

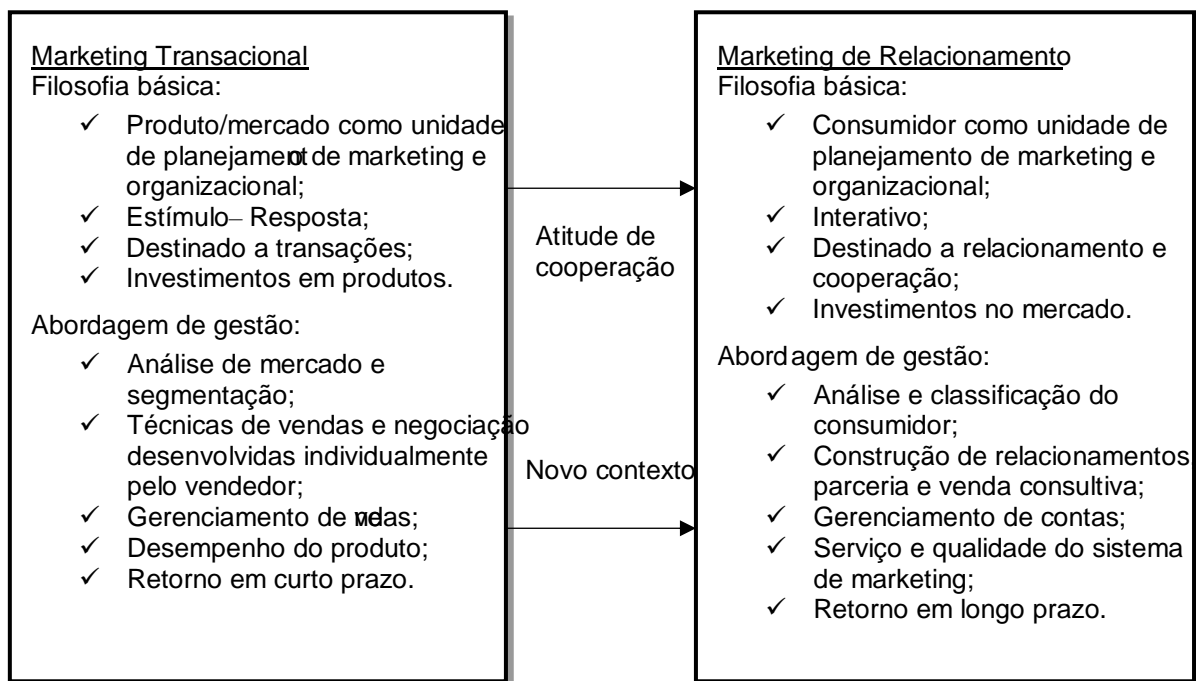


Figura 22 - Evolução do Marketing B2B  
Fonte: Matthyssens e Van Den Bulte (1994)

Como apresentado na figura 22, em trocas transacionais o principal é o produto, assim, a publicidade e imagem da empresa podem ajudar a manter os clientes, pelo menos por certo período. Mas quando determinado concorrente lança produto similar aos anteriores, os clientes podem ser suscetíveis a troca de fornecedor (GRÖNROOS, 1994). Enquanto em trocas relacionais, os consumidores não possuem forte sensibilidade relacionada ao preço, pois, a empresa desenvolve maiores vínculos com os consumidores. Os vínculos podem ser

tecnológicos, relacionados ao conhecimento, relacionado às informações, ou de caráter social (GRÖNROOS, 1994).

De acordo com Morgan e Hunt (1994) o marketing de relacionamento é a maior mudança ocorrida na teoria e prática de marketing. No entanto, as trocas relacionais são mais necessárias em empresas de produtos voltados para o mercado B2B do que em produtos voltados para o consumidor final (HAKANSSON; ÖSTBERG, 1975).

O marketing de relacionamento pode ser definido como todas as atividades de marketing direcionadas para estabelecer, manter e melhorar o relacionamento com clientes e outros parceiros, de forma lucrativa, a fim de que todos os envolvidos alcancem seus objetivos (GRÖNROOS, 1994; MORGAN; HUNT, 1994).

Os relacionamentos formam redes de empresas, e as redes são compostas por dimensões sociais, econômicas (BATT; PURCHASE, 2004; HAKANSSON; FORD, 2002) e tecnológicas (HAKANSSON; FORD, 2002). Assim, o relacionamento permite a empresa superar sua dependência tecnológica, ajuda o desenvolvimento de produtos ou serviços personalizados para suprir necessidades específicas (HAKANSSON; FORD, 2002; MATTHYSSENS; VAN DEN BULTE, 1994) e colabora com a diminuição das incertezas nos processos de trocas (HAKANSSON; ÖSTBERG, 1975). Morgan e Hunt (1994) apresentam dez formas de relacionamento exercido por empresas, as quais estão distribuídas em quatro grupos:

- a. relacionamento com fornecedores - composto por relacionamento com fornecedor de bens (1) e fornecedor de serviços (2);
- b. relacionamento lateral - composto por relacionamento com competidores (3), organizações sem fins lucrativos (4) e governo (5);
- c. relacionamento com consumidor, tanto com consumidor final (6) quanto com consumidor intermediário (7); e
- d. relacionamento interno - composto pelo relacionamento entre as unidades de negócio (8), entre departamentos (9) e entre funcionários (10)

Na execução do marketing de relacionamento, pode e deve ser aplicado os elementos do composto de marketing, como publicidade, preço e força de vendas. Mas, de acordo com algumas atividades que não são desempenhadas diretamente pelo departamento de marketing como entrega, instalação, reparos, serviços de manutenção, gestão de reclamações, treinamentos, etc. (GRÖNROOS, 1996).

Para Mudambi, Doyle e Wong (1977) serviços como suporte técnico em campo, apoio por telefone, websites e treinamento do corpo técnico, são fontes de valor adicional.

Assim, em trocas relacionais, a empresa fornece valor adicional aos seus consumidores, valores que não podem ser fornecidos apenas com o produto principal (GRÖNROOS, 1994, 1996). Deste modo, a qualidade vai além da qualidade técnica, e o serviço tem se tornado elemento chave. Pois, aumentam a lucratividade e também contribuem para fortalecer o relacionamento entre fornecedor e consumidor (MATTHYSSENS; VAN DEN BULTE, 1994). Por conseguinte, para maximizar as vantagens competitivas fornecidas pela estratégia de marketing de relacionamento, é primordial que a empresa tenha pleno conhecimento sobre o gerenciamento da qualidade de serviços (STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994).

Os serviços são desempenhados através de interações entre clientes e funcionários e/ou sistemas de informação, etc. Portanto, as atividades interativas de marketing são realizadas por profissionais que não fazem parte, diretamente, do departamento de marketing, mas que interagem diretamente com o consumidor. Esses profissionais são conhecidos como "profissionais de marketing de planta" (GRÖNROOS, 1994).

Quando a natureza do produto exige alto grau de interação, a função de marketing não pode se localizar apenas no departamento de marketing. O contato entre técnicos e o contato entre gerentes, são tão importantes quanto os contatos entre vendedor e comprador. Paralelamente, se faz necessário comunicações entre todos os departamentos e pessoas envolvidas na transação (HAKANSSON; ÖSTBERG, 1975) conforme mostra a figura 23

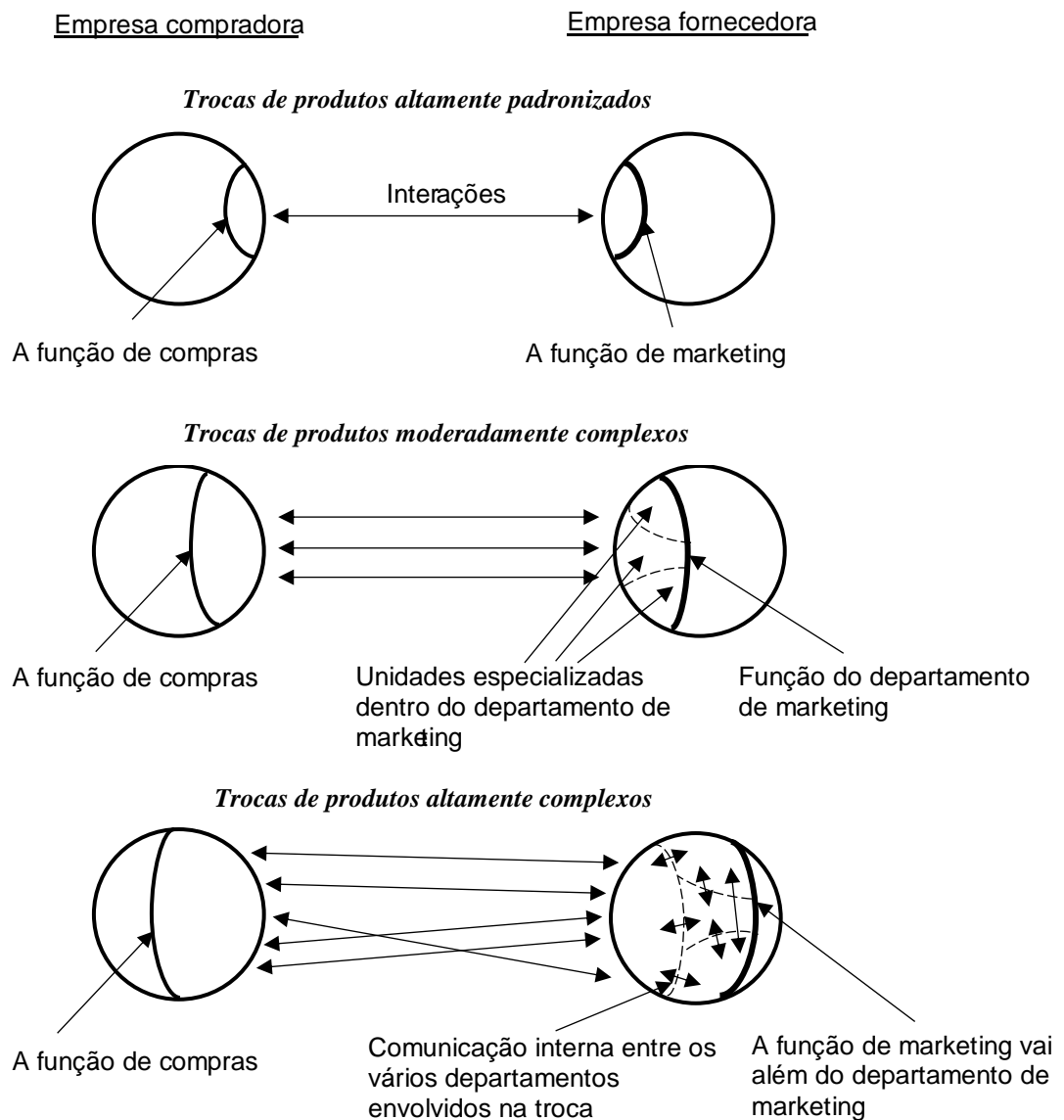


Figura 23 – Funções de Marketing de acordo com o produto a ser trocado  
 Fonte: Hakansson e Östberg (1975)

Em trocas de produtos altamente padronizados, os benefícios da cooperação são menores, conseqüentemente o nível de trocas sociais e as adaptações mútuas (econômicas e/ou tecnológica) também são menores (HAKANSSON; ÖSTBERG, 1975).

Quanto maiores as incertezas ou complexibilidade do produto comercializado, maior será o grau de descentralização das tomadas de decisões, assim, exige o envolvimento e alto grau de cooperação entre vários departamentos da empresa (HAKANSSON; ÖSTBERG, 1975; MATTHYSSENS; VAN DEN BULTE, 1994). Portanto, os profissionais de marketing de plantão devem estar preparados para as suas tarefas de marketing. Assim, o marketing interno se faz necessário para dar todo suporte a estes profissionais, pois o marketing externo falha quando o marketing interno é negligenciado (GRÖNROOS, 1994).

Salientase que em empresas B2B ou de serviços profissionais de marketing o plantão devem superar o número de especialista em marketing (GRÖNROOS, 1994). Então, a invés de tentar gerenciar a rede de ~~órgãos~~ a empresa deve aprender a gerenciar suas interações internas e externas (BRATT; PURCHASE, 2004).

Outro conceito importante é valor da marca, pois, assim como os consumidores percebem o valor da marca, as empresas também relacionam fortes marcas ~~qualidade~~ percebida, reconhecimento da imagem, liderança de mercado, credibilidade, reputação corporativa e diferenciação (BENDIXEN; BUKASA; ABRATT, 2004; MICHELL; KING; REAST, 2001). A marca pode aumentar a confiança do comprador (MUDANBI, 2001) e o preço *Premium* pode ser utilizado através da força da marca (BENDIXEN; BUKASA; ABRATT, 2004). Empresas de manufatura entendem que a lealdade a marca é crucial para o alto desempenho da empresa, assim, fornecem benefícios superiores, promovendo os valores da empresa, como: "selo verde", ações sociais, (MORGAN; HUNT, 1994).

O valor da marca é composto por quatro componentes: desempenho do produto, desempenho da distribuição (pedido e entrega), desempenho dos serviços de suporte e desempenho da empresa (MUDAMBI; BOYLE; WONG, 1977). O desempenho do produto está relacionado com a qualidade percebida, a qual é vista como a principal variável para criar o valor da marca (BENDIXEN; BUKASA; ABRATT, 2004) e como fator determinante para a confiança do consumidor (RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001).

Várias pesquisas foram realizadas para verificar quais fatores influenciam a decisão de compra de consumidores industriais, na pesquisa de Mudambi, Doyle e Wong (1977) os compradores consideraram o preço como o mais importante ~~para~~ escolha do fornecedor, chegando a representar até 70% da decisão de compra.

A pesquisa de Bendixen, Bukasa e Abratt (2004) demonstra que 16% do poder de escolha provém da marca, e 51% provem do preço e prazo de entrega. Mas, é claro que alguns compradores industriais são mais suscetíveis a marca do que outros (MUDAMBI, 2001). Com isso, as empresas que fornecem produtos industriais devem compreender e comunicar eficientemente o valor de sua marca (MUDANBI, 2001).

Outros elementos importantes para ~~o~~ desenvolvimento de relacionamento são o comprometimento e a confiança. Quando juntos, trazem o sentimento de cooperação, o que é essencial para o sucesso do marketing de relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994). A confiança ocorre quando uma parte acredita ~~na~~ honestidade, credibilidade e integridade de seu parceiro (COOTE; FORREST; TAM, 2003; MORGAN; HUNT, 1994). A confiança ajuda a diminuir as incertezas ocorridas nas trocas relacionais (MORGAN; HUNT, 1994).



O comprometimento existe quando um parceiro acredita que o relacionamento contínuo com a outra parte é tão importante quanto o máximo esforço para manter o relacionamento, assim, a parte comprometida acredita que o relacionamento é valioso e se esforça para garanti-lo por tempo indeterminado (MORGAN; HUNT, 1994).

Segundo o modelo desenvolvido por Coote, Forrest e Tam (2003) a confiança tem forte efeito positivo sobre o comprometimento; a comunicação tem efeito positivo sobre a confiança; o conflito tem efeito negativo sobre a confiança; e a similaridade não tem efeito sobre as variáveis confiança, comunicação e conflito. O modelo explica 75% da confiança e 81% do comprometimento.

Para Grönroos (1994) o elemento fundamental no marketing de relacionamento é o conceito de promessa, pois a empresa pode atrair novos consumidores e construir relacionamentos através de promessas, mas, se a promessa falhar ou não for mantida, consequentemente o relacionamento será prejudicado.

A comunicação exerce influência positiva direta sobre o comprometimento e sobre a confiança (COOTE; FORREST; TAM, 2003; MORGAN; HUNT, 1994). Sendo assim, a comunicação se torna o elemento chave para o marketing de relacionamento (COOTE; FORREST; TAM, 2003). No entanto, o ponto chave na comunicação não é o volume ou frequência, mas sua precisão, clareza e pontualidade. Assim, a empresa deve encorajar trocas de informações significativas e precisas de ambos os lados (COOTE; FORREST; TAM, 2003). Em transações industriais, o elemento comunicação pode ser composto por catálogos do produto, websites, publicidade, exposições comerciais e pessoal de vendas (BENDIXEN; BUKASA; ABRATT, 2004).

Goodman e Dion (2001) também identificaram em seu estudo sobre canais de distribuição, que a comunicação e a confiança afetam positivamente o desenvolvimento do comprometimento do distribuidor com a empresa de manufatura (GOODMAN; DION, 2001).

Os benefícios de relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994) e os custos por terminar o relacionamento também afetam positivamente o comprometimento das empresas (MORGAN; HUNT, 1994; RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001). Quando a motivação da empresa em se manter no relacionamento está relacionada com a dificuldade de encontrar novo parceiro que forneça resultados e recursos iguais ou superiores ao parceiro atual, ocorre o que é chamado de comprometimento calculista (RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001).

A pesquisa de Ruyter, Moorman e Lemmink (2001) demonstrou empiricamente que as características de relacionamento como comunicação, gestão de conflitos e cooperação são importantes antecedentes da confiança e comprometimento, e que ambos, confiança e

comprometimento, afetam diretamente a intenção de permanência no relacionamento. Mas, o comportamento oportunista afeta negativamente a confiança (MORGAN; HUNT, 1994).

Mediante o exposto neste tópico, pode-se que o relacionamento pessoal, a credibilidade do produto e do serviço e a análise do custo benefício são determinantes para a renovação do contrato e a permanência do consumidor no relacionamento (RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001). No entanto, deve-se considerar que no marketing de relacionamento os resultados são de longo prazo, alcançados através de duradouro e lucrativo relacionamento com o cliente (COOTE; FORREST; TAM, 2003; FILITRAULT; HARVEY; CHEBAT, 1996; GRÖNROOS, 1994; MATTHYSSENS; VAN DEN BUIEL, 1994). A orientação de longo prazo indica que as empresas acreditam que o relacionamento será lucrativo para ambas as partes (COOTE; FORREST; TAM, 2003).

## 2.8 *Framework* conceitual

De acordo com a fundamentação teórica apresentada nos tópicos anteriores, pode-se o *framework* conceitual sobre os elementos estratégicos de marketing de serviços B2B, no apresentado na figura 24

O *framework* não tem como pretensão esgotar todos os conceitos, elementos e estratégias utilizadas no marketing industrial e marketing de serviços, mas pretende conectar os conceitos, utilizando os elementos estratégicos de marketing de serviços juntamente com o conceito mais importante no marketing industrial, o relacionamento. Salienta-se que tanto o marketing industrial quanto o marketing de serviços estão orientados ao mercado e seus resultados possuem horizonte de longo prazo.

Desta forma, as estratégias de marketing de serviços B2B são compostas pelos elementos estratégicos de marketing de serviços direcionados para estabelecer, manter e melhorar o relacionamento com clientes, de forma lucrativa, a fim de que todos os envolvidos alcancem seus objetivos (elaborado a partir de GRÖNROOS, 1994; MORGAN; HUNT, 1994).

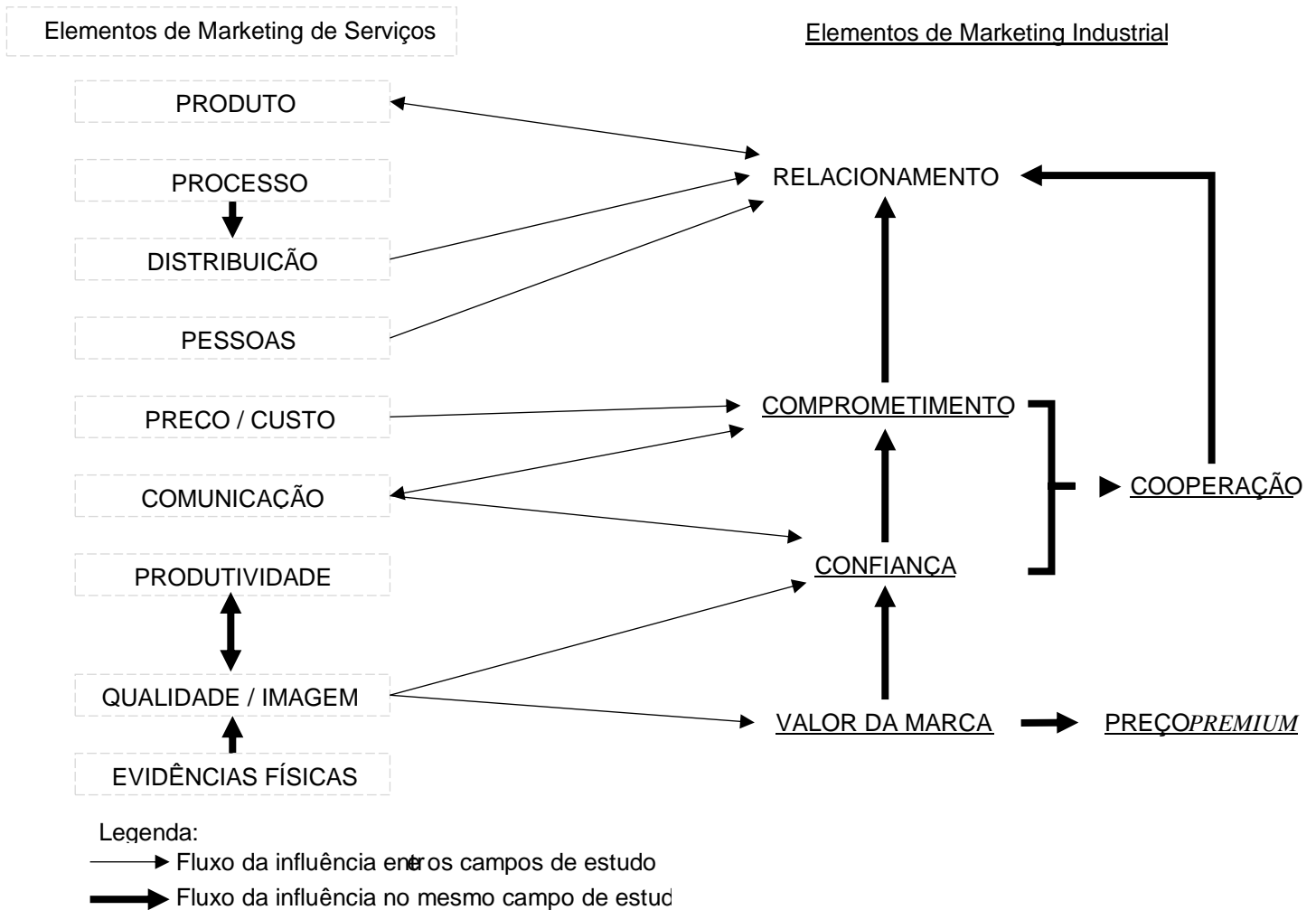


Figura 24 - *Framework* conceitual sobre os elementos das estratégias de marketing de serviços B2B  
 Fonte: Elaborado a partir de Bendixen, Bukasa e Abratt (2004); Biege, Lay e Buschak (2012); Coote, Forrest e Tam (2003); Duncan e Moriarty (1998); Grönroos (1994), (1996), (2004); Gummesson (1987); Kauppinen-Räsänen e Grönroos (2015); Kotler, Hayes e Bloom (2002); Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011); Lund e Marinova (2014); Magrath (1986); Matthyssens e Van Den Bulte (1994); Michell, King e Reast (2001); Morgan e Hunt (1994); Mudambi (2001); Mudambi, Dole e Wong (1977); Ruyter, Moorman e Lemmink (2001); Rust e Chung (2006); Sarquis (2009); Storbacka, Strandvik e Grönroos (1994)

As fundamentações teóricas que embasam o *framework* conceitual são apresentados no tópicos a seguir.

### 2.8.1 Relação entre Produto e Relacionamento

O relacionamento pode afetar o produto, pois o relacionamento entre fornecedor e cliente auxilia o desenvolvimento de produtos ou serviços personalizados para suprir necessidades específicas de clientes (HAKANSSON; FORD, 2002; MATTHYSSENS; VAN DEN BULTE, 1994) e contribui com a diminuição das incertezas nos processos de trocas (HAKANSSON; ÖSTBERG, 1975).

Deste modo, em trocas relacionais, a empresa pode desenvolver serviços suplementares para fornecer valor adicional, valores que não podem ser fornecidos apenas com o produto principal (GRÖNROOS, 1994, 1996; MUDAMBI, DOYLE; WONG, 1977).

Como o portfólio de produtos é o principal elemento no processo de interação da empresa com o mercado (SARQUIS, 2009), o produto com maior valor agregado pode influenciar o relacionamento entre cliente e fornecedor, mas na abordagem de relacionamento, o produto faz parte da solução tecnológica e se torna apenas um elemento da oferta total de valor (GRÖNROOS, 1996).

Portanto, pode-se dizer que existe influência mútua entre produto e o relacionamento exercido entre empresas clientes e fornecedoras.

### 2.8.2 Relação entre Processo, Distribuição e Relacionamento

Os processos se referem ao modo da empresa executar seu serviço, e compreendem desde os procedimentos de fabricação até a distribuição do serviço (SARQUIS, 2009; KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002). Os encontros de serviços realizados na entrega do serviço, são oportunidades para a empresa desenvolver relacionamento com os clientes (SARQUIS, 2009).

A configuração da entrega afeta diretamente a experiência do serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2006; SARQUIS, 2009). Então, a experiência do cliente com o serviço é composta pelo desempenho do serviço e pelas características de entrega do serviço, assim, processos mal elaborados, geralmente causam entrega do serviço lenta e de má qualidade, e deixa o consumidor insatisfeito (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Bendixen, Bukasa e Abratt (2004) demonstraram em sua pesquisa que 51% do poder de escolha de determinado fornecedor, depende do preço e prazo de entrega.

Com isso, pode-se dizer que o processo pode afetar a distribuição/entrega do serviço, e a distribuição pode afetar o relacionamento entre fornecedor e cliente.

### 2.8.3 Relação entre Pessoas e Relacionamento

As interações entre funcionários e consumidores, que ocorrem durante o processo de produção/entrega do serviço são conhecidas como momentos da verdade (GUMMESSON, 1987, GRÖNROOS, 2004). Estas interações podem afetar a satisfação e a intenção de compras futuras do consumidor (SERGEANT; FRENKEL, 2000).

Práticas de contratação realizadas sem o devido cuidado e empenho, são as principais causas de serviços de baixa qualidade, pois ocasionam alta rotatividade de empregados (SCHNEIDER et al., 2003), e a alta rotatividade de empregados afeta o relacionamento entre empresa e clientes (SCHLESINGER; HESKETT, 1991; SCHNEIDER et al., 2003).

Os maiores investimentos nos recursos humanos, principalmente nos funcionários da linha de frente, afetam positivamente os clientes; seus resultados são alta satisfação dos clientes, relacionamento contínuo e menor taxa de rotatividade de clientes (SCHLESINGER; HESKETT, 1991).

Por conseguinte, pode-se dizer que o elemento de marketing de serviço conhecido como pessoas, pode afetar o relacionamento entre empresa fornecedora e empresa cliente.

#### 2.8.4 Relação entre Preço, Custo e Comprometimento

Várias pesquisas demonstram fatores que influenciam a decisão de compra de consumidores industriais, na pesquisa de Mudambi, Doyle e Wong (1977) os compradores consideraram que o preço representa até 70% da decisão de compra. Já a pesquisa de Bendixen Bukasa e Abratt (2004) demonstra que o preço representa 51% da decisão de compra.

Contudo, devido ao número limitado de empresas fornecedoras de produtos e serviços de alta tecnologia, existe alto grau de dependência devido aos altos custos no riscos de troca de fornecedor. Assim essas empresas podem ter uma posição relativamente poderosa no mercado muitas vezes como único fornecedor (RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001).

Deste modo, os custos por terminar o relacionamento afetam positivamente o comprometimento das empresas (MORGAN; HUNT, 1994; RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001).

A análise de custo-benefício também desempenha papel importante para determinar se um cliente reavará o contrato com o fornecedor atual e se permanecerá no relacionamento (RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001).

Portanto, pode-se concluir que o preço e os custos podem afetar o comprometimento entre empresas e clientes, e conseqüentemente, afetam o relacionamento entre as partes.

#### 2.8.5 Relação entre Comunicação, Comprometimento e Confiança

As empresas que constroem relacionamento com seus clientes, devem focar na comunicação, pois a comunicação é a atividade que conecta pessoas e é a base para a construção de relacionamento (DUNCAN; MORIARTY, 1998).

Para De Matos e Rossi (2008) a comunicação boca a boca positiva é influenciada principalmente pelo comprometimento do consumidor, seguido pelas variáveis: valor percebido, qualidade, confiança, satisfação e lealdade. Os resultados da pesquisa de Brown (2005) demonstram que a satisfação, comprometimento e identificação afetam a intenção e o comportamento da propaganda boca a boca.

A comunicação exerce influência positiva direta sobre o comprometimento e sobre a confiança (COOTE; FORREST; TAM, 2003; MORGAN; HUNT, 1994). Sendo assim, a comunicação se torna o elemento chave para o marketing de relacionamento (COOTE; FORREST; TAM, 2003).

Goodman e Dion (2001) também identificaram em seu estudo sobre canais de distribuição, que a quantidade e qualidade da comunicação e a confiança afetam positivamente o desenvolvimento do comprometimento do distribuidor com a empresa de manufatura.

Diante disso, pode-se verificar que existe influencia mútua entre a comunicação e o comprometimento e que a comunicação também pode afetar a confiança.

#### 2.8.6 Relação entre Qualidade, Imagem, Evidências Físicas, Produtividade e Confiança

Em serviços, produtividade e a qualidade percebida são fenômenos que não podem ser separados, melhorar a produtividade pode trazer impactos sobre a qualidade percebida, consequentemente ambos devem ser gerenciados de forma integrada (GRÖNROOS; OJASALO, 2004; GRÖNROOS, 2004).

A imagem do serviço é modelada pela extensão das características tangíveis, nas quais o consumidor pode compreender mais facilmente a natureza do serviço (BITNER, 1992; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SHOSTACK, 1977). O conceito mais utilizado para se referir à estas características tangíveis, é conhecido como *servicescape* (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2013). Hooper, Coughlan e Mullen (2013) confirmam de forma empírica que as percepções do *servicescape* têm efeito direto e positivo sobre a qualidade do serviço.

A qualidade percebida é vista como a principal variável para criar o valor da marca (BENDIXEN; BUKASA; ABRATT, 2004) e como fator determinante para a confiança do consumidor (RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001).

O valor da marca é outro conceito importante, pois, assim como os consumidores percebem o valor da marca, as empresas também relacionam marcas com a qualidade percebida, reconhecimento da imagem, liderança de mercado, credibilidade, reputação corporativa e diferenciação (BENDIXEN; BUKASA; ABRATT, 2004; MICHELL; KING;

REAST, 2001). A marca pode aumentar a confiança do comprador (MBA, 2001) e o preço *Premium* pode ser utilizado através da força da marca (BENDIXEN; BUKASA; ABRATT, 2004).

Com o exposto, pode-se verificar que existe influência mútua entre qualidade e produtividade; as evidências físicas, por sua vez, também podem afetar a qualidade do serviço; a qualidade pode afetar o valor da marca e a confiança; e o valor da marca, além de afetar a confiança, também possibilita a aplicação do preço *Premium*.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Abordagem e método de pesquisa

Este capítulo tem por finalidade apresentar os processos e as características metodológicas aplicadas no desenvolvimento da pesquisa.

Pesquisa é o conjunto de ações baseadas em procedimento racionais e sistemáticos, utilizado para encontrar a solução para determinado problema (GIL, 2002; PRODANOV; FREITAS, 2013). A pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases desde a adequada formulação do problema até a apresentação dos resultados (GIL, 2002; PRODANOV; FREITAS, 2013) vários métodos, diversas técnicas e outros procedimentos científicos (PRODANOV; FREITAS, 2013). A pesquisa se inicia por meio de um problema, questão ou situação que o conjunto de conhecimento disponível não consegue responder (PRODANOV; FREITAS, 2013). Mas, para que o problema de pesquisa seja definido com maior eficácia e o campo de estudo seja delimitado, pode-se realizar o levantamento bibliográfico preliminar. Este levantamento proporciona a familiaridade do pesquisador com o campo de estudo a ser pesquisado (GIL, 2002).

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, a qual considera a existência de relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito (PRODANOV; FREITAS, 2013). Pois, para Bitner e Gremler (2014) o conteúdo das expectativas dos clientes pode ser por meio de pesquisas qualitativas, desta maneira, pode-se encontrar quais atributos dos serviços são importantes para os clientes.

Por meio das informações fornecidas e reconhecidas pelos clientes, devem ser desenvolvidas as estratégias direcionadas para planejar, monitorar e motivar os empregados de serviço (elemento estratégico de marketing de serviços: “Pessoas”), assim como os projetos e controle das evidências físicas (elemento estratégico de marketing de serviços: “Evidências Físicas”) (BITNER, 1990).

A estratégia de pesquisa escolhida para a realização deste trabalho é o estudo de caso. Yin (2001) refere ao estudo de caso como sendo investigação empírica que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos. O estudo de caso é uma das principais estratégias de pesquisa em gestão de operações e seus resultados são impactantes. Muitos avanços de conceitos e teorias em gestão de operações são desenvolvidos por meio de estudos de casos (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).



Os estudos de caso podem ser compostos por um caso ou por múltiplos casos. O estudo de casos múltiplos fornece evidências a partir de diferentes contextos, assim possibilita desenvolver pesquisas de maior qualidade (GIL, 2002). As pesquisas de casos múltiplos possuem vantagens e desvantagens distintas em comparação aos projetos de caso único. Mas as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes (YIN, 2003). Portanto a estratégia de pesquisa aplicada neste trabalho é o estudo de casos múltiplos.

Desta forma, o processo metodológico desta pesquisa seguiu as etapas de planejamento, desenvolvimento e execução, análise dos dados e conclusão, conforme apresentado na figura 25.

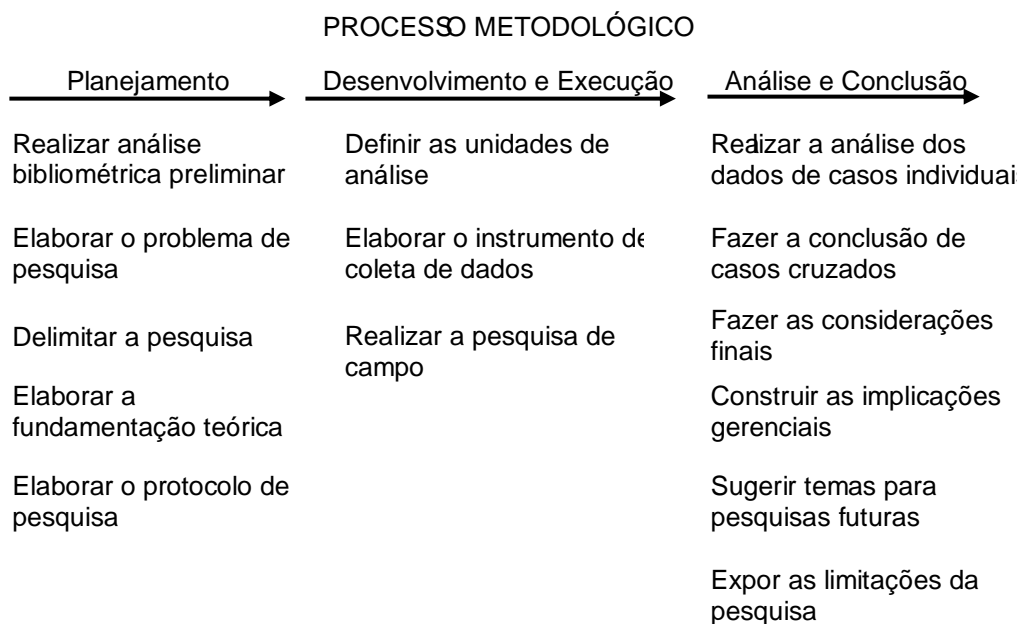


Figura 25 - Processo Metodológico  
Fonte: Elaborado a partir de Prodanov e Freitas (2013); Yin (2001)

### 3.2 Definição das unidades de análise

Para a realização da pesquisa, um grupo de empresas no contexto estudado foi encontrada por meio de três fontes: rede de contatos profissionais do pesquisador; base de dados da ABIMAQ; e internet. Segundo site da ABIMAQ, atualmente existem 7.500 empresas em 71 setores cadastradas nesta associação.

Para construir teorias em estudo de caso é necessário usar a lógica da replicação ao invés da lógica da amostragem. nestas formas as unidades de análise podem ser escolhidas através da replicação literal, onde são esperados resultados semelhantes nas unidades analisadas; ou replicação teórica, pela qual são esperados resultados opostos (VOSS; TSIKRIKTSIS;

FROHLICH, 2002). Sendo assim, optou-se pela replicação literal, buscando resultados semelhantes sobre as estratégias de marketing de serviços industriais em empresas que possuam as seguintes características:

- a) fabricantes de máquinas e equipamentos que possuam instalações fabris e/ou departamento de serviços e/ou centros tecnológicos no estado de São Paulo
- b) empresas que desenvolvam estratégias direcionadas em pelo menos em três elementos de marketing de serviços;
- c) empresas que desenvolvam estratégias de relacionamento com clientes;
- d) empresas de médio ou grande porte; e
- e) acessibilidade da empresa em participar da pesquisa.

O número de casos necessários ou suficientes num estudo de casos múltiplos é irrelevante, pois não se deve levar em consideração a lógica de amostragem, mas deve considerar a lógica de replicação (YIN, 2001). No total, foram contatadas mais de 20 empresas, os contatos foram realizados por telefonemas. Entre as empresas contatadas, quatro se colocaram à disposição para participar da pesquisa.

Já para a seleção das empresas clientes é necessário a colaboração das empresas fabricantes para facilitar o acesso as empresas clientes e levar em consideração os seguintes critérios:

- a) clientes que utilizaram serviço pré ou pós-venda da empresa fabricante num período inferior a 24 meses em relação ao início da pesquisa de campo;
- b) empresas que mantêm relacionamento com o fabricante de máquinas e equipamentos; e
- c) acessibilidade da empresa em participar da pesquisa.

Devido a confidencialidade das informações, os nomes dos fabricantes de máquinas e de seus clientes não serão revelados, os mesmos serão tratados como fabricantes A, B, C e D e seus respectivos clientes como 1, 2, 3, dependendo do número de empresas clientes que participaram da pesquisa. Como exemplo, as empresas clientes do fabricante A são A1, A2 e A3. Os fabricantes A e C conseguiram que três empresas clientes participassem da pesquisa, o fabricante B conseguiu duas empresas clientes e o fabricante D conseguiu uma empresa cliente. Sendo assim, as unidades de análise são dispostas conforme figura. 26

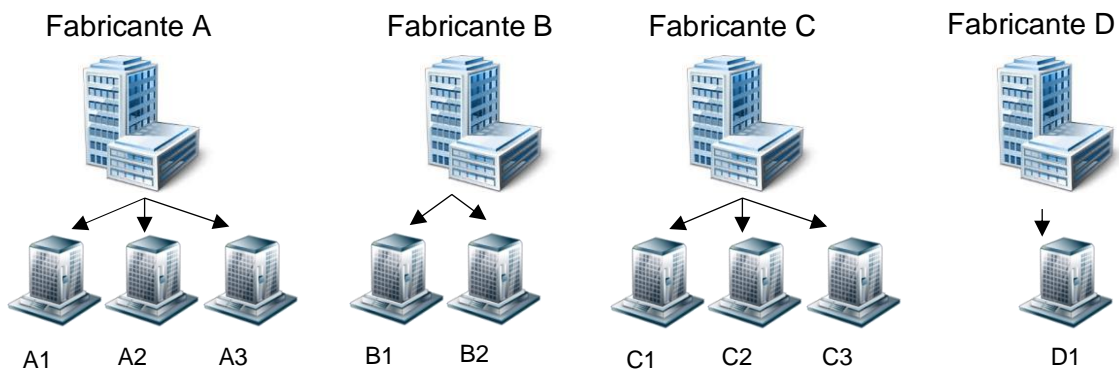


Figura 26 - Unidades de análise  
 Fonte: Elaborado pelo autor

Na abordagem de replicação, cada caso é um estudo completo e deve fornecer provas convergentes. As conclusões de cada caso são informações que devem ser replicadas para os demais casos individuais. Desta forma, elabora-se relatórios para cada caso individual e finaliza com o relatório de casos cruzados (YIN, 2001).

### 3.3 Método e instrumento de coleta de dados

Com relação a coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo entre todos os delineamentos de pesquisa. Os dados podem ser obtidos através de entrevistas, análise de documentos, depoimentos pessoais, observação e observações de artefatos físicos (GIL, 2002; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Assim, esta pesquisa se utiliza dos seguintes métodos para a coleta de dados:

- Entrevistas Uma das mais importantes fontes de informações para estudo de caso são as entrevistas (YIN, 2001);
- Coleta de documentos Para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes (YIN, 2001); e
- Observação direta Ao realizar uma visita de campo no local escolhido para o estudo de caso, cria-se a oportunidade de fazer observações diretas, essas observações servem como outra fonte de evidências em um estudo de caso (YIN, 2001). A observação permite ao pesquisador verificar pessoalmente os comportamentos ou mudanças que estão ou não acontecendo (HALL; RIST, 1999).

As entrevistas nas empresas fabricantes de máquinas e equipamentos foram realizadas com os profissionais dos departamentos de marketing, vendas, recursos humanos, projeto e assistência técnica. Já as entrevistas com as empresas clientes foram realizadas com os profissionais dos departamentos de manutenção, engenharia de manufatura e direção. Devido

à complexibilidade em agendar entrevistas com determinados funcionários das empresas fabricantes e empresas clientes, algumas entrevistas foram realizadas com mais de uma pessoa, como em uma entrevista realizada no fabricante A e uma entrevista realizada no fabricante D, onde duas pessoas participaram da mesma entrevista.

Isso também ocorreu em algumas empresas clientes, conforme apresentadas nas tabelas 4 a 11, nestas tabelas são apresentadas as caracterizações funcionais da empresa que participou da pesquisa, informando as funções exercidas por cada entrevistado, o tipo de serviço na empresa, experiência na função, formação acadêmica, duração da entrevista e algumas observações.

Foram realizadas o total de 23 entrevistas, com a participação de 29 profissionais que trabalham nas empresas fabricantes de máquinas e empresas clientes. As entrevistas tiveram duração média de 60 minutos e a formação acadêmica predominante dos entrevistados é em engenharia e administração, alguns dos entrevistados também possuem curso de pós-graduação.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, para posterior transcrição. Para a transcrição utilizou-se o software *Express Scribe Transcription v 5.9 © NHC Software*. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se roteiro semiestruturado desenvolvido pelo pesquisador com base na revisão da literatura, as perguntas são abertas e direcionadas para os departamentos investigados, algumas perguntas foram utilizadas para vários departamentos, outras apenas para departamentos específicos. Foram criados dois roteiros, um para a empresa fabricante de máquinas e equipamentos e outro para as empresas clientes destes fabricantes, conforme apresentado.

Para a triangulação dos dados, foram analisados vários documentos das empresas fabricantes, como revistas internas, catálogos de produtos, materiais de divulgação (flyers e folders) e os sites das próprias empresas. Também foi realizada a observação direta.

As observações diretas no fabricante A foram realizadas por meio de visitas aos departamentos de vendas, assistência técnica, peças de reposição, treinamento, e por meio de visitas realizadas em clientes juntamente com o vendedor da empresa fabricante.

No fabricante B, as observações foram realizadas por meio de visitas aos departamentos de RH, vendas, assistência técnica, produção e projetos, as observações também foram realizadas num Workshop realizado pelo fabricante para divulgar seus produtos e serviços para empresas clientes.

As observações no fabricante C foram realizadas com visitas aos departamentos de vendas, produção e assistência técnica, também foi realizado o acompanhamento de assistências técnicas via *hotline*.

As observações referentes ao fabricante D foram realizadas por meio de visitas aos departamentos de vendas, assistência técnica e treinamento, por meio de visita realizada em cliente juntamente com o vendedor da empresa fabricante.

Tabela 4 – Caracterização das entrevistas e dos respondentes do fabricante A

Fabricante A			
Função/Cargo	Gerente de Recursos Humar	Gerente de Vendas e Marketing / Coordenadora de Comunicação	Gerente de Serviço
Tempo na empresa	15 anos	36 anos / 6 anos	39 anos
Experiência na função	2 anos e 4 meses	25 anos / 6 anos	5 anos
Formação	MBA em Gestão de Pessoas	MBA em Gestão Empresarial / Bacharel em Administração de Empres	Engenheiro Elétric
Duração da entrevista	60 min	102 min (Reunião com duas pessoas)	76 min
Observação	Visita aos departamentos de Serviço, Treinamento e Vendas; Visitas a clientes junto com o Vendedor.		
Análise de Documentos	Catálogos de Produtos; Revista da empresa; Site oficial da empresa		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Tabela 5 - Caracterização das entrevistas e dos respondentes das empresas clientes do fabricante A

	Empresa A1	Empresa A2	Empresa A3
Função/Cargo	Diretor Operacional	Coordenador de Manutençã	Proprietário
Tempo na empresa	40 anos	20 anos	30 anos
Experiência na função	40 anos	6 anos	30 anos
Duração da entrevista	43 min	46 min	30 min

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Tabela 6 - Caracterização das entrevistas e dos respondentes do fabricante B

Fabricante B					
Função/Cargo	Gerente de Recursos Human	Gerente de Projetos	Gerente Regional de Vendas	Gerente de Serviços	Assistente da Diretoria de Projetos e Venda
Tempo na empresa	27 anos	23 anos	16 anos	13 anos	9 anos
Experiência na função	6 anos	6 anos	4 anos	10 anos	3 anos
Formação	Gestão de Pessoas	Engenheiro Mecânico	MBA em Gestão Estratégica	Engenheiro Mecânico	Estudante de Engenharia de Energia
Duração da entrevista	74 min	55 min	54 min	76 min	70 min
Observação	Visita aos departamentos de Serviço, Treinamento, Vendas e Produção; Participação de Workshop realizado pelos departamentos.				
Análise de Documentos	Catálogos de Produtos; Revista da empresa; Site oficial da empresa				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Tabela 7 - Caracterização das entrevistas e dos respondentes das empresas clientes do fabricante B

	Cliente B1	Cliente B2
Função/Cargo	Engenheiro de Manufatura / Supervisor da engenharia de Manufatura	Diretor e Proprietário / Gestor da Manutenção
Tempo na empresa	26 anos / 38 anos	33 anos / 12 anos
Experiência na função	26 anos / 38 anos	15 anos / 6 anos
Duração da entrevista	67 min (Reunião com duas pessoas)	60 min

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Tabela 8 - Caracterização das entrevistas e dos respondentes do fabricante C

Fabricante C			
Função/Cargo	Gerente Geral de Vendas	Gerente de Assistência Técnica	Assistente da Diretoria & Marketing
Tempo na empresa	1 ano	5 anos	5 anos
Experiência na função	21 anos	3 anos	5 anos
Formação	Engenheiro Eletrônico	Pósgraduação em Administração de Empresas	Tecnologia em Processos Gerenciais
Duração da entrevista	47 min	49 min	30 min
Observação	Visita aos departamentos de Serviço e Produção; Observação do serviço de atendimento ao cliente (Hotline).		
Análise de Documentos	Catálogos de Produtos; Revista da empresa; Site oficial da empresa		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Tabela 9 - Caracterização das entrevistas e dos respondentes das empresas clientes do fabricante C

	Cliente C1	Cliente C2	Cliente C3
Função/Cargo	Diretor Industrial	Coordenador de Manutenção	Diretor e Proprietário
Tempo na empresa	11 anos	20 anos	30 anos
Experiência na função	11 anos	6 anos	30 anos
Duração da entrevista	35 min	46 min	40 min

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Tabela 10 - Caracterização das entrevistas e dos respondentes do fabricante D

Fabricante D			
Função/Cargo	Gerente de Projetos	Técnico em Assistência Técnica	Gerente de Serviços (Produto X) / Gerente de Serviços (Produto Y)
Tempo na empresa	30 anos	-	7 anos / 5 anos
Experiência na função	29 anos	-	7 anos / 5 anos
Formação	Engenharia Química	Engenheiro	Engenharia / Especialização em Finanças
Duração da entrevista	32 min	24 min	110 min (Reunião com duas pessoas)
Observação	Visita aos departamentos de Serviço, Treinamento, Vendas e Produção; Visita a cliente junto com o Vendedor.		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Tabela 11 - Caracterização das entrevistas e dos respondentes da empresa cliente do fabricante D

Cliente D1				
Função/Cargo	Engenheiro de Manutenção	Analista de Processos	Assistente de Engenharia	Gerente de Manutenção
Tempo na empresa	2 anos	5 anos 6 meses	4 anos	6 anos
Experiência na função	14 anos	1 ano 6 meses	4 anos	26 anos
Duração da entrevista	57 min (reunião com grupo de 4 pessoas)			

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

### 3.4 Método de análise de dados

A chave da análise para a pesquisa qualitativa é a comparação. Os dados de determinada fonte são comparados com dados de outras fontes, com a teoria existente, e com resultados da literatura. Esta comparação contínua faz parte do processo onde padrões são formados e transformados em conceitos, categorias e por fim, em teorias (GUMMESSON, 2005).

Assim, a análise é realizada por meio da triangulação dos dados e de aplicação parcial de técnicas de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é o conjunto de técnicas utilizadas para analisar as comunicações, possui diferentes formas e se adapta ao amplo campo das comunicações. A análise de conteúdo é formada pelas seguintes etapas: análise e exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação (BARDIN, 2011). A análise de conteúdo foi realizada com o auxílio do software MAXQDA 12.

Primeiramente foi realizada a organização dos documentos, nesta etapa foram selecionados os documentos a serem submetidos à análise, os documentos foram organizados em grupos dentro do software MAXQDA 12, cada grupo referente à cada empresa que participou da pesquisa. Foi realizada a leitura dos documentos e foram criados, de forma indutiva, os códigos e categorias para posterior análise. A categorização é usada para classificar os elementos do conjunto de dados e reagrupá-los por meio de critérios pré-definidos (BARDIN, 2011).

Para a análise de conteúdo dos dados coletados sobre os fabricantes de máquinas e equipamentos, foram analisados 14 documentos, foram criados 16 códigos distribuídos em 15 categorias, as quais apresentaram total de 1054 trechos ou segmentos extraídos dos documentos. Os dados quantitativos da análise de conteúdo referente às empresas fabricantes de máquinas e equipamentos se encontram no apêndice C, por meio destes dados, pode verificar a contribuição de cada fabricante para esta pesquisa e quais estratégias foram mais citadas em cada elemento do marketing de serviços e no marketing industrial.

Já, para a análise de conteúdo dos dados sobre empresas clientes, foram criados 17 códigos distribuídos em 14 categorias, as quais são compostas pelo total de 831 segmentos extraídos dos documentos. Os dados quantitativos da análise de conteúdo referente às empresas clientes se encontram no apêndice D.

O software MAXQDA 12, possibilita a verificação de interseções entre as diversas categorias deste modo, é possível identificar as possíveis relações entre as categorias.



Após a análise dos dados, elaboram-se as conclusões finais, implicações gerenciais, sugestões para pesquisa futuras e limitações da pesquisa. Portanto, a pesquisa é composta pelas características metodológicas sintetizadas no quadro 17.

Quadro 17 – Características do procedimento metodológico

Características Metodológicas	
Abordagem da pesquisa	Qualitativa
Método de pesquisa	Estudo de casos múltiplos
Método de coleta de dados	Entrevista semiestruturada (roteiro semiestruturado composto por tópicos de discussão e algumas perguntas fechadas); observação não participante (acompanhamento da prestação de serviço) e análise de documentos (material de publicidade, material disponível na internet e material disponibilizado pela empresa participante).
Método de análise	Análise de conteúdo e triangulação

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.5 Validade e confiabilidade de pesquisa

Estudo de caso múltiplos pode diminuir a profundidade da pesquisa, mas pode contribuir com o aumento da validade externa e com a diminuição de viés do pesquisador (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). No entanto, para garantir a qualidade de pesquisas científicas se faz necessários maximizar quatro aspectos importantes: validade do constructo; validade interna; validade externa; e confiabilidade (YIN, 2001).

A validade do constructo deve ser controlada na fase de coleta de dados, através de técnicas como: usar fontes múltiplas de evidências e estabelecer o encadeamento das evidências (YIN, 2001). O encadeamento de evidências é a ligação explícita entre as questões feitas, dados e conclusões finais, e os documentos servem como ferramentas importantes para corroborar as evidências provenientes de outras fontes (YIN, 2001). Segundo Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) e Yin (2001) o estudo de caso pode ter alta validade de constructo devido a possibilidade de utilizar vários métodos de coleta de dados, sendo que várias fontes de evidências fornecem várias avaliações do mesmo fenômeno; o que possibilita a triangulação dos dados (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

De acordo com Hall e Rist (1999) a triangulação de dados consiste na obtenção de dados a partir de diferentes fontes ao longo do tempo e utiliza vários métodos para ganhar maiores detalhes sobre o fenômeno pesquisado. Para Johnson (2009) a triangulação é definida como a combinação de metodologias dentro do estudo de um mesmo fenômeno. A triangulação é recomendada para tornar-se a maneira do pesquisador pensar, o qual inclui o cruzamento entre teorias, explicações, métodos, dados e informantes (JOHNSON, 2009). Os resultados obtidos em pesquisas que utilizam a triangulação são mais convincentes e precisos (YIN, 2001).

A validade interna busca verificar as relações causais, em estudo de caso, o pesquisador faz inferências com base em evidências coletadas na pesquisa de campo sobre um evento que aconteceu devido a determinada ocorrência anterior (YIN, 2001), deste modo, a validade interna em estudo de caso pretende encontrar meios que demonstrem confiança com a qual as inferências sobre experiências da vida foram realizadas (RIEGE, 2003)

A validade externa, por sua vez, tem como objetivo certificar que o resultado determinada pesquisa pode ser generalizado, ela deve ser controlada na fase de projeto de pesquisa através da utilização de replicação em estudos de casos múltiplos (YIN, 2001).

A confiabilidade é utilizada para certificar que a pesquisa pode ser replicada por outros pesquisadores (FLYNN et al., 1990; YIN, 2001), para isso se faz necessário documentar os procedimentos realizados durante a pesquisa (YIN, 2001). Fazer as mesmas perguntas para várias pessoas também pode contribuir com a confiabilidade dos dados (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

O controle da confiabilidade é realizado durante a coleta de dados, e para tal pode desenvolver o protocolo de pesquisa e um banco de dados para o estudo de caso (YIN, 2001). Para Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) o estudo de caso possibilita coleta de dados com maior precisão e confiabilidade quando comparada com pesquisa.

O protocolo de pesquisa é formado pelo conjunto de questões que serão usados durante a entrevista, destacando os tópicos a serem cobertos e indica os dados que devem ser coletados, sendo assim, ele serve para conduzir a entrevista e também como checklist para garantir que todos os tópicos sejam cobertos (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Caracterização das empresas fabricantes de máquinas e equipamentos e seus clientes

Neste tópico se encontra a caracterização das quatro empresas fabricantes de máquinas e equipamentos, que participaram desta pesquisa. As quatro empresas são empresas multinacionais de grande porte e possuem unidades de fabricação no Brasil, departamentos de vendas e departamentos de serviços.

- Fabricante A

O fabricante A é uma empresa de origem familiar, atualmente possui capital aberto e está localizado no interior do estado de São Paulo, iniciou suas atividades em 1930. A empresa possui unidades de fabricação no Brasil e Alemanha e possui subsidiárias de comércio e serviços em países da Europa e América do Norte. Sua capacidade instalada de produção de máquinas excede a 3.400 máquinas/ano. Atualmente possui mais de 154 mil máquinas instalada em todo o mundo e seu faturamento em 2016 foi superior a R\$ 580 milhões.

Seu portfólio de produtos é constituído por máquinas ferramentas, como Centros de Torneamento, Tornos convencionais, Tornos CNC, Centros de Usinagem, etc.; e por máquinas para processamento de plástico. O portfólio de serviços é composto por fornecimento de peças de reposição, garantia, suporte técnico à distância, assistência técnica, reparo de componentes mecânicos e eletrônicos, treinamentos, revisão e manutenção preventiva.

O fabricante A fornece seus produtos e serviços para diversos setores indústrias, como autopeças, aeronáutica, bens de consumo, máquinas e implementos agrícolas e equipamentos industriais.

- Empresa A1

Empresa de pequeno porte especializada na prestação de serviços de usinagem de peças industriais para diversos ramos de atividades, como: autopeças, telecomunicações, etc. Fundada em 1975, possui certificação ISO 9001: 2008 e está localizada no interior de São Paulo e está equipada com máquinas convencionais e CNC.

- Empresa A2

Empresa localizada em Sorocaba, interior de São Paulo, referência no ramo moveleiro. Possui mais de 28.000m<sup>2</sup> de área construída e mais de 500 funcionários.

- Empresa A3

Empresa de pequeno porte especializada na fabricação de itens e soluções completas para o ramo ferroviário. Possui mais de 30 anos de mercado e está localizada no interior de São Paulo.

- Fabricante B

O fabricante B é uma empresa familiar fundada em meados dos anos 1920. A empresa está localizada no interior de São Paulo e sua matriz está localizada na Alemanha. Atualmente possui unidades fabris na Alemanha, Brasil, Estados Unidos e China, também possui filiais de distribuição e de assistência técnica em países da Ásia, Europa e América do Norte. Em 2015 a empresa faturou 1 bilhão de euros e conta com aproximadamente 5.600 funcionários espalhados por todo o mundo.

Seu portfólio de produtos é composto por Centros de Usinagem Universais, Linhas de Usinagem e Linhas de Montagem. A empresa é um dos principais fornecedores de linhas de usinagem para a indústria automobilística, fornecendo projetos, desenvolvendo todo o equipamento e processo de fabricação para atender às necessidades destes. Os principais clientes das Linhas de Usinagem e de Montagem são as empresas montadoras de automóveis. Já o mercado de máquinas universais está direcionado para diferentes segmentos como o aeroespacial, óleo e gás, moldes, matrizaria e indústrias médias.

O portfólio de serviços é composto desde o serviço completo, que envolve todo o gerenciamento do projeto, onde a empresa disponibiliza um gerente de projetos para alinhar e gerenciar todas as fases de fabricação do equipamento; e serviços como peças de reposição, assistência técnica à distância, assistência técnica, serviços de reparo, treinamentos e reforma e otimização de equipamentos.

- Empresa B1

Empresa multinacional alemã, fabricante de automóveis. Possui 4 unidades de fabricação no Brasil e redes de distribuição espalhadas por todo território nacional. A unidade fabril que participou da pesquisa é a responsável pela fabricação de motores automotivos.

- Empresa B2

Empresa especializada em serviços de usinagem direcionados para a indústria aeronáutica. Está localizada na cidade de São Paulo e possui mais de 30 anos de experiência no mercado em que atua.

- Fabricante C

O fabricante C é uma empresa de origem alemã, fundada em 1960 e possui 30% de todo *market share* mundial do segmento em que atua. A empresa possui capital aberto e uma de suas unidades de fabricação está localizada no interior de São Paulo, também possui outras unidades em mais de 100 países, em São Paulo conta com aproximadamente 180 colaboradores e a nível mundial tem aproximadamente 6.000 colaboradores. A empresa faturou em 2015 mais de 1 bilhão de euros.

A empresa comercializa máquinas para a indústria moveleira, fornecendo máquinas como Centros de Furação, Centros de Usinagem, Seccionadoras, Coladeiras de Bordas, Linhas de Produção, Automação e Softwares que auxiliam desde o projeto à manufatura. Seu portfólio de serviços é composto por serviços técnicos de instalação e manutenção, peças de reposição, assistência remota e treinamentos. A empresa possui como clientes desde pequeno marceneiro até a grande indústria fabricante de móveis.

- Empresa C1

Empresa de médio porte com mais de 200 funcionários, está localizada no interior de São Paulo e atua no ramo moveleiro, produzindo para diversas lojas conceituadas espalhadas pelo Brasil.

- Empresa C3

Empresa de pequeno porte fabricante de móveis planejados, fundada em 1994 e está localizada na cidade de São Paulo.

- Fabricante D

O fabricante D é uma empresa de capital aberto, foi fundada em 1895 na Alemanha e possui subsidiárias em mais de 25 países. A subsidiária brasileira está situada no interior de São Paulo e conta com aproximadamente 220 funcionários, o grupo em qual a empresa faz parte possui mais de 14 mil colaboradores espalhados pelo mundo. Em 2015 a empresa faturou mais de 3,7 bilhões de euros.

A empresa fornece linha ampla de produtos para a produção de automóveis, como sistemas de instalação de pintura, unidades de montagem, sistema de limpeza, etc. Seus principais clientes fazem parte da indústria automobilística, o que representa 60% do faturamento da empresa, outros importantes clientes são a indústria química, indústria farmacêutica, setor de máquinas e indústria de aviação.

Os serviços oferecidos são: planejamento, serviços de inspeção, serviço de reparo e manutenção, peças de reposição e treinamentos. A empresa conta com mais de 1.000 funcionários do departamento de serviço espalhados em todo o mundo.

- Empresa D1

Montadora de automóveis localizada no interior de São Paulo, ocupando área superior a 69.000m<sup>2</sup> de área construída. Esta unidade desenvolve os processos de estamparia, carroceria, pintura e montagem final dos veículos. A fábrica possui capacidade de fabricação de 150 mil carros por ano.

#### 4.2 Elementos estratégicos de Marketing de Serviços aplicados pelos fabricantes e o alinhamento com as necessidades das empresas clientes

Este tópico apresenta os elementos da estratégia de marketing de serviços desenvolvidos pelas empresas fabricantes de máquinas e equipamentos. Dentre as quatro empresas que participaram desta pesquisa, apenas duas empresas possuem departamento de marketing; nas demais empresas, as atividades de marketing estão concentradas no departamento de vendas. Portanto, é possível notar que o desenvolvimento das estratégias de marketing é realizado em conjunto pelos departamentos de vendas e serviços.

- Produto

Nas vendas de seus produtos, as empresas fabricantes de máquinas e equipamentos disponibilizam alguns serviços inclusos, como: instalação, entrega técnica, serviço de garantia do equipamento e treinamento. Elas procuram adicionar serviços para agregar valor a seus produtos. Esta informação está de acordo com a literatura, a qual relata que as empresas estão utilizando a junção de produtos e serviço para aumentar a oferta de Biggle, Lay e Buschak (2012), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) e Kotler, Hayes e Blo2002). Esta combinação também é conhecida como produto expandido (HOFFMAN et al., 2010).

Assim, as empresas fabricantes de máquinas e equipamentos utilizam os serviços como itens de diferenciação e relatam que a imagem da empresa está totalmente relacionada com os serviços. Por isso, as empresas utilizam os serviços como sua principal vitrine, pois a qualidade

do equipamento é premissa fundamental, haja vistas, que existem muitas empresas que fornecem equipamentos de alta qualidade. Estas informações podem ser notadas nas falas dos entrevistados.

“(...) além de ser uma relação 100% direta com a imagem da empresa é um diferenciador gigante, na área de bens de capital você dispor de uma equipe, de um investimento alto ligados a serviços, especificamente também além de assistência técnica, peça de reposição (...)”. Fabricante A.

“(...) o serviço hoje é a nossa vitrine principal é o que o cliente primeiro olha, quando ele entra aqui na indústria (.a) primeira coisa que ele quer discutir é serviço, longevidade (...) uma máquina dura 20 anos, 30 (...) carro zero tudo é bom, quero ver daqui a 20 anos, tem continuar trabalhando (...)”. Fabricante A.

Estas informações estão de acordo com ~~confirmam~~ ~~de~~ ~~à~~ (2010) e Sarquis (2009), os quais descrevem que acrescentar aspectos de serviço à produtos, diferencia o produto no mercado e pode gerar maior receita para a empresa

Desta forma, os serviços se tornam ~~essenciais~~ ~~essenciais~~ para as empresas fabricantes de equipamentos, pois, além de aumentar a receita, são responsáveis pela manutenção do relacionamento entre fabricante e cliente. Os entrevistados relatam que o bom desempenho da área de serviços influencia diretamente a escolha do cliente em comprar novos equipamentos conforme trechos da entrevista.

“(...) eu sempre falo que o bom vendedor vende a primeira, talvez a segunda máquina, dali pra frente quem vende o pós-vendas, dali é o relacionamento do que aquilo gerou(...)”. Fabricante B.

“(...) eu acho que é a ~~pe~~ ~~ma~~ mais importante de empresa, porque se eu faço uma venda de uma máquina, o meu vendedor vai fazer uma bela venda, o equipamento é lindo, maravilhoso e se eu como ~~pós~~ ~~venda~~, como assistência técnica de peças, não conseguir atender ele, ele com certeza vai comprar a próxima máquina”. Fabricante C.

As empresas clientes confirmam essa informação, relatando que os serviços são utilizados como diferencial na escolha da compra do equipamento, principalmente os serviços de assistência técnica e peças de reposição, conforme trechos da entrevista.

“Então, quando fui comprar as máquinas, eu vi outros fabricantes. E justamente olhei essa parte aí de assistência técnica em peças. Eu deixei de comprar, de procurar máquinas, deixei até de procurar máquinas ~~se~~ ~~tro~~, por causa desse motivo aí. Olhei a máquina, boa também, espera aí, mas eles estão no Brasil? Quem que faz assistência técnica? Eu falei ‘não, vou ter deficiência’”. Empresa C3.

“(...) nós poderíamos ter comprado ‘chineses’, com preço bem aprazível, mas não é muito viável em termos de assistência técnica, por exemplo, peça, manutenção (...) a assistência técnica sempre, é um diferencial muito bom né (...)”. Empresa A3.

Os treinamentos também são vistos como serviço essencial fornecido pelos fabricantes de máquinas; geralmente são treinamentos realizados para duas ou mais pessoas. No entanto este serviço não é utilizado apenas para fazer com que o cliente possa operar, programar e realizar manutenções corretivas e/ou preventivas com excelência.

A estratégia para alguns fabricantes é fazer com que vários profissionais tenham pleno domínio sobre o equipamento, tanto na parte operacional quanto em manutenções, desta maneira, quanto mais profissionais tiverem amplo domínio sobre o equipamento, maior será a possibilidade de empresas adquirirem esse equipamento. Portanto, o treinamento também pode ser utilizado como forma de propagar a marca da empresa e também para transformar o produto em experiência, pois algumas empresas trazem os clientes para dentro da fábrica durante uma semana, e assim, utilizam toda a sua estrutura e tecnologia para diferenciar seu produto, conforme as falas dos entrevistados.

“esse treinamento a gente de uma maneira geral, a gente não gosta de cobrar, porque quanto mais gente ~~saber~~ mexer na minha máquina melhor, se você andar pela fábrica hoje tem 20 meninos da USP, meninos, estudantes de engenharia mecânica de São Carlos conhecendo a empresa, vão passar o dia, almoçam com a gente, toda semana, a cada 15 dias tem uma turma, ~~mas~~ nossa marca, (...) são os futuros usuários, futuros operadores de máquinas, futuros técnicos de fábricas que serão nossos formadores de opinião (...)”. Fabricante A.

“(...) nós temos um showroom, o cara vem fica uma semana, (...) aprende o programa, (...) colocamos um laptop na mão dele, (...) já mostra o painel da máquina dele, é que nem um simulador de avião, que nem aprender a pilotar um avião num simulador, ele já entrando num ‘torninho’ aqui, tudo simulado, ele já está usinando, porque quando ele ~~cobrar~~ a mão na máquina na ~~quarta~~ ele já está com menos medo, ele já trombou ela no simulador, ele já trombou ela aqui no simulador, já perdeu o medo, já entendeu o negócio, na ~~quarta~~ ele vai lá fazer o curso, na parte operacional (...)”. Fabricante A.

No entanto, o cliente A2 destaca que o treinamento fornecido pelos fabricantes de máquinas não é suficiente para que os clientes consigam obter a eficiência e produtividade máxima do equipamento, assim, sugere que os fabricantes realizem o ~~acompanha~~ gradativo no pós-venda, verificando possíveis aspectos que podem ser melhorados por meio de treinamentos conforme fala do entrevistado.

“(...) aqui a gente não consegue usar elas 100%, muitas vezes ela tem um recurso que na época não falou ou ~~falou~~ a pessoa não prestou atenção... (...) ~~o~~ ~~pro~~da era para a pessoa vir aqui e ver como que o cara está trabalhando, como ele está programando (...) porque o cara vicia, a pessoa que faz a programação ou trabalha com a máquina ele não lembra como faz ~~e~~ achou um recurso e continua fazendo aquilo ali para o resto da vida, porque ele não lembra como era, então a pessoa vindo, vendo ele fazer, ‘mas por que você faz assim? Por que que você não faz assim?’ (...)”. Empresa A2.

Desta maneira, existe a ~~poss~~ibilidade de empresas fabricantes criarem módulos de treinamentos diferenciados, de acordo com o nível de conhecimento que a empresa cliente



possui referente ao equipamento, por exemplo, módulo básico (iniciante), ~~intermediário~~ (para operadores e ~~manut~~ mantenedores que conhecem/utilizam o equipamento por mais de 1 ano) e módulo avançado (para clientes com grande conhecimento sobre o equipamento). Por meio dos treinamentos as empresas fabricantes podem aumentar o nível de relacionamento com os clientes. Quando o treinamento for realizado na empresa do cliente há possibilidade de compreender melhor a necessidade do cliente e customizar o treinamento; quando o treinamento for realizado na empresa fabricante, há oportunidade de demonstrar a qualidade por meio das evidências tangíveis, como estrutura, corpo técnico, etc.

Além dos serviços essenciais e já inclusos na compra do equipamento, as empresas também podem fornecer alguns serviços de ~~pré-venda~~ ~~pré~~ ~~venda~~. O serviço de ~~pré~~ ~~venda~~, em sua grande parte, é fornecido pela equipe de engenharia de vendas e engenharia de aplicação, com o intuito de fornecer o equipamento mais adequado às necessidades dos clientes. Normalmente, o cliente procura o fabricante e apresenta a sua necessidade, que pode ser um produto a ser produzido com determinada qualidade, velocidade, custo e volume. Assim, o departamento de engenharia atua buscando a melhor solução para o cliente.

Algumas empresas oferecem o equipamento totalmente customizado às necessidades dos clientes, este tipo de ~~venda~~ ~~venda~~ conhecido como *turn-key*. Assim, o cliente não compra apenas o equipamento, mas pode adquirir uma linha composta por várias máquinas e também todo o processo para a produção de seus produtos.

“(…) a gente tem algumas linhas de atuação, as principais são…os mercados de sistemas, (…) que são basicamente grandes projetos, principalmente para indústria automotiva e que eles são os chamados ~~projetos~~ *project-key*, fornecemos não só a máquina, mas também o processo ~~completo~~”. Fabricante B.

“Quando eu vendo soluções, certas soluções demandam um estudo um pouco mais aprofundado, eu preciso conhecer melhor o assunto, então nós temos uma engenharia, chamado engenharia de vendas, é ela que dá o suporte, é ela que dá suporte ao vendedor (…)”. Fabricante A.

O fabricante B também oferece serviços de integração, este tipo de serviço é realizado para integrar todos os equipamentos que compõem a linha de produção, faz com que vários equipamentos de fabricantes diferentes se comuniquem entre si. Muitas vezes ~~este~~ ~~este~~ produto é composto por 90% de serviços (intangível) e 10% de produto (tangível).

A empresa D também possui em seu portfólio produtos com grande percentagem de intangibilidade, como a programação de linha de produção para o processo de novo tipo de produto (a empresa utiliza os equipamentos que havia adquirido anteriormente e compra “apenas” o *know how* do fabricante para toda a modelagem do processo para a fabricação do

novo produto) e consultorias para ganho de produtividade, redução de custos e otimização do processo produtivo.

Os serviços de personalização do equipamento (*key*), integração, programação, treinamento e consultorias condizem com os autores Lovelock, Wirtz e Henning (2001) e Lovelock e Yip (1996) que destacam o serviço suplementar conhecido como consulta, serviço pelo qual as empresas fornecem recomendações personalizadas a seus clientes.

Três empresas pesquisadas classificam os serviços fornecidos, como: serviço de assistência técnica (onde os técnicos especialistas realizam serviços como instalação, reparos, manutenção preventiva, treinamento, etc.); vendas de peças de reposição e atendimento

O fabricante A tem como principal estratégia o serviço de garantia do equipamento; o equipamento possui três anos de garantia. Os fabricantes podem oferecer garantias com prazos maiores ou até mesmo vendem a extensão da garantia do equipamento.

“*Service* passa a ser responsável pelo período estipulado de garantia, normalmente, um ano, em alguns clientes, nós trabalhamos com períodos de garantia, tudo depende de como foi negociado o projeto.) muitas vezes também, existe um custo para isso, e o cliente assume que quer dois anos de garantia e paga por isso”. Fabricante D.

As empresas clientes relatam a importância do serviço de garantia do equipamento, tanto na compra do novo equipamento quanto a garantia para algum componente que precisou ser substituído devido à quebra ou desgaste natural. As montadoras, por sua vez, possuem em seu contrato, que os atendimentos, dentro do período de garantia, sejam realizados dentro do prazo de 12 horas, conforme fala dos entrevistados.

“(...) então, vamos lá...o que uma montadora faz no geral é bem diferente do que um fornecedor de peça faz, (...) então teoricamente quando você compra uma máquina para uma firma montadora, uma firma muito grande, a máquina está perfeitamente dentro de todas as normas, legislações, quesitos de qualidade, segurança, cor, tudo. A partir daí conta 12 meses de garantia, nos 12 meses de garantia o atendimento tem que ser em 12 horas gratuitamente, a menos que for uma (...). mas se não ele cobre tudo”. Empresa B1.

“No começo o nosso pessoal não tinha tanta habilidade, a gente acabou contratando um tempo de extensão de garantia e tinha um técnico que ajudou até a treinar o pessoal, aí quando o pessoal ficou mais habilitado a gente não precisou mais assinar esse trabalho”. Empresa D1.

Como segunda principal estratégia, o fabricante A oferece o serviço de peças de reposição, mantendo em estoque mais de 21 mil *part numbers* com valor total de aproximadamente 22 milhões de reais. Esta estratégia tem como intuito aumentar a longevidade dos equipamentos, fazendo com que máquinas antigas possam ter condições de operar com qualidade. No entanto, os altos gastos pelos clientes com peças de reposição, ao longo do ciclo de vida do equipamento, representam apenas 5% do equipamento.

“(...) a máquina já sai muito bem equipada, ao longo da vida os clientes só compram peças para manutenção corretiva, queimou sensor, quebrou isso, queimou aquilo, queimou o motor, daí ele compra peças corretivas, ele não compra caríssimos acessórios para máquina)”. Fabricante A.

“(...) peças de reposição, praticamente é eterno, se o mercado ainda disponibiliza a peça, a peça vai existir (...), mesmo que ela tenha 50 anos de mercado. O que ocorre é que o mercado eletrônico desaparece do mundo, não sei, período, 20 anos, 15 anos, e aí não tem o que a empresa fazer. Então aquele produto simplesmente inexistente e então aí a empresa procura oferecer ao cliente outra solução”. Fabricante A.

Já, para as empresas clientes, o serviço de peças de reposição é visto como primordial, principalmente para as empresas clientes de pequeno porte, por questão de custo, espaço físico reduzido e muitas vezes, por possuir em seu parque fabril apenas uma máquina dedicada a determinado processo, assim, se a máquina parar, toda a produção é comprometida. Todavia, a qualidade deste serviço está vinculada com a quantidade e variedade de itens que o fabricante mantém em seu estoque e a velocidade de entrega. Portanto, esta estratégia está alinhada com a expectativa do cliente.

“(...) então o ponto que é importante é que o fabricante A mantém estoque de peças de manutenção, tanto mecânica quanto eletrônica e tal, então você é atendido de imediato, quando não tem no estoque esse prazo é curtíssimo, chega até a tirar a peça lá da produção para atender o cliente, já aconteceu uma vez aqui (...) é que não tinha no estoque e eles tiraram uma peça que estava na produção e mandaram pra gente. O técnico veio aqui e trocou e tal (...)”. Empresa A3.

“(...) o fabricante A tem um ponto positivo aí que se você precisa de uma peça numa máquina de 50 anos, você tem a peça, isso aí, igual não tem ninguém (...)”. Empresa A1.

“(...) olha do fabricante C, cara, a gente tem um apoio legal (...), ela não tem a quantidade de peças no Brasil que o fabricante A tem, que a fabricação é aqui mesmo, muitas vezes a gente tem que esperar (...)”. Empresa C2.

O fabricante A cita que outro serviço importante é o de manutenção corretiva, pois, o equipamento pode falhar, muitas vezes, em momentos difíceis para o cliente. Assim, esse atendimento tem que ser realizado o mais breve possível para que o cliente permaneça o menor tempo possível com o equipamento parado, o que pode causar alguns prejuízos financeiros para os clientes.

“(...) a empresa oferece as manutenções corretivas, ela é importante porque as coisas acontecem de falhar muitas vezes na hora mais difícil para o cliente, como em qualquer área de produção não tem dia, não tem sol, não tem hora, a gente tem que estar buscando soluções para qualquer imprevisto que tenha nas máquinas do cliente.” Fabricante A.

Existem várias empresas que prestam serviços de manutenção e são variados tipos de equipamentos, mas, as empresas pesquisadas destacam que preferem que o serviço

de manutenção seja realizado pelo próprio fabricante, pois assim, garante que a máquina continue com a mesma qualidade, conforme fala dos ~~estados~~.

“(...) eu acho isso. Apesar que existe outros fornecedores desse tipo de serviço, a máquina não estando mais na garantia, você pode mandar pra outro, (...), mas nada como você mandar (...) para o fabricante. O meu fuso comprei dele, o fabricante pra mim, é diferente (...)”. Empresa B2.

“(...) por experiência própria, eu já tive outros tipos de manutenções similares, fazem bem feito, mas nunca igual o fabricante, quem vai ter o selo lá, é o fabricante (...)”. Empresa B2.

Mas, os clientes não ~~querem~~ apenas receber as manutenções corretivas, muitos clientes buscam fazer contratos de manutenção preventiva, na qual os fabricantes realizam visitas periódicas e substituem componentes de desgaste natural do equipamento, desta forma existirão menores ~~tempos~~ de máquinas paradas devido algum tipo de ~~falha~~ diminuir os custos com peças de reposição. Atualmente, a tecnologia pode colaborar com as manutenções preventivas, pois o próprio software da máquina poderá avisar a necessidade de substituição ~~de~~ algum do equipamento.

“(...) a gente oferece daí ao mercado manutenções preventivas, principalmente em final de ano, quando o cliente pode parar, final de semana (...). Hoje com a sofisticação da eletrônica, vai ser mais fácil a previsão de manutenções preventivas porque o próprio software da máquina vai ~~controlar~~ a máquina e ~~falar~~, o seu *spindle* está com 5 mil horas e está na hora de você fazer uma preventiva de uma parte A ou de uma parte B da máquina”. Fabricante A.

Os fabricantes ~~também~~ fornecem pacotes de serviços, esses pacotes são realizados para poder agilizar os serviços de assistência técnica. Na venda deste pacote são acordados os valores das horas de trabalho de cada técnico especialista (mecânico, eletricista, eletrônico, etc.) período de vigência do contrato, e alguns clientes também exigem prazo para o atendimento da solicitação de assistência técnica.

Os fabricantes comercializam ~~pequenos pacotes~~ e peças de reposição, treinamento, pacotes de equipamento de manutenção ~~que~~ são exigidos para a geometria da máquina e aferições ~~e~~ pacote de serviços para reparo ~~de~~ *spindle* e manutenções preventivas

“(...) a gente procura oferecer, pacotes ou treinamento, para uma questão de conhecimento técnico ou pacote preventivo, ~~do~~ você percebe que ~~o~~ equipamento já está desgastado ~~ela~~, a gente pode oferecer pra ~~você~~ pacote de peça de reposição. ’ (...)”. Fabricante B.

“A gente oferece, por exemplo, o pacote de peças sobressalentes, de desgaste que não entra em ~~garantia~~, que não tem ~~o~~ a gente dar ~~garantia~~ (a.) não obrigatoriamente são só peças de desgastes, mas também são peças específicas que não deixam a máquina ficar parada por muito tempo”. Fabricante C.

O pacote de serviço tem como principal estratégia o atendimento às emergências dos clientes, haja vista, que algumas empresas possuem métodos burocráticos para aquisição de produtos e serviços.

“(...) existe venda de pacote de serviços que alguns clientes, eles compram algum pacote de serviço pra ter preço pé negociado (...)” Fabricante A.

“uma estatal, (...) se ela for fazer toda a burocracia que ela precisar para fazer uma manutenção corretiva na máquina, ela vai ficar 3 meses com a máquina parada, são problemas burocráticos internos por causa de um sensor de 200 reais então a gente já tem um contrato de manutenção com eles (...)”. Fabricante A.

“(...) um cliente que eu só posso entrar lá com a visita agendada, com o horário marcado, com todas as normas preenchidas, eu preciso ter um técnico de segurança do trabalho que acompanhe ele e tal. Então por conta da burocracia dele, as nossas visitas são bem mais complicadas, são bem mais caras, são bem mais difíceis de serem agendadas, aí o que a gente costuma a fazer é tentar ir lá, tentar negociar algo, um contrato que facilite essa entrada e tudo (...)” Fabricante C.

O pacote geralmente é adquirido por empresas de grande porte, algumas empresas preferem utilizar seus próprios funcionários para realizar as manutenções e equipamentos, como exemplo, o caso da empresa B2, a qual utiliza seu próprio departamento de manutenção, pois o mesmo recebeu treinamentos específicos do fabricante.

“(...)a gente não adquiriu. (...) a gente tem a nossa manutenção (...) no treinamento quando compra a máquina, eles dão treinamento de manutenção elétrica, mecânica e hidráulica (...) Eles têm no manual o cronograma de manutenção preventiva que é o que a gente segue”. Empresa B2.

A maioria dos fabricantes de equipamentos não possuem em seu estoque as peças/componentes de todos os modelos de máquinas e equipamentos que fornecem ou forneceram, pois, isso aumentaria muito o custo de manutenção do estoque. Assim, por meio dos pacotes de manutenções preventivas, os fabricantes de máquinas conseguem montar um cronograma de manutenção e providenciar, com breve antecedência, os itens a serem substituídos durante o período de manutenção preventiva, garantindo que o cliente tenha sua máquina parada pelo menor tempo possível e possibilita que o fabricante possa manter seu estoque mais “enxuto” com relação a variedades e quantidade de itens.

Os pacotes de serviços também são utilizados para fornecer preços diferenciados aos clientes, assim os custos dos clientes serão menores na compra de pacotes de se

“a gente fala ‘faça o contrato conosco que você tem velocidade no atendimento, pré planejamento e você tem a garantia do fabricante’”. Fabricante B.

“Se eu faço um contrato de inspeção com o cliente, eu incluo inclusive também *hotline*, aí a gente tem valores diferenciados, condições diferenciadas. Toda vez que alguém fecha um contrato de inspeção, manutenção comigo, ele tem condições especiais com o resto do serviço, essa é uma diferença”. Fabricante C.

Alguns fabricantes também oferecem o serviço de reforma do equipamento, muitas vezes são adaptações do equipamento antigo às normas de segurança (NR12). Já o serviço de *retrofitting* é realizado em máquinas de grande porte (máquinas pesadas). Neste estágio inclusos novamente os serviços essenciais de entrega técnica, garantia, instalação, treinamento, etc.

Para a concepção de novos serviços as empresas fabricantes de equipamentos analisadas não utilizam processo formal. O momento de interação entre o pessoal de vendas/serviços e clientes proporciona a oportunidade de verificar as necessidades dos clientes, estas necessidades são analisadas pelos departamentos de vendas, custos industriais e assistência técnica; e ao verificar a viabilidade do novo serviço, o mesmo é implementado.

“(...) na realidade a empresa é assim, ela está totalmente aberta às necessidades dos clientes, se aparecer no mercado de serviço demanda do cliente que venha a acontecer a gente vai se adequar obviamente”. Fabricante A.

“(...) um dos nossos representantes, ele depois de muitas visitas, ele percebeu a necessidade de uma das montadoras de uma certa carência de suporte do fabricante de máquina (...), daí ele veio com a ideia pra gente e nós hoje, departamento de vendas, estamos elaborando um estudo de viabilidade para ver se é viável a gente fazer isso ou não, (...) eu vejo que não existe uma formalização (...) é uma coisa muito mais: ‘precisa, vamos ver se funciona’, se funcionou, a gente começa a vender (...)” . Fabricante B.

“(...) a gente vê qual é a necessidade que o mercado tem e o que a gente pode oferecer, aí a gente cria esse produto (...)”. Fabricante C.

Os serviços *hotline* são serviços realizados por meio de telefonemas, onde os fabricantes de equipamento disponibilizam consultores técnicos para atender clientes que precisam sanar alguma dúvida com relação a operação, programação e/ou manutenção de seu equipamento, este serviço está de acordo com Lovelock (1983) e Lund e Marinova (2014) de alguns serviços não necessitam do contato físico direto com o cliente e podem ser administradas por email, comunicações eletrônicas, etc.

Esse serviço tem como finalidade diminuir o tempo de atendimento ao cliente, diminuir o tempo de máquina parada no parque fabril do cliente e ajuda a empresa fabricante a enviar o técnico correto com o item de reposição apropriado para determinada assistência técnica.

Esta informação foi corroborada pelas empresas clientes e destacam a agilidade na resolução de problemas e a economia gerada por esse serviço, haja vista que, em muitos casos, os problemas são resolvidos por telefone. Todavia, quando não se resolve o problema através do atendimento telefônico, esse serviço contribui com a eficiência da assistência técnica, fazendo com que os fabricantes enviem os técnicos com a solução prévia para o

problema, conforme destacado pelos entrevistados. Desta forma, o serviço *hotline* aumenta a produtividade e a eficiência das assistências técnicas, minimizando os custos para ambos os lados, o custo da assistência fornecido pelo fabricante e o custo da máquina parada para a empresa cliente.

“(...) eles têm uma linha de atendimento que eu acho excelente, que você liga e tem um atendimento imediato, as soluções são rápidas, e é isso que a gente precisa, a gente não tem um parque com ‘trocentos’ Centros de Usinagem, então tem um, quebrou um é 100% de máquina parada, então esse tipo de coisa é (...)”. Empresa A3.

“(...) eu acho que é uma baita duma ferramenta, sabe? Eu acho que isso é a modernidade, eu acho que o mercado compra esse lado mesmo (...)”. Empresa C1.

“(...) antes de vir eles sempre tentam colher o maior número de informações pelo telefone, saber o quê que está acontecendo pra já vir com material todo certo”. Empresa B2.

Muitos fabricantes utilizam a diagnose remota durante o atendimento *hotline*, com isso é possível acessar a máquina do cliente e verificar com precisão se existe alguma falha no equipamento.

Das quatro empresas analisadas somente o fabricante C cobra pelo serviço, na realidade, a cobrança se inicia após o décimo quinto minuto, então cobra quinze minutos anteriores mais os minutos que se excederem, caso o atendimento por telefone não atinja os quinze minutos, não haverá cobrança. As falas dos respondentes demonstram essa situação

“te dou suporte gratuito por telefone, pra qualquer ajuda que você precisar...gratuito por telefone, gratuito para todos os clientes dela sobre qualquer coisa que ele precise de assistência técnica, e diria para você o seguinte: ‘em garantia e fora de garantia, em torno de...sem medo de errar, 40% dos problemas são resolvidos por telefone...gratuitamente’. (...)” Fabricante A.

“(...) o *hotline* é um produto que a gente consegue, nesse caso, em 70% das vezes, pelo menos identificar o problema e já mandar o técnico com a solução em mãos, ou quando não, a gente resolve até por telefone, o que a ajuda muito”. Fabricante C.

O serviço *hotline* pode ser identificado como serviço complementar facilitado, que é um dos três elementos da proposta de valor citada por Lovelock, Wirtz e Hemso (2011) e Sarquis (2009), esse serviço acompanha e auxilia a entrega/uso do serviço principal de assistência técnica.

A empresa cliente A1 destaca que é muito importante os fabricantes se preocupem com a maneira (processo) que utilizam para solucionar os problemas que surgem no ciclo de vida do equipamento. Desta forma, nota-se que os fabricantes realizam, muitas vezes, soluções sem custo para os clientes, mesmo fora de garantia, por exemplo, quando os mesmos percebem alguma falha crônica em determinado equipamento.

“(…) chegou pra gente e a gente não sabia, é uma alimentação automática que eles iam instalar na nossa máquina, daí eu perguntei para o diretor e ele não sabia o que era, perguntei para o encarregado do setor e ele também não sabia (...) falei ‘ué’ liguei lá, eles falaram ‘isso aí é uma melhoria, não tem custo, só preciso que vocês estipulem uma data que eu possa mandar o meu técnico aí, que sem custo algum ele vai fazer a instalação’”. Empresa A2.

“Se eu não estou enganado acho que quando nós tivemos um problema com a seccionadora que nós compramos, eu acho que nós tivemos um problema com elétrico, um motor elétrico de regulação ali do riscador da máquina, (...) mesmo depois de ter passado a garantia, ela arruou, isso e fez a troca sem custo pra gente”. Empresa C1.

Notase que os clientes buscam fabricantes de equipamentos que forneçam valores por meio da agregação de serviços a seus produtos, principalmente, através dos serviços de assistência técnica, peças de reposição e serviços de atendimento à distância. Os demais serviços, como instalação, treinamento, entrega técnica e garantia são serviços suplementares comuns fornecidos pela maioria dos fabricantes de equipamentos e máquinas.

O quadro 18 apresenta a síntese das estratégias de produto utilizadas pelas empresas fabricantes de máquina e equipamentos.

Quadro 18 - Síntese das estratégias de produto

Elemento estratégico: Produto	Fabricante
Informações obtidas na pesquisa de campo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>O serviço <i>hotline</i> é estrategicamente utilizado para proporcionar a maior eficiência e redução de custos serviços de assistência técnica tanto para o cliente quanto para o fabricante;</li> </ul>	A, Be C
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pacotes de serviços também são utilizados para fornecer serviços diferenciados aos clientes</li> </ul>	A e C
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pacotes de manutenções preventivas são utilizados para apoiar a previsão de demanda de serviços</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pacotes de manutenções preventivas permitem que os fabricantes disponibilizem os componentes certos na hora certa, mantendo seu estoque enxuto</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pacotes de serviços são como principal estratégia o rápido atendimento à necessidade do cliente, minimizando a burocracia existente na compra de peças por parte do cliente;</li> </ul>	A e B
<ul style="list-style-type: none"> <li>O serviço de peças de reposição é utilizado para aumentar a longevidade do equipamento</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>As empresas utilizam os serviços de vendas para adequar o equipamento à necessidade do cliente</li> </ul>	A, B e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>O serviço de treinamento também é utilizado para propagar a marca da empresa</li> </ul>	A
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os fabricantes de equipamentos utilizam os serviços para agregar valor aos produtos como estratégia de diferenciação.</li> </ul>	A, B, C e D
Considerações da Literatura	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muitos serviços se baseiam na combinação de bens e serviços para satisfazer a necessidade do consumidor (LOVELOCK; WRIGTH, 2006; SARQUIS, 2009)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A busca por vantagem competitiva provém da criação de novos serviços suplementares e/ou modificações já existentes (LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>O serviço suplementar de consultoria está relacionado com os conselhos e orientações de um fornecedor capacitado para com o cliente (LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011; LOVELOCK; YIP, 1996)</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa



A figura 27 apresenta o alinhamento das estratégias referente ao produto com as expectativas e necessidades das empresas clientes. Nota-se que alguns fabricantes estão alinhados parcialmente no serviço de peças de reposição, pelo fato, de possuir em seu estoque, baixo volume e variedade de itens, fazendo com que o prazo de entrega de alguns itens não atenda a expectativa dos clientes.

A percepção do cliente sobre o serviço de peças de reposição pode ser aprimorada por meio da utilização do serviço de manutenção preventiva, a manutenção preventiva minimiza a compra de itens danificados, assim o cliente utilizará menos o serviço de peças de reposição e o fabricante poderá manter seu estoque mais enxuto. Assim, o pacote de manutenção pode contribuir com a redução de gastos por parte das empresas fabricantes e empresas clientes, além de aumentar o faturamento da empresa cliente.

A estratégia de treinamento também está parcialmente alinhada. Módulos de treinamentos customizados de acordo com o conhecimento de cada cliente pode demonstrar comprometimento do fabricante com seus clientes, contribuindo com o relacionamento entre as partes.

Produtos	Fabricantes			
	A	B	C	D
Garantia	●	●	●	●
Atendimento <i>Hofline</i>	●	●	●	●
Peças de reposição	●	○	○	○
Assistência técnica	●	●	●	●
Pacotes de serviços	●	●	●	●
Resolução de problemas sem custo para o cliente	●	●	●	●
Serviço como diferencial	●	●	●	●
Entrega técnica	●	●	●	●
Treinamento	○	○	○	○
Instalação de equipamento	●	●	●	●

Legenda

- Alinhamento total
- Alinhamento parcial
- Sem alinhamento ou não relatado pelo fabricante

Figura 27 - Síntese do alinhamento das estratégias de produto com as necessidades dos clientes  
Fonte: Elaborado pelo autor através dos dados de pesquisa

- Distribuição

Para a distribuição de seus produtos e serviços, as empresas fabricantes de máquinas e equipamentos utilizam vendedores e assistentes técnicos espalhados estrategicamente por todo o território nacional. As regiões que possuem grande demanda de compra de equipamento e

serviço são atendidas por vendedores e técnicos que estão posicionados em locais estratégicos. Esta estratégia de localização é modificada ao longo do tempo de acordo com a demanda de cada região está coerente com os autores Gönroos e Sandberg (2003) que relatam que o serviço é considerado acessível quando é comprado e consumido de forma fácil e conveniente.

“Os nossos técnicos estão esparramados pelo Brasil, (...) então os técnicos estão o mais próximo dos clientes possível, (...) o técnico não está saindo daqui, por isso que ele mora lá, pra que em uma hora ele já chega no cliente, em duas horas (...) ele já mora naquela região”. Fabricante A.

“Os nossos técnicos não obrigatoriamente moram todos em São Paulo, nós temos técnicos que moram no Rio Grande do Sul, Santa Catarina (...) Cada região tem um tipo de máquina específica, a gente procura deixar os técnicos daqueles equipamentos mais próximos possíveis daqueles equipamentos”. Fabricante C.

Nota-se que os fabricantes desenvolvem suas estratégias para se adaptarem as necessidades de seus clientes, disponibilizando seus serviços em qualquer hora que o cliente venha precisar, conforme fala do entrevistado.

“(...) os últimos trabalhos foram bem flexíveis. Não tenho do que reclamar dos meninos porque, por exemplo, já precisou de técnico de vocês vir no primeiro turno, aí depois o Rafael estava no segundo turno, o cara mudar a jornada dele no meio do atendimento pra poder atender Rafael em outro turno”. Empresa D1.

As empresas clientes relatam que o momento que ocorre alguma falha no equipamento é a hora mais delicada para o relacionamento entre fabricante e cliente, pois, o cliente gostaria de receber o atendimento o mais rápido possível, no entanto, nem sempre é possível. As pequenas empresas são mais “frágeis” com relação a falhas no equipamento, pois, devido ao número de máquinas que possuem, muitas vezes, determinada máquina com defeito pode ocasionar a parada de todo o processo produtivo.

“(...)o problema nosso é que a gente é uma empresa pequena, então é o que eu te disse, nós temos 1 CNC, 1 torno CNC, 6 máquinas operatrizes, então você tem uma máquina com defeito, ela representa as vezes 100% do poder de produtividade, o que a gente precisa é de velocidade, atendimento rápido (...)”. Empresa A1.

“(...) você liga lá, o cara está viajando, e tal e vem depois de 2, 3 dias, o negócio é complicado, então esse tipo de coisa é enrolada, a gente não consegue absorver, se tivesse um monte de máquina, (mas) a gente tem uma, certo (...)”. Empresa A3.

O prazo de atendimento utilizado pelo mercado é de 48 horas. No entanto, os clientes relatam que por mais que o prazo comum seja de 48 horas, o prazo é longo para que o equipamento permaneça improdutivo, sem assim, as empresas que atendem num prazo menor, conseguem melhorar sua imagem e demonstram o comprometimento com seus clien-

“(...) esse negócio de antecipar, não se utilizar da carga total que é conhecida no mercado e passar ser antes, então isso gera confiabilidade, confiança”. Empresa B2.

“(...) num mundo onde a produção, por exemplo, principalmente em linhas de alta produção, (...) se a gente depende de um equipamento, a rapidez é importante e a questão da reação (...)”. Empresa B1.

“(...) serviço pós-vendas é o seguinte, por exemplo, quando você fala de garantia, 12 horas após, atendimento em 12 horas após o ocorrido, se ele vem aqui em 12 horas, se ele faz o serviço, se ele faz você está vendo que ele está comprometido”. Empresa B1.

De forma contrária, o longo prazo de atendimento as necessidades dos clientes, gera imagem negativa da empresa, conforme fala do entrevistado.

“(...) agora, a gente teve a dificuldade do robô lá, por exemplo, que estava fazendo ruído, de não ter um técnico disponível naquele momento (...), mas era uma necessidade e tivemos que aguardar até o sábado pra ter uma pessoa (...) é uma situação que pela quantidade de máquinas que a gente tem e a dependência no fabricante D, talvez uma semana seja um prazo muito longo pra ~~adaga~~ ainda de uma pessoa”. Empresa D1.

Por meio do exposto, ~~nota~~ que o elemento distribuição ~~afeta~~ indiretamente o produto e a demonstração de comprometimento ou da falta de comprometimento, afeta o relacionamento entre as empresas.

Já, o armazenamento de peças de reposição é centralizado, deste modo, ~~percebe~~ menores custos com imobilizado e facilita a gestão e entrega dos itens de reposição. Com a utilização do centro de distribuição (CD) o fabricante A promete, se o cliente realizar a compra até às 15:00 e o item solicitado estiver no estoque, no dia seguinte as peças chegarão ao cliente, independente da sua localização no território nacional, conforme fala do entrevistado.

“(...) conseguimos provar por causa da evolução dos meios de transporte, que se todas estivessem no mesmo lugar era melhor, centro de distribuição, (...) e a peça vai rápido no cliente e o cliente fica contente com a gente (...)”. Fabricante A.

O fabricante B, aumenta sua capacidade produtiva compartilhando grandes projetos entre as principais plantas mundiais do grupo, desta forma, plantas da Alemanha, China, Estados Unidos e Brasil, juntam suas forças e fabricam máquinas que fazem parte de determinado projeto e realizam a instalação em qualquer lugar do mundo. Essa estratégia permite que a unidade fabril localizada no Brasil aumente ~~seu~~ *market share* distribuindo seus produtos globalmente. Assim, a recessão econômica do país não afeta, de forma significativa, o desempenho econômico da empresa.

Para o fabricante A, a melhor maneira ~~de~~ manter no mercado é estar perto do cliente, assim, suas vendas são diretas, eles não utilizam intermediários em sua força de vendas e em sua equipe técnica, conforme trecho da entrevista.

“(...) ele não conversa com prestador de serviço (...) é tudo uma coisa só, nós não temos representação, (...) nós somos 100% da empresa, (...) toda a venda é direta. Nós não temos intermediários. A empresa tem vendedores e gerentes de filiais de vendas

espalhados pelo Brasil inteiro nos pontos estratégicos, todos funcionários (...)".  
Fabricante A.

O fabricante A entende que mantendo vendedores da própria empresa, com salário fixo mais comissão sobre as vendas é mais apropriado para atender a real necessidade do cliente e manter relacionamentos duradouros, conforme fala do entrevistado.

"(...) Venda direta você vende a cultura, você vende a fidelização do cliente, (...) você está vendendo a consultoria". Fabricante A.

"(...) porque nós acreditamos na ideia de vender soluções, (...) nós temos vendedores que ao invés de vender uma máquina de 500 mil reais fala pro cara 'não, escolha está de 200' (...), a de 200 vai fazer ele ganhar dinheiro, ficar rico, passou 2 anos ele comprou outra, passou mais 2 anos ele comprou outra, passou mais dois anos ele compra outra e outra e outra. Então por isso da venda direta, nós gostamos da venda direta (...)". Fabricante A.

As declarações dos entrevistados em ao encontro das ideias dos autores de Jayachandrar (1999) sobre orientação ao mercado e também condizem com autores Edvardsson e Enquist (2002), os quais relatam que a cultura de serviços, por meio de normas, valores e crenças, pode ser vista como mão reguladora para o que não é possível fazer, e por outro lado como um chamado que dá energia e direção a todos os empregados e gerentes.

O fabricante B utiliza intermediários em suas vendas, no entanto, possui a mesma orientação ao mercado, conforme se pode notar na fala do entrevistado.

"(...) então eu prefiro chegar para ele e falar, você não vai ganhar o pedido com a minha máquina, porque tem outra máquina que custa mais barato e a sua peça final vai ser mais barata e você vai pegar o pedido' (...) e a hora que ele tiver uma peça mais complexa ele vai falar 'isso daqui é para aquela empresa' (...)". Fabricante B.

Os fabricantes C e D, também utilizam intermediários em sua equipe de vendas e de assistência técnica. Assim, os fabricantes realizam vendas através de representação, tanto representantes autônomos quanto empresas de representação. As empresas de representação possuem corpo técnico para fornecer assistência técnica. No entanto, as peças de reposição são vendidas diretamente pelo fabricante, esta informação está de acordo com Lovelock (1983) onde algumas trocas com o consumidor podem ser realizadas como transações *arm's length*, assim é possível separar alguns componentes a partir do produto principal e tratá-los separadamente.

A estrutura de distribuição utilizada por esses fabricantes está de acordo com Lovelock e Wright (2006) que embora o controle de entrega do serviço seja mais efetuado pelas próprias organizações de serviços, ainda existe papel para os intermediários. Essa estratégia é utilizada para conseguir abranger todas as regiões nas quais os clientes estão localizados, há

alto custo em manter equipe de venda e de assistência técnica que possa atender toda a demanda. Desta forma, a distribuição está de acordo com Quis (2009), onde a estratégia de distribuição pode ser direta, indireta ou híbrida (quando a empresa utiliza a distribuição direta e indireta ao mesmo tempo), conforme pode ser visto na fala dos entrevistados.

“(...) os dois gerentes de vendas são terceirizados., só que eles trabalham internamente (...), e os representantes tem um contrato, mas também são terceiros (...)”. Fabricante B.

“Temos representantes que também tem técnicos que são especializados, mas que também fazem serviços. Temos uma representante grande no Rio Grande do Sul, que eu acho que tem seis ou sete técnicos também formados por fora na Alemanha, (...), então na verdade tem um pessoal aqui, tem um pessoal no Sul que atende, mas tudo isso gerenciado aqui por São Paulo (...)”. Fabricante C.

Os fabricantes que utilizam a distribuição híbrida relatam que o fato de ter intermediários não afeta os negócios e a imagem da empresa, o que pode afetar é o comprometimento dos funcionários. Os gerentes relataram que já tiveram experiências boas e ruins com ambas estruturas de distribuição.

A questão sobre a utilização de intermediários relatada por algumas empresas clientes, como algo que não interfere na qualidade do serviço e nem na imagem da empresa, pois, a responsabilidade do serviço continua sendo do fabricante do equipamento. Assim, é primordial que a empresa envie pessoas capacitadas e treinadas para solucionar o problema no menor tempo possível, independente se a distribuição do serviço é direta ou indireta.

“(...) então o camarada pode terceirizar, mas a garantia é do fabricante, fabricante garantindo pode mandar (...)”. Empresa A3.

“(...) na verdade sendo terceirizado ou não, você está comprando daquele fornecedor, então, na verdade quem está vindo está representando aquele fornecedor, (...) ele tem que saber que ele está mandando uma pessoa que esteja capacitada a exercer função independente dele ser terceiro ou não”. Empresa B1.

“(...) pode ser um terceirizado (...) que não tem problema”. Empresa C3.

No entanto, algumas empresas relatam que não se sentem confortáveis quando o serviço é realizado por terceiros e para a imagem da empresa, não acaba sendo a melhor estratégia. A montadora D1, destaca que os funcionários da empresa passam maior segurança para o cliente, pois, os mesmos estão alinhados com os valores da empresa.

“É, como venda de imagem eu acho que não é legal isso. Como venda de imagem não é legal. Agora, isso vai dar um resultado ruim na prestação de serviço? Também acho que não, porque de repente é um funcionário dele”. Empresa B2.

“(...) sabe que no passado a gente teve algumas condições, não sei se ainda existem, mas nós fomos atendidos aí por uma empresa terceirizada (...) aparentemente você não diferencia um do outro, mas, eu particularmente sinto segurança quando eu sei que é do fabricante mesmo (...)”. Empresa D1.

“(...) quando a gente sabe que o técnico é do fabricante a gente tem a impressão que ele pode ser mais bem treinado, (...) que ele está mais alinhado com os valores da empresa, esse tipo de coisa”. Empresa D1.

Com o exposto, percebe-se que a estratégia de distribuição, mais específica, a utilização de intermediários, pode afetar a imagem da empresa, segundo a percepção de alguns clientes.

A contratação de intermediários é estratégia usada para suprir a alta demanda do mercado e está alinhado com os autores Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985). Os fabricantes B, C e D utilizam a mão de obra de funcionários que se tornaram pessoas jurídicas (PJ), ex-funcionários que já obtiveram os treinamentos necessários, conhecem a cultura da empresa e possuem *know-how* suficiente para fornecer o serviço adequado. Os fabricantes além de utilizarem os profissionais autônomos, também possuem empresas parceiras que prestam serviços de instalação, assistência técnica, etc. Conforme trecho da entrevista.

“Quando os nossos técnicos estão todos eles sobrecarregados com serviços, a gente começa a ativar os terceirizados. E tem o pessoal que já foi, às vezes são ex-técnicos da empresa, estão fazendo o trabalho ou pessoas que a gente já treinou e deixa como autorizados, e a gente aciona esse pessoal”. **Fabricante C.**

“(...) nós temos ex-funcionários que viraram PJ, pessoa jurídica, que por um motivo ou outro se desligaram da empresa (...), logicamente que dependendo do problema lá fora, esse técnico é acionado porque ele tem um conhecimento, um *know-how*, eletrônico ou mecânico, (...) não só para o atendimento do *service* em garantia e fora de garantia, como também ele é utilizado para a instalação (...)”. **Fabricante B.**

Já o fabricante A, não contrata terceiros, mas, utiliza o sistema de banco de horas e horas extras para suprir a alta demanda. Em baixa demanda, tem como estratégia utilizar o banco de horas e disponibilizar treinamento para seus funcionários, essa informação está condizente com os autores Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985).

“(...) a gente não contrata terceiros para fazer serviço, na realidade, a gente na baixa demanda usa banco de horas e treinamento, é uma mão de obra que você tem que preservar para a alta demanda sempre. Não tem uma questão de baixa demanda demitir um técnico de serviço só (...)”. Fabricante A.

Além de treinamento, em baixa demanda, os fabricantes procuram vender sua mão de obra especializada para outras empresas do grupo espalhadas pelo mundo, e também desenvolvem novos serviços para suprir a baixa demanda. O desenvolvimento de novos serviços em baixa demanda confirma as declarações de Hoffman et al (2010), Sarquis (2009) e Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985).

“Em períodos que nós estamos em baixa, nós estamos disponibilizando nosso pessoal para trabalhar fora, que é justamente para a gente conseguir manter essa mão de obra

especializada aqui e ter esse pessoal disponível, preparado já, num período de alta novamente, que acredito vai acontecer novamente aqui no Brasil”. Fabricante D.

“(…) agora a gente entrou na baixa demanda, o que a gente está fazendo? A gente tem o nosso mercado aqui no Brasil, na América Latina. A gente verificou a necessidade do cliente, procuramos criar novos produtos, como treinamento de software, treinamento de equipamento, manutenção de mais, para poder suprir a falta de demanda, vamos dizer assim”. Fabricante C.

Para o departamento de vendas, é no período de baixa demanda que os esforços de vendas devem ser mais intensos, assim a quantidade de visitas e prospecção devem ser maiores, pois, se em alta demanda são necessárias 50 visitas para vender 5 equipamentos, em baixa demanda, para vender o mesmo número de equipamentos será necessário realizar número superior de visitas. Isto está de acordo com Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) e relatam que as empresas B2B são mais agressivas em períodos de baixa demanda, realizando mais prospecção.

As estratégias para flutuação de demanda desenvolvidas pelos fabricantes, como contratação de terceiros, aumento dos esforços de vendas, criação de serviços, utilização de horas extras e banco de horas, estão de acordo com Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) somente o fabricante A relatou que não utiliza intermediários em sua prestação de serviço.

Os fabricantes conseguem desenvolver suas estratégias por meio da previsão de demanda. Existem épocas que os clientes utilizam mais os serviços de manutenção de equipamentos, por exemplo, nos finais de ano, onde o volume de produção das empresas clientes é menor e o *budget* anual também será finalizado. Deste modo, os departamentos de manutenção das empresas clientes, programam suas manutenções preventivas, em grande escala, para os finais de ano.

Assim, as manutenções programadas pelas empresas clientes, auxiliam os fabricantes a identificarem sua demanda de serviços ao longo do ano, já a demanda para manutenção corretiva não tem como prever, isto está de acordo com Hoffman et al. (2010) os quais relatam que em alguns casos a demanda dos clientes para determinado serviço é imprevisível. A demanda para serviço de treinamento e serviço de instalação estão relacionados com o volume de máquinas vendidas, desta forma, são mais fáceis de serem previstas e programadas, conforme falas dos entrevistados.

“(…) as manutenções corretivas realmente vão depender quando o cliente chama e tudo mais, emergenciais e isso aí a gente não tem como prever, não tem muito o que fazer. Agora com relação às instalações, vai depender diretamente da venda”. Fabricante C.

“No final do ano. Verba de manutenção que não pode passar para o ano que vem, tem que ser gasto esse ano”. Fabricante D.

Para alguns fabricantes, a mão de obra especializada, principalmente no ramo eletrônico, é muito escassa e é vista como uma das principais restrições para atender a demanda. No entanto, segundo os dados coletados na pesquisa de campo, a principal restrição para suprir a demanda é a legislação trabalhista. Como no ramo de serviços não tem dia e hora, os funcionários da linha de frente estão preparados para atender as solicitações em mais diversas situações e a carga horária de trabalho é limitada pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e deve ser respeitada, conforme trecho da entrevista.

“A principal restrição, vamos dizer assim, é legal. Vamos dizer assim, se você parar para pensar, é difícil você estar consertando uma máquina e dizer para o cliente ‘olha, eu vou ficar mais duas horas aqui e vou resolver o problema’. Daí a lei não permite, entende(...) então essa é a maior restrição, o cliente fica, o cliente aceita que até a meia-noite, você vai deixar o outro dia para o cara descansar, tudo bem, mas existe a restrição legal e isso que traz uma série de desconforto e é um risco calculado que precisa correr nesta área (...)”. Fabricante A.

“(...) a gente não tem hora para fazer, a gente trabalha se preciso 24 horas por dia, se precisar é claro, nós temos a lei aqui que limita, nós claro somos organizados e obedecemos (...)”. Fabricante B.

Neste tópico, observa-se que as estratégias de distribuição desenvolvidas para fazer com que os serviços sejam acessíveis ao mercado alvo, mas, para a elaboração desta estratégia os gestores devem considerar a influência da mesma sobre o produto, imagem da empresa e relacionamento com seus clientes. O quadro 19 apresenta síntese das estratégias de distribuição exercidas pelos fabricantes de máquinas e equipamentos.

Percebe-se que os clientes entendem a dificuldade do fabricante em atender prontamente todas as solicitações de assistência técnica, mas, essa estratégia de distribuição deve ser bem elaborada para que o cliente perceba o comprometimento do fabricante com as necessidades do cliente. Todos os fabricantes, atendem as solicitações dentro do prazo aplicado pelo mercado, 48 horas. Já, na utilização de intermediários, algumas empresas clientes entendem que não há prejuízo para a qualidade do serviço e outras notam que o serviço prestado diretamente pelo fabricante, possui maior qualidade, devido os funcionários estarem mais alinhados com os valores da empresa e talvez por serem mais bem treinados. Assim, a figura 28, apresenta o alinhamento das estratégias de distribuição com as expectativas e necessidades das empresas clientes.



Quadro 19- Síntese das estratégias de Distribuição

Elemento estratégico: Distribuição	Fabricantes
Informações obtidas na pesquisa de campo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os técnicos especializados e os vendedores estão espalhados em áreas estratégicas;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>A principal restrição para execução do serviço é a Legislação Trabalhista;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Em períodos de alta demanda, alguns fabricantes utilizam intermediários que permitem a utilização de horas extras e banco de horas;</li> </ul>	B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Em períodos de baixa demanda as empresas fabricantes de equipamentos realizam o treinamento de funcionários e no desenvolvimento de novos serviços; e vendem sua mão de obra especializada para outras empresas do mesmo ramo;</li> </ul>	B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>A demanda para serviços como: instalação e treinamento são previstos de acordo com o volume de equipamentos vendidos;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>A demanda para serviço de manutenção preventiva é realizada por meio de programação de manutenção realizada pelo departamento de manutenção em clientes ou pelo próprio departamento de assistência técnica do fabricante (o cliente adquire pacotes de serviços de manutenção);</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>A grande demanda para serviços de manutenção preventiva provém do período final de ano, onde o volume de produção de clientes pode diminuir e o período de utilização do <i>budget</i> está finalizando;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>A demanda para os serviços de manutenções corretiva é imprevisível.</li> </ul>	A, B, C e D
Considerações da Literatura	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A distribuição inclui todos os esforços que a empresa faz para disponibilizar os seus produtos para o mercado-alvo. Neste elemento estão os canais de distribuição, a localização, os estoques e o transporte (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002; SARQUIS, 2009).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Embora o controle de entrega do serviço seja mais efetuado pelas próprias organizações de distribuição, ainda existe papel para os intermediários (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Em alguns casos, o contato direto com o cliente não é necessário. As transações são administradas por e-mail ou por outras comunicações eletrônicas, como por exemplo através do 0800 (LOVELOCK, 1983; LUND; MARINOVA, 2014).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma estratégia utilizada para a flutuação de demanda é a contratação de empregados terceirizados para suprir os picos da demanda. Algumas empresas adotam a estratégia de possuir empregados em regime de horas extras e outras empresas adotam o treinamento de funcionários em diversas áreas da empresa (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985).</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelo autor através de dados de pesquisa

Distribuição	Fabricantes			
	A	B	C	D
Prazo de atendimento	●	●	●	●
Distribuição direta	●			
Distribuição indireta				
Distribuição híbrida		●	●	●

Legenda

● Alinhamento total

○ Alinhamento parcial

□ Sem alinhamento ou não relatado pelo fabricante

Figura 28- Síntese do alinhamento das estratégias de distribuição com as necessidades dos clientes

Fonte: Elaborado pelo autor através dos dados de pesquisa

- Processo

As empresas fabricantes de máquinas possuem todos os seus processos mapeados principalmente, porque as mesmas possuem certificações ISO 9001 que as mesmas



assim, por meio das informações colhidas na pesquisa por meio da observação direta e entrevistas foi realizado o mapa para o serviço de manutenção corretiva, figura 29. Neste mapa se pode notar quais são as evidências físicas que atuam para destacar a qualidade do serviço, o momentos de interação entre os clientes e funcionários da empresa, as interações internas e os processos de apoio. O mapa de serviço além de identificar os momentos da verdade e as áreas de apoio, pode ajudar a identificar os possíveis pontos de falhas que podem acontecer na prestação de serviços e também facilitam a análise do custo benefício. (Boege, Lay e Buschak (2012), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) e Shostack (1984).

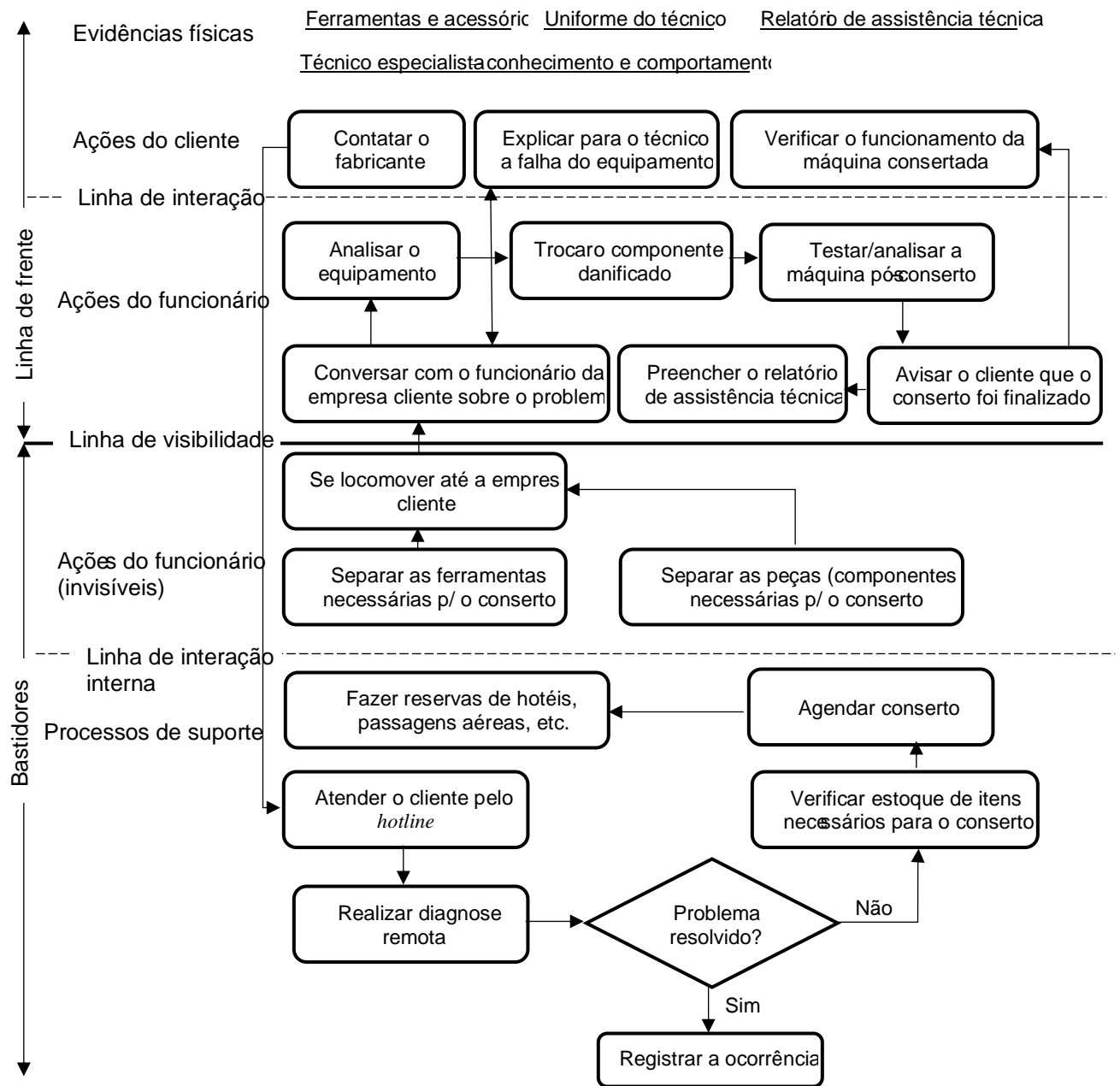


Figura 29- Mapa de Serviço de manutenção corretiva  
 Fonte: Elaborado pelo autor através de dados da pesquisa

O cliente B1 destaca a diagnose como o item mais importante no processo de assistência técnica. A diagnose é a ação de identificar a falha do equipamento e como está falha ocorreu. Desta forma, norteia o plano de ação para resolução do problema. A diagnose pode ser realizada remotamente, quando o cliente entra em contato com o fabricante e pode ser realizada *in loco* pelo técnico de campo, a vantagem da diagnose remota está em conseguir solucionar o problema à distância, eliminando o custo para o fabricante e cliente, o que acontece em mais de 50% dos casos. Isto foi possível verificar durante observação direta realizada no fabricante C.

Portanto, a diagnose realizada por profissional qualificado, aumenta a produtividade da prestação do serviço, diminui os custos do fabricante, diminui os custos para o cliente e contribuiu com a satisfação do cliente.

“(...) aí ele tem um período que a gente chama de diagnose, que é identificar o que realmente aconteceu (...) e daí ele estabelece um plano do que precisa ser feito, precisa trocar isso, precisa trocar aquilo ou só mão de obra (...) isso facilita (...) ‘vai ter que fazer isso, isso e isso, preciso de um funcionário assim e vai levar tanto tempo’ (...)”. Empresa B1.

A empresa A2 resalta a diferença existente no processo realizado pelos fabricantes A e C para o atendimento *hotline*. Ambos processos são eficazes, mas o processo realizado pelo fabricante C se torna, na visão do cliente A2, mais eficiente, pois o mesmo consegue falar mais rapidamente com o técnico. No entanto, o fabricante A realiza este serviço de forma totalmente gratuita, enquanto o fabricante C começa a efetuar a cobrança pela técnica após o décimo quinto minuto de ligação.

“(...) é lógico que o jeito da empresa atender, o fabricante A tem a metodologia dele de a gente ligar, conversa com sei lá, a telefonista, a gente até expressa o que estava (...) ela fala “vou falar com o técnico e ele vai entrar em contato com você...” não que isso demore, mas ali, por exemplo, não estou na mesa, muitas vezes a pessoa tentou ligar, não conseguiu ‘ah, eu liguei, não estava lá, ou não sei o que’ já tive algumas vezes de eu precisar retornar ‘eu liguei aí e abri um chamado e não retornou’ ela fala ‘não, ele ligou só que você não estava aí’ (...) aí muitas vezes a gente passa o número do celular pra ver isso e geralmente agora a gente está passando o número de celular, porque mesmo que a gente estiver na produção ou atendendo alguma coisa, a gente sabe que o técnico está ligando, na questão do fabricante A existe essa lacuna entre você ligar, marca e espera o técnico ligar (...)”. Empresa A2.

“(...) no fabricante C é muitas vezes você liga e já consegue falar, a não ser, lógico, que o cara esteja atendendo outra pessoa também) o que é o caso do fabricante A, pode acontecer de a gente ligar lá não dá porquê (...), mas no fabricante C geralmente a gente consegue transferir para a pessoa, rápido assim, daí a gente já consegue uma agilidade maior no desenrolar do problema máquina (...) não que isso seja um absurdo, por exemplo, uma diferença muito absurda entre um e outro, mas existe essa lacuna aí de você aguardar o técnico retornar para você”. Empresa A2.

Os clientes destacam a importância da elaboração do relatório de assistência técnica, pois, o mesmo propicia um histórico sobre o equipamento e informa em qual situação a máquina se encontra após o serviço técnico realizado. Assim, este relatório deve fazer parte do processo de assistência técnica. Se o fabricante elaboro mapeamento do processo, conforme figura 27, irá perceber que a realização do relatório faz parte das ações visíveis do funcionário da linha de frente em momento de interação com o funcionário da empresa cliente, desta forma, o relatório também pode atuar como evidência física da qualidade do serviço.

“(…), mas toda vez que eu fui atendido por um fornecedor (…) ao final do trabalho tinha um relatório de serviço que ele apresentava o que ele fez, como que ele estava deixando, quais as. (…) eu definitivamente vi esse documento aqui, não sei nem se existe relatório de fechamento, de revisão (…)”. Empresa D1.

“(…) no último trabalho não tinha, a gente requisitou (…), aí faz mais ou menos uns dois meses que ele está fazendo relatório diário, do que ele fez, o que que ele fez, tem até um histórico”. Empresa D1.

Nota-se que a falta de padronização do processo de assistência técnica e o desconhecimento do pessoal da linha de frente sobre determinado processo de serviço, pode ocasionar certa fragilidade no relacionamento entre fabricantes e clientes, conforme destacado pelo entrevistado.

“(…) então já aconteceu algum certo stress da pessoa vir e falar ‘isso eu não posso fazer por causa dessa variável que existe no seu processo’. Na outra semana seguinte, por exemplo, vir outro técnico, pegar e fazer o trabalho. Então acho que essa visão do fabricante em apontar algumas coisas e de repente não atender as nossas necessidades que causa um certo desconforto, porque se viessem todos os técnicos e falassem a mesma coisa tudo bem, mas a partir do momento que vem um, fala que não pode resolver, vem outro na semana seguinte e resolve, então eu acho que, usando como exemplo, seria mais essa parte aí do fabricante poder melhorar essa questão, decisão deles”. Empresa D1.

O mapeamento do processo torna ferramenta fundamental para que o fabricante possa encontrar pontos de fragilidade ou pontos possíveis de falhas existentes durante a prestação de determinado serviço, tanto durante o encontro de serviço quanto tarefas realizadas pelos funcionários de apoio. Nota-se que as empresas fabricantes se preocupam com o mapeamento de todos os processos dentro da organização, mas, o mapeamento possui características de empresa direcionada para o produto ao invés de ser direcionada para serviços.

A falta de padronização de processo, percebido pelas empresas clientes, pode ser eliminado por meio do mapeamento do processo e pelo treinamento constante dos funcionários da linha de frente e pessoal de apoio, desta forma, nota-se que o elemento “processo” pode influenciado pelo elemento “pessoas” e pode afetar o relacionamento.

A figura 30, apresenta o alinhamento das estratégias de processo com as expectativas e necessidades das empresas clientes.

Processo	Fabricantes			
	A	B	C	D
Processo padronizado	●	●	●	○
Conhecimento do técnico sobre o processo	●	●	●	○

Legenda

- Alinhamento total
- Alinhamento parcial
- Sem alinhamento ou não relatado pelo fabricante

Figura 30- Síntese do alinhamento das estratégias de processo com as necessidades dos clientes  
Fonte: Elaborado pelo autor através dos dados de pesquisa

- Evidência Física

As evidências físicas são pistas tangíveis para evidenciar a qualidade e podem ser do serviço (Bitner (1990) e Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011)). Assim, as empresas fabricantes de máquinas utilizam suas tecnologias, instalações, estrutura e a postura comportamental e técnica de seus funcionários para demonstrar a qualidade de seus serviços.

Como exemplo de evidência física, o fabricante A relata que a empresa disponibiliza um contêiner para instalação de grandes máquinas. Neste contêiner tem vários itens, como: ferramentas, impressoras, laptop, água, ar condicionado, instrumentação, etc. Neste contêiner deve conter tudo que os técnicos possam precisar demonstrando toda tecnologia e organização na execução do serviço, esta informação está de acordo com Kotler, Hayes e Bloom (2002) e Shostack (1984) que relatam que as características intangíveis do serviço podem ser representadas pela disposição e utilização de objetos, materiais, etc.

Nos casos de instalação e entrega técnica de máquinas de médio e pequeno porte, os técnicos utilizam maletas de ferramentas com logo da empresa. Nessas maletas também devem estar todos os recursos necessários para a execução do serviço, conforme trecho da entrevista.

“(…) a empresa mandou um contêiner, dentro deste contêiner tem água, ter ar condicionado, tem xerox, (…) técnico não tem que ficar acomodando (…)”.  
Fabricante A.

Segundo informação fornecida pelas empresas clientes, para a compra de máquinas e equipamentos, as empresas procuram por pistas tangíveis que demonstrem a capacidade do fabricante em fornecer serviços que garantam que o equipamento adquirido venha funcionar com a qualidade necessária. Desta forma, muitos clientes acreditam que a estrutura da empresa, tanto física quanto do corpo técnico, demonstra a capacidade de reação do fabricante em algum

imprevisto que venha ocorrer durante o projeto do equipamento e/ou durante a vida útil do mesmo. Assim, é notável o alinhamento desta estratégia com a expectativa do cliente.

“(…) e possível vai até a empresa, que os diretores foram até para cima (...) eles foram na Suíça, sim, vamos dizer a estrutura da empresa (hoje é que nem eu te falei, tanto que até empilhadeira a gente está indo no local para ver a instalação, para ver o que ele tem de técnico”. Empresa A2.

“(…) nós tratamos a capacidade do fornecedor e a confiança por pedido que você está colocando, tem fornecedor que vai pegar um pedido muito grande e você fala para o cara "esse cara não vai pegar esse pedido porque ele não tem estrutura para isso”. Empresa B1.

“(…) outra coisa é questão de estrutura, ele ter uma engenharia bem estruturada...uma estrutura da própria empresa...bem definida...que aquilo vai te dar uma condição de confiar que você vai ter um bom produto”. Empresa B1.

Os fabricantes de máquinas relatam a importância da postura dos técnicos e o contato com o cliente, o que vem ao encontro dos autores Kauppinen, Räisänen e Grönroos (2015) e Kotler, Hayes e Bloom (2002). O fabricante A também relatou que recebeu a reclamação de um cliente por causa da vestimenta do motorista do caminhão ao realizar a entrega do equipamento, conforme fala dos entrevistados.

“(…) como que eu vou saber que a calça do motorista está larga (...) agora a gente está vendo a roupa, está vendo a barba, até isso nós estamos vendo (...). Então, nós temos uma preocupação, porque aí a gente vende um pouco da ideia do compromisso com o cliente, com a educação (...)”. Fabricante A.

“E claro, toda parte de tratativa com o cliente tem que (...) acho que tem que ter aquela boa aparência, claro, temos diferenças entre pessoas, mas aquele bom relacionamento, a educação e respeito sempre tem que ter e manter”. Fabricante D.

Mas, além de estar vestido adequadamente, os fabricantes enfatizam que para manter bom relacionamento com seus clientes, é necessário que os funcionários que mantêm contato com os clientes exerçam bom atendimento, está informação está de acordo com os autores Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), Sergeant e Frenkel (2000) e Hee Yoon, Beatty e Suh (2001).

A empresa C percebeu que estavam perdendo mercado para seus concorrentes, justamente pelo fato do atendimento não estar de acordo com o esperado por seus clientes, desta forma, o atendimento é um ponto em que a empresa está buscando melhorar, conforme fala do entrevistado.

“Então a gente realmente agora está muito focado, o grupo está muito focado em melhorar esse atendimento, essa qualidade de atendimento, não só a qualidade técnica, mas o atendimento pessoal, interpessoal entre técnico e cliente, por exemplo, isso é um negócio que agora a gente está focando bastante em cima disso”. Fabricante C.

O uniforme, a organização dos funcionários e o conhecimento tecnológico do fabricante, também atuam como evidências físicas da qualidade de serviços. As evidências físicas também colaboram com a transmissão de confiança para as empresas clientes, conforme trecho da entrevista.

“Eu gosto de perceber organização (...) eu gosto de perceber organização, uma mala bem-feita, um avental bem dobrado (...) as ferramentas corretas, vir com as ferramentas corretas”. Empresa B2.

“(...) então essa confiança demonstra observando a fábrica, as condições tecnológicas que eles usam lá para produzir o equipamento e tudo mais”. Empresa A3.

O conhecimento técnico dos funcionários que prestam o serviço é apontado, pelos gerentes como a principal fonte de evidência da qualidade do serviço. Sendo assim, o próprio funcionário é a principal evidência de qualidade utilizada pelos fabricantes de máquinas, isto está de acordo com a declaração Bitter (1990) que destaca que os funcionários são pistas disponíveis para evidenciar a qualidade, conforme fala dos entrevistados.

“(...) eu acho que o principal ponto para nós é conhecimento, as pessoas que fornecem serviço, seja instalação, seja reparo, seja o serviço que for, eles sempre são bem treinados internamente e conhecem do produto”. Fabricante B.

“A qualidade dos nossos técnicos é claro que influencia, isso chama atenção”. Fabricante C.

As empresas clientes também destacam o próprio técnico de serviço como maior evidência física da qualidade do serviço. Assim, seu comportamento, conhecimento e habilidade em solucionar os problemas dos clientes, realçam a qualidade do serviço, conforme pode ser visto na fala dos entrevistados.

“(...) é importante você perceber que o cara não tá falando (...) o cara sabe o que tá falando. Então em algumas vezes eu percebi, ‘nós vamos fazer esse teste e vamos verificar’, então quando a gente percebe isso e vem a resposta depois, eu gosto disso, um estudo, uma engenharia atrás disso (...)”. Empresa B2.

“(...) olha, os técnicos são muito bem preparados, a gente entende que são técnicos que sabem o que estão falando, eles vestem a camisa da empresa, sabe. Não tem remendo, sabe, uma coisa que eu já percebi pessoal que vem aí ‘precisa trocar, tem que tocar, não tem essa, dá pra fazer um jeito pra fazer uma meia sola’, não tem essa. É assim, eu acho que a rigidez que existe no trabalho, na firmeza do serviço, eu acho que isso é fundamental. É o padrão alemão do trabalhar, vamos dizer”. Empresa C1.

“(...), mas aí também é fundamental que eu acho que a pessoa tenha o conhecimento, ele se diz sempre o professor, ele se diz sempre ensinando, a partir do momento que virar o contrário, aí perde a função. Não estou falando que é o caso”. Empresa D1.

A estrutura da organização também é estrategicamente utilizada para evidenciar a qualidade. Os gerentes destacam que tanto a estrutura física quanto a estrutura do corpo técnico



são diferenciais para conquistar a confiança do cliente. Os fabricantes de máquinas utilizam seus centros de treinamentos atraentes e confortáveis, equipados com simuladores, equipamentos de alta tecnologia, para diferenciar seus serviços. Esta informação está alinhada com Bitner (1990) e Lovelock (1983), onde a satisfação com o serviço será influenciada pelas interações pelas características das instalações.

Na etapa de treinamento, geralmente, os clientes passam mais de 30 horas em treinamento junto ao fabricante, sendo assim, investir nesta estrutura é oportunidade excelente para demonstrar sua qualidade, eficiência e organização. A fabricante A possui um centro de treinamento com mais de 800m<sup>2</sup> no qual mantém showroom com diversos modelos de máquinas para a realização de treinamento, conforme fala dos entrevistados.

“(...) nós temos um showroom, o cara vem fica uma semana, (...)aprende o programa, (...) colocamos um laptop na mão dele, (...) já mostra o painel da máquina dele, é que nem um simulador de avião (...)”. Fabricante A.

A estrutura do corpo técnico, formado por engenheiros de aplicação, engenheiros de produto gerente de projetos, técnicos de assistência técnica, são utilizados como diferencial pelos fabricantes, isto vem ao encontro dos autores Judd (1987), Lovelock, Wirtz e Hemzo, (2011) e Schneider e Bowen (1993).

Os gerentes do fabricante B relatam que quando os clientes notam essa estrutura, eles se sentem mais seguros e podem aceitar pagar um valor mais elevado pelo produto e serviço, conforme trechos das entrevistas. Esta informação vem ao encontro da declaração de Danahe (2002), que relata que a confiança atua de maneira importante para a percepção do preço justo.

“(...) isso é muito importante pra nós aqui no Brasil, a empresa, ela é uma das, uma não, talvez hoje a única, a única fabricante de máquinas no Brasil com estrutura como essa; e a gente vende essa mensagem para o cliente, falando que ‘por ter uma estrutura, a empresa consegue ter uma agilidade no atendimento ‘ (...)”. Fabricante B.

“(...) tem clientes que nós perdemos projetos, no passado e que aí...continuamos brigando, brigando, brigando...e fomos lá e (...) pegamos o pedido. E aí depois que eles viram o nosso nível de serviço, no que diz respeito ao key, eles olharam e falaram ‘espera aí meu, esses caras tem uma estrutura diferenciada, eles são mais caros, (...), ele está cobrando 5% a mais, mas eu vou pagar porque ele tem estrutura (...)’ é diferente (...)”. Fabricante B.

Neste tópico fica explícita a importância de desenvolver estratégias direcionadas para as evidências físicas, pois, esse elemento pode afetar indiretamente a imagem da empresa e a confiança das empresas clientes na relação com os fabricantes de máquinas.

O quadro 20 apresenta a síntese das estratégias evidenciadas exercidas pelos fabricantes de máquinas e equipamentos.

Quadro 20- Síntese das estratégias de Evidências Físicas

Elemento estratégico Evidência Física	Fabricante
Informações obtidas na pesquisa de campo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os funcionários são utilizados como principal evidência da qualidade dos serviços prestados pelos fabricantes de máquinas;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>A postura e o uniforme dos funcionários são importantes fontes de evidência;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os fabricantes relatam que suas estruturas, tanto instalações físicas quanto técnicas, passam confiança para os clientes, evidenciam sua qualidade e facilitam a percepção do preço justo pelo cliente;</li> </ul>	A, B e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os fabricantes utilizam os treinamentos de cliente como oportunidade para demonstrar sua estrutura, poder tecnológico e organização;</li> </ul>	A e B
<ul style="list-style-type: none"> <li>O atendimento ao cliente afeta o desempenho econômico das empresas, as empresas estão investindo em treinamento de seus funcionários.</li> </ul>	A, B e C
Considerações da Literatura	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A confiança atua de maneira importante para a percepção do preço justo (DANZON, 2002);</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>As evidências físicas compensam as características intangíveis de serviços (KOTLER; BLOOM, 2002), e podem ser representadas pela disposição dos objetos, materiais utilizados, cores, temperatura, músicas, etc. (KOTLER; HAYES; BLOOM; SHOSTACK, 1984)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalmente as “pistas” disponíveis são os próprios empregados e as instalações físicas (BITNER, 1990).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>O servicescape não é apenas a instalação física, mas também são as características emocionais que estimulam a imagem da empresa e do serviço (KAUPPINEN-RÄISÄNEN; GRÖNROOS, 2015).</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelo autor através de dados da pesquisa

- Pessoas

Os fabricantes relatam que serviços está diretamente relacionado com pessoas, e o técnico do serviço faz parte da linha de frente da organização, esta informação está de acordo com os autores Baines et al. (2013). O perfil dos funcionários da área de serviço é diferenciado, são pessoas que possuem alto comprometimento com a organização, haja vista, que nesta área não tem hora certa para exercer a função, pois, no momento que surgir a necessidade dos clientes, o pessoal de serviços deve estar pronto para realizar o atendimento. Conforme trecho da entrevista.

“(…) agora, existe obviamente uma certa relação de DNA pra trabalhar com a área de serviços, não é qualquer colaborador, qualquer funcionário que vai gostar ou vai trabalhar com essa área, é uma área que exige de uma certa forma, tem o risco de ficar longe da família, duas semanas! Viaja constantemente, está no trânsito nacional constantemente, está fora, está tendo que representar a empresa cada dia em um cliente, novidades, dificuldades de trânsito, dificuldades de uma série de coisa, então tem um DNA, tem que ter o DNA, se a pessoa não tiver isso no seu DNA ela rapidamente, por si só, sai da área, num fica numa área de serviço”. Fabricante A.

Os funcionários, em muitas áreas, são a imagem da empresa para o consumidor (Magalhães (1986), Sergeant Frenkel (2000) e Shostack (1977), assim, as empresas fabricantes de máquinas investem na preparação de seus colaboradores. Nos casos de empresas multinacionais alemãs, fabricantes B, C e D, muitos técnicos foram enviados para treinamento na matriz, conforme fala dos entrevistados.

“(...) todos os nossos técnicos eles participam de treinamentos aqui na fábrica, se tem conhecimento de língua estrangeira inglês ou alemão, com certeza ele vai fazer treinamento fora do país, isso para ele é interessante, a gente sempre manda ele fazer treinamentos”. Fabricante C.

“Colocamos duas pessoas na Alemanha para ser treinados e desenvolver o controle do robô, (...) colocamos esses dois para se desenvolver na Alemanha e passar por todas as fases de desenvolvimento desse treinamento”. Fabricante D.

O cliente B2 relata que as empresas são direcionadas por ~~essa~~ ~~esta~~ forma, o fabricante deve estar sempre bem representado. Pois, a insatisfação dos funcionários do prestador de serviço pode acarretar na insatisfação do próprio cliente, conforme fala do entrevistado. Esta informação vem ao encontro da declaração de Schlesinger e Heskett (1991)

“(...) e aí os colaboradores, insatisfeitos com a empresa deles, que o fabricante tinha contratado, aí eles geraram a situação aí que foi desagradável por um stress que viria a acarretar no atrasar a montagem do ~~per~~ Empresa D1.

Desta forma, os clientes salientam que os funcionários da linha de frente exercem influência sobre a qualidade e desempenho do serviço prestado, conforme fala dos entrevistados.

“(...) chegou a ter casos aí por exemplo de precisar de uma assistência técnica em uma dobradeira, por exemplo o camarada veio ficou aqui, passou o ~~dia~~ ~~dia~~ aí e tal, não sei o que, (...) e fica aquela ‘ensebaçada toda e a gente com trabalho para entregar, dois dias depois e a máquina ~~ficava~~ ~~ficava~~ pronta, ~~isso~~ ~~isso~~ aquilo, então esse tipo de coisa é complicado (...)”. Empresa A3.

“Eu acho que a pessoa que vem prestar assistência, o fabricante, no mínimo ele tem que saber mais que qualquer um que tá dentro da fábrica, qualquer um que (...) mecânico (...)”. Empresa D1.

Os fabricantes A, C e D utilizam funcionários exclusivos para o departamento de serviços, como: funcionários de apoio, administrativos e técnicos especializados. O fabricante B, por sua vez, utiliza a mão de obra da fábrica, para realizar os ~~serviços~~ ~~serviços~~ assistência técnica e instalação, mas o setor de administração e pessoal de apoio são dedicados ao departamento de assistência técnica.

Essa estratégia de utilizar o próprio funcionário da fábrica para serviço externo é diferenciada, os gerentes ~~relatam~~ ~~relatam~~ existem mais vantagens do que desvantagens nessa estratégia. Como vantagem se tem a atualização contínua do técnico de serviço que está sempre acompanhando as mudanças tecnológicas que ocorrem nos equipamentos e a desvantagem está na disponibilidade ~~de~~ ~~de~~ funcionários, conforme fala dos entrevistados.

“(...) porque o *service* não tem mão de obra específica para atendimento, não tenho aqui mecânicos exclusivos do *service*, não tenho eletrônicos, não tenho funileiros, hidráulicos nem eletricistas. Então quando existe qualquer atividade lá fora, ou na instalação da máquina nova no cliente ou de atendimento, para atender em garantia ou fora de garantia, essa mão de obra é cedida pela fábrica (...)”. Fabricante B.

“(...) a vantagem qual é, esse técnico da montagem, como ele está sempre instalando equipamentos novos, ele está sempre atuando em equipamentos novos e tecnologias novas, ele está sempre atualizado, diferentemente de um técnico exclusivo do *service* que fica só atendendo *service* (...)”. Fabricante B.

Os fabricantes relatam que a equipe de serviços é diferenciada em termos salariais, por se tratar de mão de obra especializada, assim as empresas investem em motivação e reconhecimento, gerando oportunidades de crescimento dentro da área de ~~esta~~ informação vem ao encontro dos autores Schlesinger e Heskett (1991).

“(...) o nível salarial também é um nível salarial que está acho que acima da média de mercado”. Fabricante D.

“(...) uma das grandes vantagens que o serviço técnico tem, técnico de serviço é o único colaborador da empresa que ganha quando ele dá marcha ré no carro dele na casa dele, a partir que ele saiu da casa dele ele está ganhando (...), ele ganha quando sai da garagem da sua casa e para de ganhar quando ele estaciona na garagem da sua casa, isso é um diferencial para o técnico de serviço (...)”. Fabricante A.

De forma geral, o funcionário de assistência técnica começa atuando na parte fabril e depois avança para o departamento de ~~serviço~~ Os fabricantes de máquinas investem no crescimento de seus funcionários, criando planos de carreira e gerando oportunidades de crescimento, a fim de manter a mão de obra especializada dentro da empresa. Isso pode ser notado na empresa A, onde o gerente de vendas iniciou sua ~~carreira~~ estagiário em processos e o gerente de serviço como montador há mais de trinta anos atrás. Esta informação vem ao encontro das afirmações de Ludd (1987), Magrath (1986), Shostack (1984) e Zeithaml, Parasurama e Berry (1985).

“(...) você vai encontrar muita gente na empresa de muita longevidade, (...) a empresa sempre foi líder de mercado no que ela faz. A empresa sempre deu oportunidades para os seus funcionários. Sempre foi preocupada com o nível de tecnologia (...). Você faz a carreira na empresa que ela dispõe de tudo isso, (...) é um produto que demanda esse tipo de coisa, que demanda experiência, é tecnologia”. Fabricante A.

O fabricante A também motiva sua força de vendas através de premiações e com ajuda de custo, além de manter o salário ~~fixo~~ da equipe de vendas. Já os representantes das empresas B e C apenas ganham comissões sobre as vendas. Os vendedores do fabricante A, que superaram as metas, o vendedor que mais vender, o vendedor que efetuar menos descontos ganham as premiações monetárias. Mas, o vendedor que efetuar descontos nas vendas não são penalizados, pois, se efetuaram o desconto foi com a autorização da gerência.



A rotatividade dos técnicos, por exemplo, ela é pequena. Eu procuro fazer a menos possível, porque é muito ruim você investir no técnico, treinar o técnico, mandar ele para fora, porque você investe nele, e você perder esse técnico do mercado (...).  
Fabricante C.

Os clientes notam que existe diferença no atendimento e conhecimento dos técnicos, assim, os fabricantes devem manter toda sua equipe técnica bem treinada e atualizada. Haja vistas, que existe certa rotatividade dos serviços, pois, nem sempre o mesmo técnico pode estar sendo direcionado para solucionar o problema de determinado cliente. Mas, a rotatividade dos funcionários acaba afetando a produtividade do serviço, conforme relato nas entrevistas.

“(...) assim, você não consegue ter dez pessoas com uma eficiência 100% que você gostaria em uma empresa, não consegue. Então você sempre vai ter o cara mais produtivo e menos produtivo em qualquer empresa. E como você não escolhe o técnico, você não pode escolher porque senão você vai ficar engessado (...).  
Empresa C3.

“(...) aí é importante que você tenha (que) todo o quadro dele seja pessoas que dominem, que tenha todo o conhecimento respeito daquele equipamento, porque nem sempre vai vir o mesmo”. Empresa D1.

O nível muito elevado de divergência na qualidade e no comprometimento dos técnicos, pode causar certo desconforto nos clientes, fazendo com que os mesmos optem sempre pelo mesmo técnico, como isso nem sempre é possível, essa divergência pode afetar o relacionamento.

“(...) porque às vezes quem vem aqui não tem essa visão? Tem a visão de que ‘ah, o meu trabalho era fazer, eu fiz, então a partir de agora não está dentro do escopo mais’. Sendo que o cara vem e realmente fala ‘ah, não, analisando pelo que você falou, realmente é uma coisa fácil, dá pra fazer’. Então é isso que cria, assim um certo desgaste, e acaba pela nossa vontade, às vezes comentando uma preferência de algum técnico em específico”. Empresa D1.

“(...) se eles têm uma equipe, a intenção de vocês é sempre contando com todos. Mas, eu acho que esse ponto acaba deixando a desejar. Algumas pessoas que vêm, principalmente nessa parte de programação, que é crítica, às vezes não têm esse entendimento”. Empresa D1.

Para manter a baixa rotatividade, as empresas precisam contratar as pessoas certas. Por isso, o fabricante B utiliza a estratégia de formação interna, pois o mercado não fornece a mão de obra preparada para suprir toda complexidade e especificidades do produto.

Deste modo, faz uma parceria com o SENAI. No entanto, a empresa forma seus aprendizes com o dobro de horas da formação tradicional de 1.600 horas praticadas pelo SENAI e investe em aulas de idiomas. Além da formação de idiomas, os alunos também se formam como técnicos mecânicos com dupla certificação, Brasil e Alemanha, conforme fala dos entrevistados.

“Porque essas matérias elas são do curso técnico, então a empresa também (...) uma formação de aprendizagem industrial, também formamos eles técnicos, então ele sai daqui técnico mecânico montador de máquina, e a partir desse ano com dupla certificação, Brasil e Alemanha (...)”. Fabricante B.

“(...) toda integração, até porque, para você começar a trabalhar (...) só depois de 6 meses, qualquer área, você não consegue entregar nada antes. Você pode ser o melhor técnico mecânico do mundo, se você não conhecer o produto aqui, a sua especialidade como técnico mecânico não quis dizer nada no primeiro momento, claro como tempo você tende a se destacar em função do seu conhecimento prévio, mas até lá, você tem que conhecer o produto, a empresa, a cultura, porque é muito diferente, não é padrão, aqui é tudo sobre encomenda, hoje é uma coisa, amanhã é outra, depois da manhã é (...)”. Fabricante B.

“(...) então isso quer dizer que a empresa é sólida em termos de produto, e para a área de gestão de pessoas o desafio ele sempre está aí, fornecer a melhor mão de obra possível, diferenciada, porque o produto ele exige, e outra, ~~admitir~~ não forma”. Fabricante B.

O fabricante A utiliza a descrição de todos os cargos numa matriz de competência, assim toda contratação está baseada nesta matriz. Primeiramente a empresa busca preencher as vagas com a mão de obra interna, por meio do Programa de Oportunidade de Progresso, conforme fala dos entrevistados.

“Dando exemplo para isso (...), eu tenho três Pops abertos pra vaga de técnico de serviços *trainee*, então, ou seja, mesmo nesta época de baixa eu estou treinando pessoas para o futuro buscando colaboradores internamente na empresa que estejam interessados em trabalhar na área de serviços, então na realidade, a questão na área de serviços vem, a mão de obra nasce dentro de casa (...)”. Fabricante A.

A qualidade do serviço também é influenciada pelos clientes, assim eles devem ser treinados e informados para que possam contribuir positivamente com a qualidade e produtividade durante sua participação no processo do serviço (Grönroos e Ojasalo 2004). Os fabricantes relatam que existem alguns clientes mais complicados devido ao baixo conhecimento sobre o equipamento que estão adquirindo ou até mesmo devido ao porte da empresa. Empresas de grande porte tendem a ter mais facilidade com a funcionalidade do produto, devido a estrutura da equipe de manutenção e engenharia que possuem, conforme falas dos entrevistados.

“(...) o cliente é novo, ele é um cliente difícil as vezes porque ele só tem um equipamento, ele não tem aquele conhecimento profundo da máquina, então tudo que acontece ele não consegue enxergar que o problema é dele por falta de estrutura interna, falta de conhecimento. (...) acha que a máquina não é boa, porque ele tem uma máquina do lado, muito mais simples, em termos de tecnologia, ele domina, ele recebe uma máquina de cinco eixos com muita tecnologia e ele não tem estrutura interna ainda (...)”. Fabricante B.

“E existem aqueles clientes que são complicados porque o pessoal dele não tem a formação necessária para o equipamento que ele está adquirindo, por exemplo”. Fabricante C.

Os fabricantes procuram ser mais cuidadosos com esses clientes, oferecendo treinamentos complementares e alternativas de atendimentos complementares. O fabricante B entende que para esse perfil de cliente, período normal de treinamento não é suficiente e disponibilizam técnicos durante 2 ou 3 dias além do período comum para assessorar o cliente. Este cuidado pode ser visto na fala do gerente do fabricante C. Esta informação está alinhada com a declaração dos autores Grönroos e Ojasalo (2004).

“(...) a gente tem um problema que é a formação do pessoal lá. Então, nesses casos a gente trata com um pouco mais de cuidado, a gente faz um treinamento um pouco mais específico para esse pessoal e trata eles diferentemente”. Fabricante C

Os fabricantes também relatam que alguns clientes são complicados devido a burocracia gerada para a aquisição de equipamento e serviços. Para os clientes mais exigentes, o fabricante B disponibiliza um gerente de processos com uma carteira menor de clientes, pois sabe que este tipo de cliente exige número maior de reuniões semanais, mas esse tipo de cliente faz com que todo o processo de fabricação do equipamento seja realizado com maior cuidado e atenção.

O cliente D1, destaca que os prestadores de serviço devem conhecer a cultura e valores da empresa cliente, desta forma, o fabricante pode demonstrar melhor o seu comprometimento com o cliente.

“A gente sabe que cada empresa é uma cultura diferente. A cultura aqui dentro da Hyundai é ‘novos pensamentos, nova possibilidade’ a gente sempre tem que fazer algo mais. Toda pessoa que a gente recebe aqui a gente gostaria que tivesse o mesmo pensamento, os mesmos valores”. Empresa D1.

Algumas empresas clientes destacam o quão importante são as visitas realizadas pelos funcionários de vendas. As visitas pessoais demonstram o comprometimento do fabricante. Principalmente, devido a flutuação de demanda, onde os clientes buscam variadas soluções para suprir sua capacidade produtiva, conforme fala dos entrevistados.

“(...) sempre está pintada uma área para conversar, pra ver se a gente está tendo problema, então esse é um comprometimento que ganha uns pontos aí com os clientes né, o cliente está vendo que o camarada, não é que vendeu uma máquina e acabou o compromisso né (...) porque também não pode deixar a gente largado, às vezes que dar uma cutucadinha, ‘estou aqui’”. Empresa A3.

“(...) uma hora você tá fazendo móvel de alto padrão, daqui a pouco você tá fazendo uns cavacos aí de madeira, e se você tem um fabricante de máquinas e sabe pra entender sua necessidade, ele pode dar sugestões, buscar melhorias em parceria mesmo, é questão de parceria, sabe, ele precisa vender, eu preciso fabricar, então eu preciso fabricar no melhor custo, melhor qualidade, maior agilidade. Se ele não tem essas soluções, com certeza ele vai conseguir concluir uma venda”. Empresa A1.

Conforme apresentado na figura 32, percebe-se que o fabricante C possui deficiência nas visitas realizadas pessoais, isto está coerente ao relatado pelo gerente de vendas



fabricante. Já o fabricante D precisa investir no treinamento de seus funcionários, a fim de equalizar os conhecimentos. Saliente-se que o mapa de serviços pode mitigar a divergência no nível de conhecimento dos técnicos. Desta maneira, não existirá diminuição de qualidade de serviço, que pode ocorrer devido a rotatividade comum existente nas prestações de serviços executados pelos fabricantes de máquinas e equipamentos.

O quadro 2 apresenta a síntese das estratégias direcionadas para as pessoas envolvidas nos encontros de serviços, funcionários da linha de frente e clientes. A figura 3 apresenta o alinhamento desta estratégia com as expectativas dos clientes.

Quadro 21 - Síntese das estratégias direcionadas para o elemento Pessoas

Elemento estratégico: Pessoas	Fabricante
Informações obtidas na pesquisa de campo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os fabricantes de máquinas investem na preparação de seus colaboradores parte técnica quanto na comportamental;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os funcionários de serviços possuem salários diferenciados;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Como estratégias de motivação, os fabricantes de máquinas investem em pregressos congressos e treinamentos;</li> </ul>	A, B e C
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os serviços realizados em outros países possibilitam que os técnicos se desenvolvam profissionalmente e tenham maior retorno financeiro, isso também traz motivação aos funcionários;</li> </ul>	B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>As estratégias de motivação são usadas para mitigar a rotatividade dos funcionários;</li> </ul>	A, B e C
<ul style="list-style-type: none"> <li>Devido a complexibilidade de seus produtos, os fabricantes fornecem treinamento para seus colaboradores;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>As empresas possibilitam e priorizam o crescimento de seus colaboradores através de programas de oportunidades internas;</li> </ul>	A e B
<ul style="list-style-type: none"> <li>As empresas realizam treinamentos diferenciados e procuram ser mais cuidadosos com clientes que possuem limitações devido ao seu porte.</li> </ul>	A, B e C
Considerações da Literatura	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A gerência deve suportar, capacitar e motivar o pessoal da linha de frente, a fim de melhorar a qualidade do serviço (GRÖNROOS, 2004; HARTLINE; FERRELL, 1996; LUCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>As empresas de serviços devem escolher de forma cuidadosa a sua equipe (principalmente funcionários da linha de frente), investir em treinamento em todos os níveis da organização e recompensar os funcionários através de competição, prêmios de reconhecimento e outras formas de incentivo (JENSEN, 1987; MAGRATH, 1986; SHOSTACK, 1982; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Como o serviço é parcialmente produzido e consumido em interações entre o consumidor e a empresa, a qualidade do relacionamento e do serviço depende de ambos os lados (GUMMESSON, 1987)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Para Schneider e Bowen, (1993) as práticas de recursos humanos como seleção, treinamento e recompensa são ferramentas disponíveis para que a gestão alcance vantagem competitiva.</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelo autor através de dados da pesquisa

Pessoas	Fabricantes			
	A	B	C	D
Rotatividade	●	●	●	●
Equalização do conhecimento dos técnicos de serviço	●	●	●	○
Visitas pós-vendas	●	●	□	●

Legenda



Alinhamento total



Alinhamento parcial



Sem alinhamento ou não relatado pelo fabricante

Figura 31 - Síntese do alinhamento das estratégias de pessoas com as necessidades dos clientes

Fonte: Elaborado pelo autor através dos dados de pesquisa

### • Produtividade

O fabricante A avalia sua produtividade utilizando gestão à vista nas áreas de suporte, as medições são diárias e os tempos controlados são contabilizados desde o primeiro contato do cliente ligando para o departamento de serviço. Seguem abaixo exemplos de avaliação de desempenhos realizado pelo fabricante A:

- Tempo de chegada do técnico no cliente: tempo medido desde a hora que o cliente liga para o fabricante informando o problema até a chegada do técnico na empresa cliente;
- Tempo de reparo: tempo utilizado pelo técnico para consertar o equipamento;
- Quantos serviços cada técnico pode realizar por dia;

Mas, segundo a gerência de serviços, as medições mais importantes são as medições do tempo de chegada do técnico no cliente e o tempo de reparo do equipamento, as quais possuem metas. Os fabricantes priorizam os clientes que estão com máquina parada, alguns fabricantes controlam esta informação por meio do sistema de gestão à vista, conforme fala dos entrevistados e essa informação foi corroborada por meio da observação direta.

“(…) temos, você já viu, temos gestão à vista inclusive pra tudo, temos medições diárias, máquinas paradas, por exemplo, acende os faróis aqui de dentro pra que a gente saia correndo, então diariamente a gente para, o que tem que fazer, o que pode fazer (…)”. Fabricante A.

“(…) então o nosso sistema permite bastante medições, mas o que nós estamos mais preocupados e mais atentos é com o tempo de reparo e com o tempo de chegada, são os tempos mais importantes pra (…)”. Fabricante A.

O fabricante C relata que mede a produtividade de seus técnicos através dos relatórios de assistência técnica, nos relatórios estão todos os tempos de serviço. Desta forma, é possível fazer a comparação entre o desempenho de técnico, principalmente, no serviço de instalação de máquinas.

Segundo os fabricantes, o principal controle de desempenho a ser realizado, deve ser o tempo de execução do reparo. Esta informação está alinhada com a declaração dos autores e Marinova (2014) que relatam que o tempo de entrega do serviço está surgindo como uma de vantagem competitiva.

Isto ocorre devido a ansiedade do cliente em ter seu equipamento produzindo novamente. Muitas vezes, principalmente em alta demanda, se torna difícil atendimento ao cliente. Para o fabricante C, este é o Calcanhar de Aquiles da empresa, pois a empresa utiliza mão de obra terceirizada para suprir a alta demanda; esta informação encontro dos autores Filtrault, Harvey e Cheba (1996).

Os fabricantes também utilizam o serviço *hotline* para colaborar na produtividade de seus serviços. Muitos problemas acabam sendo resolvidos pelo próprio telefone, quando isso não é possível, o serviço *hotline* possibilita que os fabricantes enviem o técnico com a solução para o problema do equipamento, aumentando a eficiência e produtividade dos serviços de assistência técnica conforme trechos das entrevistas com empresas fabricantes e clientes.

“(...) o que a gente está tomando mais cuidado, é na parte do atendimento, (...) no tempo do atendimento, esse é um grande calcanhar de Aquiles nosso, o cliente está com a máquina parada, a produção dele para, ele quer o atendimento no mesmo instante, isso nem sempre é possível”. Fabricante C.

“(...) tem defeito que é meio difícil, por isso que é importante ele vim, principalmente quando é eletrônico né, com uma peça pois ele vai procurar o defeito lá na empresa, ele toca e põe a máquina para rodar”. Empresa A1.

“(...) a diagnose acho que é a coisa mais importante, é você identificar realmente o que é que está ocasionando aquela falha, e você já estabelece o plano para atuar naquilo (...)”. Empresa B1.

No entanto, existe a preocupação dos fabricantes em realizar o serviço com qualidade. Isso se torna tarefa delicada, equilibrar o tempo de execução com a qualidade do serviço. Haja vista, que muitas vezes o cliente prefere a agilidade no conserto ao invés da qualidade, conforme fala dos entrevistados. Esta informação ao encontro da declaração de Grönroose Ojasalo (2004) e Grönroos (2004).

“(...) é difícil porque o cliente ele tem uma (...) as vezes ele prefere o tempo do que a qualidade, então a gente também tem que administrar isso, muitas vezes segurar a ansiedade do cliente em voltar a fazer peça sem que a gente tenha, por exemplo, testado a máquina ainda integralmente, se está tudo feito (...) bastou o técnico trocar a peça e a máquina começar a rodar, fala ‘sai, sai, sai que eu quero usar a máquina’ ”. Fabricante A.

“(...) então a gente tem que atender eles da forma mais rápida e mais prática possível. O grande problema na minha área, na área de máquina, maquinário é o tempo de espera do cliente para o problema dele ser resolvido. Então é esse que é o nosso foco, atender o mais rápido possível com qualidade”. Fabricante C.

“Se você não cumpre uma das variáveis, você não consegue captar a confiança. Você pode até ter qualidade, mas se você não cumpre o prazo, não consegue a confiança. Então tem tudo isso, mas tudo isso aí vai estabelecer o processo de relacionamento, confiança”. Fabricante D.

O exposto está alinhado com a percepção das empresas clientes, pois, o cliente B2 salienta, que mais importante do que a velocidade do atendimento, é solucionar o problema do cliente, assim, a velocidade da prestação do serviço não tem valor se o serviço não for eficaz, conforme fala do entrevistado.

“(…) agora a confiabilidade é uma coisa que é importante também, não adiante ele ser rápido também e não conseguir sanar a questão, então eu acho que as coisas são importantes”. Empresa B2.

Para manter o equilíbrio entre qualidade e produtividade, os fabricantes investem em treinamento de seus funcionários. O fabricante A utiliza como estratégia a matriz de competência, desta forma, é possível avaliar o desempenho de cada técnico em sua área específica. Para cada tarefa existe um círculo dividido em 4 partes, cada fração do círculo é preenchido de acordo com os seguintes fatores:

- Funcionário treinado para realizar a tarefa;
- Funcionário executa com qualidade a tarefa;
- Funcionário executa com qualidade e no tempo ideal;
- Funcionário está apto a realizar treinamentos.

Como se pode notar, para o fabricante A, executar a tarefa com qualidade é primordial. Mas, se em busca de realizar a atividade no padrão de qualidade o técnico exceder o tempo de execução do conserto da máquina, a hora improdutiva deste técnico não será cobrada, conforme fala do entrevistado.

“(…) então para cada tarefa da matriz de competência é assim que o nosso técnico é avaliado, (...) a qualidade vem primeiro, primeiro o cara tem que executar com qualidade(...)”. Fabricante A.

“(…) agora se é um serviço fora de garantia e o técnico por culpa própria, de vez demorar duas horas demorou três para fazer na qualidade certa, é cobrado do cliente apenas as duas horas, o tempo que realmente é demandado. Isso é analisado no office, (...). Se o cara teve uma hora de improdutividade, a improdutividade nossa não é passada para o cliente (...)”. Fabricante A.

O fabricante C relata que o equilíbrio entre qualidade e produtividade, possibilita o fabricante a cobrar preço diferenciado pelo serviço executado. Os fabricantes declaram que o prazo de entrega do serviço está relacionado com a qualidade do serviço, conforme trecho da entrevista. Esta informação está alinhada com os autores Berry, Parasuraman e Zeithaml (1988).

“Ele até se propõe a pagar um pouco mais, lógico, ele vai negociar, ele até paga mais desde que a gente atenda ele no que ele espera, o prazo e qualidade que ele espera. O mais importante é a qualidade do atendimento e a velocidade do atendimento. E aí você pode realmente até ter um preço diferenciado”. Fabricante C.

“Eu acho que a qualidade está relacionada com a qualidade em si da execução e também o prazo de entrega”. Fabricante D.

Grönroos (2004) relata que os recursos humanos são insumos para a produtividade e qualidade percebida em serviços, desta maneira, o cliente pode influenciar positiva ou negativamente a produtividade. Assim, é importante gerenciar e controlar cada encontro do serviço de forma individual, a fim de melhorar as percepções gerais da qualidade do serviço (Bitner (1990)). Estas informações são corroboradas na fala do entrevistado.

“(…) a gente tem que entender também a particularidade de cada cliente. Tem cliente que você vai realizar um serviço e está tudo preparado, tudo liberado para você atuar. Tem cliente que você vai lá, você chega lá você pensa que você vai realizar uma atividade, quando você vê, tem uma equipe de limpeza técnica dentro da cabine. E aí a nossa equipe fica esperando ter a liberação da cabine. Então, fica muito difícil você mensurar”. Fabricante D.

Muitos clientes destacam que informar de forma clara o que está acontecendo com o equipamento ou até mesmo realizar a desmontagem prévia do equipamento danificado, otimizam o serviço de assistência técnica, conforme pode ser notado nas falas dos entrevistados.

“(…) primeiro é eu passar claro para ele o defeito da máquina e na hora que ele chegar para trabalhar aqui, deixar ele trabalhar, não ficar em cima dele (deixar bem claro o defeito dessa máquina, para ele vir com ferramenta adequada”. Empresa C3.

“(…) a gente já passa o problema bem mastigado pra eles, já aconteceu deles virem aqui já estar tudo desmontado, só ter que ir em um ponto onde precisava mesmo, ter que trocar alguma peça que estava com problema. Mas eu acho que isso é uma facilidade que a gente tem de já trabalhar com manutenção, ter a manutenção aqui, isso facilita”. Empresa B2.

Mas, como as empresas avaliam a produtividade dos serviços realizados pelos fabricantes de equipamentos? Os clientes destacam que a maneira do cliente investigar e analisar o defeito no equipamento pode ser utilizado para medir o desempenho do serviço. O cliente D1, destaca que o comprometimento do prestador de serviço contribui como indicativo de desempenho do serviço, conforme trechos da entrevista.

“(…) mediante às dificuldades que você tem da própria natureza do serviço, eu acredito que o termômetro aí é o comprometimento”. Empresa D1.

“(…) agora, às vezes já aconteceu, as pessoas inclusive nem no fabricante estão mais, mas a gente estava com um problemão aqui e o técnico estava embaixo conversando, não está envolvido com o problema. Então, chegou extremo de a gente

falar ‘olha, não quero mais essa pessoa aqui passado e tal, ‘manda outro porquê (...)’, mas enfim, isso é pontual”. Empresa D1.

As experiências desenvolvidas por meio de outros serviços realizados também atuam como parâmetro para medir a produtividade do serviço. Note, em serviços de manutenção corretiva, por exemplo, o técnico precisa fazer o acompanhamento do reparo, assim, surge a dificuldade na avaliação da produtividade. Desta forma, a confiança conquistada através da transparência na comunicação, atua como mediador na avaliação do equipamento.

“(…) olha, manutenção é difícil, (…) porque muitas vezes, o cara fez o serviço e depois que ele fez, você acha que ele está enrolando, mas não é, ele não pode simplesmente trocar a peça e virar a costa (…) ainda mais no caso deles que estão na estrada, eles vêm e se deslocam pra vir pra cá”. Empresa A2.

“(…) e assim vai, acho que o técnico tem que ser transparente "olha eu estou aqui porque eu tenho que acompanhar a máq. Por tanto tempo, eu não posso ir ou eno "o que é que você está fazendo?" O cara tem que dar uma justificativa dele estar lá ne? Tem que ser honesto, velho, o que é seu é seu e o que é nosso é nosso, não usar de má fé que você percebe, a gente percebe, não adianta”. Empresa A2.

Por meio do exposto, percebe-se o conflito entre produtividade e qualidade e que a produtividade pode ser influenciada pelos elementos produto e pessoas. O quadro 2 apresenta a síntese das estratégias direcionadas para a produtividade e as considerações encontradas na literatura.

Quadro 22 - Síntese das estratégias direcionadas para a produtividade

Elemento estratégico	Fabricante
Produtividade	
Informações obtidas na pesquisa de campo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os fabricantes utilizam gestão à vista para controlar os indicadores de performance dos serviços;</li> </ul>	A
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os indicadores de prazo de resposta e tempo de execução são as principais de desempenho e para ambas, existem metas;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os fabricantes utilizam o serviço online para aumentar sua produtividade;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os fabricantes utilizam mão de obra terceirizada para aumentar sua produtividade;</li> </ul>	B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Para os fabricantes, a qualidade da execução do serviço é primordial, no deve ser buscado o equilíbrio entre qualidade e produtividade;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Caso, haja improdutividade em serviços fora de garantia, esta improdutividade após análise, pode não ser cobrada pelo fabricante.</li> </ul>	A
Considerações da Literatura	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Segundo Calabrese (2012) empresa de serviço eficiente é aquela que possui equilíbrio entre produtividade e qualidade percebida do serviço. Assim, a empresa queira melhorar a eficiência interna (produzir mais com menos recursos) precisa avaliar os impactos sobre a qualidade percebida do serviço, pois a qualidade pode ser determinada.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A diferença na medição da produtividade entre a manufatura tradicional e serviços está relacionada com as características de inseparabilidade dos serviços e heterogeneidade dos serviços. (GRÖNROOS; OJASALO, 2004)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>O problema em serviços é que a produtividade e a qualidade percebida são fenômenos que não podem ser separados, melhorar a produtividade pode fazer impactos sobre a qualidade percebida, consequentemente, devem ser gerenciados de forma integrada. (GRÖNROOS; OJASALO, 2004)</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelo autor através de dados da pesquisa

Conforme a figura 32 as estratégias utilizadas pelos fabricantes de máquinas para melhorar sua produtividade estão alinhadas as necessidades e expectativas das empresas clientes.

Produtividade	Fabricantes			
	A	B	C	D
Funcionários qualificados para colaborar na eficiência do serviço	●	●	●	●
Diagnose remota como ferramenta para a produtividade	●	●	●	●
Serviço <i>hotline</i> como ferramenta para a produtividade	●	●	●	●
Qualidade e produtividade são importantes, mas, a qualidade prevalece.	●	●	●	●
Baixa rotatividade de funcionários para melhorar a produtividade	●	●	●	●

Legenda

- Alinhamento total
- Alinhamento parcial
- Sem alinhamento ou não relatado pelo fabricante

Figura 32- Síntese do alinhamento das estratégias de produtividade com as necessidades dos clientes  
Fonte: Elaborado pelo autor através dos dados de pesquisa

- Qualidade

Os fabricantes de máquinas medem a qualidade de seus serviços avaliando o resultado da resolução do problema, ou seja, analisando a qualidade técnica do serviço prestado. Se o problema inicial voltar a acontecer em curto período de tempo, indica que a qualidade do serviço não foi adequada, conforme fala dos entrevistados. Desse modo, é perceptível que as empresas fabricantes de máquinas ainda se encontram mais orientadas ao produto que orientadas ao mercado.

“A qualidade do serviço a gente mede através do retorno não produtivo, (...) como uma peça refugada, como um refugo na área produtiva se eu tiver um retorno para resolver o mesmo problema (...) então é assim que eu meço a qualidade do serviço, não é via pesquisa com o cliente”. Fabricante A.

“(...) eu fiz um trabalho, a máquina está trabalhando, está produzindo, mas dois dias depois o problema voltou a aparecer (...)”. Fabricante B.

A avaliação da qualidade descrita pelos fabricantes de máquinas está alinhada com a medição da qualidade realizada pelos clientes. Pois, os clientes relatam que o retrabalho é caro e prejudicial para ambos, clientes e fabricantes.

“(...) é bom e nunca teve retrabalho, sabe, eles trabalham e fazem, vem e chamam a gente, ‘olha, tá assim, tá assado, vê se tá bom’, eles não abandonam o posto antes do nosso aval, eu acho que isso é fundamental”. Empresa C1.

“(...) e resolver uma vez só, não ficar, vem faz um paliativo, depois tem que vir de novo”. Empresa A1.

“(...) então e retrabalho é caro. Retrabalho é o nosso pior pesadelo”. Empresa C3.

“(...) é feito um acompanhamento com relação após a conclusão deste serviço é feito um acompanhamento para verificação de que a máquina foi realmente sanada, isso também é feito em conjunto com o pessoal da nossa manufatura (fabricante B1).

No entanto, para se obter sucesso na gestão de serviços é necessário utilizar técnicas próprias de negócios orientados para serviços (WEIHRICH, 1982) Grönroos e Sand (1993) destacam que a qualidade percebida total do serviço é influenciada pelo resultado da produção do serviço (qualidade técnica: o que foi entregue) pelo processo de interação com o prestador do serviço (qualidade funcional do processo: como foi entregue). Sendo assim, os fabricantes também devem avaliar o processo de entrega de seus produtos/serviços para obter a dimensão total da qualidade de serviço.

Para o fabricante C, quando não se conhece as expectativas dos clientes, não adianta investir em produtividade e tecnologia. Primeiramente, as empresas devem saber comunicar o valor agregado de seus produtos e serviços. Valores envolvidos na qualidade do produto, qualidade dos técnicos e qualidade dos vendedores, para com isso, formar a imagem da empresa para o cliente, conforme trecho da entrevista. Esta informação ao encontro dos autores Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).

“Então assim, o problema muitas vezes, a gente sabe muito bem disso, quem vende peças de serviços, vende máquinas, não é só dar desconto, mas é falar, comunicar digamos, a qualidade e conseguir comunicar ao cliente, ao mercado o que você está oferecendo e valorizar, até digamos, a percepção do valor que o cliente tem, ser aquela certa”. Fabricante C.

“Então assim, pegue todo o serviço, toda a tecnologia que você tem, se você não consegue passar a imagem certa ao teu cliente, você vai ser sempre julgada de forma errada (...). Fabricante C.

Os fabricantes reconhecem que os serviços são utilizados para agregar valor e fixar a marca da empresa. A venda é evento curto quando comparado com serviços fornecidos durante todo o ciclo de vida de uma máquina. Desta forma, o serviço tem relação direta com a imagem da empresa, esta informação está alinhada com o destacado por Shapiro (2009).

“(...) dentre essa missão de fornecer a solução completa você tem as diversas, diversos valores agregados, e com certeza isso é como o cliente vê, vê a empresa (...)”. Fabricante B.

“(...) além de ser uma relação 100% direta com a imagem da empresa é um diferenciador gigante, na área de bens de capital você dispor de uma equipe, de um investimento alto ligado a serviços, especificamente também além de assistência técnica, peças de reposição”. Fabricante A.



Todavia, este valor agregado pode ser tanto negativo quanto positivo, se a empresa realizar serviço de baixa qualidade, a imagem da empresa será prejudicada, conforme entrevista. Esta informação vem ao encontro do autor Grönroos (1990).

“(...) se a gente faz um péssimo serviço, um mau serviço em um cliente, esse cliente vai contar para um outro, que vai contar para outro, e isso vai acarretar em uma imagem muito ruim para a gente”. Fabricante C.

“(...) o pós-vendas que a gente faz que gera a imagem da empresa, boa ou ruim”. Fabricante C.

Para os clientes pesquisados, a imagem dos fabricantes de máquinas é formada pela qualidade do equipamento, agilidade na prestação de serviço, tecnologia e preço, conforme pode ser visto na fala dos entrevistados.

“(...) a quantidade de quebras que dá no processo, isso começa a afetar a visão (...)”. Empresa D1.

“(...) eu acho que a imagem que teria seria a imagem de reação”. Empresa B1.

“(...) o fabricante já conseguiu se consolidar nesse aspecto de equipamentos duráveis, equipamentos robustos, é um tanque de guerra”. Empresa C1.

“(...) eu, particularmente, vejo como uma empresa de alta tecnologia nos serviços que prestam pra gente aqui, bom conhecimento aí, uma das melhores do mercado. Particularmente (...) eu penso isso, em alta tecnologia”. Empresa D1.

“(...) tenho a imagem de custo elevado. Acho que isso aí é unanimidade aqui”. Empresa D1.

Os fabricantes avaliam a satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados. A medição realizada pelo fabricante A, contempla a satisfação com a performance do equipamento, satisfação com o atendimento telefônico, facilidade de contato com a empresa, satisfação com o tempo de resolução do problema, avalia o conhecimento do técnico, a cordialidade do técnico e finaliza perguntando se o cliente recomenda a empresa para um amigo. Algumas dimensões são semelhantes às dimensões propostas por Parasuraman e Zeithaml (1988) para a medição da qualidade de serviços, no entanto, não avalia a dimensão de evidências físicas, mede apenas a percepção do cliente sobre o serviço e é utilizado para medir a satisfação ao invés da qualidade do serviço.

Esta medição da satisfação é realizada em cada serviço prestado, desde que o atendimento anterior tenha sido realizado a mais de trinta dias, isto, para não enviar constantemente a pesquisa para o mesmo cliente, haja vista, que determinados clientes possuem grandes números de máquinas em seu parque fabril. Esta informação está alinhada com e Taylor (1992, 1994) que destaca que a satisfação é a medição de uma transação específica.

Os gerentes da empresa A relatam que esta pesquisa tem por finalidade descobrir quem são os clientes promotores ou detratores. As notas medianas são indiferentes, elas não ajudam a empresa, sendo assim, não são analisadas. Mas, vale salientar que a taxa de retorno das pesquisas é baixa, em torno de 30%, segundo as falas dos entrevistados.

“(...) antes da entrega ele está me analisando (departamento de vendas), ele está analisando a engenharia de vendas, está analisando o treinamento, está analisando o até transporte (...), facilidade de contato com o vendedor, conhecimento técnico. E depois ele tem o pós-vendas, pós-vendas ele vai analisar a qualidade do produto, a qualidade do técnico, o tempo de atendimento (...)”. Fabricante A.

“(...) a empresa fez uma pesquisa, demorou um ano e meio quase, e perguntaram para cada cliente, (...) um milhão e poucos de clientes no mundo, (...) o que achavam de vários pontos. E a surpresa foi muito grande, (...) que quando se falava de qualidade, utilidade, tecnologia, durabilidade, confiabilidade, as notas estavam todas acima do esperado. Quando falava de relacionamento com as pessoas, noventa, que seja técnico, vendedor, representante, diretores, gerente, etc., tudo que envolvia a parte de relacionamento, estava com nota muito abaixo do esperado”. Empresa C.

A gerente de RH do fabricante A relata que a satisfação dos clientes está relacionada com a satisfação dos funcionários que mantém contato com os clientes, conforme é possível verificar no trecho da entrevista. Esta informação vem ao encontro dos autores Schlesinger e Heskett (1991).

“(...) se o profissional não se sente valorizado, parte da organização fica comprometida e consequentemente a satisfação do cliente vai estar baixa. Então indiretamente, pode ser que você não consiga medir, (...), mas indiretamente tem, se o seu funcionário insatisfeito ele não vai trabalhar com qualidade, ele pode deixar um parafuso solto, (...) isso vai afetar a satisfação do nosso cliente”. Fabricante A.

As empresas fabricantes não avaliam a qualidade do serviço prestado, apenas avaliam a satisfação dos clientes. Para a medição da qualidade do serviço as empresas podem utilizar instrumentos como a escala SERVQUAL, a qual pode ser refinada e customizada com as características de cada fabricante, conforme destacado por Churchill e Peter (1993).

Pois, segundo os clientes pesquisados, as principais dimensões da qualidade de serviço são a confiabilidade e capacidade de resposta, respectivamente.

“(...) então, não pode ter retrabalho, então, de repente, o mais devagar de repente compensa, que você tem quase certeza absoluta que não vai haver retrabalho”. Empresa B2

“(...) em uma empresa tem o cara que produz mais rápido e o mais devagar, mas desde que seja feito o trabalho correto”. Empresa C3.

“(...) então eu acredito que pra nossa empresa seria o prazo de entrega e a qualidade do serviço”. Empresa D1.

“Por mais que a gente fale é importante ter o técnico bem vestido (...) ah, isso é. Ter um técnico com uma boa empatia, se a gente falar que o mais importante não é o tempo de execução, e não que vai ser mentira”. Empresa B2

“(...) eu acho que o comprometimento do profissional (...) é o que tem que tomar aquilo como, como é que fala, como um ponto de honra pra ele”. Empresa C1.

Conforme o exposto, nota-se que as empresas fabricantes estão orientadas ao produto ao invés de orientadas para serviços. O quadro 23 apresenta a síntese das estratégias direcionadas para a qualidade de serviço e as considerações encontradas na literatura.

Quadro 23- Síntese das estratégias direcionadas para a qualidade

Elemento estratégico. Qualidade	Fabricante
Informações obtidas na pesquisa de campo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os fabricantes avaliam a qualidade do serviço considerando apenas a qualidade técnica;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>A satisfação dos funcionários que mantêm contato com os clientes afeta a satisfação dos clientes;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>As pesquisas de satisfação são usadas para avaliar as fases de vendas;</li> </ul>	A e B
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os fabricantes devem saber comunicar o valor agregado de seus produtos e para contribuir com a imagem da empresa;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os serviços estão relacionados diretamente com a imagem da empresa.</li> </ul>	A, B, C e D
Considerações da Literatura	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A definição e medição da qualidade de serviços é complexa, mas, podem ser melhor retratadas através de pesquisas que mensuram a avaliação do cliente sobre o serviço recebido (CRONIN; TAYLOR; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>O valor adicionado pode ser tanto positivo quanto negativo (GRÖNROOS, 1990) visto que, dois terços dos consumidores que abandonam fornecedores não fazem isso por causa do produto por causa da indiferença e falta de ajuda por parte dos funcionários do prestador de serviço (HOFFMAN et al., 2010).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>As pesquisas com os clientes devem ser constantes, assim, é possível entender como o mercado recebe o serviço (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelo autor através de dados da pesquisa

Conforme a figura 3, as estratégias utilizadas pelos fabricantes de máquinas referente a qualidade dos serviços estão alinhadas as necessidades e expectativas das empresas clientes. No entanto, salienta-se que a avaliação da qualidade do serviço realizado pelas empresas fabricantes ainda está baseada nas dimensões da qualidade do produto ao invés das dimensões da qualidade do serviço.

Qualidade	Fabricantes			
	A	B	C	D
Os serviços são realicados com a imagem da empresa	●	●	●	●
A qualidade do serviço está relacionada com a confiabilidade e capacidade de resposta	●	●	●	●
A qualidade do serviço é avaliada conforme a quantidade de retrabalho	●	●	●	●
Qualidade e produtividade são importantes, mas, a qualidade prevalece.	●	●	●	●

Legenda

- Alinhamento total
- Alinhamento parcial
- Sem alinhamento ou não relatado pelo fabricante

Figura 33 - Síntese do alinhamento das estratégias de qualidade com as necessidades dos clientes  
Fonte: Elaborado pelo autor através dos dados de pesquisa

- Comunicação

O gerente do fabricante A destaca que o segredo da satisfação do cliente está no quão bem você comunica e mantêm o cliente informado, desta maneira, a ansiedade do cliente é acalmada. Se o fabricante conseguir demonstrar que está cuidando do problema do cliente e que está fazendo o melhor possível para resolver no menor tempo possível, a satisfação do cliente será maior, conforme fala do entrevistado.

“(…) o que a gente tem percebido com a nossa experiência e a nossa pesquisa, que o segredo está na comunicação com o cliente, muitas vezes resolveu um item mais rapidamente no cliente A do que no cliente B e o cliente B está mais satisfeito que o cliente A, e quando a gente abre todo o relacionamento que a gente teve com o cliente em cada uma das duas ordens de serviço, a gente vê que a comunicação com o B foi melhor (…)”. Fabricante A.

Os fabricantes relatam que a ausência de resposta por parte do fabricante é muito prejudicial para o relacionamento com o cliente e gera desconfiança, isto está alinhado com os autores Duncan e Moriarty (1998) que destaca que a comunicação é a base para a construção de relacionamento e com Grönroos (2004) o qual relata que a informação negativa é melhor do que a falta de informação.

“O que eles prezam muito é que a gente sempre dê uma resposta, e o que eles não entendem é que nem sempre a gente consegue resolver todos os problemas e não se pode fazer, que é uma regra aqui dentro, é deixar o cliente sem algum tipo de resposta”. Fabricante C.

“O ideal é a gente manter um feedback constante com o cliente e transparente de tudo que está acontecendo, o que mais desgosta qualquer cliente é (surpresa)”. Fabricante A.

“(…) seja rápido na resposta, acho que isso pra mim é o que mais deixa o cliente satisfeito e confiante no que você está fazendo porque por mais que a resposta seja negativa, ou seja, "não" ainda o que você precisa não deixe muito tempo o cliente esperando, porque aí ele começa a ficar desconfiado, então começa a não ter essa confiança”. Fabricante B.

Manter o cliente 100% informado é um dos maiores desafios para o fabricante A. Depois, dentro das organizações não existe apenas uma pessoa cuidando de determinado problema. Assim, é importante que os departamentos de vendas e serviços trabalhem em conjunto, mantendo todos os departamentos da empresa cliente informados sobre o estágio da resolução do problema do cliente. O fabricante A destaca que a inovação tecnológica, como a ferramenta WhatsApp, está surgindo para auxiliar e facilitar a troca de informações entre as empresas.

“(...) as vezes você está informando dentro de uma cadeia de um cliente, você está achando que está com um feedback perfeito, quando você descobre, às vezes, via até seu parceiro comercial que um outro cara está reclamando para ele (parceiro comercial) que ele (cliente) não está informado daquele atendimento. Então você teria que estar dando feedback para duas pessoas e você não tem esse conhecimento, é fácil de acontecer. Aí tem uma ligação muito forte na empresa, (...) que é a ligação entre o serviço e a área comercial, porque os dois são os donos do cliente (...)”. Fabricante A.

Os canais de contato e de reclamação mais utilizados pelos clientes são o próprio departamento de assistência técnica e o departamento de vendas. Alguns clientes relatam que buscam ajuda nos dois departamentos, muitas vezes, a diretoria entra em contato com o pessoal de vendas (quem vendeu o equipamento) enquanto o pessoal da manutenção está fazendo contato com o pessoal de serviços, esta informação está alinhada à estratégia realizada pelo fabricante A, de manter os departamentos de vendas e serviços trabalhando em conjunto e realizando *feedback* por ambos os canais.

“(...) a gente tem dois canais, na verdade são duas tratativas diferente, porque o Vagner, o Fábio, o outro diretor, eles estão sempre mais em contato com o pessoal de vendas, um contato que eu não tenho tanto”. Empresa B2.

“(...) a empresa aqui não é grande então a gente reforça, vai ser pelos dois canais, vai ser pelos dois, ele vai dar *lead* e vai conversar com a gente e a gente sabendo a gente vai tratar com venda também. Que não tem muito sentido né? Vender vende, mas (...)”. Empresa B2.

“Canal direto, é o que eu falo, eu tenho um bom relacionamento, até meio suspeito falar”. Empresa C1.

O cliente D1 destacou que sente a necessidade do acompanhamento mais aproximado do fabricante, com a finalidade de manter a comunicação mais constante, não apenas quando surge alguma falha no equipamento. O mesmo relata que informativos sobre novidades em processo, lançamento de produtos, poderiam agregar mais valor para eles, conforme falas dos entrevistados.

“(...) com respeito as novidades de equipamentos de cabine de pintura, eu não recebo, não sei se existe alguma coisa, um informativo ‘ah, lançamos tal peça e tal’, eu não recebo, não sei se o Juliano recebeu alguma coisa de peças, catálogo (isso) é bom pra gente, agrega pra gente”. Empresa D1.

“(...) agora, todas as vezes que eu também liguei e a gente teve uma situação que precisou contatá-los, eles também nunca deixaram de atender. Então, assim, quando tem um interesse da nossa parte, a gente liga e é atendido. Mas numa questão prévia, assim, deixar e falar ‘olha, a gente não funciona porém a gente gostaria de saber como que está (...)’, issodai não teve”. Empresa D1.

Os fabricantes destacam que a transparência nas comunicações entre as empresas é utilizada para comprovar a honestidade e é o primeiro passo para conquistar a confiança. Esta informação está alinhada com os autores, Forres e Tam (2003) e Morgan e Hunt (1994).

Nem sempre é possível atender o cliente na hora que ele deseja, todavia, deve existir transparência nas informações sobre falhas, atrasos e quando realmente o problema do cliente poderá ser resolvido. Salienta que a transparência deve ser utilizada por ambas as partes, desta forma, o cliente contribuirá com a resolução do seu problema, conforme fala dos entrevistados.

“(...) por exemplo nós temos um cliente Rio de Janeiro, ele trombou a máquina e o cara foi super honesto conosco ‘trombei a máquina acabamos de fechar todo o serviço dele aí, fizemos o melhor do possível pra ele’. Fabricante A.

“(...) quanto mais transparente eu puder ser com ele e dar as respostas para ele, positivas ou negativas, (...), não importa, eu acho que isso traz bastante a confiança do cliente pra nós”. Fabricante B.

Os clientes destacam que a transparência na comunicação existente entre fabricante e cliente é fundamental para conquistar a confiança no relacionamento B2B. Os clientes destacam sua honestidade em informar o problema no equipamento, conforme trecho da entrevista.

“Os caras ficaram impressionados (...) com a honestidade da coisa ‘ah, vocês bateram? Então vamos levar’. Levaram pra casa, teve um conserto mais leve mas foi um conserto que dava pra se fazer e assumiram. Foi muito bacana”. Empresa B2

A publicidade utilizada pelos fabricantes de máquinas e equipamentos é direcionada para a promoção dos equipamentos, não existe promoção diferenciada para os serviços que empresas fornecem. Geralmente, a publicidade do departamento de serviços para o mercado está relacionada com a disponibilidade dos serviços durante épocas de feriados, férias e/ou finais de semana, informações sobre canais de compras, sobre a utilização de alguns serviços gratuitos que podem resolver o problema do cliente com rapidez, e sobre a qualidade dos funcionários de assistência técnica. Essa publicidade é realizada através dos sites dos fabricantes, não existe prospecção para a área de serviços. Segundo o gerente de Serviços do fabricante B, a propaganda dos serviços pode passar a impressão que seu produto pode falhar excessivamente.

Os fabricantes também participam de feiras de seus segmentos para a divulgação de sua marca, no entanto, o retorno financeiro para o departamento de serviços em feiras não é

expressivo. O fabricante B atualmente tem investido em workshops pontuais para atrair e cativar novos clientes em segmentos que a empresa não atuava anteriormente.

Para serviços, a feira não gera retorno direto, para o que me serve a feira é para sentir o feedback do meu cliente, do meu serviço, do meu produto, mais é isso. Negócios mesmo em relação a serviços em feiras são poucos”. Fabricante C.

“(…) o marketing (..) sempre foi focado (..) para a imagem da empresa estar no mercado, nunca foi focado em ‘precisamos lançar esse produto no mercado’ (..) é puramente para estarmos presente, estamos presentes sempre nas maiores feiras do segmento(…)”. Fabricante B.

Os clientes também destacam que workshops e eventos como “portas abertas”, costumam agregar valor no relacionamento. Esta informação está alinhada com as estratégias desenvolvidas pelos fabricantes A, B e C.

O fabricante C, destaca a dificuldade em mensurar o retorno nas publicidades em revistas, assim, a empresa tem buscado fazer sua publicidade por meio do marketing digital (internet, Youtube, etc.), além de apresentar melhor retorno, são canais possíveis de mensurar o retorno sobre o investimento da publicidade. Já o fabricante D, está investindo nas visitas realizadas pelos gerentes das unidades de negócios, com a finalidade de demonstrar que a empresa não atua somente em grandes projetos, mas, que a empresa está disposta a aceitar pequenos projetos, pois pequenos projetos abrem portas para grandes projetos.

“A questão de aumentar a imagem, melhorar a imagem, principalmente esse ano, a gente investiu mais em marketing digital, uma coisa que o Brasil está engatinhando ainda, mas, a gente teve progressos interessantes, a gente fez uma Home Page nova, nós fizemos vídeos que a gente não tinha, vídeos de máquinas, vídeo de uma solução pronta no Brasil, a gente tem vídeos internacionais”. Fabricante C.

Os clientes destacam que estão buscando opções de compras de máquinas pela internet. Antigamente, o principal acesso eram as feiras, mas atualmente, sites, canais no YouTube estão ajudando os clientes a conhecerem as diversas opções e vantagens de cada equipamento. O cliente A1 destaca que procura fornecedor via internet, mas que para verificar as opções, entra em contato com os fornecedores e solicita a visita de vendedores para conhecer maiores detalhes sobre o equipamento.

“(…) então eu conheci o fabricante por aí, porque eles não tinham, eles praticamente não estavam na mídia, na internet (..) então você procurava e achava um monte, os outros eles não estavam lá. E hoje sim, hoje eles estão lá, eles já resolveram esse problema”. Empresa C3.

“(…) hoje o Google, vamos dizer, ele não tem mais fronteira né...primeiro você dependia de feira para ir pra conhecer máquina, hoje não você conhece muita coisa pela internet (..)”. Empresa A2.

Os fabricantes devem ser assertivo nas promessas realizadas, assim a empresa não deve prometer mais do que possa cumprir, esta informação está alinhada com os autores George e Berry (1981) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), pois as expectativas dos consumidores são influenciadas por quatro fatores: promessas explícitas; promessas implícitas; comunicação boca a boca; e experiências passadas Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).

“(…) e ser assertivo na promessa também: ‘vou te mandar isso nesta data’, aí chega essa data e você não manda, ‘vou te mandar nesta outra data’, daí você não manda, (...) você foi pronto na resposta, mas você não foi assertivo na promessa, então esses dois fatores eu acho que trazem a confiança do cliente conosco (...)”. Fabricante C.

Os clientes também relatam que as promessas realizadas na venda do equipamento são importantes para julgar a qualidade do fornecedor. Muitas empresas prometem de forma excessiva e depois não conseguem cumprir, isso afeta a imagem da empresa.

“(…) eu acho que muitas empresas estão prometendo muito na hora das vendas e cumprindo pouco depois de vender a máquina (..) é o caso deste fabricante Empresa A2.

“(…) então toda informação que a gente recebe do fabricante a gente que está transmitindo, então até pra nossa imagem também não é legal você de repente falar um prazo e não cumprir”. Empresa D1.

É por meio da comunicação do relacionamento que as empresas conseguem valorizar sua marca e melhorar sua imagem perante o mercado. Esta informação encontra-se nos autores Duncan e Moriarty (1998) e Grönroos (2004) e destacam que a comunicação resulta no aumento na criação de valor. O gerente de vendas do fabricante C, destaca que não adianta ter o melhor serviço, se você não consegue transmitir a tua qualidade e o valor agregado de seus produtos e serviços para o mercado. Salienta que a propaganda boca a boca contribui para a divulgação da imagem da empresa, seja negativa ou positiva.

“(…) se a gente faz um péssimo serviço, um mau serviço em um cliente, esse cliente vai contar para um outro, que vai contar para outro, e isso vai acarretar em uma imagem muito ruim para a gente”. Fabricante C.

“(…) tanto é que a gente teve esse problema, a gente percebeu isso conversando com os clientes, que o problema não é ligado a atraso ou máquinas paradas, peças que não são conformes, ou problema de assistência técnica em sites, nunca alguém tinha investido na parte de imagem, na parte de comunicação”. Fabricante C.

Assim, a comunicação boca a boca é relevante, principalmente, para o segmento de máquinas universais. Já, para o segmento de sistemas, que são linhas compostas de máquinas modulares, que além do equipamento, o cliente também compra todo o processo de usinagem, a comunicação boca a boca não é relevante. Segundo o fabricante C, os



departamentos de manutenção das grandes montadoras de automóveis, os clientes deste fabricante, não costumam trocar informações.

“(...) no mercado de sistemas, não, porque a empresa é muito grande, já conhecem a gente (...) o cara de manutenção da Volkswagen não tem nada a ver com o cara de manutenção da Ford, por exemplo, então não influencia, mas nas empresas menores sim”. Fabricante B.

“(...) agora no mercado de máquina universais com certeza, as empresas tendem a se conversar muito, então eu comentei do problema de um motofuso, era de uma empresa aeroespacial, uns dias depois a outra empresa do mercado aeroespacial que também tem uma máquina nossa já estava sabendo, então assim, empresas do mesmo segmento, moldes, por exemplo a região de Caxias do sul é uma região muito forte em moldes, então é assim...elas se conversam todas, todas sabem que máquina uma está comprando, está tendo problema, não está tendo problema, então com certeza, com certeza para o mercado de máquinas universais é muito importante...porque são empresas que estão mais próximas”. Fabricante B.

Os clientes relatam que o parecer de alguém que já utiliza o equipamento contribui para comprovar a qualidade e capacidade do fabricante. No entanto, o cliente B2, destaca a importância em sempre comprovar este tipo de propaganda, pois as pessoas têm tendência a aumentar e diminuir as coisas, conforme trechos das entrevistas.

“(...) essa empresa aqui é isso, isso e isso boca a boca, o tal da boca a boca é 50% da venda, é 50% da venda. Então aquela coisa de você ir lá conhecer uma marcenaria trabalhando, ver uma máquina trabalhando, é um forte marketing de venda também, até o marceneiro ver outra marcenaria funcionando, ou indústria vendo outra indústria funcionando”. Empresa C3.

“(...) porque a gente até vende máquina pra eles (ch)aque o relacionamento que a gente tem, o pessoal vem aí ver máquina, pode comprar, a gente põe a mão no fogo por eles”. Empresa C1.

“(...) Ajuda como atrapalha né? Mas a gente é São Tomé, eu creio só no que eu vejo e a tendência de querer aumentar ou diminuir as coisas um pouco grande no mercado (...) então se alguém clamar demais eu peço pra ver, e se falar muito bem, também(...) e já tive experiência de alguém falar muito mal de uma coisa e eu ver que o problema era cara não saber usar, já vi isso (e) já é uma vez que eu vi isso”. Empresa B2.

Portanto, nota-se que a propaganda boca a boca pode ser tanto positiva quanto negativa, os clientes relatam que, más experiências com fornecedores, principalmente, e após são motivos para que clientes façam opção negativa dos fabricantes. Desta maneira, os fabricantes devem sempre manter o contato com os clientes, buscando satisfazer suas necessidades constantes, a fim de manter o relacionamento.

“(...) não adianta você vender e virar as costas, você vendeu para mim e depois eu não tive apoio...eu vou passar para outra pessoa "oh, não compre, vai para outro, compensa você gastar um pouquinho mais e....te um apoio (...)”. Empresa A2

“(...) Influência, se todo mundo fala mal (...) será que todo mundo está errado lógico que passa por uma análise (...)”. Empresa B2.

O quadro 24 apresenta a síntese das estratégias direcionadas para a comunicação e as considerações encontradas na literatura.

Quadro 24 - Síntese das estratégias direcionadas para a comunicação

Elemento estratégico: Comunicação	Fabricante
Informações obtidas na pesquisa de campo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A satisfação do cliente está relacionada com a qualidade da comunicação;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os fabricantes destacam que a ausência de comunicação afeta a confiança e o relacionamento com o cliente;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>As empresas estão utilizando a ferramenta WhatsApp para melhorar a comunicação com seus clientes;</li> </ul>	A
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os departamentos de vendas e serviços trabalham em conjunto para <i>feedback</i> efetivo aos seus clientes;</li> </ul>	A, B e C
<ul style="list-style-type: none"> <li>As empresas estão investindo no marketing digital para a promoção de produtos e serviços.</li> </ul>	A e C
Considerações da Literatura	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A expectativa atua fortemente na percepção da qualidade percebida, a empresa não deve esperar do que pode entregar (GEORGE; BERRY, 1981; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1990), pois, elevará a expectativa inicial do consumidor e conduzirá a menor percepção da qualidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>O impacto da comunicação boca a boca é maior do que a comunicação planejada, deste modo, de comunicações boca a boca positivas a empresa pode investir menos em propagandas (GRÖNROOS, 2004).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os efeitos da comunicação somado com a qualidade técnica do serviço, a imagem da empresa para os consumidores (GRÖNROOS, 2004).</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelo autor através de dados da pesquisa

A figura 34 apresenta a síntese do alinhamento das estratégias de comunicação exercidas pelos fabricantes de equipamentos e as expectativas e necessidades das empresas clientes. Nota-se que a orientação ao produto proporciona menos integração interdepartamental em algumas empresas fabricantes de máquinas, desta forma pode haver desalinhamento nas informações transmitidas para os clientes por vários departamentos do fabricante.

Comunicação	Fabricantes			
	A	B	C	D
Utilizar em conjunto, os canais de vendas e service, para manter o cliente informado sobre o andamento do serviço realizado	●	●		
Realização de Workshops ou eventos internos para comunicar novidades ao mercado	●	●	○	
Publicidade via Internet	●	●	●	●
Utilizar a transparência nas comunicações para conquistar a confiança dos clientes	●	●	●	●
Realizar apenas promessas que podem ser cumpridas	●	●	●	●
Utilização de catálogos, flyers, etc. para informar novidades aos clientes e potenciais mercados	●	●	●	○

Legenda

● Alinhamento total

○ Alinhamento parcial

□ Sem alinhamento ou não relatado pelo fabricante

Figura 34 - Síntese das estratégias de comunicação com as necessidades dos clientes

Fonte: Elaborado pelo autor através dos dados de pesquisa

- Preço

A formulação do preço dos serviços fornecidos pelos fabricantes de máquinas não é diferente das precificações utilizadas para produto, diferentemente do que destacam os autores Anderson e Narus (1995), Caru e Cugini (1999), Miller, Hayes e Bloom (2002) Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) sobre a utilização de métodos de custeio por atividades, como o custeio ABC. Os fabricantes relatam que a precificação do serviço é muito simples, é cobrado o valor da hora do técnico especialista.

Obviamente, a hora é calculada em cima ~~do~~ custo, no entanto, quem dita o preço é o mercado. Os fabricantes relatam que realizam ~~o~~ *benchmarking* para se adequar ao preço que os outros *players* do mercado estão utilizando, esta ~~informação~~ vem ao encontro dos ~~outros~~ Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) que ~~destacam~~ que o preço cobrado pela concorrência determina onde, entre o piso e o teto, o preço pode ser estabelecido.

A informação exposta foi corroborada pelas empresas ~~clientes~~, relatam que os valores cobrados pelos fabricantes são os valores de ~~mercado~~ e acreditam que o preço da assistência técnica, levando em consideração a tecnologia utilizada nos equipamentos é um preço justo.

“ Com base na experiência que eu tenho de contato com empresas de usinagem, esse custo técnico é muito similar”. Empresa D1.

“(…) acho o preço é (...) vale o quanto se paga, por que? Porque quando eles vêm a gente já pega e já colhe um ~~pode~~ informações também (...), mas, de início é (...) legal você chama (...) você vai desmontar muitas vezes ~~o~~ você não sabe o que está fazendo, acaba quebrando coisa que não era para ter mexido ou ~~não foi~~ não sei o que, no fim fica mais caro (...)”. Empresa A2.

“No começo quando eu vi essas horas de técnico eu achava que era um absurdo, “meu Deus do céu, uma hora”. Aí depois você começa a entrar no mercado, porque a gente não tinha máquinas desses portes. Mas assim, a hora que eu vi aquilo lá, eu achei aqueles preços lá caríssimos, mas eu estava fora do mundo, eu não tinha máquinas com esse grau de sofisticação”. Empresa C3.

Normalmente, as negociações dos valores de serviços de assistência técnica entre fabricantes de máquinas e grandes empresas, como a montadora aqui rotulada como empresa B1, são realizados diretamente no departamento de compras do cliente. As grandes empresas procuram adquirir pacotes de assistência técnica, onde os valores das horas técnicas são pré negociados e os fabricantes vendem a quantidade limitada de horas de assistência técnica. Quando a montadora sente a necessidade de solicitar a assistência ~~técnica~~ entra em contato com o fabricante e vai abatendo as horas técnicas do pacote de serviços, conforme destacado pelos entrevistados.

“(...) já faz uma aquisição de mão de obra de assistência técnica, isso já é negociado no nosso departamento de compra, já o valor da hora, então toda vez que você precisar de um técnico, você chama e ele vai abatendo essas horas...que você adquiriu... é um valor já negociado”. Empresa B1.

“(...) ninguém reclama, é claro, você vai contratar a assistência técnica de uma Junke que faz retífica, o preço dela é mais caro do que uma contratação de um cara de uma lavadora, porque a tecnologia envolvida na máquina é mais sofisticada, mas isso você compra também já está estabelecido, então (nós) não temos um custo por serviço, a mão de obra já está comprada e eu vou usando homeopaticamente conforme eu preciso”. Empresa B1.

Desta maneira, para as montadoras, o preço do serviço não faz diferença para a compra de um projeto, pois o que importa é o valor do projeto por inteiro, conforme fala do entrevistado.

“(...) projeto na verdade você faz uma concorrência com vários fabricantes, onde o serviço está incluso dentro do memorial e o cara que tiver o melhor preço vai fornecer, então aí a parte de preço de serviço não faz (não tem esse diferencial (.é) o conjunto da obra que faz, então por exemplo, um Fabricante X cobra um Centro 10 milhões e Fabricante B cobra 9, se o serviço do fabricante X estiver mais barato que o fabricante B na oferta, não importa o conjunto da obra que conta (...)”. Empresa B1.

No entanto, algumas empresas não aderem à compra do pacote de assistência técnica e apenas pagam por aquelas horas consumidas durante o serviço. Nestes casos, antes de realizar o serviço, os fabricantes dão aos clientes a tabela com os valores das horas técnicas para cada especialidade, conforme destacado pelo entrevistado.

“(...) inclusive antes dos técnicos virem aqui, é passado para você essa prévia para deixar claro também, porque senão o técnico chegar e você não sabe quanto vai custar nada. Primeiro é passado uma prévia para você estar ciente de quanto vai ser cobrado tudo isso aí. Então antes do técnico chegar aqui você já sabe o que vai ser cobrado, de horas, de traslado e tudo mais”. Empresa A3.

Competir no quesito preço com os profissionais autônomos e profissionais informais, existentes em abundância no mercado, torna a tarefa complicada, conforme pode ser notado nas falas dos entrevistados.

“(...) o preço dos serviços é por hora, a estratégia da elaboração do preço da hora é em cima do custo, mas a prática do preço é em cima do mercado, como qualquer produto. Não tem uma diferenciação de um produto”. Fabricante A.

“Nós estamos trabalhando de maneira bem simples, eu cobro tanto por hora”. Fabricante C.

Não existe a necessidade da colocação de pedido para que os técnicos realizem a assistência técnica. Primeiramente o técnico visita o cliente, analisa o equipamento, soluciona o problema e preenche o relatório da assistência técnica, durante todo o serviço realizado. Posteriormente, o fabricante envia ao cliente a cotação do serviço realizado e o cliente

negocia o pagamento do serviço. Contudo, o cliente pode contestar o valor do serviço, conforme trecho das entrevistas.

“(...) ele tem direito a contestar, esse cara ficou enrolando, fez uma análise, fechou, fechou, mas a pré nota, a fatura e ele recebe a nota, depois ele fala que quer que dívida em 2, 3, 4, tem algumas regrinhas lá”. Fabricante A.

“(...) logicamente que a máquina fora de garantia, antes de a gente fazer isso a gente manda uma tabela com o valor custo, para eles terem noção de que o custo (...) é aquele. Então o técnico faz a ficha e ele preenche aquela ficha e assina, serviço concluído, máquina testada. Depois é opega essa ficha da assistência técnica chamada de FAT e você faz uma cotação e depois o cliente negocia e manda o pedido”. Fabricante B.

O gerentes dos fabricantes comentaram sobre a dificuldade em vender serviço, devido ao fato do cliente achar que é caro que ele não deveria gastar, esta informação está alinhado com os autores Garu e Cugini (1999). Esta dificuldade também está relacionada com a dificuldade que os clientes possuem em perceber os custos fixos e variáveis envolvidos na prestação do serviço, conforme fala do entrevistado. Isto vem ao encontro dos Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011).

“(...) dizer assim, cara, beleza, você está dizendo que a minha peça é cara? Ok. Mas você já comparou com a concorrência? você sabe quanto me custa mais essa peça específica no estoque?” Fabricante C.

Mas, quando o fornecedor consegue comprovar que soluciona o problema do cliente de forma rápida, o serviço acaba se tornando barato. Nota-se a demanda do cliente se torna fator importante para a percepção do preço, conforme fala dos entrevistados. Esta informação está coerente com os autores Danaher (2002), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) e Rust, Chung e (2006).

“(...)a coisa começa a ficar barata quando o cliente tá usando fortemente a máquina, então não vamos dizer assim, quanto custa uma máquina parada para ele e quanto custa uma hora de serviço. Acho que aí é uma relação muito importante (...)”. Fabricante A.

“(...) você já calculou quanto te custa ficar com a máquina parada, sei lá, para esperar uma peça de repente de uma empresa que não tem no estoque”. Fabricante C.

Segundo destacado pelos clientes, o serviço de assistência técnica se torna caro quando o cliente tem volume baixo de produção, pois, geralmente, o custo da hora da máquina parada é maior do que o preço da assistência técnica, conforme fala dos entrevistados. Esta informação está alinhada com a percepção dos fabricantes sobre o valor cobrado por seus serviços.

“(...) porque até você conhecer o sistema todo, você fala assim, ‘não, é justo. Porque como eu falei, você não tem manutenção toda hora, assim, eu tenho colega meu que o técnico está todo mês lá na fábrica do cara (até) você parar a marcenaria, para

uma fábrica, uma indústria, você parar uma linha de produção para técnico ficar trabalhando, aí é caro, aí o bicho sai caro, é caríssimo”. Empresa A3.

“(…) agora, se o cara vem aqui, ele cobra 220 reais e fica aqui três horas, vai embora e arruma, não é o caro, não é caro. Pelo equipamento que é, pelo custo/hora da máquina”. Empresa B2.

“O problema é muito relativo, se você tem qualidade e tem pouca manutenção, então o preço da manutenção fica irrisório (…)”. Empresa A3.

Contudo, os preços cobrados pelas peças de reposição, são considerados altos pelos clientes. Muitos relatam que algumas peças fornecidas pelo fabricante custam quase dez vezes mais do que as peças similares encontradas no mercado. Conforme fala dos entrevistados.

“(…) o problema só é preço (…) principalmente de peças, é muito diferente da concorrência, até mesmo de concorrentes europeus. O fabricante C é o mais caro que acho que tem hoje no mercado brasileiro, se não for da América Latina.”. Empresa C1.

“É, a gente já teve casos, assim, de o custo ser (se) lá, quase dez vezes mais do que o preço de uma peça similar (…)”. Empresa D1.

“Mas algumas coisas deveriam estar focadas por exemplo, que é muito específico, então ‘olha, isso aqui é específico do fabricante, não existe em nenhum outro lugar beleza, mas aquilo que não é específico deixa no mercado, porque a gente sabe que isso é uma forma também de você reter o mercado, você concentrar as vendas etc., faz parte do jogo, só que às vezes parece que é um pouco de excesso”. Empresa D1.

“(…) às vezes pra peças, pra componentes (…) nem tão específicos assim e o custo é bem elevado. Talvez poderia ser uma condição, tipo, ‘ah, peças dedicadas, é assim que foi desenvolvido e é patenteado’ talvez justifique pelo tempo gasto pra desenvolver (…)”. Empresa D1.

A empresa B2, mesmo entendendo que o preço da assistência técnica é relativo, acredita que em casos extremos, como consertos que podem durar, por exemplo, cinco dias; seria interessante que os fabricantes negociassem o valor da prestação do serviço, conforme fala do entrevistado. Esta solicitação está alinhada com a estratégia desenvolvida e relatada pelo fabricante A.

“No momento que ele chega aqui, vem, trabalha como ele falou, honestamente, tenta resolver, resolve no tempo correto, eu acho que vale a pena eles entenderem o quê que é correto para esse conserto “olha, foram cinco dias de trabalho”, nunca ocorreu, mas dando exemplo. Eu acho que é bacana partir deles e falar assim, “olha, ao invés de eu cobrar X horas aí, um montão, vamos conversar, vamos fazer um pacote, vamos não sei o quê”. Eu acho que é bacana. Eu não sei nem se eles têm isso porque acho que nunca precisamos”. Empresa B2

Outro fator destacado pelos entrevistados, é a agregação de valor. O gerente de vendas do fabricante C relata que não adianta ter o melhor serviço e vender pelo preço de mercado, se a empresa não consegue justificar o valor do serviço prestado. Zeithaml (1988) destaca que o valor percebido é a avaliação geral do consumidor sobre a utilidade do produto baseado na

percepção sobre o que recebeu e sobre o que gastou para adquirir o produto. Desta forma, esta informação está alinhada à declaração dos autores Ruyter, Moorman e Lemmink (2006) que destacam que a análise de custo-benefício também desempenha papel importante para determinar se um cliente permanecerá no relacionamento.

“(...) a hora que você conseguir mostrar para o cliente o que você agrega de valor para ele, ele não acha caro (...).” Fabricante A.

“(...) então qualquer preço pode ser extremamente alto ou extremamente baixo, dependendo de como é a tua imagem no mercado (...).” Fabricante C.

Nota-se que os fabricantes preferem agregar valor ao produto ao invés de reduzir os custos envolvidos nas prestações de serviços, porque a qualidade do serviço pode ser comprometida através da redução de custos, conforme fala do entrevistado. Esta informação está alinhada com os autores Levina; Wirtze; Hemz (2011), Ravalde Grönroos (1996) e Grönroos (1990) que destacam que para aumentar o valor percebido pelos clientes, é mais complicado diminuir os custos do que adicionar novos serviços.

“(...) se a gente não consegue oferecer esse valor, digamos, mostrar as vantagens da solução, tudo sempre vai ser caro. E aí você tem que correr atrás de dar desconto, de contratar técnicos de repente não tanto treinados são mais baratos, usar técnicos terceirizados, porque os contratados são muito caros, reduzir a margem de lucro na venda de máquina (...).” Fabricante C.

Todavia, existe a dificuldade em comunicar o valor agregado, pois cada cliente percebe o valor de uma forma muito pessoal. Isto está coerente com o destacado pelos autores Ravalde Grönroos (1996) que os consumidores percebem o valor de forma diferente, devido às suas necessidades, referências, valores e recursos financeiros.

“(...) tivemos vários problemas de imagem, por exemplo, ao oferecer um serviço técnico, devido a alguns fatores realmente objetivos, como o custo de peças que independe da nossa vontade, porque realmente são peças importadas, têm as importações, taxas, impostos, câmbio não é fácil e tal, (...), mas, a percepção do custo do valor agregado que se dá ao serviço que está oferecendo, sempre é algo muito pessoal”. Fabricante C.

Os clientes aceitam pagar um pouco mais caro, devido a imagem que a empresa transmite, isto vem ao encontro dos autores Bendixen, Bukasa e Abratt (2004) e Mudanbi (2001). Desta forma, os fabricantes destacam que o preço não exerce forte influência sobre o relacionamento e somente será diferencial se o serviço não estiver dentro do nível de qualidade esperado pelos clientes.

“(...) o preço só vai ser fator decisivo e importante, quando você não tem o serviço de acordo (...) o cliente até aceita pagar algo mais alto desde que resolve o problema

dele(...) eu não sei se o preço em si chega a afetar o relacionamento, eu acho que não é um dos maiores problemas não Fabricante C.

“(...) muitas vezes ele prefere pagar um pouco mais caro por ser uma empresa (...) fabricante do produto e ter essa estrutura por traz (...), do que buscar um serviço alternativo no mercado”. Fabricante B.

Neste tópico, nota-se a importância das estratégias desenvolvidas para a formação e aplicação dos preços de serviços. O preço dos serviços não exerce influência sobre o relacionamento com as empresas clientes, também é possível que o investimento em possuir boa imagem no mercado pode reverter na aplicação do preço. O quadro 25 apresenta a síntese das estratégias direcionadas ao preço e as considerações encontradas na literatura.

Quadro 25 - Síntese das estratégias direcionadas ao preço

Elemento estratégico: Preço	Fabricante
Informações obtidas na pesquisa de campo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os preços dos serviços de assistência técnica aplicado pelos fabricantes de são calculados pelas horas técnicas trabalhadas;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os preços dos serviços são determinados pelo mercado, assim as empresas o <i>benchmarking</i> para adequar os preços de seus serviços;</li> </ul>	A, B e C
<ul style="list-style-type: none"> <li>A imagem da empresa e o valor agregado dos serviços contribuem com a aplicação do preço <i>Premium</i>;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>A percepção do preço está relacionada com a demanda do cliente, desta relação entre custo da máquina parada e custo do serviço, demonstra benefício do serviço;</li> </ul>	A, B, C e D
<ul style="list-style-type: none"> <li>O preço exerce baixa influência sobre o relacionamento;</li> </ul>	A, B e C
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os custos dos serviços são determinados da mesma forma que qualquer físico.</li> </ul>	A, B, C e D
Considerações da Literatura	
<ul style="list-style-type: none"> <li>O apereçamento em serviços geralmente é mais complexo do que na manufatura (KOTLER; BLOOM, 2002)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>O valor percebido pode ser descrito como a avaliação geral do consumidor sobre a utilidade do baseado na percepção sobre o que recebeu e sobre o que gastou para adquirir o produto (ZITTEL, 1988).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os consumidores percebem o valor de forma <i>relativa</i>, isto deve estar relacionado com as necessidades, referências, valores e recursos financeiros de cada consumidor (RICHARDSON; GRÖNROOS, 1996).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>O gerenciamento de receita também envolve o apereçamento de acordo com os níveis de prevista entre diferentes segmentos de mercado (DANAHER, 2002; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; RUST; CHUNG, 2006).</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelo autor através de dados da pesquisa

A figura 35 apresenta a síntese do alinhamento das estratégias de preços exercidas pelos fabricantes de equipamentos com as expectativas e necessidades das empresas clientes.



Preço e custos envolvidos na prestação de serviço	Fabricantes			
	A	B	C	D
Preços diferenciados em venda de pacote de serviços	●	●	●	●
Os preços são apresentados com antecedência aos clientes	●	●	●	●
As condições de pagamentos são negociadas após o término da serviço	●	●	●	●
Os preços do serviços se tornam caros quando o cliente tem baixo volume de produção	●	●	●	●
Preços e condições diferenciadas quando o serviço exceder períodos extremos	●	○	□	□

Legenda

- Alinhamento total
- Alinhamento parcial
- Sem alinhamento ou não relatado pelo fabricante

Figura 35 - Síntese do alinhamento das estratégias de preços e custos com as necessidades dos clientes  
Fonte: Elaborado pelo autor através dos dados de pesquisa

#### 4.3 Análise das relações do *framework* Conceitual proposto

Este tópico tem por finalidade verificar a relação entre os elementos de marketing de serviços utilizados nas estratégias dos fabricantes de máquinas e equipamentos com o marketing industrial. Sendo assim, de acordo com os dados coletados na pesquisa de campo, foi atualizado o *framework* conceitual proposto sobre os elementos estratégicos de marketing de serviços B2B, conforme apresentado na figura 3.

O *framework* permanece com as relações estabelecidas na revisão da literatura com o acréscimo dos resultados da pesquisa de campo. Porém, que apenas o elemento de preço e custo sofreu alteração, esta alteração ocorreu devido as empresas clientes relatarem que o serviço de peças de reposição em alguns serviços de reparo de determinados componentes podem afetar o relacionamento entre as empresas.

As demais relações permaneceram conforme o *framework* proposto na revisão da literatura, pois foram corroboradas através dos dados da pesquisa de campo.

Desta forma, as estratégias de marketing de serviços B2B são compostas pelos elementos estratégicos de marketing de serviços posicionados para estabelecer, manter e melhorar o relacionamento com clientes, de forma lucrativa, a fim de que todos os envolvidos alcancem seus objetivos (elaborado a partir de GRÖNROOS, 1994; MORGAN; HUNT, 1994).

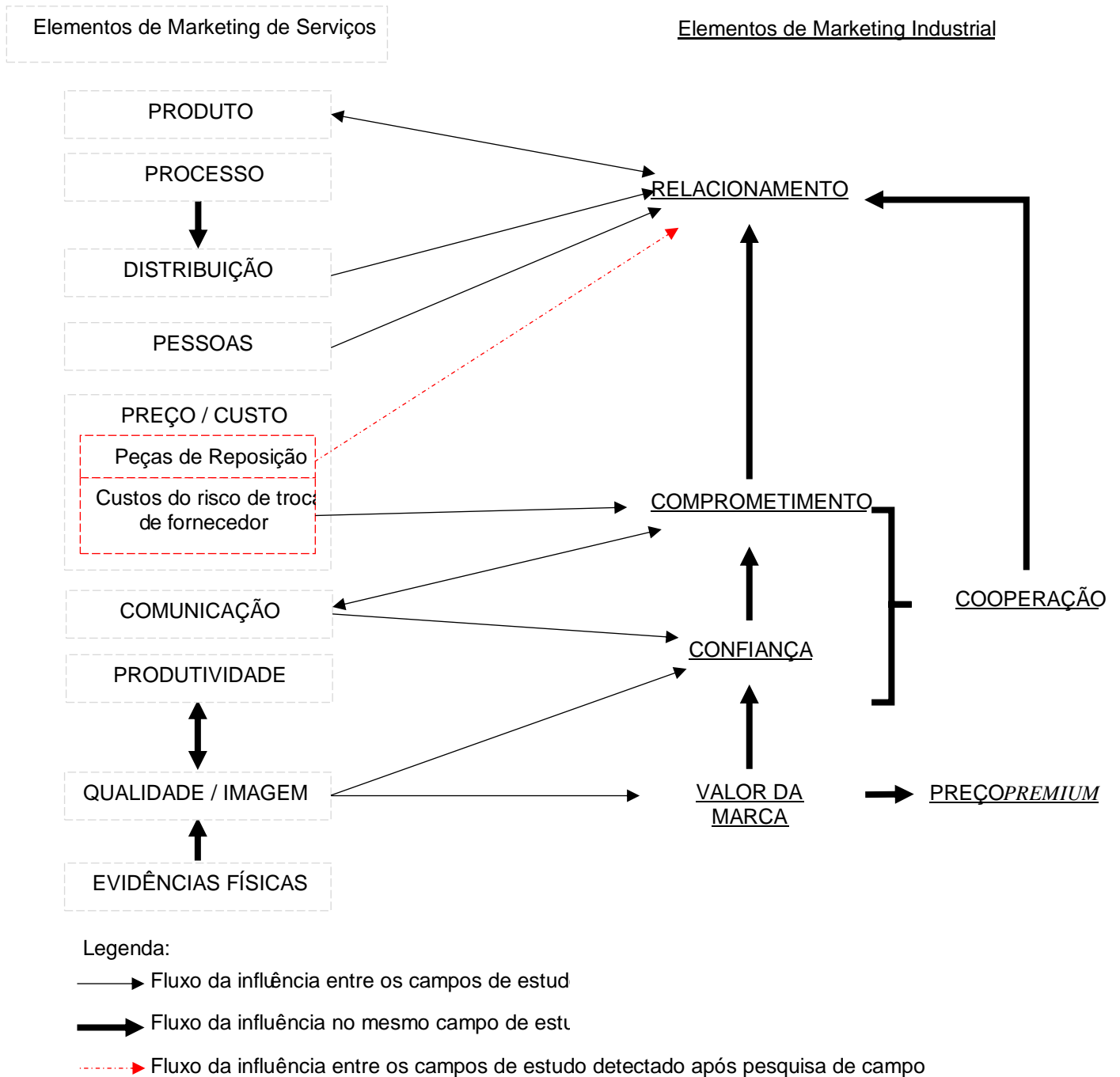


Figura 36- *Framework* Conceitual pós pesquisa de campo

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa de campo e de Bendixen, Bukasa e Ab (2004); Biege, Lay e Buschak (2012); Cooze, Forrest e Tam (2003); Duncan e Moriarty (1998); Grönroos (1994, (1996), (2004); Gummesson (1987); Kauppinen-Räsänen e Grönroos (2015); Kotler, Hayes e Bloom (2002); Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011); Lund e Mari nova (2014); Magrath (1986); Matthyssens e Van Den Bulte (1994); Michell, King e Reast (2001); Morgan e Hunt (1994); Mudambi (2001); Mudambi, Doyle e Wong (1977); Ruyter, Moorman e Lemmink (2001); Rust e Chung (2006); Sarquis (2009); Storbacka, Strandvik e Grönroos (1994)

As fundamentações encontradas na pesquisa de campo que embasam o *framework* conceitual são apresentados nos próximos tópicos.

### 4.3.1 Relação entre Produto e Relacionamento

As empresas clientes relatam que o produto afeta o relacionamento das partes. O equipamento afeta no que diz respeito ao número de falhas, assim, as necessidades de manutenções constantes afetam negativamente o relacionamento. Já o serviço é visto como diferencial para a escolha do fornecedor do equipamento, conforme falamos entrevistados. Esta informação vem ao encontro da declaração de Grönroos (1996) que o produto com maior valor agregado, pode influenciar o relacionamento entre cliente e fornecedor.

“O produto não pode dar problema, se comprar o equipamento e tiver dando manutenção constantemente, tem que descartar (...)”. Empresa A1.

“(...) se eu não tivesse assistência técnica que eu tenho deles e a eficiência deles, eu não ia comprar, porque eu comprei uma máquina em um ano, outra máquina outro ano, fomos aos pas (...)”. Empresa C3.

“É o pós-vendas, eu acho que tudo é (...) a relação cliente e fornecedor tudo é em cima do pós-vendas (...)”. Empresa A2.

Estas informações estão alinhadas com a perspectiva dos fabricantes, conforme trecho da entrevista.

“(...) o cliente não gosta de mim, não gosta da nossa empresa, o cliente gosta que a máquina leve dinheiro para ele, isso faz ele adorar o fabricante”. Fabricante A.

“(...) se ele não tiver um pós-vendas bem feito, fatalmente vai ser uma venda única e isso a gente não quer. Então eu acho que a gente tem que tomar muito cuidado com isso (...)”. Fabricante C.

Os fabricantes procuram desenvolver novos serviços que atendam às necessidades de seus clientes, conforme destacado pelo cliente D1. Assim, se o relacionamento entre as partes pode afetar as características do produto. Esta informação está alinhada com o relatado pelos autores (HAKANSSON; FORD, 2002; MATTHYSSENS; VAN DEN BULTE, 1994).

“(...) que é uma como oferta que ele fez de, na verdade, foi até uma discussão entre nós, porque o serviço nem existia, e a gente precisou do serviço e eles desenvolveram”. Empresa D1.

Portanto, por meio da revisão da literatura e dos dados colhidos na pesquisa de campo, notase que existe influencia mútua entre o elemento produto e o relacionamento, desta forma se tem a seguinte proposição exploratória:

P1: existe influencia mútua entre o elemento produto e o relacionamento.

### 4.3.2 Relação entre Processo, Distribuição e Relacionamento

O modo como os fabricantes fornecem seus produtos e serviços podem afetar o relacionamento com seus clientes. Muitos clientes relatam a importância do atendimento, principalmente na velocidade em responder à necessidade de assistência técnica ao encontro do destacado pelos autores Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) que processos mal elaborados, geralmente causam entrega do serviço lenta e de má qualidade, e o consumidor insatisfeito.

“(...) no caso de manutenção por exemplo: o atendimento, eles têm uma linha de atendimento que eu acho excelente, que você liga e tem um atendimento imediato, as soluções são rápidas, e é isso que a gente precisa (...)”. Empresa A3.

“Se um dia eles me derem as costas realmente é uma vez só. Eu penso que isso não vai acontecer. Já aconteceu com outros, mas este fabricante até então isso nunca aconteceu. Entendeu? Porque não é só equipamento, eu acho que o relacionamento é muito importante, acho que é uma parceria”. Empresa C1.

“(...) se tem um equipamento da empresa e o equipamento tem uma manutenção corretiva pra fazer e daí você não é atendido, isso aí começa a dificultar né, uma vez, outra vez, aí numa próxima compra é lógico, a gente vai tentar uma outra opção para ver se encontra um fornecedor que tenha mais atendimento”. Empresa A3.

“(...) claro que pode, você chama o atendimento não vem, você pede uma ajuda e se não dá, esse negócio muito do truncamento (...) ‘Não, não está na garantia então (...)’ (...)”. Empresa B2.

“(...) não deixar o cliente sem atendimento com a máquina parada por muito tempo, prestar o melhor serviço no melhor tempo possível”. Fabricante C.

Já a montadora D1, destaca que o prazo de resposta do fabricante não afeta o relacionamento, pois, já possuem todo o sistema de produção para não depender de falhas provenientes de fornecedores, conforme destacado pelo entrevistado.

“Olha, eu acho que não afeta porque nos preparamos pra não precisar não ser afetados pra isso (...) se dependesse afetaria bastante. Se dependesse. É um ponto importante pra quem precisa”. Empresa D1.

O fabricante A, por sua vez, destaca que para manter o relacionamento mais próximo ao cliente, utiliza a distribuição por meio de sua própria força de vendas, conforme fala do entrevistado.

“(...) é duro, o coitado do revendedor não ganhava nenhum, ta certo, mas quando ganha ele faz uma boa venda e ganha um monte de dinheiro pra empresa, porem isso não traz, em nosso entender a fidelização do cliente, não traz um relacionamento mais próximo com o cliente, o vendedor não consegue criar aquele vínculo de (...) consultor, ele não consegue ser um consultor (...)”. Fabricante A.

“(…) se você me perguntar onde está a estratégia, nossas vendas são participativas, diretas, nós estamos juntos no cliente, uma das coisas boas nossas é que nós estamos lá”. Fabricante A.

Com base nas informações deste tópico, pode-se dizer que o processo pode afetar a distribuição, e a distribuição pode afetar o relacionamento entre fabricantes de máquinas e seus clientes. Desta forma, pode-se elaborar a segunda proposição.

P2: o processo pode afetar a distribuição, e a distribuição pode afetar o relacionamento entre fabricantes de máquinas e seus clientes.

#### 4.3.3 Relação entre Pessoas e Relacionamento

Gummesson (1987) e Grönroos (2004) afirmam que as interações entre clientes e fornecedores são chamadas como momento da verdade. É nesse processo de interação que as empresas clientes destacam que o relacionamento pode ser afetado pelas atitudes dos funcionários da linha de frente dos fabricantes de máquinas.

Os funcionários da linha de frente representam o fabricante, sendo assim, esperam deles o comprometimento em realizar o serviço com qualidade e presteza, alguns clientes relatam que o comportamento dos funcionários em querer justificar a falha do equipamento e diagnosticar que o problema não é de responsabilidade dele, acaba causando grande desconforto para os clientes, conforme trechos das entrevistas.

“Por mais que existem empresas (...), são as pessoas que mandam (...) você tem que estar bem representado”. Empresa B2.

“Ah, eu sempre falo sim, cara querer se justificar e tentar achar desculpa em cima de uma responsabilidade dele”. Empresa B2.

“Acho que isso é uma tendência de toda empresa, mas isso acaba sendo negativo. Pega um problema, tem que aceitar, se for uma situação que não tem solução, pelo menos dar uma resposta coerente, e não uma resposta superficial. “Isso não é meu, isso aí já foi, isso não pertence mais ao projeto”, mas dar uma resposta coerente. Acho que isso é uma forma de melhorar”. Empresa D1.

“É isso aí, ‘não, mas nós não, você está trabalhando errado aí’, não gosto disso, ‘não, está dando errado aí porque você está trabalhando errado’. ‘Putz, isso aí cara, vamos fazer o seguinte, eu tenho outras 200 máquinas aqui que trabalha da mesma forma ou algo parecido e não dá problema. E aí? ‘ Então a hora que você passa isso e o cara continua falando que o problema é seu, aí dançou, aí acabou né? Aí a relação, a relação não acaba porque talvez o equipamento seja bom (...) é fugir da responsabilidade, não aceitar aí sim (...)”. Empresa B2.

Do mesmo modo, alguns clientes relatam que a divergência no comportamento dos funcionários pode influenciar no relacionamento, na verdade, segundo a empresa C1 o funcionário que for realizar o serviço e o fizer fora do empenho mínimo esperado pelo cliente, este não irá realizar qualquer outro serviço dentro de sua empresa, conforme fala do

entrevistado. Isto vem ao encontro do autor Bitner (1990) que relata que as variações nas atitudes ou comportamento dos profissionais de serviço podem afetar as percepções do desempenho do serviço pelo consumidor.

“Olha, se acontecer de o técnico falar que vai vir trabalhar e chegar aqui, dar um ‘tapa’ na máquina e ir embora, da próxima vez ele nem entra na empresa, tem que vir outro, porque já aconteceu isso com outros fabricantes de máquinas que a gente tem aqui, de o técnico vir, ficar aqui duas horinhas, falar que teve um chamado urgente, sair, então me abandonou, entendeu? Eu não deixo entrar no próximo dia, se ele aparecer aqui, ele não entra. Vai ter que vir outro. Porque eu acho que é um descaso porque o outro é urgente, mas o meu também é”. Empresa C1.

“(…) então já aconteceu algum certo stress da pessoa vir e falar ‘isso eu não posso fazer por causa dessa variável que existe no seu processo’. Na outra semana seguinte, por exemplo, vir outro técnico, pegar e fazer o trabalho. Então acho que essa visão do fabricante em apontar algumas coisas e de repente não atender as nossas necessidades que causa um certo desconforto, porque se viessem todos os técnicos a mesma coisa, tudo bem, mas a partir do momento que vem um, fala que não pode resolver, vem outro na semana seguinte e resolve (...)”. Empresa D1.

O cliente D1 relatou que sente dificuldades em apontar para o fabricante os funcionários que, de uma forma ou outra, não atendem a expectativa deles com relação aos serviços realizados. Pois, haverá novos encontros de serviço que podem ser afetados pelo relacionamento entre funcionários do fabricante e funcionários da empresa cliente, conforme fala do entrevistado.

“(…) qual que é o problema que o cliente sente? Se eu chegar pro fabricante e falar de fulano de tal, ‘olha, essa pessoa aqui fez isso e aquilo’, essa pessoa vai vir tratar comigo depois de novo. Então eu crio um problema de relacionamento com ela (...) A gente não (...), costuma não expor, até porque futuramente a gente com certeza terá relacionamento com ele de novo”. Empresa D1.

Nota-se que as pessoas são peças importantes nos serviços prestados pelos fabricantes, mas, sua presença contribui com a instabilidade da qualidade do serviço (SHOSTACK, 1984). Para Gummesson (1987) a qualidade do relacionamento depende do consumidor e provedor do serviço, por conseguinte, as interações afetam a satisfação e a intenção de compras futuras das empresas clientes (SERGEANT; FRENKEL, 2000). Desta forma pode-se elaborar a terceira proposição exploratória.

P3: o elemento pessoas, pode afetar o relacionamento entre fabricante de máquinas e seus clientes.

#### 4.3.4 Relação entre Preço, Custo, Comprometimento e Relacionamento

O preço do serviço cobrado pelos fabricantes de máquinas é o mesmo utilizado pelo mercado, e as empresa clientes que participaram da pesquisa relatam que isso não influencia no

relacionamento entre as partes, principalmente a montadora D1 destacou que, na compra de máquina, o preço negociado é o valor total do projeto, incluindo todos os valores, desde o equipamento aos serviços de assistência técnica, conforme fala dos entrevistados.

“(...) projeto na verdade você faz uma concorrência com vários fabricantes, onde o serviço está incluso dentro do memorial e o cara que tiver o melhor preço vai fornecer, então aí a parte de preço de serviço não faz (...) não tem esse diferencial (...) é o conjunto da obra que faz, então, por exemplo, Fabricante X pode cobrar num Centro 10 milhões e o Fabricante B cobrar 9, se o serviço do fabricante X estiver mais barato que o do fabricante B na oferta, não importa, é o conjunto da obra que conta (...)”. Empresa B1.

“(...) agora, se o cara vem aqui, ele cobra 220 reais e fica aqui três horas, vai embora e arruma, não é o caro, não é caro. Pelo equipamento que é, pelo custo/hora da máquina”. Empresa B2.

Todavia, os preços das peças de reposição e de conserto de alguns componentes específicos, como no caso da empresa B2 motofusão podem afetar a intenção de compras futuras de equipamentos, conforme trechos das entrevistas.

“Na época o fabricante me cobrou 40 mil reais por uma CPU, eu acho que não (...), não tem justificativa pra tanto dinheiro assim, ~~por~~ pode ser que tenha alguma coisa, uma modificação, mas a tecnologia não é tão diferente, né? E aí a gente começa a entender porque parece que tem que faturar lá na Alemanha, vem pra cá, fatura de novo, então parece que tem uma incidência de impostos ~~de~~ ~~então~~ inviabiliza o negócio. E isso faz a gente pensar duas vezes antes de ter um equipamento (...)”. Empresa C1.

“(...) eu acho que aí nesse caso acaba saindo caro. Você pensar no custo total que essa manutenção vai sair. Não, mas é caro, ~~manutenção~~ ~~de~~ ~~spindle~~ é caro. É caro (...). Eu posso ter uma opção de mercado ~~com~~ ~~o~~ ~~que~~ me dá isso aí, ele vai ter problema”. Empresa B2.

Estas informações ~~em~~ ~~ao~~ ~~encontro~~ ~~dos~~ ~~resultados~~ ~~das~~ ~~pesquisa~~ ~~de~~ ~~Mudambi~~, ~~Doyle~~ ~~e~~ ~~Wong~~ (1977) e ~~Bendixen~~, ~~Bukasa~~ ~~e~~ ~~Ab~~ (2004), os quais destacam que a decisão de compras é afetada pelo preço.

A montadora D1, destacou que devido ~~à~~ ~~expertise~~ do fabricante D e pelo fato do fabricante possuir ~~market share~~ considerável em seu mercado de atuação, se torna complicado romper o ~~relacionamento~~ com o mesmo, conforme fala do entrevistado ~~este~~ ~~encontro~~ ao destacado pelos autores Ruyter, Moorman e Lem (2001), que o número limitado de empresas fornecedoras de produtos e serviços de alta tecnologia, favorece o alto grau de dependência devido aos altos custos no riscos de troca de fornecedor.

“(...) hoje, acho que pra romper com o fabricante tem que fechar a fábrica. Passar a pintar está na mão ou falir. Porque ~~o~~ ~~fabricante~~ ~~D~~ ele tem uma parcela razoável de ~~market share~~ e tecnologia também de aplicação que os outros não têm parecido, então (...)”. Empresa D1.

Deste forma, segundo os autores Morgan e Hunt (1994) e Ruyter, Moorman e Lemmink (2001) os custos por terminar o relacionamento pode afetar positivamente o comprometimento das empresas. Todavia, os funcionários da empresa D1, destacam que muitas vezes que o fabricante D não estava comprometido com sua empresa, devido as atitudes de alguns prestadores de serviço, conforme fala dos entrevistados.

“Eu acho que é só realmente assim, a parte de entender a gente como cliente que o que aconteceu aí (...) a gente pensava que tipo, o fabricante era o nosso cliente, não a gente cliente deles. Isso foi um questionamento que a gente teve na empresa D1.

Por meio dos resultados expostos, pode concluir que o comprometimento dos fabricantes de máquinas e equipamentos pode ser negativamente afetado quando os mesmos exercem alto grau de dependência tecnológica. O preço de alguns serviços específicos e das peças de reposição podem afetar o relacionamento, todavia, os custos dos serviços de assistência técnica, não afetam o relacionamento entre as partes. Assim, as seguintes proposições.

P4: o comprometimento dos fabricantes de máquinas e equipamentos pode ser negativamente afetado quando os mesmos exercem alto grau de dependência tecnológica.

P5: o preço de alguns serviços específicos e das peças de reposição podem afetar o relacionamento

P6: os custos dos serviços de assistência técnica, não afetam o relacionamento entre as partes.

#### 4.3.5 Relação entre Comunicação, Comprometimento e Confiança

Para Duncan e Moriarty (1998) a comunicação é a atividade que conecta pessoas e a base para a construção de relacionamento. Segundo as empresas clientes, a comunicação atua como principal fator para demonstrar confiança e comprometimento entre as partes. Esta informação vem ao encontro declarado pelos autores Gote, Forrest e Tam (2003)

Assim, se faz necessário deixar sempre os clientes informados sobre o andamento da resolução da falha do equipamento. A transparência nas comunicações transmite segurança para o cliente e conquista a confiança, conforme fala dos entrevistados. Isto está alinhado com o declarado pelos autores Gote, Forrest e Tam (2003) e Morgan e Hunt (1999)

“Pura comunicação. O cliente tem que saber o que a gente está fazendo, ele não pode ficar sem informação, simples assim. Ele tem que saber, ‘olha, o problema, eu não tenho a solução nesse momento, eu estou vendo com a Alemanha, estou vendo com isso, eu vou vendo aquilo’. A gente tem que manter ele informado, só isso, a informação e comunicação é primordial nessa área, o cliente tem que saber o que está sendo feito, tem que saber o que está acontecendo, o que está se passando”. Fabricante C.



“Então é assim, por mais que você não tenha a informação, vai demorar para ter aquela informação que ele está pedindo, mas deixe claro, já fale, já diga pra ele, quanto mais assim, transparente (...) é o que eu disse, se eu sou os olhos dos clientes, ele tem que ver o que está acontecendo aqui dentro, quanto mais transparente eu puder ser com ele e das respostas para ele, positivas ou negativas as respostas, não importa, eu acho que isso traz bastante a confiança do cliente pra nós”. Fabricante B.

O fabricante B também destaca que a confiança é conquistada pela quantidade e qualidade das informações, desta forma, o fabricante deve ser assertivo em suas promessas, conforme trecho da entrevista. Esta informação ao encontro dos autores Goodman e Dion (2001).

“(...) uma opinião bem pessoal minha, que assim, seja rápido na resposta, acho que isso pra mim é o que mais deixa o cliente satisfeito e confiante no que você está fazendo, no seu serviço que você está prestando pra ele, porque por mais que a resposta seja negativa, ou seja, ‘não tenho ainda o que você precisa (...)’ mas não deixe muito tempo o cliente esperando, porque aí ele começa a ficar desconfiado, então começa a não ter essa confiança (...)”. Fabricante B.

“(...) e ser assertivo na promessa também ‘vou te mandar isso nesta data’ aí chega essa data e você não manda, ‘vou te mandar nesta outra data’, daí você não manda, é uma coisa (...) é melhor você não responder, você foi pronto na resposta, mas você não foi assertivo na promessa, então esses dois fatores que trazem a confiança do cliente conosco (...)”. Fabricante B.

Portanto, o fabricante deve prometer o que poderá cumprir, caso contrário a confiança conquistada pode ser prejudicada conforme fala dos entrevistados.

“E não prometer coisa que não deve, claro. Então eu acho que a gente tem uma confiança grande no mercado, o mercado acredita na gente justamente por isso”. Fabricante C.

“(...) a questão de relação de confiança, manter exatamente aquilo que foi combinado, vamos dizer assim (...) sempre manter a postura de...pra gente manter esse bom relacionamento, e também fornecer para o fornecedor todas as informações necessárias para o desenvolvimento do projeto...de repente não aparecer com uma informação nova no meio do projeto”. Empresa B1.

O comprometimento pode ser demonstrado por meio do atendimento as necessidades dos clientes, principalmente em projetos, onde o cumprimento dos cronogramas pode refletir o comprometimento do fabricante, conforme fala dos entrevistados.

“(...) tem outros casos também que você ter as datas que ele tem, ou seja, as necessidades que ele tem com você já mostra a ele que você está comprometido, você já se pôs no lugar dele, esse fato de se pôr no lugar do cliente, é onde você se mostra comprometido com ele, ‘eu estou trabalhando com o que você precisa realmente’ (...)”. Fabricante B.

“(...) o que acontece, no primeiro passo após o cara pegar um pedido é a gente pedir um cronograma de como ele vai atender o pedido, em que data ele vai ter o projeto, para ver se ele está atendendo as nossas datas principais (...), então a primeira coisa é ele te mandar um cronograma e você checar ele quanto a esse cronograma em datas, vamos falar assim, em datas importantes, por exemplo: projeto pronto data tal, nós

vamos pra lá ou eles mandam o projeto e nós conferimos se o projeto está pronto, isso a gente vê o comprometimento dele com as nossas necessidades (...)”. Empresa B1.

Para De Matos e Rossi (2008) a comunicação boca a boca positiva é influenciada principalmente pelo comprometimento do consumidor, seguido pelas variáveis: valor percebido, qualidade, confiança, satisfação e lealdade. Os resultados da pesquisa de Brown (2005) demonstram que a satisfação, comprometimento e identificação afetam a intenção e o comportamento da propaganda boca a boca. Estes resultados podem ser corroborados pelas atitudes do cliente C1, que relata que o bom relacionamento com o fabricante propicia a propaganda boca a boca.

“(...) porque a gente até vende máquina pra eles (...) acho que o relacionamento que a gente tem, o pessoal vem aí ver máquina, pode comprar, a gente põe a mão no fogo por eles”. Empresa C1.

Portanto, pode-se verificar que existe influencia mútua entre a comunicação e o comprometimento e que a comunicação também pode afetar a confiança dos clientes dos fabricantes de máquinas e equipamentos. Portanto, seriam seguintes proposições exploratórias.

P7: existe influencia mútua entre a comunicação e o comprometimento

P8: a comunicação também pode afetar a confiança dos clientes dos fabricantes de máquinas e equipamentos.

#### 4.3.6 Relação entre Qualidade, Imagem, Evidências Físicas, Produtividade e Confiança

A confiança pode ser indiretamente conquistada por meio das evidências física utilizadas pelos fabricantes. Como a imagem do serviço modelada pela extensão das características tangíveis, nas quais o consumidor pode compreender mais facilmente a natureza do serviço (BITNER, 1992; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SHOSTACK, 1977) as empresas clientes destacam que a tecnologia envolvida na fabricação dos equipamentos e o corpo técnico podem transmitir confiança, conforme fala dos entrevistados.

“Primeiro, o que tem que atender o cliente é a confiança que ele tem no fabricante, a gente conhece fabricante A, já visitamos...todo mundo conhece fabricante A há bastante tempo, então essa confiança demonstra observando a fábrica, as condições tecnológicas que eles usam lá para produzir o equipamento e tudo mais, isso aí é a confiança que o fabricante traz (...)”. Empresa A3.

“(...) outra coisa é questão de estrutura, ele ter uma engenharia bem estruturada, uma estrutura da própria empresa, bem definida, que aquilo vai te dar uma condição de confiar que você vai ter um bom produto”. Empresa B1.

“(...) nós tratamos a capacidade do fornecedor e a confiança por pedido que você está colocando, tem fornecedor que vai pegar um pedido muito grande e você fala para o cara ‘esse cara não vai pegar esse pedido porque ele não tem estrutura para isso (...)’”. Empresa B1.

Conforme destacado na revisão da literatura, a qualidade percebida é vista como a principal variável para criar o valor da marca (BENDIXEN; BUKASA; ABRATT, 2004) e como fator determinante para a confiança do consumidor (RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001).

Desta forma os clientes destacam que a sua estrutura e qualidade em seus produtos e serviços, os fabricantes conquistaram imagem relevante no mercado e por isso podem utilizar preços diferenciados, conforme trechos das entrevistas. Esta informação está alinhada com os autores Mudanb (2000) sobre a influência da marca na confiança do clientes e com os autores Bendixen, Bukasa e Abra (2004) com relação a utilização do *premium*.

“(...) tem clientes que nós perdemos projetos, no passado e que aí...continuamos brigando, brigando, brigando e fomos lá e (...) pegamos o pedido. E aí depois que eles viram o nosso nível de serviço, no que diz respeito ao key, eles olharam e falaram ‘espera aí meu, esses caras tem uma estrutura diferenciada, eles são mais caros, (...), ele está cobrando 5% a mais, mas eu vou pagar porque ele tem estrutura (...)’ é diferente (...)”. Fabricante B.

Com o exposto, pode-se verificar que existe influência mútua entre qualidade e produtividade; as evidências físicas, por sua vez, também podem afetar a qualidade; a qualidade pode afetar o valor da marca e a confiança; e o valor da marca, além de afetar a confiança, também possibilita a aplicação do *premium*. Assim, elaborase a seguinte proposição exploratória.

P9: a qualidade pode afetar o valor da marca e a confiança; e o valor da marca, além de afetar a confiança, também possibilita a aplicação do *premium*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este tópico tem por finalidade apresentar as considerações finais que serão constituídas pelas implicações teóricas relacionadas à área de estudo, as implicações gerenciais às empresas fabricantes de máquinas e equipamentos relacionados com as estratégias de marketing de serviços industriais. Para finalizar, apresentará as limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras.

### 5.1 Atendimento aos objetivos propostos

Neste tópico se executa a verificação dos objetivos propostos inicialmente na pesquisa. Os objetivos específicos foram determinados para auxiliar o alcance do objetivo principal. Para atingir o primeiro objetivo específico foi realizado visitas aos fabricantes de máquinas e equipamentos para identificação de suas estratégias de marketing de serviços B2B, as informações foram colhidas por meio de entrevistas, análise direta e análise documental. Como resultado, apresenta-se as estratégias desenvolvidas para cada elemento da estratégia de marketing de serviço e seu alinhamento com a revisão da literatura.

O próximo objetivo trata-se de verificar a perspectiva e expectativas das empresas clientes sobre as estratégias de marketing de serviços desenvolvidas pelos fabricantes de máquinas e equipamentos. Este objetivo foi obtido por meio de entrevistas com funcionários chave das empresas clientes e seus resultados foram apresentado de acordo com cada elemento estratégico de marketing de serviço, desta forma, o resultado é importante para a análise das principais lacunas entre as estratégias executadas pelos fabricantes de máquinas e esperado pelos clientes.

Como último objetivo específico proposto, tem-se a análise da influência dos elementos da estratégia de marketing de serviço com os aspectos do marketing industrial. Para esse objetivo foi proposto um *framework* conceitual, com base na literatura, para demonstrar quais elementos da estratégia de marketing pode afetar os aspectos como confiança, comprometimento e o relacionamento entre as partes. Como resultado, obtém-se um *framework* conceitual realizado por meio dos dados levantados durante pesquisa de campo e com a revisão da literatura.

Desta forma, o principal objetivo desta pesquisa foi realizado, em outras palavras, foi possível identificar e analisar os elementos de marketing de serviços B2B executados por fabricantes de máquinas e equipamentos e o alinhamento destas com a expectativa dos clientes.

Esse objetivo foi alcançado por meio de visitas aos fabricantes de máquinas e seus respectivos clientes, corroborados por meio de entrevistas, observação direta e análise documental.

## 5.2 Implicações Teóricas

A partir dos resultados encontrados na pesquisa, pode sugerir algumas implicações teóricas que abrangem o gerenciamento dos elementos da estratégia de marketing de serviços pelos fabricantes de máquinas e equipamentos de marketing industrial.

- Os pacotes de serviços oferecidos pelos fabricantes de máquinas contribuem com o aumento da produtividade do serviço e minimiza a burocracia existente na compra do serviço pelas empresas clientes
- O volume das vendas e os pacotes de serviços auxiliam na previsão de demanda de alguns serviços prestados pelos fabricantes de máquinas e equipamentos, como treinamento, instalações do equipamento, entrega técnica e manutenções preventivas.
- Os fabricantes de máquinas devem investir na comunicação de seus serviços superiores para aumentar a percepção de valor pelos clientes.
- Para sobrepor as limitações pertinentes as pequenas empresas, os fabricantes de máquinas procuram realizar treinamentos e tratativas diferenciadas para atender necessidades
- O serviço *hotline* contribui com o aumento da produtividade dos serviços executados pelos fabricantes de máquinas e equipamentos e reduz os custos tanto para o fabricante quanto para seus clientes.
- Mesmo verificando que os fabricantes e seus clientes avaliam a qualidade do serviço de maneira técnica, ou seja se o problema ocorre novamente em curto período temporal, percebe-se a importância das dimensões da qualidade de serviços capacidade de resposta, confiabilidade e evidências físicas.
- A percepção do preço está relacionada com a demanda do cliente desta forma, a relação entre custo da máquina parada e custo do serviço, demonstra o benefício do serviço.
- O preço dos serviços prestados pelos fabricantes de máquinas e equipamentos é determinado como o preço de qualquer bem material, prevalece a aplicação do preço de mercado.
- Os preços aplicados nas peças de reposição podem afetar negativamente o relacionamento entre fabricantes e seus clientes, já o preço cobrado pelas assistências técnicas são irrelevantes para as empresas clientes quando comparadas com o custo da máquina parada

- O comprometimento dos fabricantes de máquinas e equipamentos pode ser negativamente afetado quando os mesmos exercem alto grau de dependência tecnológica sobre o mercado de atuação.

### 5.3 Implicações Gerenciais

Este trabalho verificou as estratégias de marketing de serviços desenvolvidas pelos fabricantes de máquinas e equipamento e o alinhamento destas com a necessidade e expectativas das empresas clientes.

Nota-se que os serviços são utilizados como diferencial pelos fabricantes e os clientes relatam que se preocupam em comprar equipamentos de empresas que agregam valor por meio de serviços. Os clientes destacam os serviços de assistências técnicas e peças de reposição como itens fundamentais para a escolha do fabricante. Os fabricantes que mantêm estoque amplo, tanto em variedade de itens quanto em quantidade de itens, também destacando neste mercado.

Essa valorização do serviço de peças de reposição está relacionada com o prazo de resposta à solicitação das necessidades dos clientes. Muitos clientes destacam a importância em fazer com que seu equipamento fique improdutivo pelo menor tempo possível, assim, aguardar por longo período a chegada da peça de reposição acaba sendo desconfortável para os clientes.

A velocidade de resposta não está apenas relacionada com a entrega de peças de reposição, mas também com as informações transmitidas pelos fabricantes, muitos fabricantes relataram a importância de deixar o cliente sempre bem informado sobre o que está ocorrendo mesmo a resposta sendo negativa. Deixar o cliente sem resposta pode afetar a confiança do cliente, por conseguinte, pode afetar o relacionamento entre as empresas. Esta informação também foi destacada pelas empresas clientes, elas relatam que a comunicação é fortemente no relacionamento, destacando a transparência, velocidade de resposta e assertividade nas informações.

Assim, os fabricantes devem tomar cuidado com a formação das expectativas de seus clientes, ambos relatam que todas as promessas feitas devem ser realizadas. O fabricante B coloca à disposição do cliente um gerente de projetos para manter seus clientes sempre informados sobre a fabricação do equipamento, os clientes relataram que o cumprimento do cronograma demonstra que o fabricante está comprometido.

Para a estratégia de distribuição, a maioria das empresas utilizam a distribuição mista, junção da distribuição direta e indireta. Apenas o fabricante A utiliza seus próprios funcionários para a força de vendas e seu corpo técnico, em outras empresas utilizam representantes de

vendas ou terceirizam sua assistência técnica em períodos de alta demanda. Alguns clientes relataram que independente de ser funcionário terceirizado, o que importa é o comprometimento desses colaboradores, pois, representam o fabricante. Já outros clientes, notaram que as empresas intermediárias, às vezes, não estão tão alinhadas com as estratégias, culturas e valores do fabricante, e isso acaba afetando o rendimento desses colaboradores. Desta forma, os fabricantes devem medir o desempenho dos intermediários para que os mesmos sempre atendam as expectativas dos clientes, e elaborar treinamentos para qualificar essa mão de obra.

Com relação ao processo, por mais que os fabricantes possuam seus processos mapeados, os mesmos devem elaborar o mapeamento direcionado para serviços, pois, através deste mapeamento é possível identificar todos os momentos de interação entre clientes e fornecedores, as evidências físicas, as ações invisíveis dos funcionários fabricantes e dos funcionários das empresas clientes, as interações internas entre o pessoal da linha de frente e de apoio e as ações do pessoal de apoio. Este mapeamento facilita a visualização de possíveis falhas e pontos que podem ser explorados para melhorar sua imagem e transmitir todos os valores presentes em seus produtos e serviços.

Como foi observado, a evidência física atua de forma importante para o fabricante de máquinas. Tanto para o fabricante quanto para os clientes, a principal evidência são os próprios funcionários da linha de frente. O conhecimento e o comportamento desses funcionários são primordiais para a percepção da qualidade do serviço prestado pelos fabricantes. Todavia, as instalações, a tecnologia usada para a fabricação de equipamentos, o corpo técnico formado por técnicos e engenheiros especialistas, atuam fortemente na confiança dos clientes em manter relacionamento.

Os fabricantes relatam que avaliam a qualidade do serviço por meio da qualidade técnica, isto está alinhado com a avaliação que o cliente faz sobre a qualidade do serviço. No entanto, não está alinhada com a literatura, pois, pode-se notar a importância das dimensões da qualidade de serviço destacada por Grönroos (2004). Os clientes relatam que é importante que os prestadores de serviço sejam atenciosos, utilizem uniformes coerentes com a função que executam, sejam prestativos, mas o mais importante é a confiabilidade que os funcionários transmitem na execução do serviço. Para isso, as empresas fabricantes, além de avaliar a satisfação das empresas clientes, devem elaborar instrumentos que avaliam a qualidade de seus serviços, como exemplo a escala SERVQUAL, desenvolvida por Berry, Parasuraman e Zeithaml (1988).

Os clientes entendem que existe divergência nos conhecimentos de cada técnico e que se torna inviável esperar que o mesmo técnico venha atender sua empresa, pois, os fabricantes possuem número limitado de técnicos que atuam em determinada região. Portanto, as empresas devem investir na qualidade de seus funcionários, tanto da linha de frente quanto o pessoal de apoio, para que essa percepção seja cada vez menor. A produtividade do serviço é importante, mas tanto os fabricantes quanto os clientes destacam que a qualidade vem primeiro.

A estratégia de preço desenvolvida pelos fabricantes é a mesma utilizada para produtos, no entanto, o preço do mercado prevalece, e todos os fabricantes pesquisados atuam com o valor da hora técnica coerente ao mercado. Os clientes destacam que o preço da assistência técnica não afeta o relacionamento entre as empresas, na verdade, o preço do serviço se torna irrisório quando a empresa cliente possui grande demanda de produção. Isto está alinhado com o relatado pelos fabricantes.

Todavia, os preços aplicados no serviço de peças de reposição, é visto pelos clientes como algo que poderia ser melhorado, pois, destacam que o preço de alguns itens que são de fácil acesso no mercado, são vendidos com valores altos pelos fabricantes.

Algumas empresas investem em *workshops* para atrair clientes de novos mercados e para informar sobre novidades de produtos e serviços, esta estratégia está alinhada à necessidade dos clientes. Os clientes relatam que utilizam a internet, buscam informações em outras empresas para escolher o equipamento. As feiras específicas dos segmentos, não possuem o mesmo valor quanto no passado, isso ocorre devido a facilidade de acesso propiciada pelo uso da internet.

No entanto, os clientes relatam a importância das visitas aos fabricantes, porque muitos fabricantes desaparecem quando vendem o equipamento e isso transmite falta de comprometimento do fabricante e afeta o relacionamento entre as partes. Alguns clientes relatam que a produção sempre está sofrendo alterações e a visita pode ajudá-los com informações sobre novos processos, novos equipamentos e assim, fazer com que a empresa cliente ganhe mais dinheiro e compre mais equipamentos.

#### 5.4 Limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras

Mesmo com as várias contribuições destacadas neste trabalho, mesmo possui várias limitações. Primeiramente pela fragilidade do próprio método de pesquisa em negócios e resultados encontrados (YIN, 2001).

Outra limitação está na quantidade de empresas clientes do fabricante D que participaram da pesquisa, nesse fabricante foi possível visitar apenas um cliente. Existe



certa dificuldade em ter acesso em empresas de grande porte, como as montadoras, pois as montadoras são os principais clientes do fabricante D. Outra limitação está em apenas entrevistar o departamento de processos da empresa B1, não foi possível ter acesso ao departamento de manutenção.

Nas pequenas empresas pesquisadas, o acesso foi diretamente com a diretoria e/ou proprietários da empresa, faltou a visão dos funcionários de manutenção e funcionários de produção de alguma dessas empresas, na verdade, algumas delas nem possuem departamento de manutenção. Como esses funcionários fazem parte do momento de interação, as perspectivas dessas pessoas poderiam trazer maiores contribuições para a pesquisa.

Somente o fabricante A possui departamento de marketing estruturado, nos demais fabricantes, as atividades de marketing são desenvolvidas pelo departamento de vendas ou por assistentes da diretoria, deste modo existe a limitação da perspectiva de profissionais formados na área de marketing.

Como sugestões de pesquisas futuras sugere-se a exploração individual dos elementos de marketing de serviços aplicados em mercados B2B, desta forma, cada elemento de marketing de serviços poderá ser estudado de forma mais profunda.

Pesquisas futuras podem investigar com maior profundidade e de forma quantitativa a relação dos elementos de marketing de serviços e marketing industrial, analisando proposições exploratórias apresentadas no *framework* conceitual proposto.

Com os resultados desta pesquisa se torna possível elaborar instrumentos customizados para a medição da qualidade de serviços, elaborando instrumentos como SERVQUAL e SERVPERF. Da mesma forma é possível verificar qual desses instrumentos poderia ser mais recomendável para medir a qualidade dos serviços prestados por fabricantes de máquinas e equipamentos.

Este estudo buscou explorar as estratégias de marketing de serviços com o marketing industrial, podendo demonstrar as estratégias de marketing de serviços B2B. Assim, este trabalho contribui tanto para a teoria de marketing quanto para os gestores das empresas fabricantes de máquinas e equipamentos, haja vista, que existem poucos trabalhos direcionados para o marketing de serviços B2B e para empresas que fornecem produtos expandidos.

## REFERÊNCIAS

- ABIMAQ. Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos. Cadastro de empresas. Disponível em: <http://www.abimaq.org.br/site.aspx/ServiceDataMq> Acesso em maio.2016.
- ABIMAQ. Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos. Dados Informaq, v. 207, p. 6, 2017.
- AMA. American Marketing Association. Definition of Marketing. Disponível em <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> Acesso em: jan. 2016.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. Capturing the value of supplementary services. Harvard Business Review, v. 73, n. 1, p. 73-83, 1995.
- ARNOULD, E. J.; PRICE, L. L.; TIERNEY, P. Communicative staging of the wilderness servicescape. Service Industries Journal, v. 18, n. 3, p. 90-115, 1998.
- BAINES, T. S. et al. Servitization of manufacture: Exploring the deployment and skills of people critical to the delivery of advanced services. Journal of Manufacturing Technology Management, v. 24, n. 4, p. 637-646, 2013.
- BAINES, T. S. et al. State-of-the-art in product-service systems. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, v. 221, n. 10, p. 1543-1552, 2007.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASK, A. et al. Framework for modularity and customization: service perspective. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 26, n. 5, p. 306-319, 2011.
- BATT, P. J.; PURCHASE, S. Managing collaboration within networks and relationships. Industrial marketing management, v. 33, n. 3, p. 169-174, 2004.
- BENDIXEN, M.; BUKASA, K. A.; ABRATT, R. Brand equity in the business-to-business market. Industrial Marketing Management, v. 33, n. 5, p. 373-380, 2004.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. Journal of the Academy of marketing science, v. 23, n. 4, p. 232-245, 1995.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Listening to the customer: the concept of a service quality information system. MIT Sloan Management Review, v. 38, n. 3, p. 65, 1997.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. The service quality puzzle. Business horizons, v. 31, n.5, p. 37-43, 1988.
- BIEGE, S.; LAY, G.; BUSCHAK, D. Mapping service processes in manufacturing companies: industrial service blueprinting. International Journal of Operations & Production Management, v. 32, n.8, p. 932-957, 2012.

- BITNER, M. J. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 682, 1990.
- BITNER, M. J. Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *The Journal of Marketing*, p. 57-71, 1992.
- BROWN, T. J. et al. Spreading the word: Investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context. *Journal of the Academy of Marketing Science* v. 33, n. 2, p. 123-138, 2005.
- BROWN, T. J.; CHURCHILL, G. A.; PETER, J. Improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 1, p. 127-139, 1993.
- CALABRESE, A. Service productivity and service quality: A necessary trade off? *International Journal of Production Economics* v. 135, n. 2, p. 808-812, 2012.
- CARLBORG, P.; KINDSTRÖM, D. Service process modularization and modular strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 29, n. 4, p. 313-323, 2014.
- CARÙ, A.; CUGINI, A. Profitability and customer satisfaction in services: an integrated perspective between marketing and cost management analysis. *International Journal of Service Industry Management* v. 10, n. 2, p. 132-157, 1999.
- CAVALIERI, S; PEZZOTTA, G. Product-Service Systems Engineering: State of the art and research challenges. *Computers in Industry*, v. 63, n. 4, p. 272-288, 2012.
- COBO, M. J. et al. Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v. 62, n. 7, p. 1382-1402, 2011.
- COLOMBO, M. G. et al. How high-tech entrepreneurial ventures cope with the global crisis: changes in product innovation and internationalization strategies. *Industry and Innovation*, v. 23, n. 7, p. 647-671, 2016.
- COOTE, L. V.; FORREST, E. J.; TAM, T. W. An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships. *Industrial Marketing Management*, v. 32, n. 7, p. 595-604, 2003.
- CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.
- CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance based and perceptions minus expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 125-131, Jan 1994.
- DANAHER, P. J. Optimal pricing of new subscription services: Analysis of a market experiment. *Marketing Science* v. 21, n. 2, p. 119-138, 2002.
- DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the Academy of marketing Science* v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.

- DCEE/ABIMAQ. Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos DCEE. Disponível em: [http://www.abimaq.org.br/site.aspx/pginicial\\_BE](http://www.abimaq.org.br/site.aspx/pginicial_BE) Acesso em maio. 2016.
- DE MATOS, C. A.; ROSSI, C. A. Word-of-mouth communications in marketing: a meta analytic review of the antecedents and moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science* v. 36, n. 4, p. 575-596, 2008.
- DE RUYTER, K.; MOORMAN, L.; LEMMINK, J. Antecedents of commitment and trust in customersupplier relationships in high technology markets. *Industrial Marketing Management* v. 30, n. 3, p. 271-286, 2001.
- DESIRAJU, R.; SHUGAN, S. M. Strategic service pricing and yield management. *The Journal of Marketing* , p. 44-56, 1999.
- DRUCKER, Peter. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* 1974.
- DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. A communicationbased marketing model for managing relationships. *The Journal of marketing*, p. 1-13, 1998.
- EDVARDSSON, B.; ENQUIST, B. 'The IKEA saga': How service culture drives service strategy. *Service Industries Journal*, v. 22, n. 4, p. 153-186, 2002.
- EGGERT, A.; HOGREVE, J.; ULAGA, W.; MUENKHOFF, E. Industrial services, product innovations, and firm profitability: a multiple-group latent growth curve analysis. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n.5, p. 666-670, 2011.
- EVANSCHITZKY, H.; WANGENHEIM, F. V.; WOISETSCHLÄGER, D. M. Service & solution innovation: Overview and research agenda. *Industrial Marketing Management* v. 40, n.5, p. 657-660, 2011.
- FALK, T. et al. Identifying crosschannel dissynergies for multichannel service providers. *Journal of Service Research* v. 10, n. 2, p. 143-160, 2007.
- FAROUK, S.; CHRIS, R. Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model. *The Service Industries Journal* v.11, n. 3, p. 324-345, 1991
- FILIATRAULT, P.; HARVEY, J.; CHEBAT, J. C. Service quality and service productivity management practices. *Industrial Marketing Management* , v. 25, n. 3. p. 243-255, 1996.
- FLYNN, B. B. et al Empirical research methods in operations management. *Journal of operations management* v. 9, n. 2, p. 250-284, 1990.
- FORNELL, C.; WERNERFELT, B. Defensive Marketing Strategy by customer complaint management: a theoretical-analysis. *Journal of Marketing Research*, v. 24, n. 4, p. 333-346, 1987.
- GARVIN, D. A. What Does "Product Quality" Really Mean? *Sloan Management Review* p. 25, 1984.
- GEORGE, W. R.; BERRY, L. L. Guidelines for the Advertising of Services. *Business Horizons* v. 24, n. 4, p. 52-56, 1981.

- GIL, A. C. Como elaborar projeto de pesquisa. 4.ed. São Paulo. Atlas, 2002. p.176.
- GOODMAN, L. E.; DION, P. A. The determinants of commitment in the distributor manufacturer relationship. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 3, p. 287
- GRONROOS, C. A serviceorientated approach to marketing of services. *European Journal of marketing*, v. 12, n. 8, p. 585-601, 1978.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, v. 32, n. 2, p. 40, 1994.
- GRÖNROOS, C. Relationship marketing logic. *Asia-Australia Marketing Journal*, v. 4, n. 1, p. 7-18, 1996.
- GRÖNROOS, C. Service logic revisited: who creates value? And who creates it? *European business review*, v. 20, n. 4, p. 298-314, 2008.
- GRÖNROOS, C. Service marketing comes of age. *Handbook of services marketing and management*, p. 13, 1999.
- GRÖNROOS, C. Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. *Journal of marketing management*, v. 13, n. 5, p. 407-419, 1997.
- GRÖNROOS, C. *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. 2.ed. São Paulo: Elsevier/Campus, 2004. 482 p.
- GRONROOS, C; AILAND, H. A winning service offer in car rental. *Management Decision*, v. 31, n. 1, 1993.
- GRÖNROOS, C; OJASALO, K. Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, v. 57, n. 4, p. 414-423, 2004.
- GUMMESSON, E. Lip service a neglected area in services marketing. *Journal of Services Marketing*, v.1, n. 1, p. 19-23, 1987.
- GUMMESSON, E. Qualitative research in marketing: Roadmap for a wilderness of complexity and unpredictability. *European journal of marketing*, v. 39, n. 3/4, p. 309-327, 2005.
- HADJIKHANI, A.; LAPLACA, P. Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, v. 42, n.3, p. 294-305, 2013.
- HÅKANSSON, H; FORD, D. How should companies interact in business networks? *Journal of business research*, v. 55, n. 2, p. 133-139, 2002.
- HÅKANSSON, H; ÖSTBERG, C. Industrial marketing: An organizational problem? *Industrial Marketing Management*, v. 4, n. 2, p. 113-123, 1975.
- HALL, A. L.; RIST, R. C. Integrating multiple qualitative research methods (or avoiding the precariousness of a one-legged stool). *Psychology & Marketing*, v. 16, n. 4, p. 293-304, 1999.

- HARTLINE, M. D.; FERRELL, O. C. The management of customer contact service employees: An empirical investigation. *The Journal of Marketing*, p. 5270, 1996.
- HEE YOON, M.; BEATTY, S. E.; SUH, J. The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, v. 12, n. 5, p. 506-521, 2001.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G.; IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias, casos*. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 600 p.
- HOOVER, D.; COUGHLAN, J.; MULLEN, M. R. The servicescape as an antecedent to service quality and behavioral intentions. *Journal of services marketing* v. 27, n. 4, p. 272-280, 2013.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Banco de Dados Agregados. Disponível em <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/indust/default.asp>>. Acesso em maio.2016.
- JONSEN, K.; JEHN, K. A. Using triangulation to validate themes in qualitative studies", *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, v 4, n. 2 pp. 123– 150. 2009.
- JUDD, V. C. Differentiate with the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, v. 16, n. 4, p. 244-247, 1987.
- KAUPPINEN-RÄISÄNEN, H.; GRÖNROOS, C. Are service marketing models really used in modern practice? *Journal of Service Management*, v. 26, n. 3, p. 346-371, 2015.
- KLASSEN, K. J.; RUSSELL, R. M.; CHRISMAN, J. Efficiency and productivity measures for high contact services. *Service Industries Journal*, v. 18, n. 4, p. 418, 1998.
- KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. *Marketing de serviços profissionais: Estratégias Inovadoras para impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros*. São Paulo: Manole, 2002. 503 p.
- LACERDA, T. S.; MENDONÇA, B. Q. Marketing B2B: mapeamento dos trabalhos acadêmicos no Brasil de 1998 a 2007. *Revista de Administração da UFSC*, v. 3, n. 2, p. 219-229, 2010.
- LAPLACA, P. Letter from the Editor: Service and Innovation. *Industrial Marketing Management*, 2011 Jul, Vol. 40, n.5, p.653-656.
- LOVELOCK, C. H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, v. 47, n. 3, p. 920, 1983.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. *Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologias e Estratégias*. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2015. 380 p.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: Marketing e Gestão*. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 416 p.
- LOVELOCK, C.; YIP, G. S. Developing global strategies for service business. *California management review* v. 38, n. 2, p. 64-86, 1996.

- LUND, D. J.; MARINOVA, D. Managing revenue across retail channels: The interplay of service performance and direct marketing. *Journal of Marketing*, v. 78, n. 5, p. 99-118, 2014.
- MACDONALD, E. K. et al. Assessing value-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n.5, p. 67-82, 2011.
- MAGRATH, A. J. When marketing services, 4 Ps are not enough. *Business Horizons*, v. 29, n.3, p. 44-50, 1986.
- MANU, F. A.; SRIRAM, V. Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of business Research*, v. 35, n. 1, p. 79-91, 1996.
- MARI, M.; POGGESI, S. Servicescape cues and customer behavior: a systematic literature review and research agenda. *The Service Industries Journal*, v. 33, n. 2, p. 17-39, 2013.
- MATTHYSSENS, P.; VAN DEN BULTE, C. Getting closer and nicer: partnerships in the supply chain. *Long Range Planning*, v. 27, n. 1, p. 7-23, 1994.
- MICHELL, P.; KING, J.; REAST, J. Brand values related to industrial products. *Industrial marketing management*, v. 30, n. 5, p. 415-425, 2001.
- MILES, P.; MILES, G; CANNON, A. Linking servicescape to customer satisfaction: exploring the role of competitive strategy. *International Journal Of Operations & Production Management*, v. 32, n. 7, p. 777-795, 2012.
- MINTZBERG, H. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, v. 65, n. 4, p. 66-75, Jul/Aug 1987a.
- MINTZBERG, H. The design school reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 3, p. 17-195, 1990.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 1-24, 1987b.
- MITTAL, B. The advertising of services meeting the challenge of intangibility. *Journal of Service Research*, v. 2, n. 1, p. 98-116, 1999.
- MOREIRA, J. C. T. et al. *Marketing Business to Business como competir em mercados organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, p. 20-38, 1994.
- MUDAMBI, S. Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, v. 31, n. 6, p. 525-533, 2002.
- MUDAMBI, S. M.; DOYLE, P.; WONG, V. An exploration of branding in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, v. 26, n. 5, p. 433-446, 1997.
- NILSSON, E.; BALLANTYNE, D. Reexamining the place of servicescape in marketing: a servicedominant logic perspective. *Journal of Services Marketing*, v. 28, n. 5, p. 374-379, 2014.

PARASURAMAN, A. Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success. *Journal of Services Marketing* v. 1, n. 1, p. 39-46, 1987.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of retailing*, v. 70, n. 3 p. 201-230, 1994.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. Service firms need marketing skills. *Business horizons* v. 26, n.6, p. 231, 1983.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, p. 41-50, 1985.

PICCOLI, G. et al Process completeness: Strategies for aligning service systems with customers' service needs. *Business Horizons* v. 52, n. 4, p. 363-376, 2009.

PORTER, M. E. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* v.74, n. 6, p.64-78, Nov-Dec 1996.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* 2ª Edição Editora Feevale, 2013.

RAHIKKA, E.; ULKUNIEMI, P.; PEKKARINEN, S. Developing the value perception of the business customer through service modularization. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 26, n. 5, p. 353-367, 2011.

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. *European journal of marketing*, v. 30, n. 2, p. 130, 1996.

RIEGE, A. M. Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" applications for each research phase. *Qualitative market research: An international journal*, v. 6, n. 2, p.75-86, 2003.

ROSENBAUM, M. S.; MASSIAH, C An expanded servicescape perspective. *Journal of Service Management* v. 22, n. 4, p. 474-490, 2011.

RUSSELL-BENNETT, R.; BARON, S. Fresh thinking in services marketing: contemporary, cutting-edge and creative thoughts. *Journal of Services Marketing* v. 29, n. 6/7, p. 424-424, 2015.

RUST, R. T.; CHUNG, T. S. Marketing models of service and relationship. *Marketing Science* v. 25, n. 6, p. 565-580, 2006.

RUST, R. T.; HUANG, M.H. Optimizing service productivity. *Journal of Marketing*, v. 76, n. 2, p. 47-66, 2012.

RUST, R. T.; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. A. Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 10-27, 2004.

SARQUIS, A. B. *Estratégias de Marketing para Serviços Como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing*. São Paulo: Editora Atlas, 2009. 240 p.



SAWHNEY, M. Going beyond the product: Defining, designing, and delivering customers solutions. In LUSH,R.F; VARGO, S.L; SHARPE, M.EThe servicedominant logic of marketing: Dialogue, debate, and directionsNew York: M.E Sharp Inc., 2006. p. 3680.

SCHLESINGER, L. A; HESKETT, J. L. Breaking the Cycle of Failure in Servicesan Management Review 32:31991. p.17

SCHNEIDER, B. et alThe Human Side of Strategy: Employee Experiences of Strategic Alignment in a Service OrganizationOrganizational Dynamics, v. 32, n. 2, p. 12141, 2003.

SCHNEIDER, B. HRM-A service perspective: Towards a customer-focused HRM. International Journal of Service Industry Management, v. 5, n. 1, p. 6476, 1994.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. EThe service organization: Human resources management is crucial.Organizational Dynamics, v. 21, n. 4, p. 352, 1993.

SERGEANT, A.; FRENKEL, S. When do customer contact employees satisfy customers?Journal of Service Research, v. 3, n. 1, p. 184, 2000.

SHETH, J. N.; SHARMA, A. The surpluses and shortages in business marketing theory and researchThe Journal of Business and Industrial Marketing, v. 21, n. 7, p. 422 427, 2006.

SHETH, J. N.; SHARMA, A.The surpluses and shortages in business marketing theory and researchJournal of Business & Industrial Marketing, v. 21, n. 7, p. 422427, 2006.

SHOSTACK, G. L. Breaking free from product marketingJournal of Marketing, v. 41, n. 2, p. 7380, 1977.

SHOSTACK, G. L. Designing Service that DeliversHarvard Business Review, p. 132139, 1984.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysisStrategic Management Journal,v. 22, n. 11, p. 10551067, 2001.

SMALL, H. Visualizing science by citation mappingJournal of the Association for Information Science and Technology, v. 50, n. 9, p. 799, 1999.

STORBACKA, K.; STRANDVIK, T.; GRÖNROOS, CManaging customer relationships for profit: the dynamics of relationship qualityInternational journal of service industry management, v. 5, n. 5, p. 238, 1994

TRUITT, L. J.; HAYNES, R Evaluating service quality and productivity in the regional airline industry.Transportation Journal, p. 2132, 1994.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premisesJournal of the Academy of Marketing Science, v. 38, n. 2, p. 11940, Apr 2010.

- VARADARAJAN, R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook *Journal of the Academy of Marketing Science* v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.
- VARADARAJAN, R.; CLARK, T. Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy *Journal of Business Research* v. 31, n. 2, p. 93-105, 1994.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, v. 37, n. 3 p. 254-259, 2008.
- VICTORINO, L et al. Can customers detect script usage in service encounters? An experimental video analysis *Journal of Service Research* v. 15, n. 4, p. 390-400, 2012.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management *International journal of operations & production management*, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- WEIHRICH, H. The Tows Matrix A Tool for Situational Analysis *Long Range Planning*, v. 15, n. 2, p. 5-66, 1982
- WOUTERS, J. PM. Customer service strategy options: A multiple case study in a B2B setting. *Industrial Marketing Management*, v. 33, n.7, p. 585-592, 2004.
- YIN, R. K. *Estudo de Casos: Planejamento e Métodos* 2.ed. Porto Alegre: Bookman editora, 2001. p.200.
- ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence *The Journal of marketing*, p. 2-22, 1988.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J; GREMLER, D. D *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente* McGraw Hill Brasil, 2014.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 2, p. 3-16, 1985.
- 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.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. *A excelência em Serviços: Como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes*. São Paulo: Saraiva, 2014. 320p.
- ZUPIC, I.; ČATER, T. Bibliometric methods in management and organizational research *Organizational Research Methods* v. 18, n. 3, p. 429-472, 2015.

APÊNDICE A  
ROTEIRO SEMIESTRUTURADO

---

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Identificação da empresa

Razão Social \_\_\_\_\_

Nome Fantasia \_\_\_\_\_

Localização/Cidade \_\_\_\_\_

Email/Telefone \_\_\_\_\_

CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Identificação da respondente

Nome \_\_\_\_\_

Cargo/Ocupação \_\_\_\_\_

Experiência no ramo \_\_\_\_\_

Escolaridade \_\_\_\_\_

## PESQUISA DE CAMPO

### ROTEIRO SEMIESTRUTURADO – EMPRESAS FORNECEDORAS

ELEM. de MKT de SERV.	QUESTÕES	AUTORES	DEPARTAMENTOS		
<b>B – PRODUTO</b> <i>(Novos serviços e orientação ao mercado)</i>	1 - Em linhas gerais, qual é o portfólio de produtos e serviços da empresa?	SARQUIS, 2009; HOFFMAN ET AL., 2010; (LOVELOCK; WRIGTH, 2006; BIEGE; LAY; BUSCHAK, 2012; KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011;	MARKETING	VENDAS	SERVICE
	2 - Qual é a participação dos serviços nos resultados da empresa (% de faturamento)?	EVANSCHITZKY; WANGENHEIM; WOISETSCHLÄGER, 2011; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014	MARKETING		SERVICE
	3 - A empresa fornece pacotes de serviços padronizados juntamente com o produto principal? Quais são os benefícios?	ANDERSON; NARUS, 1995	MARKETING	VENDAS	SERVICE PROJÉTOS
	4 - Como os serviços da empresa são classificados internamente?	SARQUIS, 2009; LOVELOCK E WRIGHT (2006); LOVELOCK, 1983; EGGERT ET AL. (2011); GRÖNROOS (2004)	MARKETING		SERVICE
	5 - Como são tomadas as decisões de criação, modificação ou exclusão de um serviço do portfólio da empresa? Existe algum processo formal? Qual é a finalidade? (Foco em redução de custos e/ou aumento de benefícios para os clientes)	LOVELOCK; WRIGTH, 2006; SARQUIS, 2009; CONDUIT E MAVONDO, 2001	MARKETING	VENDAS	SERVICE
	6 - Como as características dos produtos e serviços podem afetar o relacionamento com os clientes?		MARKETING	VENDAS	SERVICE
<b>C - Evidência Física</b> <i>(Imagem)</i>	7 - Como a aparência, o vestuário, competência técnica, motivação e comprometimento dos funcionários contribuem para evidenciar a qualidade dos serviços?	BITNER, 1990; LOVELOCK, 1983; LUND; MARINOVA, 2014; BITNER, 1992; NILSSON; BALLANTYNE; 2013	MARKETING	VENDAS	SERVICE
	8 - Quais são as principais evidências físicas que demonstram a qualidade do serviço de sua empresa?	BITNER, 1990; LOVELOCK, 1983; LUND; MARINOVA, 2014; BITNER, 1992; NILSSON; BALLANTYNE; 2014	MARKETING	VENDAS	SERVICE

	9 – Como os serviços influenciam a imagem da empresa?	(BITNER, 1992; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SHOSTACK, 1977	MARKETING		SERVICE	
	10 - Qual é o perfil (técnico e comportamental) desejado para profissionais de serviços/vendas da empresa?	SARQUIS, 2009, BITNER, 1990, GRÖNROOS, 2004	MARKETING	VENDAS	SERVICE	RH
	11 - A empresa realiza medição de satisfação dos empregados? Qual a periodicidade? Como são realizadas as medições?	SCHLESINGER; HESKETT, 1991	MARKETING	VENDAS	SERVICE	
	12 - A empresa realiza medição de satisfação dos clientes? Qual a periodicidade? Como são realizadas as medições?	SCHLESINGER; HESKETT, 1991; CONDUIT E MAVONDO, 2001; CRONIN; TAYLOR, 1992, 1994; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985	MARKETING	VENDAS	SERVICE	
	13 - Tratamento das comunicações especiais: Como são gerenciadas as reclamações, elogios e sugestões dos clientes? Quais são os canais?	LOVELOCK, WIRTZ E HEMSO (2011); LOVELOCK E YIP (1996);	MARKETING	VENDAS	SERVICE	
	14 - Resolução de problemas: Como a empresa resolve os problemas que surgem no ciclo de vida do produto (Produto em garantia e fora de garantia)? A organização faz reembolso, compensação, conserto gratuito de produtos defeituosos? Como isto é feito?	LOVELOCK, WIRTZ E HEMSO (2011); LOVELOCK E YIP (1996)	MARKETING	VENDAS	SERVICE	
	15 - A empresa desenvolve estratégias para atrair, selecionar, treinar e motivar (recompensa financeira) os funcionários da área de serviços/vendas (suporte de linha de frente)? Quais são as estratégias?	SCHNEIDER, 1994; SCHNEIDER ET AL., 2003; SCHLESINGER; HESKETT, 1991; ZEITHAML; BITNER; GREMLER (2014); LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SERGEANT; FRENKEL, 2000; YOON; BEATTY; SUH, 2001; MAGRATH, 1986; SERGEANT; FRENKEL, 2000; SHOSTACK, 1977; ZEITHAML; BITNER; GREMLER (2014); JUDD, 1987; MAGRATH, 1986; SHOSTACK, 1983; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985	MARKETING	VENDAS	SERVICE	RH
	16 - Como é o sistema de remuneração do pessoal de serviços/vendas?	JUDD, 1987; MAGRATH, 1986; SHOSTACK, 1983; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985;	MARKETING	VENDAS	SERVICE	RH

D – Pessoas  
*(Serviços suplementares, RH, MKT interno, Gestão de líderes, gestão de relacionamento com o cliente e cultura organizacional)*

	CONDUIT E MAVONDO, 2001; GRÖNROOS (2004), SARQUIS, 2009					
17 - Como a empresa gerencia rotatividade de empregados (interno externo) que interagem com os cliente	SCHNEIDER, 1994; SCHNEIDER ET AL., 2003; SCHLESINGER; HESKETT, 1990; SARQUIS, 2009	MARKETING	VENDAS	SERVICE		RH
18 - A empresa desenvolve programas marketing interno? Quais são os programas? Quais são os propósitos (implementação de mudanças, melhoria dos serviços, introdução de novos serviços, elevação do comprometimento pessoal)?	BERRY, 1995; GUMMESSON (1987); EDVARDSSON E ENQUIST (2002); SARQUIS, 2009	MARKETING	VENDAS	SERVICE		
19 - Quais os níveis hierárquicos existentes entre a direção e o pessoal serviço/vendas?	SARQUIS, 2009; BITNER, 1990; GRÖNROOS, 2004; LOVELOCK; WRIGHT, 2006	MARKETING	VENDAS	SERVICE		
20 - Como são realizadas as trocas de informações entre a direção e o pessoal de serviços/vendas? Qual a intensidade?	SARQUIS, 2009; BITNER, 1990; GRÖNROOS, 2004; LOVELOCK; WRIGHT, 2006	MARKETING	VENDAS	SERVICE		
21 - Com que intensidade os profissionais de serviços/vendas exercem suas atividades com autonomia? ( <i>Empowerment</i> )	SARQUIS, 2009; BITNER, 1990; GRÖNROOS, 2004; LOVELOCK; WRIGHT, 2006	MARKETING	VENDAS	SERVICE		
22 - Como a empresa desenvolve relacionamento com clientes?	SARQUIS, 2009; BITNER, 1990; GRÖNROOS, 2004; LOVELOCK; WRIGHT, 2006	MARKETING	VENDAS	SERVICE		
23 - A organização possui clientes difíceis, problemáticos /ou inconvenientes? Como a empresa lida com esses clientes (política de atendimento diferenciada, procedimento de serviço definido, pessoal de serviço preparado)?	SARQUIS, 2009; BITNER, 1990; GRÖNROOS, 2004; LOVELOCK; WRIGHT, 2006	MARKETING	VENDAS	SERVICE	PROJETOS	
24 - Como o cliente pode contribuir durante a prestação do serviço/vendas (Quais são as contribuições?) O que a empresa faz para tornar a participação dos clientes mais produtiva?	SARQUIS, 2009; BITNER, 1990; GRÖNROOS, 2004; LOVELOCK; WRIGHT, 2006; CONDUIT; MAVONDO, 2001	MARKETING	VENDAS	SERVICE		
25 - Como a cultura da organização contribui com a prestação de serviço?	SARQUIS, 2009; BITNER, 1990; GRÖNROOS, 2004; LOVELOCK; WRIGHT, 2006	MARKETING	VENDAS	SERVICE		RH

E – Processos	26 - Como a empresa gerencia processos de serviço? O que a empresa faz para garantir que as interações (clientes e funcionários) sejam bem sucedidas (preparação antecipada de relatórios de reuniões, mapeamento de processos)?	LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SARQUIS, 2009; BIEGE, LAY E BUSCHAK (2012; SHOSTACK (1983)	MARKETING	SERVICE
	27 - Há algum tipo de documentação? Em que nível de detalhe?	LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SARQUIS, 2009; BIEGE, LAY E BUSCHAK (2012; SHOSTACK (1983)	MARKETING	SERVICE
	28 - Como a organização detecta falhas de serviços (incentivo de reclamações de clientes)?		MARKETING	SERVICE
	29 - Quais os principais tipos de falhas que podem ocorrer durante a prestação de serviço?	SARQUIS, 2009; GRÖNROOS, 2004	MARKETING	SERVICE
	30 - Como a empresa informa falhas, atrasos e desvios que podem ocorrer durante a prestação do serviço?		MARKETING	SERVICE
	31 - Como os processos de prestação/entrega dos serviços podem afetar/influenciar o relacionamento com os clientes?		MARKETING	SERVICE
F – Produtividade	32 - Como a empresa mede a produtividade dos serviços (tempo de execução, relação de receita versus custos, etc.)?	GRÖNROOS, 2004; CALABRESE (2002); KLASSEN, RUSSEL E CHRISMAN (1998); TRUITT E HAYNES (1994); SARQUIS, 2009	MARKETING	SERVICE
	33 - Quais são as estratégias utilizadas para aumentar a produtividade dos serviços (capacitação de pessoal, automatização, limitação de custos, fixação de prazos, agrupamento de tarefas; automatização de tarefas; funcionários terceirizados, etc.)?	FILITRAULT, HARVEY E CHEBAT, (1996); RUST E HUANG (2012)	MARKETING	SERVICE
	34- Como a empresa consegue equilibrar a eficiência interna (redução de custos) e a eficiência externa (qualidade de satisfação do cliente) nas decisões de produtividade?	SARQUIS, 2009; GRÖNROOS, 2004; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011	MARKETING	SERVICE
	35- Como a produtividade pode afetar o relacionamento com o cliente?			
	36- Como a produtividade pode afetar a confiança dos clientes?			

G - Qualidade	37 - Como a qualidade do serviço medida (comentários, elogios de clientes, resultados alcançados pesquisas)? Quais tipos de pesquisa?	CRONIN; TAYLOR, 1992, 1994; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; SARQUIS, 2009; GRÖNROOS, 2004; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011	MARKETING		SERVICE
	38 - Como a organização procede para garantir que os padrões de qualidade atendam ou superem os níveis desejados pelos clientes?	SARQUIS, 2009; GRÖNROOS, 2004; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011	MARKETING	VENDAS	SERVICE
	39 - Como a empresa avalia as expectativas do cliente?	CRONIN; TAYLOR, 1994; GRÖNROOS, 1982; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014	MARKETING	VENDAS	SERVICE
	40 - A empresa entende como os clientes avaliam a qualidade do serviço? Se sim, como seria?	CRONIN; TAYLOR, 1994; GRÖNROOS, 1982; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014	MARKETING		SERVICE
H – Preço (Serviços suplementares facilitadores)	41 - Como a qualidade do serviço pode afetar o relacionamento e a confiança do cliente?	CRONIN; TAYLOR, 1994; GRÖNROOS, 1982; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014	MARKETING	VENDAS	SERVICE
	42 - Como são tomadas as decisões: respeito de preços de serviço (precificação por hora de serviço, por trabalho, porcentagem sobre o custo, por desempenho)?	DANAHER, 2002; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994; SARQUIS, 2009	MARKETING	VENDAS	SERVICE
	43 - Informações e Orçamentos: Como são realizados os orçamentos? discriminado tudo que está sendo cobrado, assim como taxas, valor extras, garantias, horário e local de atendimento, instruções sobre o uso do serviço e condições de venda e suporte etc.?	LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011; LOVELOCK; YIP, 1996; DANAHER, 2002; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011.	MARKETING	VENDAS	SERVICE
	44 - Como o preço pode influenciar/afetar o relacionamento com os clientes?	DANAHER, 2002; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011	MARKETING	VENDAS	SERVICE
I – Distribuição (Intermediários e Gestão de Demanda)	45 - Como a empresa toma decisões sobre tempo e localização para prestação de serviços?	LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011; SARQUIS, 2009	MARKETING		SERVICE
	46 - Quais os fatores são considerados para determinar a localização das instalações de serviço/vendas (potencial de mercado, mão de obra, facilidade de acesso, proximidade de clientes, etc)	LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011; SARQUIS, 2009	MARKETING	VENDAS	SERVICE



Quantas instalações a empresa possui no Brasil?

47 - Há uso de intermediários para prestação de serviços/vendas? Se sim, que tipo de intermediário? Quais tarefas eles executam?	LOVELOCK; WRIGHT, 2006; SARQUIS, 2009	MARKETING	VENDAS	SERVICE
48 - Como os intermediários são selecionados, motivados e monitorados (desempenho)?	LOVELOCK; WRIGHT, 2006; SARQUIS, 2009	MARKETING	VENDAS	SERVICE
49 - Como a empresa realiza a previsão da demanda de serviços?	HOFFMAN ET AL. (2010); SARQUIS (2009); ZEITHAML, PARASURAMAN E BERRY (1985)	MARKETING		SERVICE
50 - Quais são as principais restrições de capacidade de serviço (pessoas, instalações, equipamentos, materiais etc.)?	LOVELOCK; WRIGHT, 2006; SARQUIS, 2009	MARKETING		SERVICE
51 - Quais são as estratégias utilizadas durante alta e baixa demanda (alocação de pessoal, realização de horas extras, priorização de clientes, etc.) (baixa: demissão de pessoal, cronograma de trabalho diferenciado, redução de preços, aumento de publicidade, contratação de terceiros, alteração do pacote de serviços, etc.)?	HOFFMAN ET AL. (2010); SARQUIS (2009); ZEITHAML, PARASURAMAN E BERRY (1985)	MARKETING	VENDAS	SERVICE
52 - Como a localização, previsão de demanda e a distribuição de serviços/produtos podem afetar o relacionamento com os clientes?		MARKETING	VENDAS	SERVICE
53 - Como são transmitidas as informações sobre os clientes dentro da empresa?	SMIRNOVA, 2011	MARKETING	VENDAS	SERVICE
54 - Como é feito o planejamento de comunicação/propaganda? Quais departamentos participam da elaboração do planejamento de comunicação/propaganda?	ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014	MARKETING	VENDAS	SERVICE
55 - Há planejamento específico para serviços?	ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014	MARKETING	VENDAS	SERVICE

J – Comunicação  
(Publicidade, Propaganda  
boca a boca e Venda Pessoal  
“MKT direto”)

	56 - Qual a influência da comunicação boca a boca para a área serviços/vendas de sua empresa?	GRÖNROOS (2004); GEORGE; BERRY, 1981; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985; SARQUIS, 2009	MARKETING	VENDAS	SERVICE	
	57 - Quais estratégias a empresa utiliza para estimular/encorajar a comunicação boca a boca positiva?	GRÖNROOS (2004); GEORGE; BERRY, 1981; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985; SARQUIS, 2009	MARKETING	VENDAS	SERVICE	
	58 - Como é estruturada a força de vendas?	GRÖNROOS (2004), SARQUIS, 2009	MARKETING	VENDAS		
	59 - Como são as estratégias de vendas para serviços e produtos?	GRÖNROOS (2004), SARQUIS, 2009	MARKETING	VENDAS		RH
	60 - Como é a participação do pessoal em operações (serviços) para a geração de negócios e/ou novos clientes?	GRÖNROOS (2004), SARQUIS, 2009	MARKETING	VENDAS	SERVICE	
	61 - Há utilização de marketing direto para serviços/vendas? Como é utilizada? Quais os canais mais utilizados (vendas por maladireta, telemarketing, marketing online, etc.)?	GRÖNROOS (2004); SARQUIS, 2009	MARKETING	VENDAS	SERVICE	
	62 - Como a comunicação/publicidade pode afetar o relacionamento com o cliente?		MARKETING	VENDAS	SERVICE	
K – Confiança	63 - Como sua organização conquistou a confiança dos seus clientes/parceiros? (Ações/atividades desenvolvidas)	COOTE; FORREST; TAM, 2003; MORGAN; HUNT, 1994- (A confiança ocorre quando uma parte acredita na honestidade, credibilidade e integridade de seu parceiro. A confiança ajuda a diminuir as incertezas ocorridas nas trocas relacionais).	MARKETING	VENDAS	SERVICE	
L - Comprometimento	64 - Como sua organização demonstra comprometimento com seus clientes/parceiros? (Ações/atividades desenvolvidas)	COOTE; FORREST; TAM, 2003; MORGAN; HUNT, 1994- (O comprometimento existe quando um parceiro acredita que o relacionamento continuará a outra parte é tão importante quanto o máximo esforço para manter o relacionamento, assim, a parte comprometida acredita que o relacionamento é valioso e se esforça para guardá-lo por tempo indeterminado).	MARKETING	VENDAS	SERVICE	RH

### ROTEIRO SEMIESTRUTURADO – EMPRESAS CLIENTES

	ESTRATÉGIAS DE SERVIÇOS	AUTORES	DEPARTAMENTOS	
<b>B - Produto (Novos serviços e orientação ao mercado)</b>	1 - Quais são os principais serviços/produtos da empresa x que sua empresa utiliza?	SARQUIS, 2009; HOFFMAN ET AL., 2010; (LOVELOCK; WRIGTH, 2006; BIEGE; LAY; BUSCHAK, 2012; KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011;	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	2 - A empresa fornece pacotes de serviços padronizados juntamente com o produto principal? Para sua empresa, quais são vantagens e desvantagem destes pacotes?	ANDERSON; NARUS, 1995	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	3 - Existe algum tipo de serviço que você gostaria que a empresa x fornecesse?	LOVELOCK; WRIGTH, 2006; SARQUIS, 2009; CONDUIT E MAVONDO, 2001	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	4 - A empresa faz recomendações personalizadas para suas necessidades? Como ela faz isso?	LOVELOCK, WIRTZ E HEMSO (2011); LOVELOCK E YIP (1996)	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	5 - Resolução de problemas: como a empresa resolve as dificuldades/problemas que surgem no ciclo de vida do produto, etc?	LOVELOCK, WIRTZ E HEMSO (2011); LOVELOCK E YIP (1996)	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	6 - Restituição: A organização faz reembolso e compensação, conserto gratuito de produtos defeituosos? Como isso é realizado? Qual a sua opinião sobre isso?	LOVELOCK, WIRTZ E HEMSO (2011); LOVELOCK E YIP (1996)	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	7 - Como as características dos produtos e serviços podem afetar o relacionamento com a empresa x?	LOVELOCK, WIRTZ E HEMSO (2011); LOVELOCK E YIP (1996)	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
<b>C - Evidência Física e Imagem</b>	8 - Como a aparência, o vestuário, competência técnica, motivação e comprometimento dos funcionários contribuem para evidenciar a qualidade dos serviços?	BITNER, 1990; LOVELOCK, 1983; LUND; MARINOVA, 2014; BITNER, 1992; NILSSON; BALLANTYNE; 2013	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	9 - Na sua opinião, quais são as evidências físicas (que demonstram a qualidade dos serviços) mais importantes para uma empresa fabricante de equipamentos?	BITNER, 1990; LOVELOCK, 1983; LUND; MARINOVA, 2014; BITNER, 1992; NILSSON; BALLANTYNE; 2015	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	10 - Qual é a imagem que a empresa transmite para você?	(BITNER, 1992; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SHOSTACK, 1977	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	11 - Qual é a imagem da empresa relacionada com a prestação dos serviços? Isso (imagem total e de serviços) afeta o relacionamento com a empresa x?	GRÖNROOS, 2004, LOVELOCK; WRIGTH, 2006	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
<b>D - Pessoas (RH, Gestão de relacionamento com os</b>	12 - Quais as características dos funcionários da empresa x que você mais valoriza?	SARQUIS, 2009	MANUTENÇÃO	MANUFATURA

<i>clientes e coordenação interdepartamental)</i>	13 - Você consegue perceber se existe taxa de rotatividade de empregados (SCHNEIDER, 1994; SCHNEIDER ET AL., 2003; SCHLESINGER; HESKETT, 1990; SARQUIS, 2009			MANUFATURA
	14 - Como é o seu relacionamento com funcionários de vendas/serviços da empresa x? O que causaria o rompimento (SARQUIS, 2009; MUDAMBI, 2001		MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	15 - A alta gerência da empresa x faz visitas regulares em sua empresa? Isso importante? Por que? (SMIRNOVA, 2011		MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	16 - Durante uma prestação de serviço (projeto inicial, manutenção, treinamento etc.) como sua empresa pode colaborar para que o serviço seja mais produtivo possível? A empresa x faz alguma ação para tornar a participação de sua empresa mais produtiva? (SARQUIS, 2009; BITNER, 1990; GRÖNROOS, 2004; LOVELOCK; WRIGHT, 2006; CONDUIT; MAVONDO, 2001		MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	17 - A empresa realiza medições de satisfação com a sua empresa? Você recebeu algum retorno sobre a pesquisa de satisfação? (SCHLESINGER; HESKETT, 1991; CONDUIT E MAVONDO, 2001; CRONIN; TAYLOR, 1992, 1994; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985		MANUTENÇÃO	MANUFATURA
<i>E - Processos</i>	18 - Quais os principais tipos de falhas em serviços que podem ocorrer na prestação de serviço da empresa x? A organização incentiva a detecção de falhas em serviços (incentivo de reclamações de clientes)? (SARQUIS, 2009		MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	19 - Como a empresa x informa as falhas, atrasos e desvios durante a venda e prestação de serviço? (SARQUIS, 2009		MANUTENÇÃO	MANUFATURA
<i>F - Produtividade</i>	20 - Qual sua opinião sobre a produtividade dos serviços (tempo de execução) prestados pela empresa x? (GRÖNROOS, 2004; CALABRESE (2002); KLASSEN, RUSSEL E CHRISMAN (1998); TRUITT E HAYNES (1994); SARQUIS, 2009		MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	21 - Como a produtividade pode afetar o relacionamento e a confiança com a empresa x? (SARQUIS, 2009			MANUFATURA
<i>G - Qualidade</i>	22 - Como sua empresa avalia a qualidade dos serviços prestados pela empresa x? (CRONIN; TAYLOR, 1992, 1994; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985		MANUTENÇÃO	MANUFATURA

	<p>23 - Quais são as características m importantes do prestador de serviço:          Confiabilidade - A capacidade de realizar serviço desejado com confiança, cc precisão e de forma consistente;          Capacidade de Resposta A disposição para fornecer serviço imediato ajudar os clientes;          Segurança - Conhecimento dos funcionários, cortesia e capacidade transmitir confiança e segurança;          Empatia - A prestação de afeto, atenç: individualizada aos clientes;          Tangíveis - As instalações físicas equipamentos, aparências funcionários.</p>	CRONIN; TAYLOR, 1992, 1994; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	<p>24 - A empresa x já realizou, com su empresa, alguma pesquisa sobre a qualic do serviço? Se sim, como foi realizado?</p>	SARQUIS, 2009; CRONIN; TAYLOR, 1992, 1994; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	<p>25 - A empresa x avalia a satisfação da s empresa? Qual é a periodicidade? Com realizado essa medição?</p>	CRONIN; TAYLOR, 1992, 1994; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; SCHLESINGER; HESKETT, 1991; CONDUIT E MAVONDO, 2001	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	<p>26 - Como a qualidade do serviço pode afe o relacionamento e a confiança do cliente</p>	CRONIN; TAYLOR, 1994; GRÖNROOS, 1982; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014		MANUFATURA
	<p>27 - Qual é a sua visão sobre os preç aplicado pela empresa x? Qual é importância do preço para que sua empr continue no relacionamento com a empr x?</p>	DANAHER, 2002; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994; SARQUIS, 2009	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
<b>H - Preço</b>	<p>28 - Informações: As informações sobre prestação de serviço prestados pela emp x (preço, horário e local de atendimen: instruções sobre o uso do serviço e condiç de venda e suporte) são transmitidas forma clara? Como as informaçes são transmitidas? Está discriminado tudo o c está sendo cobrado, assim como taxa valores extras?</p>	LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011; LOVELOCK; YIP, 1996	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
<b>I - Distribuição</b>	<p>29 - Na sua visão, os serviços prestados funcionários eceirizados pela empresa comprometem a qualidade do serviço oi imagem da empresa? Por que?</p>	LOVELOCK; WRIGHT, 2006; SARQUIS, 2009		MANUFATURA

	30 - Com que velocidade a empresa x resolve os seus problemas? Na sua opinião qual o desempenho da empresa x? Questão "prazo de entrega" e tempo de atendimento das solicitações?	LOVELOCK; WIRTZ; HEMSO, 2011; SARQUIS, 2009	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	31 - O prazo para atender/prestar um serviço pode influenciar no relacionamento com a empresa x? Por que?	SARQUIS, 2012	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
<b>J - Comunicação</b> (Publicidade, propagando boca a boca, marketing direto)	32 - Consulta: Quando você tem alguma reclamação ou sugestão, quais são os canais de transmissão que você utiliza? Quais foram as ações tomadas pela empresa x?	LOVELOCK, WIRTZ E HEMSO (2011); LOVELOCK E YIP (1996)	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	33 - Qual é a sua opinião sobre o sistema de comunicação da empresa x?	KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	34 - Quais as mídias que sua empresa utiliza para encontrar fornecedores, máquinas e serviços?	SARQUIS, 2009	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	35 - A propaganda boca a boca é um fator relevante na comunicação do setor? Qual a influência deste tipo de comunicação?	GRÖNROOS (2004); GEORGE; BERRY, 1985; PARASURAMAN; BERRY, 1985; SARQUIS, 2009	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
<b>K - Confiança</b>	36 - Na sua opinião, como um fabricante de equipamentos/máquinas pode ganhar a confiança de seus clientes?	COOTE; FORREST; TAM, 2003; MORGAN; HUNT, 1994		MANUFATURA
<b>L - Comprometimento</b>	37 - Como você consegue perceber se o fabricante de equipamentos/máquinas se comprometeu com os problemas de sua empresa?	COOTE; FORREST; TAM, 2003; MORGAN; HUNT, 1994	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
<b>M - Avaliação dos serviços</b>	38 - Em sua opinião, quais são os pontos fortes e fracos da empresa x?	PORTER, 1996	MANUTENÇÃO	MANUFATURA
	39 - Você recomenda os produtos e serviços da empresa x? Por que?	RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001; BENDIXEN; BUKASA; ABRATT, 2004	MANUTENÇÃO	MANUFATURA

Fonte: Elaborado pelo autor

## APÊNDICE B

## Sistema Produto-Serviço (PSS): A evolução do conceito PSS através do mapeamento científico e diagrama estratégico

Ricardo Veloso Ribeiro  
 Curso de Pós-graduação- Mestrado em Engenharia de Produção UFSCAR

Endereço: Rodovia João Leme dos Santos, Km 110  
 Cep: 18052780- Sorocaba /SP  
[velosoricardo@hotmail.com](mailto:velosoricardo@hotmail.com)  
 Telefone: (15) 9880-0300

2017

## RESUMO

**Objetivo-** A presente pesquisa tem como objetivo realizar um levantamento da produção científica do conceito Sistema Produto-Serviço (PSS) e trazer diretrizes para pesquisadores que buscam lacunas a serem exploradas dentro deste conceito.

**Metodologia-** Realizou-se a revisão bibliométrica através da estatística descritiva e através do mapeamento científico, utilizando métricas de performance como quantidade de artigos publicados, número de citações, média de citações e índice h. A abordagem de mapeamento foi desenvolvida através do Software SciMat, o qual possibilitou realizar a análise longitudinal e o diagrama estratégico. Ferramentas importantes para detectar a evolução de determinada área de conhecimento.

**Conclusões-** Nota-se grande variedade de redes, conforme Apêndices A; B; C e D, que são importantes para o desenvolvimento do conceito PSS. Principalmente na área de marketing, pois palavras-chaves como *pricing strategy*; *business relationship*; *service orientation*; *product development*; surgem como alternativas para o desenvolvimento de novas pesquisas; temas de marketing surgem devido as características peculiares de serviço.

**Justificativa-** A justificativa para a realização dessa pesquisa é o atual cenário nacional, onde a economia passa por uma enorme turbulência (COLOMBO et al., 2016; MIRZAEI; KUTAN, 2016; PERIC; VITEZIC, 2016). Eggert et al. (2011) afirmam que os serviços industriais podem estabilizar os fluxos de caixa e fornecer uma maior visibilidade dos fluxos de receitas. Assim esse trabalho pretende nortear e fomentar novas pesquisas na área de PSS, contribuindo tanto com a academia quanto com a vantagem competitiva sustentável das organizações.

**PALAVARAS CHAVE:** Sistema Produto-Serviço, PSS, Mapeamento Científico, SciMat.

## ABSTRACT

**Purpose-** This study aims to conduct a bibliometric review about the Product-Service System concept (PSS) and bring guidelines for researchers seeking gaps to be exploited within this concept.

**Methodology-** Carried out the bibliometric review by descriptive statistics and through scientific mapping, using performance metrics such as number of articles published, number of citations and index-h. The mapping approach was developed by the Software SciMat, which made it possible to conduct longitudinal analysis and strategic diagram, they are important tools to detect the development of a particular area of expertise.

**Conclusions-** It is noted wide variety of networks (Annex A, B, C and D) which are important for the development of PSS concept. Mainly in marketing, topics such as pricing strategy, business relationship, service orientation, product development, are some suggestions. These marketing issues are due to the peculiar characteristics of service.

**Rationale-** The rationale for conducting this research is the current national scenario where the economy goes through a huge upheaval (COLOMBO et al., 2016; MIRZAEI; KUTAN, 2016; PERIC; VITEZIC, 2016) Eggert et al. (2011) states that industrial services can stabilize cash flows and provide greater visibility of revenue streams. Thus, this work aims to guide research and promote new research in the PSS area, contributing both with academia and with sustainable competitive advantage of organizations.

**KEYWORDS:** Product-Service System, PSS, Scientific Mapping, SciMat.

## INTRODUÇÃO

O setor de serviços domina as economias avançadas em todo o mundo e grande parte das empresas acredita que o fator essencial para a retenção de clientes está destinado a serviços (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

As empresas orientadas para a produção notam a intensa concorrência em bens manufaturados, principalmente, quando se baseiam nos preços, e reconhecem que as margens nos serviços podem ser mais elevadas do que em bens, e que a lealdade e retenção de clientes podem ser aumentadas através de combinações individualizadas de produtos e serviços (EVANSCHITZKY; WANGENHEIM; WOISETSCHLÄGER, 2011; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Com isso, muitas empresas de manufatura têm ampliado sua oferta de valor através da entrega de serviços (BIEGE; LAY; BUSCHAK, 2012).

Encontrase na literatura a criação de vários termos neste contexto, que são muitas vezes utilizados de forma intercambiáveis como: produtos híbridos, ofertas híbridas, produto expandido, sistemas de produto-serviço, produtos com serviços inclusos, soluções (EVANSCHITZKY; WANGENHEIM; WOISETSCHLÄGER, 2011; SLATER; OLSON, 2001), e “Servitisation” (BIEGE; LAY; BUSCHAK, 2012).

A mudança para solução é particularmente percebida em indústrias caracterizadas por produtos complexos e de alto valor, como: sistemas de telecomunicações, sistemas computacionais, sistemas aeroespacial e de armas, redes de transporte e dispositivos médicos (EVANSCHITZKY; WANGENHEIM; WOISETSCHLÄGER, 2011), mas, em geral, todas as empresas competem em algum nível com base em serviços (PICCOLI et al., 2009; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

Para Sawhney (2006) a mudança para soluções é baseada na ideia de que os clientes não possuem interesse em produtos ou serviços por si só, o que eles querem realmente é a solução para os problemas enfrentados em suas vidas e negócios. Segundo Peter Drucker (1974) o que o cliente compra e considera valor nunca é o produto, o que o produto pode fazer por ele. Similarmente, Grönroos (2008) e Sarquis (2009) relatam que os consumidores não estão interessados em produtos ou serviços, mas, em como produtos e serviços podem ser usados para a criação de valor.

Sawhney (2006) esclarece que o verdadeiro foco no cliente, exige que profissionais de marketing iniciem com o problema do cliente e trabalhem para criar soluções que tratem destes problemas, o autor sugere que profissionais de marketing pensem além de produtos e se



envolvamno conjunto de soluções, oferecendo produtos e serviços integrados para fornecer resultados customizados para cada cliente.

Sendo assim, outro conceito importante que está surgindo é a "venda de solução", definida como o processo relacional que compreende a definição de requisitos do cliente, personalização e integração de produtos e serviços, implantação e suporte ao cliente pós implantação (EVANSCHITZKY; WANGENHEIM; WOISETSCHLÄGER, 2011).

Esta definição mostra claramente que toda solução não é simplesmente um produto que satisfaz a necessidade existente do cliente, mas primeiramente, é o processo relacional em curso, em que o fornecedor da solução satisfaz continuamente determinada demanda definida O que pode ser desenvolvido de forma dinâmica ao longo do tempo (EVANSCHITZKY; WANGENHEIM; WOISETSCHLÄGER, 2011).

Por conseguinte, este trabalho tem por finalidade realizar um levantamento bibliométrico das publicações sobre o conceito *Product-Service System* (PSS) buscando respostas para as seguintes questões

1. Quais são os principais artigos sobre o conceito?
2. Quais são os principais autores e principais *Journals* que publicam na área?
3. Quais países publicam mais nesta área?
4. Qual é a participação do Brasil neste cenário?
5. Qual é a evolução deste conceito?
6. Quais são os temas emergentes e quais são os temas que precisam de maior desenvolvimento dentro do conceito PSS?

O principal objetivo deste trabalho está na resposta da questão 6. O qual é encontrar temas emergentes e temas que são importantes para o PSS, mas que no presente momento estejam em desenvolvimento.

Para responder a estas questões utiliza duas abordagens bibliométricas. A análise bibliométrica aplica abordagens quantitativas para descrever, avaliar e monitorar determinados campos de publicações científicas (ZUPIC; CATER, 2014). A primeira abordagem consiste em utilizar a estatística descritiva, a qual visa responder as quatro primeiras questões.

Já para responder as duas últimas será utilizado o mapeamento científico. Segundo Small (1999) o mapeamento científico é a representação espacial de como áreas, disciplinas, especialistas, trabalhos científicos e autores estão relacionados. A representação espacial facilita a compreensão sobre o desenvolvimento e relacionamento conceitual (SMALL, 1999; ZUPIC; CATER, 2014). O estudo foi realizado através dos softwares *Small Mapping Analysis Tools*) e *MSEXcel*.

A realização desta pesquisa se justifica devido ao atual cenário econômico global, onde a economia passa por enorme turbulência. A crise econômica e financeira está afetando o desempenho de várias indústrias e países (COLOMBO et al., 2016; MIRZAEI; KUTAN, 2016; PERIC; VITEZIC, 2016), devido a mudanças repentinas nas demandas, nos preços dos insumos, nas condições de créditos, relações entre investidores, etc. (COLOMBO et al., 2016).

As indústrias sofrem com as baixas nas vendas, então, os serviços industriais podem estabilizar os fluxos de caixa e fornecer maior visibilidade dos fluxos de receitas, o que é um dos principais benefícios em tempos de crises econômicas (EGGERT et al., 2011).

Assim, esta pesquisa contribui apontando os trabalhos e autores relevantes da área e também direciona os temas emergentes deste novo campo de pesquisa. O próximo tópico discorre sobre o método utilizado para a realização da pesquisa

## METODOLOGIA

Para iniciar a análise, realizou-se o levantamento das palavras-chaves que melhor descrevem o conceito PSS, as quais devem ser utilizadas para a coleta das publicações dentro da base de dados. Sendo assim, realizou-se a busca de revisões de literatura sobre o conceito PSS nas bases de dados *Web of Science (WoS)* e *Scopus*. Foram encontradas seis revisões sistemáticas, conforme quadro 1. Após a análise das revisões sistemáticas, foi realizado novo levantamento bibliográfico com as seguintes palavras-chaves e operadores:

- ✓ *Servitization\**;
- ✓ “*Product-Service System*”; ou
- ✓ “*Product Service Systems*”; ou
- ✓ “*Service-Driven Manufacturing*”; ou
- ✓ “*Integrated Product Service Offerings*”.

De forma sintetizada, a figura apresenta o fluxo de trabalho desenvolvido nesta pesquisa.

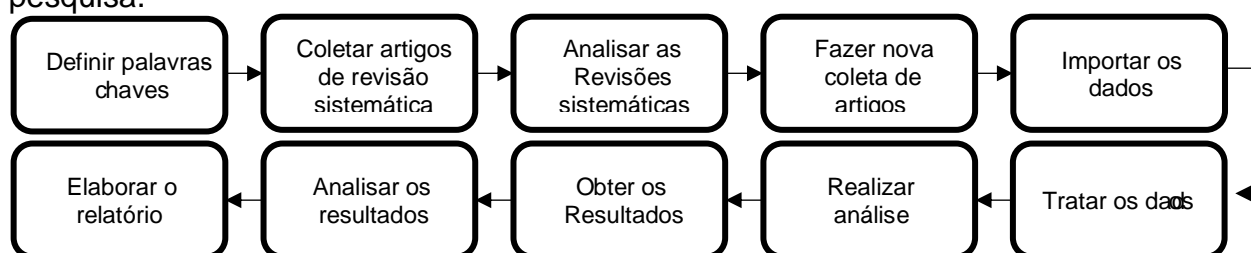


Figura 1 - Fluxo de trabalho  
Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 1 - Resumo das Análises Sistemáticas (PSS)

Autor	Periódico	Período Revisado	Crerios	Base de dados	Total de artigos analisados	Principais autores	Principais <i>Journals</i>
Baines et al., 2007	<i>Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture</i>	1995- 2006	•	<i>Compendex; Inspec; Emerald</i>	33	•	•
Cavaliere; Pezzotta, 2012	<i>Computers in Industry</i>	•	•	•	•	•	•
Lightfoot; Baines; Smart, 2013	<i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i>	2000- 2006	Artigo revisado por pares; Inglês	<i>Google Scholar</i>	148	•	•
Beuren; Ferreira; Miguel, 2013	<i>Journal of Service Management</i>	2000- 2006	Artigo revisado por pares; Inglês	<i>WoS; Scopus; Compendex; Springer link;</i>	149	•	•
Reim; Parida; Ortqvist, 2015	<i>Journal of Cleaner Production</i>	•	Artigo revisado por pares; Inglês	<i>Scopus</i>	67	•	•
Eloranta; Turunen, 2015	<i>Journal of Service Management</i>	•	Artigo revisado por pares; Inglês	<i>WoS; Scopus</i>	58	•	•

Fonte: Elaborado pelo autor

#### Legenda

- Não informado.

Tabela 1 - Resumo das Análises Sistemáticas (PSS) - Continuação

Autor	Título	Sinônimos PSS	Objetivo
Baines et al., 2007	<i>State-of-the-art in product service-systems</i>	<i>servitization, sustainability, service economy, remanufacturing, service design, productization, product substituting service, dematerialization, system solution, and functional economy.</i>	Verificar o estado da arte do conceito PSS
Cavaliere; Pezzotta, 2012	<i>Product-Service Systems Engineering: State of the art and research challenges</i>	<i>integrated product-service orientation; servitisation of manufacturing; servitisation</i>	Revisão da literatura sobre engenharia de serviços (desenvolvimento de serviço) com foco específico na adoção do PS
Lightfoot; Baines; Smart, 2013	<i>The servitization of manufacturing: A systematic literature review of interdependent trends</i>	<i>product service systems (PSS), servitization.</i>	Analisar quais são os fluxos de conhecimento em comunidades científicas (marketing de serviços; gestão de serviços; gestão de operações; PSS; Ciência do serviço); quais são os direcionamentos genéricos (diferenciação de produtos/serviço; estratégia competitiva; valor para o consumidor; relacionamento com o consumidor; configuração do produto/serviço) em servitization utilizadas por essas comunidades.
Beuren; Ferreira; Miguel, 2013	<i>Product-service systems: a literature review on integrated products and services</i>	<i>Servitization, Product-service system; productization; system solution.</i>	Características; benefícios e desvantagens
Reim; Parida; Ortqvist, 2015	<i>Product-Service Systems (PSS) business models and tactics - a systematic literature review</i>	<i>Servitization, Product-service system; sustainability; industrial product service systems; integrated product service offerings; service infusion; hybrid offerings.</i>	Entender a implementação do PSS e o conjunto de tipos de contrato, marketing, network, projeto de produto/serviço, e sustentabilidade operacional.
Eloranta; Turunen, 2015	<i>Seeking competitive advantage with service infusion: a systematic literature review</i>	<i>product service systems (PSS), servitization; service-driven manufacturing; service addition; service transition; high-value manufacturing; tertiarization; service orientation; servicization; servicizing; solution business; integrated solutions; customer solutions; total solutions; business solutions; service infusion.</i>	Analisar as vantagens competitivas

Fonte: Elaborado pelo autor

Os critérios utilizados para a coleta de dados em ambas as bases de dados, estão apresentados na tabela 2. Poder-se-ia notar que ocorreu redução de mais de 50% nas publicações após o refinamento, onde optou-se apenas por artigos escritos na língua inglesa. Com isso a base WoS apresentou 431 documentos e a base Scopus apresentou 528 documentos.

Tabela 2 - Critérios para busca de documentos nas bases de dados

Base de dados	Período	nº de documentos	Critério de refinamento	nº de documentos
WoS	1945- 11.02.2017	1169	artigo; inglês	431
Scopus	Todos os anos 11.02.2017	1743	artigo; inglês	528

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados foram importados para o programa SciMat. Neste programa foram realizados os tratamentos dos dados, agrupando palavras escritas em singular e no plural, exemplo: *strategy* e *strategies*; agrupando palavras com o mesmo significado, exemplo: *automobile industry* e *automotive industry*; e agrupando nomes de autores escritos de formas diferentes, exemplo: o nome do autor Tim Baines, o qual se encontra escrito nas bases de cinco maneiras, conforme figura 2. Por meio deste tratamento, o resultado da análise possui maior confiabilidade.

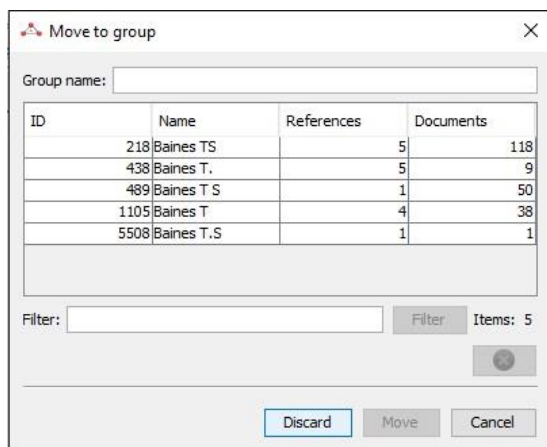


Figura 2 - Maneiras diferentes de citar o nome dos autores

Fonte: Elaborado pelo autor

## RESULTADOS

O conceito PSS começou a ser publicado a partir de 1988, mas somente a partir de 2009 a média de publicações por mês se elevou, atingindo a maior média em 2015 e 2016 (mais de 7 artigos publicados por mês), o ano de 2015 representa mais de 18% de todos os artigos publicados até o mês de fevereiro de 2017 (período de coleta de dados). Contudo os artigos publicados em 2006 e 2009 receberam maior número de citações, conforme figura 3.

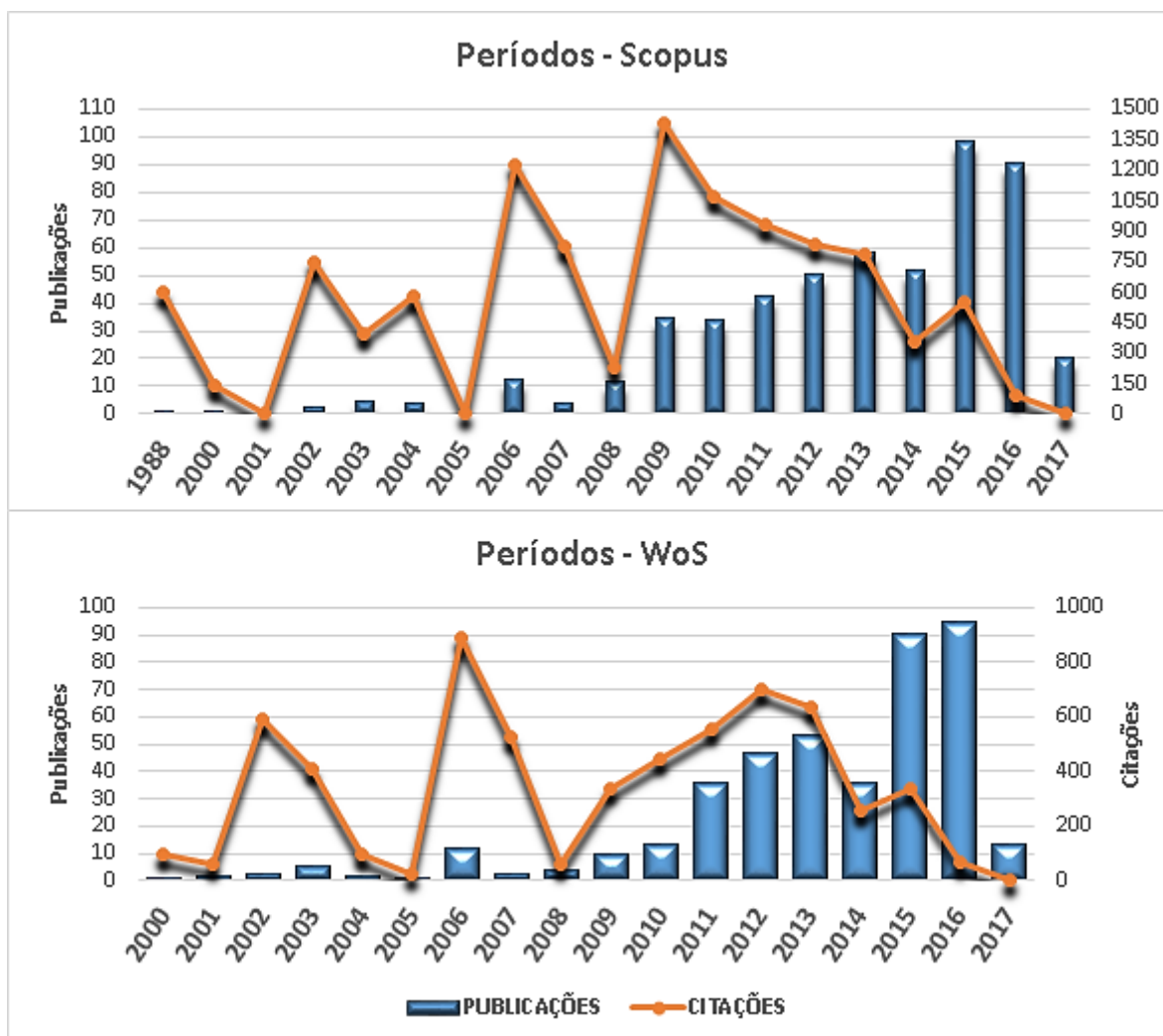


Figura 3 - Publicações por período  
 Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 4 apresenta os autores com maior número de publicações e citações sobre o conceito PSS, com destaque para Roy, R; Baines, T; Ceschin, F. Sakao, T, etc., os quais publicaram mais de 10 artigos. Contudo os autores com número maior de citações, dentro do conceito PSS, são Mont, OK; Evans, S; Shah, E. Roy, R; e Lightfoot, HW.

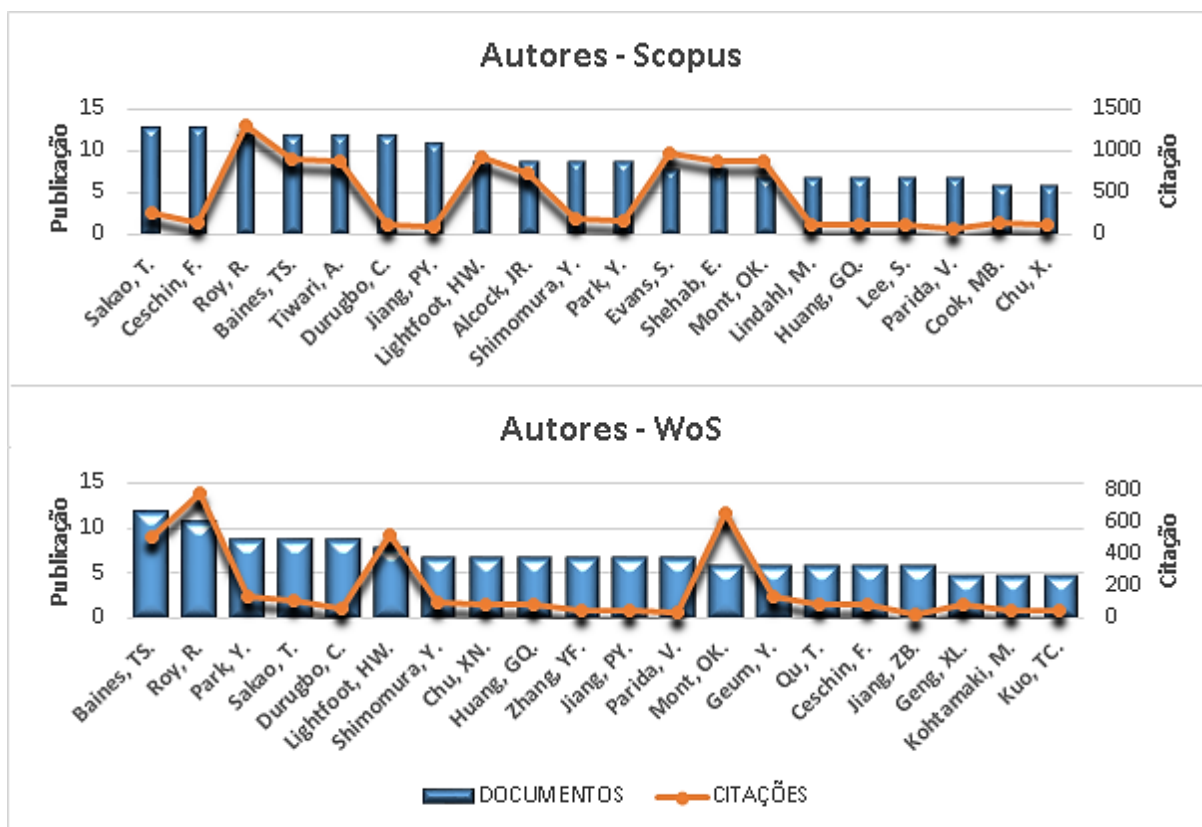


Figura 4 - Principais autores sobre o conceito PSS

Fonte: Elaborado pelo autor

O periódico *Journal of Cleaner Production* é o principal desta área, tanto em número de artigos publicados quanto em número de citações, conforme figura 5, publicando temas como análise de ciclo de vida e desenvolvimento sustentável em empresas que fornecem serviços e produtos integrados. Já os principais artigos sobre o conceito PSS estão apresentados nas tabelas 2 e 3.

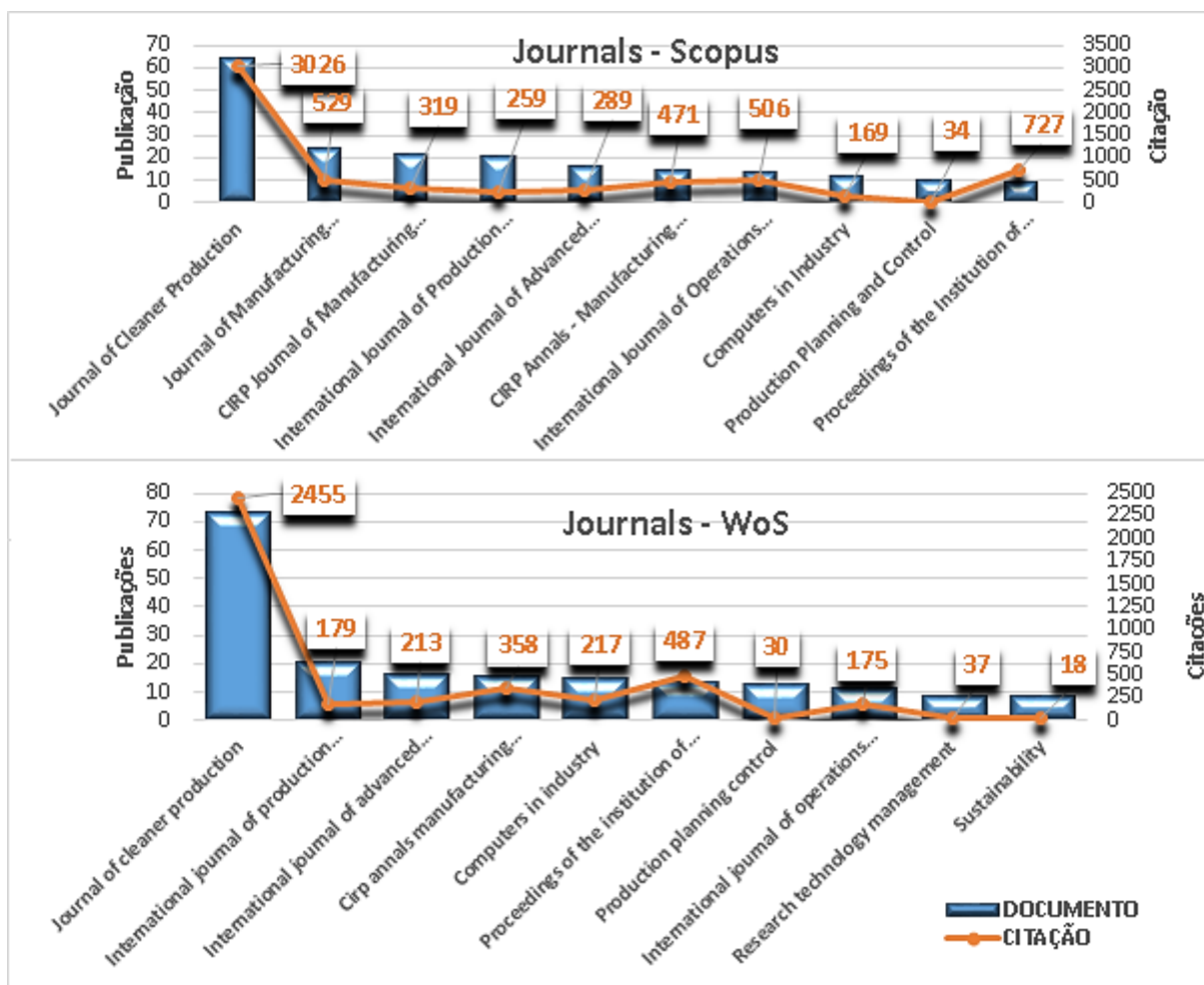


Figura 5 - Principais Journals sobre o conceito PSS

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 2– Principais artigos - Scopus

Artigo	Referência	Citação
Clarifying the concept of product-service system	Mont, OK. (2002)	665
State-of-the-art in product-service systems	Baines, TS. et al (2007)	651
Servitization of business: Adding value by adding services	Vandermerwe, S.; Rada, J. (1988)	598
Eight types of product-service system: Eight ways to sustainability? Experiences from SusNet	Tukker, A. (2004)	472
Industrial Product-Service Systems (PSS2)	Roy, R.; Seliger, G.; Meier, H. (2010)	338

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3– Principais artigos - WoS

Artigo	Referência	Citação
Clarifying the concept of product-service system	Mont, OK. (2002)	471
State-of-the-art in product-service systems	Baines, TS. et al (2007)	410
Industrial Product-Service Systems (PSS2)	Roy, R., Meier, H., Seliger, G. (2010)	261
Product-services as a research field: past, present and future	Tukker, A., Tischner, U. (2006)	195
Reflections from a decade of research	Tukker, A., Tischner, U. (2006)	195
Life cycle oriented design of technical Product-Service Systems	Aurich, JC.; Fuchs, C.; Wagenknecht C. (2006)	189

Fonte: Elaborado pelo autor



O Brasil possui apenas a 14ª posição no ranking de artigos publicados na área, no ranking de citações possui a 14ª posição segundo a WoS e a 12ª posição segundo a Scopus. Enquanto que Reino Unido, Suécia e China lideram o ranking de publicações, mas o ranking de citações é liderado pelo Reino Unido, Alemanha e Suécia, conforme figura 6.

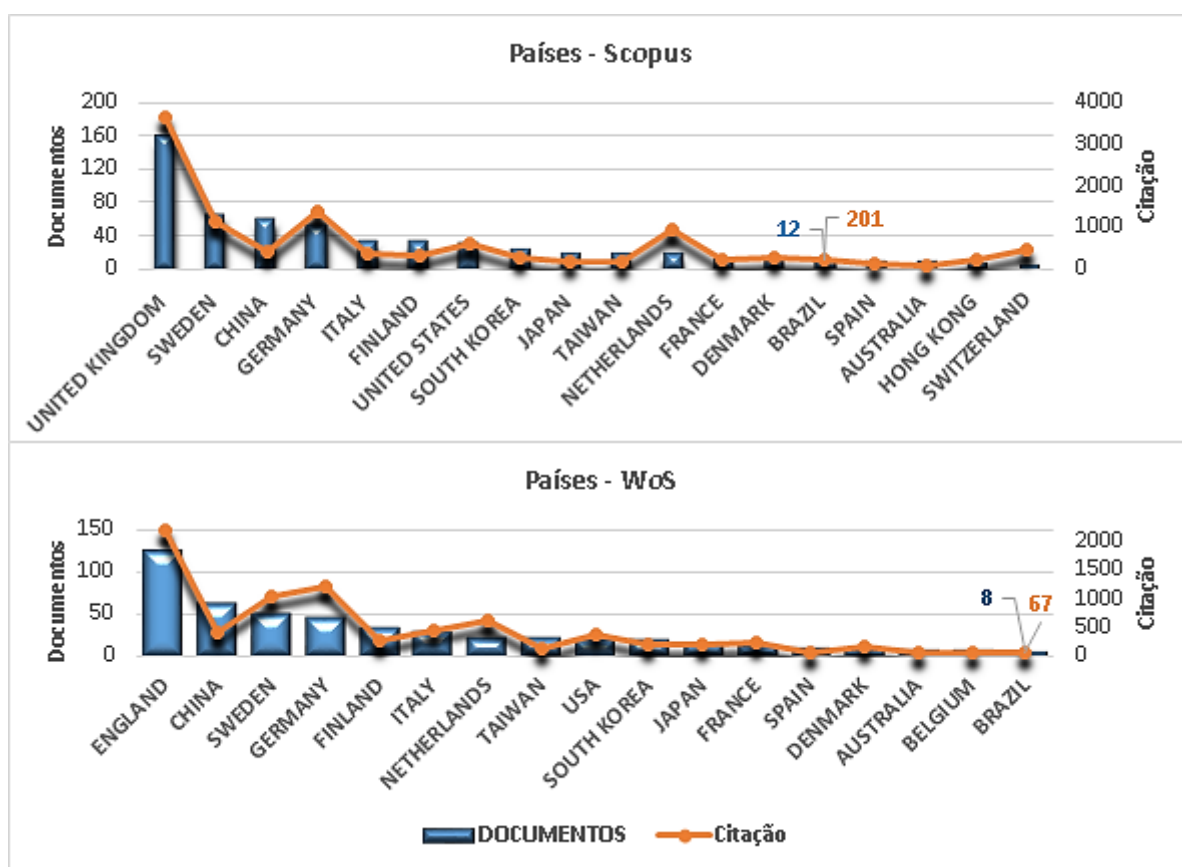


Figura 6 - Principais países que desenvolvem o conceito de RS  
Fonte: Elaborado pelo autor

Após análise descritiva, foi elaborado o mapeamento científico para verificar quais os temas que estão emergindo nesta área. O mapeamento científico é composto pelo índice de inclusão, pela análise longitudinal e pelo plano estratégico.

Para realizar o mapeamento científico foi criado dois grupos de períodos, desta forma, o período de 1988 a 2017 foi dividido em 2 grupos. Foi a partir de 2009 e 2010 que a disseminação desta área começou a aumentar, sendo assim o primeiro grupo foi composto pelos anos em que essa área estava com baixo volume de publicações (1998 a 2010 para a base Scopus; 2000 a 2010 para a base WoS), e o segundo período foi composto pelos anos de 2011 a fevereiro de 2017, o volume de publicações em período e em ambas bases de dados se encontra na tabela 4.

Tabela 4– Períodos de análise

Base de dados:	1988– 2010	2011– 02.2017
Scopus	112	416
WoS	57	373

Fonte: Elaborado pelo autor

O índice de inclusão demonstra quantas palavras são descartadas para as palavras seguem para o próximo período (COBO et al., 2012). Por exemplo, a figura 7, segundo dados coletados na base Scopus, demonstra que apenas 51% das palavras (325 palavras) do primeiro período acompanham a evolução do conceito PSS e que 1222 palavras foram adicionadas no segundo período.

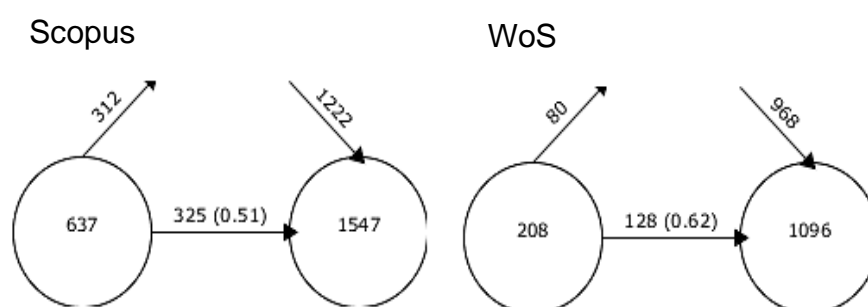


Figura 7 - Índice de Inclusão

Fonte: Elaborado pelo autor através do Scimat

Já a figura 8 apresenta a análise longitudinal, onde é possível avaliar a evolução dos temas presentes no conceito PSS. Os temas são clusters ou redes de palavras que estão relacionadas (COBO et al., 2011).

A análise longitudinal utiliza como métrica a *occurrence*, que é a frequência na qual duas palavras-chaves são retiradas do corpo de documentos contando o número de documentos em que as duas palavras-chaves aparecem juntas (COBO et al., 2011).

As esferas da coluna à esquerda representam os temas presentes no primeiro período e as esferas da coluna à direita representam os temas pertencentes ao segundo período. O volume da esfera é representado pela medida de desempenho, como quantidade de artigos em que os temas aparecem juntos, quantidade das citações, média das citações, etc. (COBO et al., 2011).

Na figura 8, a medida de desempenho utilizada foi a quantidade de citações. A linha sólida indica que os clusters conectados compartilham o tema principal, geralmente o mais importante. A linha tracejada indica que os temas não compartilham o tema principal, mas compartilham outros temas. Já a espessura da linha está relacionada com o índice de inclusão (COBO et al., 2012).

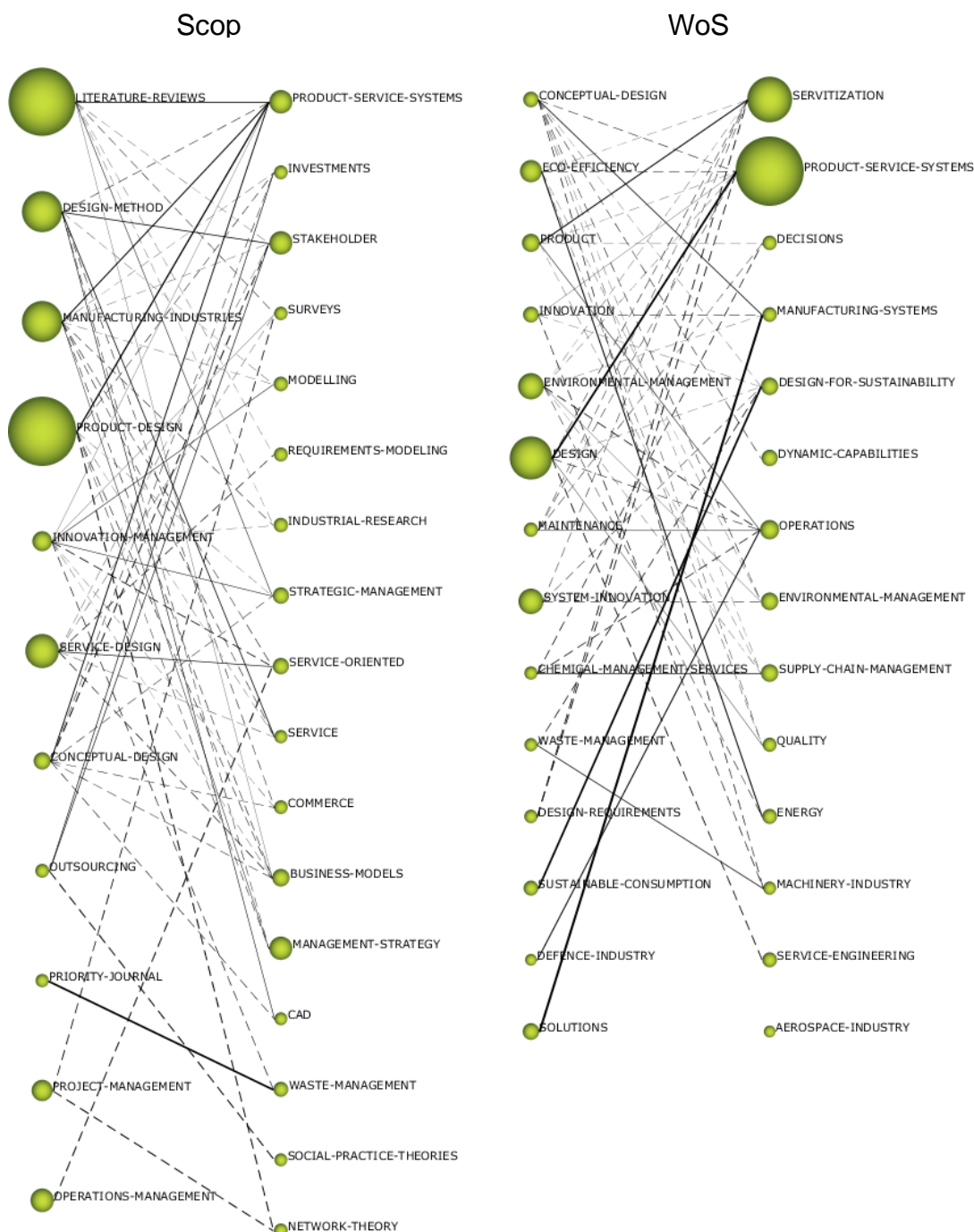


Figura 8 - Análise Longitudinal  
Fonte: Elaborado pelo autor através do Scimat

Podese notar que o tema principal do cluster *manufacturing-industries*, presente no primeiro período (Scopus), e outras *palavras* deste cluster como *integrated-product-service* (IPS) e *research-strategy* migraram para o cluster *product-service system* (segundo período), conforme figuras 4 e 5. Por meio das várias linhas tracejadas, ainda se nota que várias outras palavras do cluster *manufacturing-industries* também migraram para diversos temas do segundo período de análise.

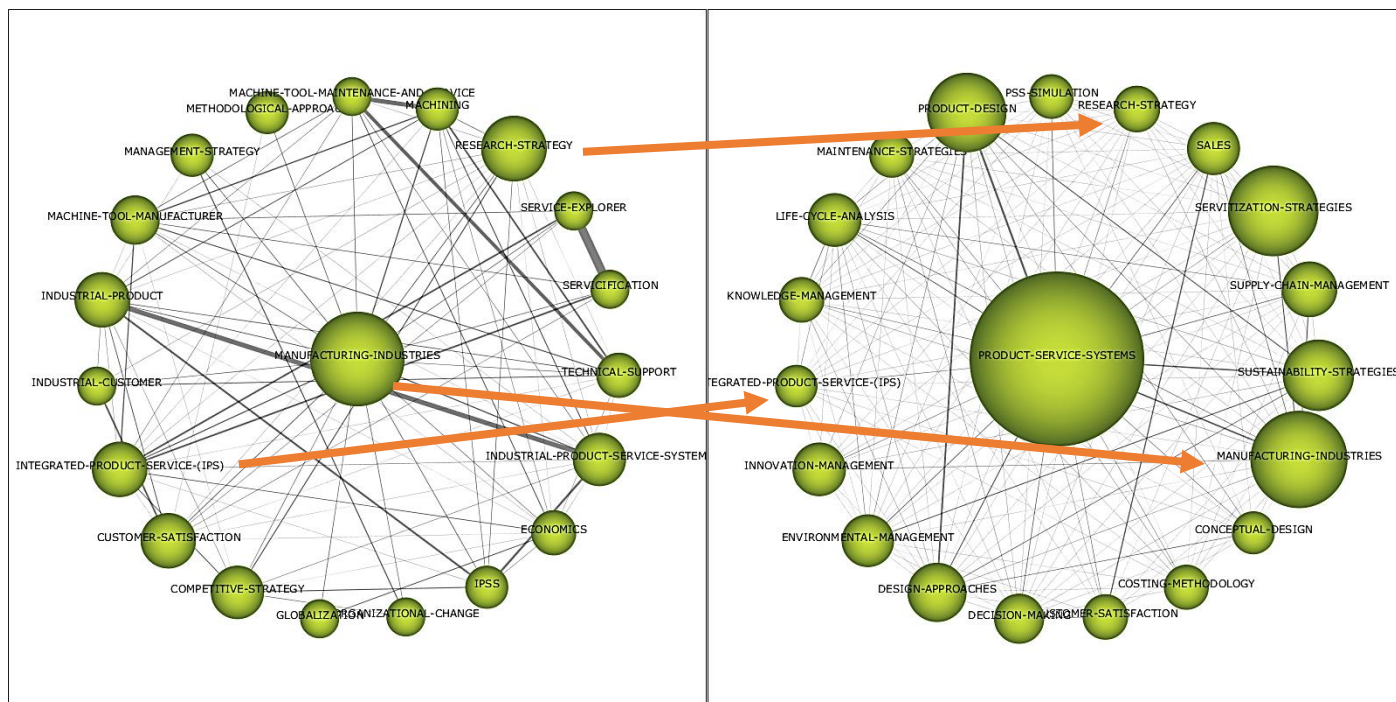


Figura 9 - Evolução dos temas (Scopus)  
Fonte: Elaborado pelo autor através do Scimat

Já o diagrama estratégico é formado por dois eixos, o eixo horizontal mede a centralidade e o eixo vertical mensura a densidade do tema, conforme figura 10.

A centralidade avalia a força da relação externa entre os temas, ela avalia a importância do tema no desenvolvimento de todo o campo de pesquisa analisado. A densidade mede a relação interna entre todas as palavras-chaves do tema de pesquisa analisado. A densidade é a medição do desenvolvimento do tema (COBO et al., 2011).

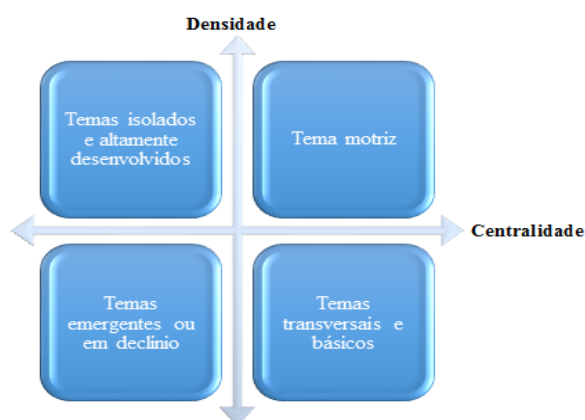


Figura 10 - Diagrama Estratégico  
Fonte: Cobo et al. (2011)

Desta forma, o quadrante superior direito indica que o tema está bem desenvolvido e é importante para a estruturação do campo de pesquisa. Os temas localizados no quadrante superior esquerdo estão bem relacionados internamente, mas suas relações externas possuem

pouca significância, deste modo, os temas são periféricos e muito especializados (COBO et al., 2011).

Já os temas localizados no quadrante inferior esquerdo são pouco desenvolvidos e periféricos, eles representam temas que estão emergindo ou temas que estão desaparecendo; o quadrante inferior direito são importantes para o campo de pesquisa, mas ainda são pouco desenvolvidos, assim, os temas localizados neste quadrante são básicos e generalistas (COBO et al., 2011).

A figura 11 apresenta os diagramas estratégicos referente aos dados coletados na base Scopus, a medida de desempenho utilizada neste diagrama foi a quantidade de citações.

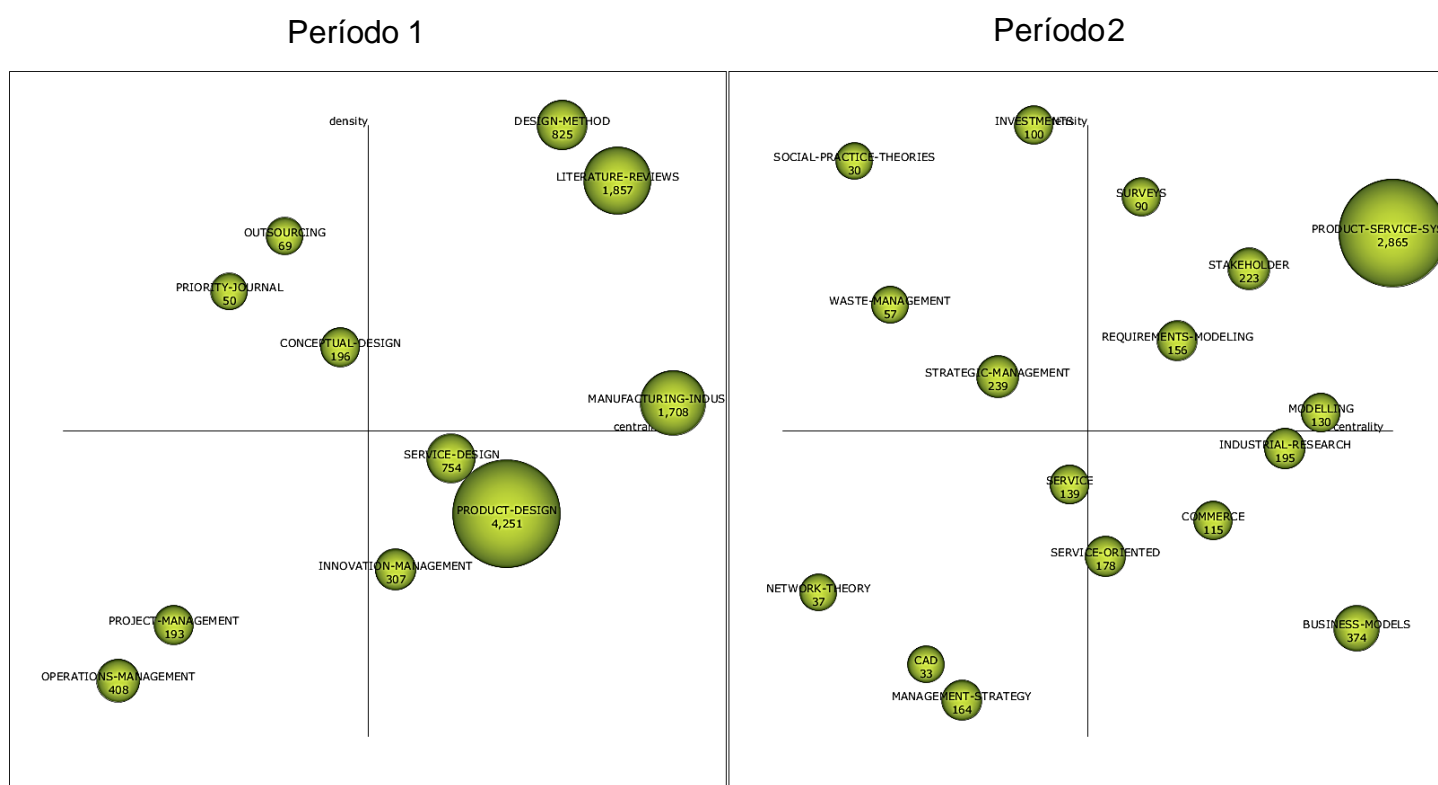


Figura 11 - Diagramas Estratégicos PSS Scopus  
Fonte: Elaborado pelo autor através do software Scimat

A tabela 5 demonstra a taxa de importância (centralidade) e a taxa de desenvolvimento do tema dentro do conceito PSS (segundo período), desta forma, pode notar que as redes *management-strategy*, *CAD* e *network-theory*, são temas emergentes e não centrais. As palavras-chaves pertencentes a esses clusters e os principais artigos relacionados a essas redes são apresentados no apêndice A.

Já os temas *business-models*, *modelling*, *industrial-research* e *commerce*, são temas centrais, mas com baixa ou média densidade, isto significa que são temas que precisam de desenvolvimento. As palavras-chaves pertencentes a esses clusters e os principais artigos relacionados a essas redes são apresentados no apêndice B.

Tabela 5– Índices de centralidade e densidade do segundo período de análise Scopus

Temas	Taxa de centralidade	Taxa de densidade	Status
Productservicesystems Stakeholder	1.00 0.76	0.82 0.76	Temas centrais com alto desenvolvimento
Businessmodels Modelling	0.94 0.88	0.18 0.53	
Industrialresearch Commerce	0.82 0.71	0.47 0.35	Temas centrais com médio e baixo desenvolvimento (temas importantes desenvolver)
Requirementsmodeling	0.65	0.65	
Surveys Investments	0.59 0.41	0.88 1.00	Temas com média centralidade e com alto desenvolvimento
Serviceoriented Service	0.53 0.47	0.29 0.41	
Strategiemanagement Wastemanagement Socialpracticetheories	0.35 0.18 0.12	0.59 0.71 0.94	Temas com baixa centralidade e com médio alto desenvolvimento
Managementstrategy Cad	0.29 0.24	0.06 0.12	
Networktheory	0.06	0.24	

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 12 apresenta o diagrama estratégico segundo a base de dados WoS, a dimensão da esfera está relacionada com a quantidade de citação.

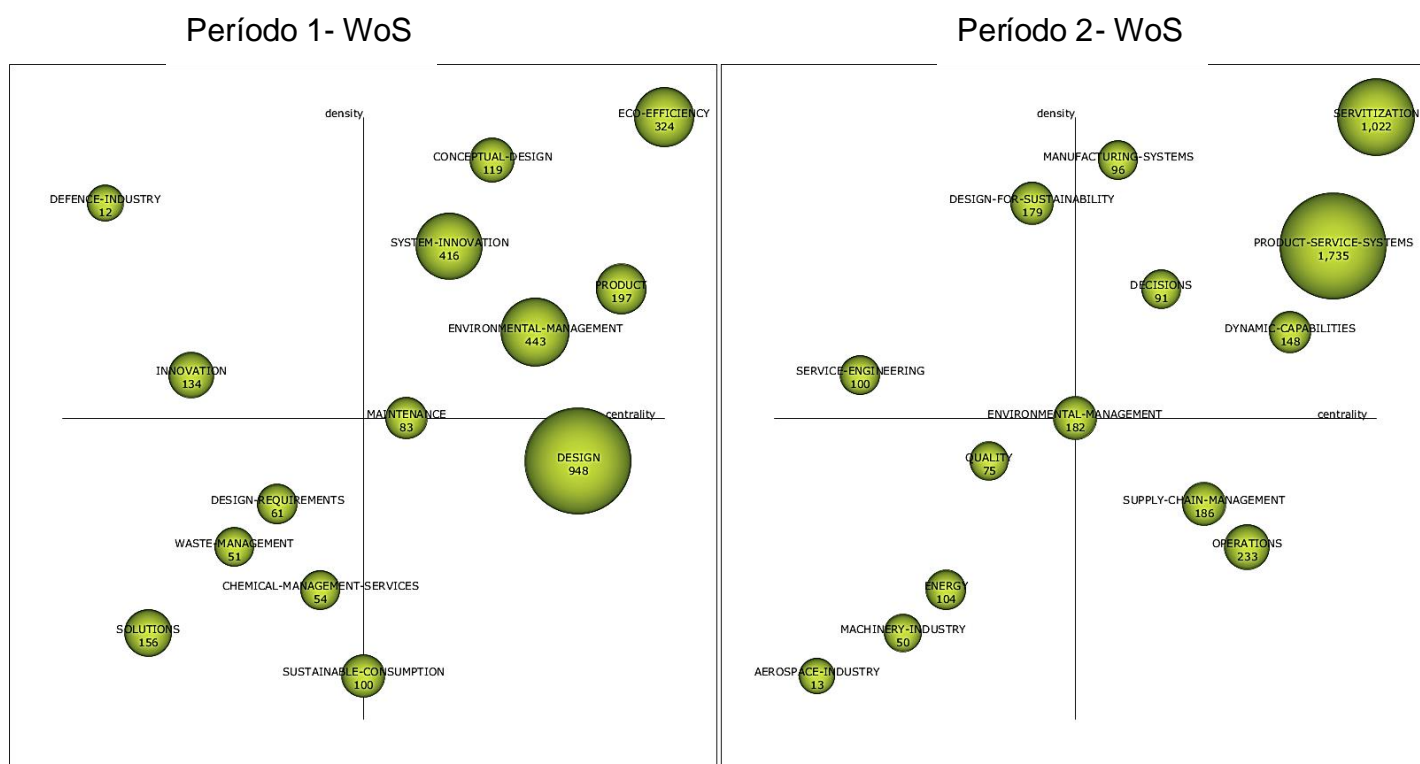


Figura 12 - Diagramas Estratégicos PSSWoS

Fonte: Elaborado pelo autor através do software Scimat

Por meio da figura 12 e da tabela 6 pode-se notar que os temas emergentes são *aerospace-industry*, *machinery-industry* e *energy*. O conjunto de palavras-chaves que compõe esses temas são apresentados no apêndice C.

Os temas *operations* e *supply-chain management*, são temas centrais para o conceito PSS, mas poucos desenvolvidos; as palavras relacionadas com esses temas em seus principais artigos estão no apêndice D.

Tabela 6– Índices de centralidade e densidade do segundo período de análise PSS

Temas	Taxa de centralidade	Taxa de densidade	Status
Servitization	1.00	1.00	Temas centrais com alto desenvolvimento
Product-service-systems	0.93	0.79	
Dynamic capabilities	0.86	0.64	Temas centrais com médio e baixo desenvolvimento (temas importantes a desenvolver)
Operations	0.79	0.29	
Supply-chain management	0.71	0.36	
Decisions	0.64	0.71	Temas com média centralidade e com alto desenvolvimento
Manufacturing systems	0.57	0.93	
Design-for-sustainability	0.43	0.86	
Environmental management	0.50	0.50	Temas com média e baixa centralidade e com médio desenvolvimento
Quality	0.36	0.43	
Service engineering	0.14	0.57	
Energy	0.29	0.21	Temas com baixa centralidade e com baixo desenvolvimento (temas emergentes)
Machinery industry	0.21	0.14	
Aerospace industry	0.07	0.07	

Fonte: Elaborado pelo autor

## CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Os resultados desta pesquisa trazem um direcionamento para os pesquisadores que pretendem desenvolver pesquisas nas áreas de serviços industriais e sistemas de produto-serviço (PSS).

O conceito PSS surgiu a partir de 1998, mas em 2009 e 2010 cresceu a disseminação do conhecimento sobre este conceito, crescimento liderado pelo Reino Unido e China. Pode notar que o Brasil possui poucas publicações nesta área, sendo assim, existe uma área a ser explorada no contexto brasileiro.

Agora, o que explorar? Ao analisar as redes centrais com um médio nível de desenvolvimento, encontramos as seguintes redes: *business-models*, *commerce*, *industrial-research*, *modelling*, *operations* e *supply-chain management*, tais redes possuem palavras-chaves, como *machine tool maintenance and service*; *information management*; *distribution strategies*; *marketing strategy*; *service innovation*; *pricing strategy*; *revenue management*; *motivation*; *machine tool manufacturer*; *differentiation strategy*; *satisfaction*; *industrial product service system*; *maintenance*; *behavior*; *industrial service*; *demand management*; *industrial marketing*; *service strategies*; *customer satisfaction*; *business relationship*; *service orientation*; *product development*, etc. Muitas destas palavras-chaves não são relacionadas com a área de marketing, assim, pode-se notar que necessita de pesquisas nas áreas de serviços industriais, estratégias de marketing de serviços, estratégias de diferenciação, estratégias de distribuição e relacionamento.

Além destes temas, para pesquisas futuras, sugere a exploração de redes apresentadas nos apêndices A, B, C e D.

#### Referências

- BIEGE, S.; LAY, G.; BUSCHAK, D. Mapping service processes in manufacturing companies: industrial service blueprinting *International Journal of Operations & Production Management*, v. 32, n. 8, p.932-957, 2012.
- COLOMBO, M. G. et al. How high tech entrepreneurial ventures cope with the global crisis: changes in product innovation and internationalization strategies *Industry and Innovation*, v. 23, n. 7, p. 647-671, 2016.
- COBO, M.J. et al. SciMAT: A new science mapping analysis software tool *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 63, n. 8, p. 1609-1630, 2012.
- COBO, M. J. et al. Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 62, n. 7, p. 1382-1402, 2011.
- ELORANTA, V.; TURUNEN, T. Seeking competitive advantage with service infusion: a systematic literature review *Journal of Service Management*. 26, n. 3 p. 394-425, 2015.
- EVANSCHITZKY, H.; WANGENHEIM, F. V.; WOISETSCHLÄGER, D. M. Service & solution innovation: Overview and research agenda *Industrial Marketing Management*, v. 40, n.5, p. 657-660, 2011.
- GRÖNROOS, C. Service logic revisited: who creates service? And who co-creates? *European business review* v. 20, n. 4, p. 298-314, 2008.
- LIGHTFOOT, H.; BAINES, T.; SMART, P. The servitization of manufacturing: A systematic literature review of interdependent trends. *International Journal of Operations & Product Management*, v. 33, n. 11/12, p. 1408-1434, 2013.
- MANZINI, E.; VEZZOLI, C. A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the 'environmentally friendly innovation 'Italian prize. *Journal of cleaner production*, v. 11, n. 8, p. 858-857, 2003.
- MAXWELL, D.; VAN DER VORST, R. Developing sustainable products and services. *Journal of Cleaner Production*, v. 11, n. 8, p. 883-895, 2003.
- MIRZAEI, Ali; KUTAN, Ali M. Does Bank Diversification Improve Output Growth? Evidence from the Recent Global Crisis *International Review of Finance* v.16, p.467-481, 2016.
- MONT, O.K. Clarifying the concept of product-service system. *Journal of cleaner production*, v. 10, n. 3, p. 237-245, 2002.
- PERIC, M.; VITEZIC, V. Impact of global economic crisis on firm growth *Small business economics* v. 46, n. 1, p. -112, 2016
- PICCOLI, G. et al. Process completeness: Strategies for aligning service systems with customers' service needs. *Business Horizons* v. 52, n. 4, p. 363-376, 2009.



REIM, W.; PARIDA, V.; ÖRTQVIST, D. Product-Service Systems (PSS) business models and tactics—a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, v. 97, p. 6175, 2015.

SARQUIS, A. B. Estratégias de Marketing para Como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009. 240 p.

SAWHNEY, M. Going beyond the product: The servicedominant logic of marketing: Dialogue, debate, and directions. *Journal of Business Strategy*, v. 28, n. 10, p. 365-380, 2006.

SLATER, SF.; NARVER, John C. Market orientation, customer value, and superior performance. *Business horizons*, v. 37, n. 2, p. 228, 1994.

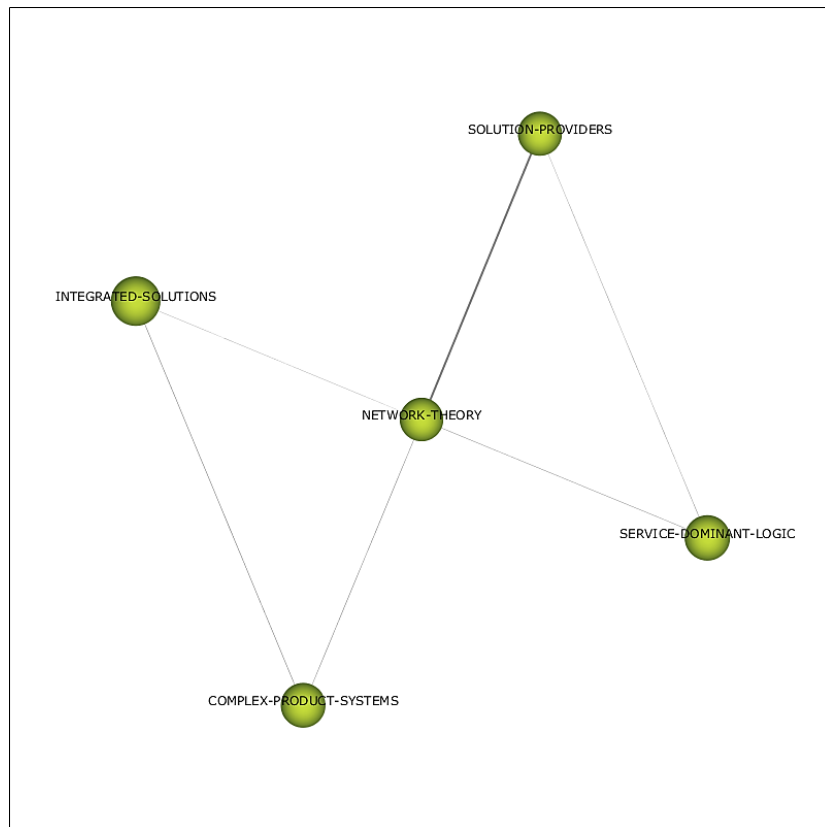
SMALL, H. Visualizing science by citation mapping. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, v. 50, n. 9, p. 799, 1999.

TUKKER, A.; TISCHNER, U. Productservices as a research field: past, present and future. Reflections from a decade of research. *Journal of cleaner production*, v. 14, n. 17, p. 1552-1556, 2006.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. A excelência em Serviços: Como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 320p.

ZUPIC, I.; ČATER, T. Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, v. 18, n. 3, p. 429-472, 2015.

## Apêndice A



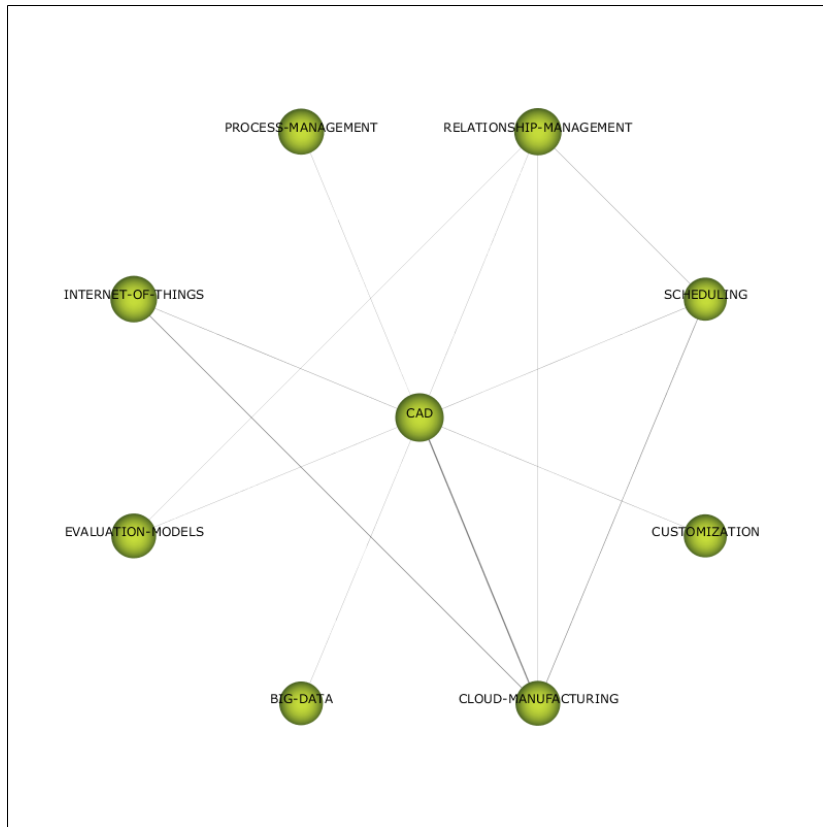
ELORANTA, V., TURUNEN, T., Platforms In Service-driven Manufacturing: Leveraging Complexity By Connecting, Sharing, And Integrating Industrial Marketing Management, v. 55, p. 178-186, 2016 Times cited: 0

CHAKKOL, M., JOHNSON, M., RAJA, J., RAFFONI, A. From Goods to Solutions: How Does the Content of an Offering Affect Network Configurations. International Journal of Physical

Distribution and Logistics Management v. 44, n1/5, p. 132-154, 2014 Times cited 4

SRAI, J.S., Supply Network Integration in Multi-organisational Network Systems. International Journal of Manufacturing Research v. 6, n.2, p. 122-133, 2011. Times cited 5

VELAMURI, V.K., NEYER, A.-K., MÖSLEIN, K.M., Hybrid Value Creation: A systematic review of an evolving research area. Journal Fur Betriebswirtschaft, v. 61, n.1, p. 3-35, 2011 Times cited 28



WAN, S., LI, D., GAO, J., ROY, R., TONG, Y., Process and Knowledge Management in A Collaborative Maintenance Planning System for High Value Machine Tools Computers in Industry, v. 84, p. 1424, 2017. Times cited: 0

LI, H., JI, Y., LUO, G., MI, S., A Modular Structure Data Modeling Method for Generalized Products International Journal of Advanced Manufacturing Technology, v. 84, p. 197212, 2016. Times cited: 0

QU, T., LEI, S.P., WANG, Z.Z., NIE, D.X., CHEN, X., HUANG, G.Q., IoT-based Real-time Production Logistics Synchronization System Under Smart Cloud Manufacturing International Journal of Advanced Manufacturing Technology, v. 84, p.147164, 2016. Times cited: 1

WEINMAN, J., The Economics and Strategy of Manufacturing and The Cloud IEEE Cloud Computing v. 3, p. 611, 2016 Times cited: 0

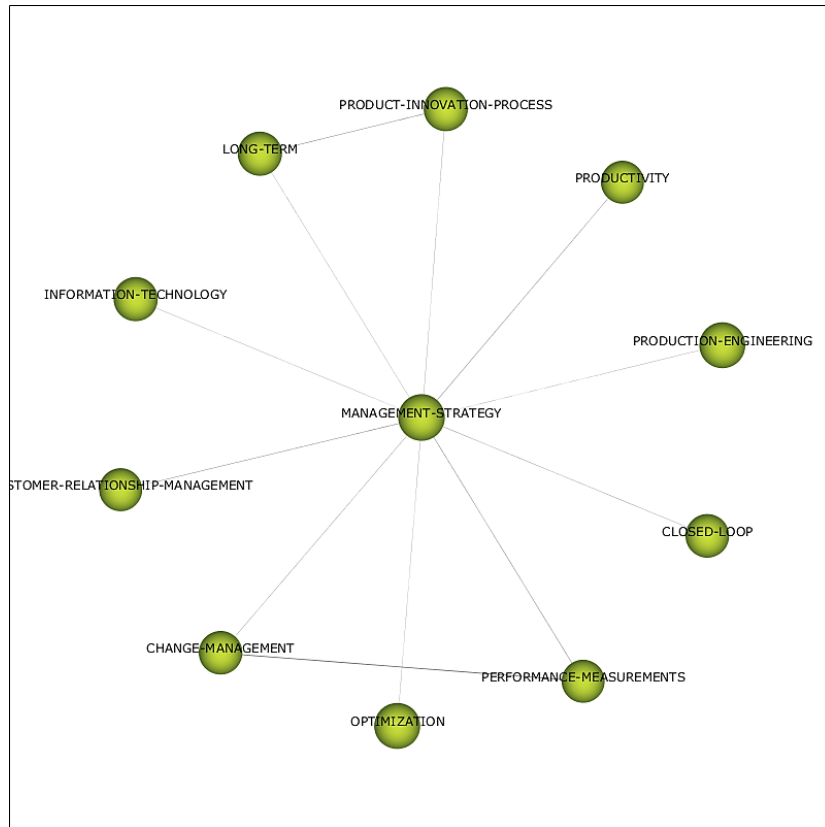
CAO, Y., WANG, S., KANG, L., GAO, Y., A Tqm-based Service Selection and Scheduling Strategy in Cloud Manufacturing. International Journal of Advanced Manufacturing Technology, v. 82, n1, p. 235251, 2016. Times cited: 4

TAKENAKA, T., YAMAMOTO, Y., FUKUDA, K., KIMURA, A., UEDA, K., Enhancing Products and Services Using Smart Appliance Networks. Cirp Annals - Manufacturing Technology, v. 65, n1, p. 397-400, 2016 Times cited: 0

KUO, T.C., Mass Customization and Personalization Software Development: A Case Study Ecodesign Product Service System. Journal of Intelligent Manufacturing, v. 24, n5, p. 10191031, 2013 Times cited: 6

HU, H.A., CHEN, S.H., HSU, C.W., WANG, C., WU, C.L., Development of Sustainability Evaluation Model for Implementing Product Service Systems International Journal of Environmental Science and Technology. 9, n2, p. 343354, 2012. Times cited: 15

SUN, H., WANG, Z., ZHANG, Y., CHANG, Z., MO, R., LIU, Y., Evaluation Method of Product Service Performance International Journal of Computer Integrated Manufacturing, v. 25, n2, p. 150157, 2012. Times cited: 7



KREYE, M.E., Employee Motivation in Product Service System Providers. *Production Planning and Control*, v. 27, n.15, p. 1249-1259, 2016. Times cited: 0

HARA, T., SATO, K., ARAI, T., Modeling the Transition to A Provider-customer Relationship in Servitization For Expansion of Customer Activity Cycles. *Cirp Annals - Manufacturing Technology*, v. 65, n.1, p. 173176, 2016. Times cited: 1

VISNJIC, I., WIENGARTEN, F., NEELY, A., Only the Brave: Product Innovation, Service Business Model Innovation, And Their Impact on Performance. *Journal of Product Innovation Management*, v.33, n.1, p.36-52, 2016. Times cited: 2

WU, X., RYAN, S.M., Joint Optimization of Asset and Inventory Management in A Product Service System. *Engineering Economist*, v. 59, n.2, p.91-115, 2014. Times cited: 1

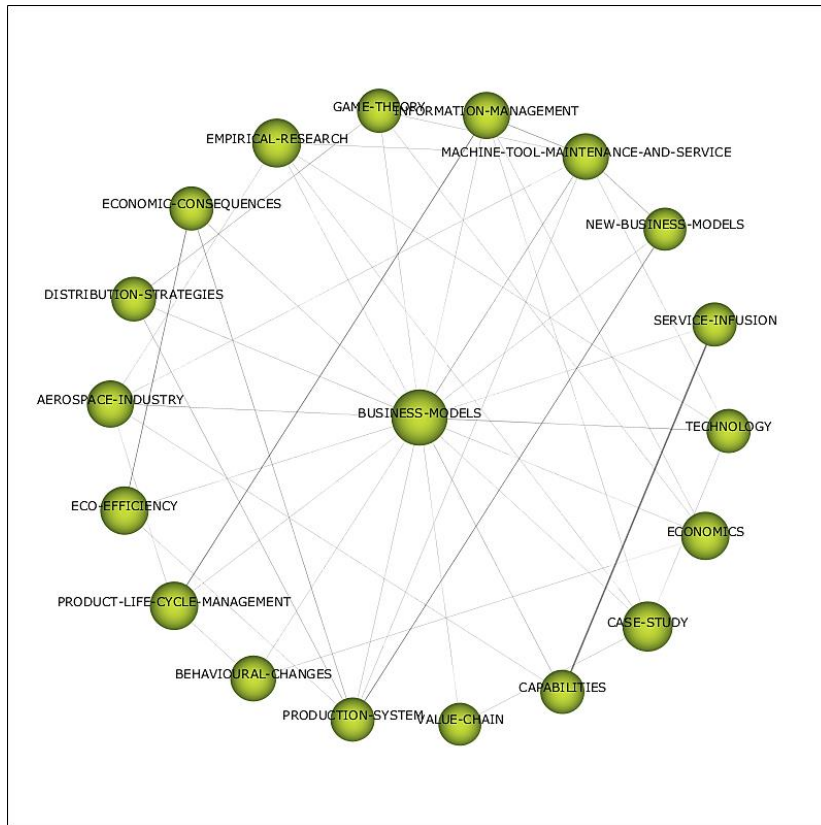
HOLMSTRÖM, J., SINGH, V., FRÄMLING, K., Bim As Infrastructure in A Finnish Hvac Actor Network: Enabling Adoption, Reuse, And Recombination Over a Building Life Cycle and Between Projects. *Journal of Management in Engineering*, v. 31, n.1, 2014. Times cited: 5

KOWALKOWSKI, C., KINDSTRÖM, D., GEBAUER, H., Ict As a Catalyst for Service Business Orientation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 28, n. 6, p. 506-513, 2013. Times cited: 11

KUO, T.C., WANG, M.L., The Optimisation Of Maintenance Service Levels to Support the Product Service System. *International Journal of Production Research*, v.50, n. 23, p. 6696-6708, 2012. Times cited: 8

NUDURUPATI, SS., BITITCI, U.S., KUMAR, V., CHAN, F.T.S., State of The Art Literature Review on Performance Measurement. *Computers and Industrial Engineering*, v. 60, n.2, p. 279-290, 2011. Times cited: 136

## Apêndice B



MU, H., JIANG, P.Y., LENG, J., Costing-based Coordination Between Miss Customer and Providers for Job Shop Production Using Game Theory. *International Journal of Production Research*, v. 55, n.2, p. 430-446, 2017. Times cited: 0

HEZARKHANI, B., Optimal Design of Uptime-guarantee Contracts Under bfr Valuations and Convex Costs. *European Journal of Operational Research*, v. 256, n.2, p. 556-566, 2017. Times cited: 0

WAN, S., LI, D., GAO, J., ROY, R., TONG, Y., Process and Knowledge Management in A Collaborative Maintenance Planning System for HighValue Machine Tools. *Computers in Industry*, v. 84, p. 14-24, 2017. Times cited: 0

YANG, M., EVANS, S., VLADIMIROVA, D., RANA, P., Value Uncaptured Perspective for Sustainable Business Model Innovation. *Journal of Cleaner Production*, v. 140, p. 1794-1804, 2017. Times cited: 0

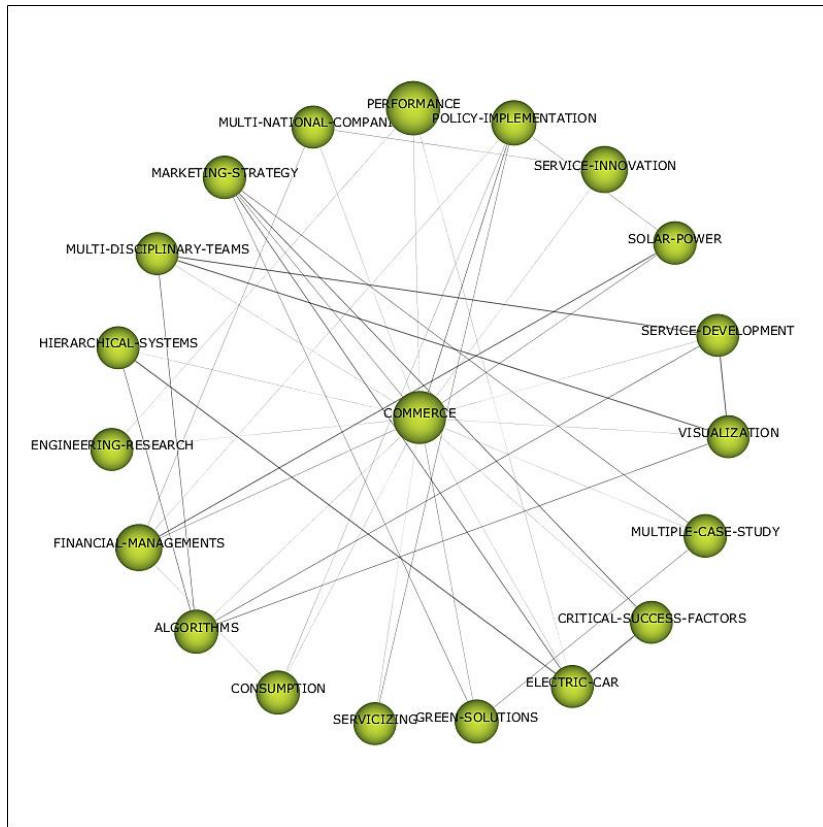
FRANÇA, C.L., BROMAN, G., ROBÈRT, KH., BASILE, G., TRYGG, L., An Approach to Business Model Innovation and Design for Strategic Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, v. 140, p. 155-166, 2017. Times cited: 0

PEETERS, JR., VANEGAS, P., DEWULF, W., DUFLOU, J.R., Economic and Environmental Evaluation of Design for Active Disassembly. *Journal of Cleaner Production*, v. 140, p. 1182-1193, 2017. Times cited: 0

PISCICELLI, L., COOPER, T., FISHER, T., The Role of Values in Collaborative Consumption: Insights from A Product-service System for Lending and Borrowing in The Uk. *Journal of Cleaner Production*, v. 97, p. 21-29, 2015. Times cited: 14

WALLIN, J., PARIDA, V., ISAKSSON, O., Understanding Product service System Innovation capabilities Development for Manufacturing Companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 26, n.5, p. 763-787, 2015. Times cited: 8

ZHANG, L., ZHANG, J., DUAN, Z.-Y., BRYDE, D., Sustainable Bike-sharing Systems: Characteristics and Common Cases in Urban China. *Journal of Cleaner Production*, v. 97, p. 124-133, 2015. Times cited: 15



LEE, J., HONG, Y.S., Extraction and Visualization of Industrial Service Portfolios by Text Mining Of 10 Annual Reports Flexible Services and Manufacturing Journal, v. 28, n.4, p. 551574,2016. Times cited: 0

SCHMIDT, D.M., BRAUN, F., SCHENKL, S.A., MÖRTL, M., Interview Study: How Can Product Service Systems Increase Customer Acceptance of Innovations Cirp Journal of Manufacturing Science and Technology, v. 15, p. 82-93, 2016. Times cited: 0

PEZZOTTA, G., PIROLA, F., RONDINI, A., PINTO, R., OUERTANI, M.-Z., Towards A Methodology to Engineer Industrial Productservice System:Evidence from Power and Automation Industry.Cirp Journal of Manufacturing Science and Technology v.15, p.19-32, 2016. Times cited: 4

JOVANOVIĆ, M., ENGWALL, M., JERBRANT, A., Matching Service Offerings and Product Operations: A Key to Servitization Success Research Technology Management v. 59, n.3, p. 2936, 2016. Times cited: 0

FERNANDO, Y., WAH, W.X., SHAHARUDIN, M.S., Does A Firm's Innovation Category Matter in Practising Innovation? Evidence from The Lens of Malaysia Companies Practicing Green Technology Journal of Manufacturing Technology Management v. 27, n2, p. 208-233,2016. Times cited: 2

CHEN, K.-H., WANG, C.-H., HUANG, S.-Z., SHEN, G.C., Service Innovation and New Product Performance: The Influence of Market Linking Capabilities and Market Turbulence International Journal of Production Economics v. 172, p 54-64,2016. Times cited: 4

MOURTZIS, D., DOUKAS, M., FOTIA, S., Classification and Mapping of Pss Evaluation Approaches e-ictp-online v. 49, n.12, p. 15551560,2016. Times cited: 0

CAO, Y., WANG, S., KANG, L., GAO, Y., A Task-based Service Selection and Scheduling Strategy in Cloud Manufacturing. International Journal of Advanced Manufacturing Technology, v. 82, n. 1, p. 235-251, 2016. Times cited: 4

HANNON, M.J., FOXON, T.J., GALE, W.F., 'demand Pull' Government Policies to Support Product Service System Activity: The Case of Energy Service Companies (escos) In the Journal of Cleaner Production, v. 108, p. 116,2015. Times cited: 5

- JOORE, P., BREZET, H., A Multilevel Design Model: The Mutual Relationship Between Product Service System Development and Societal Change Processes. *Journal of Cleaner Production*, v. 97, p. 92-105, 2015. Times cited: 16
- CHERUBINI, S., IASEVOLI, G., MICHELINI, L., Product Service Systems in The Electric Car Industry: Critical Success Factors in Marketing. *Journal of Cleaner Production*, v. 97, p. 40-49, 2015. Times cited: 5
- PAN, J.-N., NGUYEN, H.T.N., Achieving Customer Satisfaction Through Product Service Systems. *European Journal of Operational Research*, v. 247, n1, p. 179-190, 2015. Times cited: 14
- PARIDA, V., SJÖDN, D.R., LENKA, S., WINCENT, J., Developing Global Service Innovation Capabilities: how Global Manufacturers Address the Challenges of Market Heterogeneity. *Research Technology Management*, v. 58, n5, p. 35-44, 2015. Times cited: 5
- OVERHOLM, H., Spreading the Rooftop Revolution: What Policies Enable Solar-as-a-service? *Energy Policy*, v. 84, p. 69-79, 2015. Times cited: 5
- CHIU, M.-C., KUO, M.-Y., KUO, T.C., A Systematic Methodology to Develop Business Model of a Product Service System. *International Journal of Industrial Engineering: Theory Applications and Practice*, v. 22, n3, p. 369-381, 2015. Times cited: 0
- PLEPYS, A., HEISKANEN, E., MONT, O.K., European Policy Approaches to Promote Servicing. *Journal of Cleaner Production*, v. 97, p. 117-123, 2015. Times cited: 2
- DURUGBO, C., Competitive Product Service Systems: Lessons from A Multicase Study. *International Journal of Production Research*, v. 51, n.19, p. 5671-5682, 2013. Times cited: 9
- TOMASIN, L., PEREIRA, G.M., BORCHARDT, M., SELBITTO, M.A., How Can the Sales of Green Products in The Brazilian Supply Chain Be Increased? *Journal of Cleaner Production*, v. 47, p. 274-282, 2013. Times cited: 8
- LIEDTKE, C., BUHL, J., AMELI, N., Microfoundations For Sustainable Growth with E-intelligent Product Service arrangements. *Sustainability (switzerland)*, v. 5, n3, p. 114-116, 2013. Times cited: 4
- TU, J.-C., HUANG, Y.-C., HSU, C.-Y., CHENG, Y.-W., Analyzing Lifestyle and Consumption Pattern of Hire Groups Under Product Service Systems in Taiwan. *Mathematical Problems in Engineering*, 2013. Times cited: 2
- FRIEBE, C.A., FLOTOW, P., TÄUBE, F.A., Exploring the Link Between Products and Services in Low Income Markets: Evidence From Solar Home Systems. *Energy Policy*, v. 52, p. 760-769, 2013. Times cited: 26





- Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, v. 230, n4, p. 752-769, 2016. Times cited: 4
- WEEKS, R., BENADE, S., The Development of a Generic Servitization Systems FrameworkTechnology in Society v. 43, p. 97-104, 2015. Times cited: 1
- EMEC, S, BILGE, P., SELIGER, G., Design of Production Systems with Hybrid Energy and Water Generation for Sustainable Value Creation.Clean Technologies and Environmental Policyv. 17, n.7, p. 18071829, 2015. Times cited: 7
- TEPEŠ, M., KRAJNIK, P., KOPAC, J., ŠMOLIC, B., Smart Tool, Machine and Special Equipment: Overview of The Concept and Application for The Toolmaking Factory of The FutureJournal of The Brazilian Society of Mechanical Sciences and Engineering. 37, n.4, p. 10391053 2015. Times cited: 1
- PAN, J.-N., NGUYEN, H.T.N., Achieving Customer Satisfaction Through Product-service Systems. European Journal of Operational Research v. 247, n.1, p. 179-190, 2015. Times cited: 14
- SZWEJCZEWSKI, M., GOFFIN, K., ANAGNOSTOPOULOS, Z., Product Service Systems, Aftersales Service and New Product Development.International Journal of Production Research v. 53, n.17, p. 5334-5353 2015. Times cited: 4
- RAPACCINI, M., Pricing Strategies of Service Offerings in Manufacturing Companies: A Literature Review and Empirical Investigation.Production Planning and Control, n. 26, n.14-15, p. 1247-1263 2015. Times cited: 2
- BUSTINZA, O.F., BIGDELI, A.Z., BAINES, T.S., ELLIOT, C., Servitization And Competitive Advantage: The Importance of Organizational Structure and Value Chain Position.Research Technology Managementv. 58, n.5, p. 53-60, 2015. Times cited: 5
- CHALAL, M., BOUCHER, X., MARQUES, G., Decision Support System for Servitization Of Industrial Smes: A Modelling and Simulation ApproachJournal of Decision Systems v. 24, n.4, p. 355-382, 2015. Times cited: 3
- XU, X., WANG, X., ZHANG, R., The Research on Influence Factors of The Servitization Of the Equipment Manufacturing Industry Under the Global Value Chain (gvc) PerspectiveInternational Journal of Security and Its Applications, v. 9, n. 5, p. 289-296, 2015. Times cited: 0
- KREYE, M.E., NEWNES, L.B., GOH, Y.M., Uncertainty in Competitive Bidding: A Framework for Product-service Systems. Production Planning and Control, v. 25, n. 6, p. 462-477, 2014. Times cited: 8
- HUA, Z., JIAN, S., LIANG, S.J., Based on The Scientific Innovation and Technological Upgrading Coupling Mode of Servitization Research in Liaoning High Technology Equipment Manufacturing ProductionBiotechnology: An Indian Journal, v. 10, n.10, p. 4378-4383, 2014. Times cited: 0
- SONG, W., MING, X., HAN, Y., WU, Z., A Rough Set Approach for Evaluating Vague Customer Requirement of Industrial Product service SystemInternational Journal of Production Research v. 51, n. 22, p. 6681-6701, 2013. Times cited: 14
- ERKOYUNCU, J.A., DURUGBO, C., ROY, R., Identifying Uncertainties for Industrial Service Delivery: A Systems Approach. International Journal of Production Research v. 51, n. 21, p. 6295-6315 2013. Times cited: 12

LÖFSTRAND, M., BACKE, B., KYÖSTI, P., LINDSTRÖM, J., REED, S., A Model for Predicting and Monitoring Industrial System Availability. *International Journal of Product Development* v. 16, n. 2, p.140-157, 2012. Times cited: 12

ZHU, H., GAO, J., LI, D., TANG, D., A Web-based Product Service System for Aerospace Maintenance, Repair and Overhaul Services. *Computers in Industry*, v. 63, p.338348, 2012. Times cited: 34

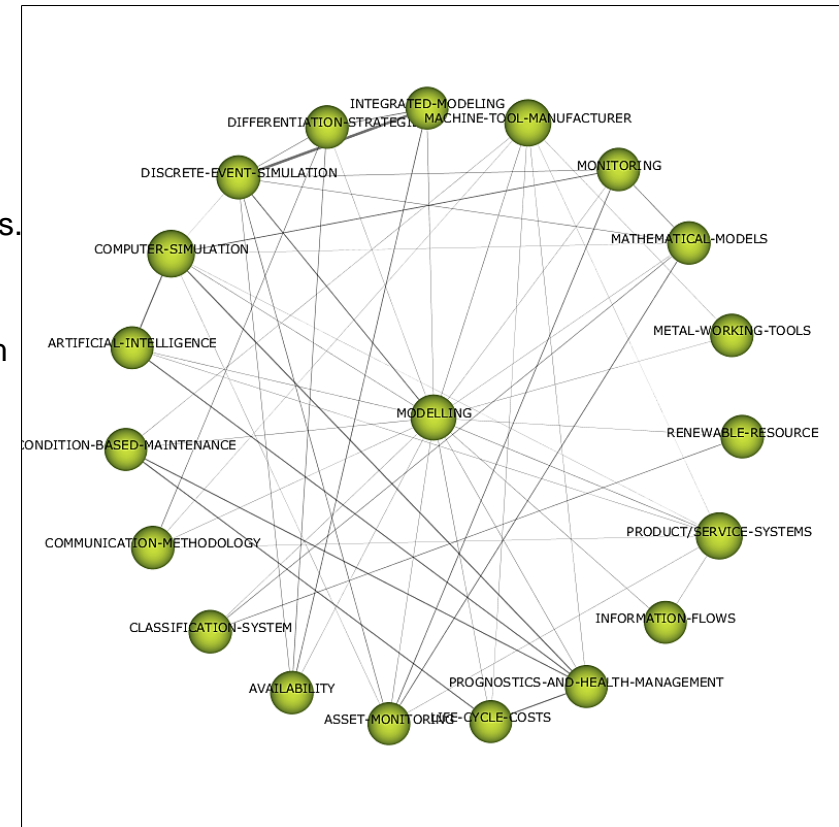
HERNANDEZ-PARDO, R.J., BHAMRA, T., BHAMRA, R., Sustainable Product Service Systems in Small and Medium Enterprises (smes): Opportunities in The Leather Manufacturing Industry. *Sustainability*, v.4, n.2, p. 175192, 2012. Times cited: 17

WANG, P.P., MING, X.G., LI, D., KONG, F.B., WANG, L., WU, Z.Y., Status Review and Research Strategies on Product Service Systems. *International Journal of Production Research* v. 49, n.22, p. 68636883, 2011. Times cited: 31

JERGOVIC, A., VUCELJA, A., INIC, B., PETROVIC, Z., Transformation of Business Entities From Production to Service Company. *Technics Technologies Education Management*, v. 6, n.1, p.118-127, 2011. Times cited: 2

WANG, P.P., MING, X.G., LI, D., KONG, F.B., WANG, L., WU, Z.Y., Modular Development of Product Service Systems. *Concurrent Engineering Research and Applications* v. 19, n. 1, p. 85-96, 2011. Times cited: 18

SCHUH, G., BOOS, W., VÖLKER, M., Collaboration Platforms to Enable Global Service Provision in The Tooling Industry. *Production Engineering*, v. 5, n.1, p. 9-16, 2011. Times cited: 6



PEETERS, J.R., VANEGAS, P., DEWULF, W., DUFLOU, J.R., Economic and Environmental valuation of Design for Active Disassembly. *Journal of Cleaner Production*, v. 140, p.1182-1193, 2017. Times cited: 0

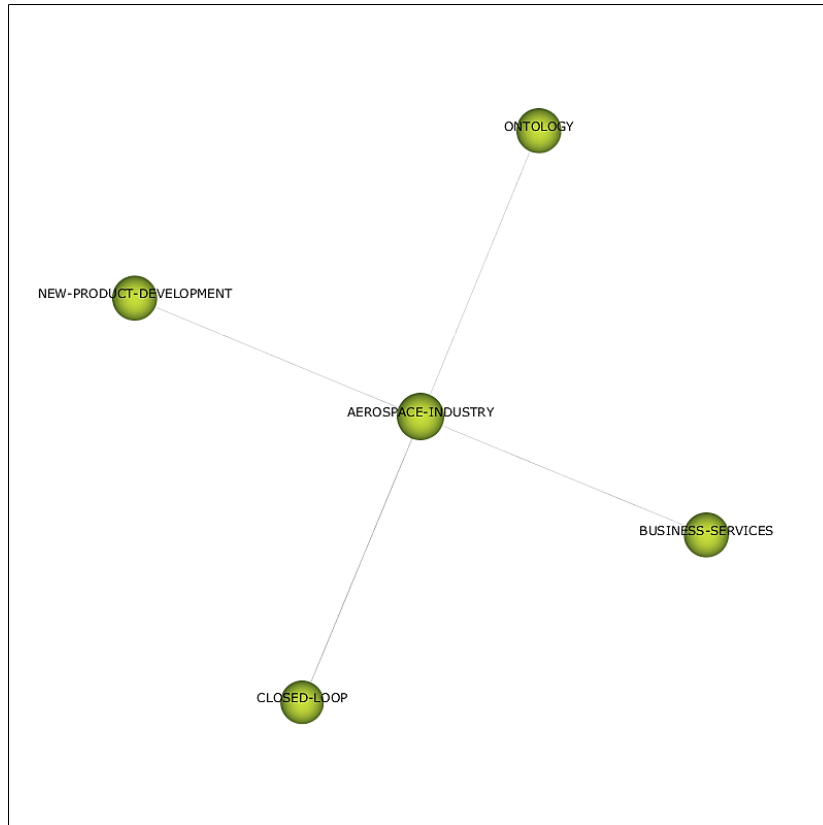
TREVISAN, L., BRISSAUD, D., Engineering Models to Support Product-service System Integrated Design. *Cirp Journal of Manufacturing Science and Technology* v. 15, p. 3-18, 2016. Times cited: 1

- EMILI, S., CESCHIN, F., HARRISON, D., Product Service System Applied to Distributed Renewable Energy: A Classification System, 15 Archetypal Models and A Strategic Design Tool for Sustainable Development, v. 32, p. 71-98, 2016. Times cited: 2
- BYERS, S.S., GROTH, J.C., SAKAO, T., Using Portfolio Theory to Improve Resource Efficiency of Invested Capital, Journal of Cleaner Production, v. 98, p. 156-165, 2015. Times cited: 4
- ALABDULKARIM, A.A., BALL, P., TIWARI, A., Assessing Asset Monitoring Levels for Maintenance Operations: A Simulation Approach, Journal of Manufacturing Technology Management, v. 26, n.5, p.632-659, 2015. Times cited: 0
- CHALAL, M., BOUCHER, X., MARQUES, G., Decision Support System for Servitization Of Industrial Smes: A Modelling and Simulation Approach, Journal of Decision Systems, v. 24, n.4, p. 355-382, 2015. Times cited: 3
- GAIARDELLI, P., RESTA, B., MARTINEZ, V., PINTO, R., ALBORES, P., A Classification Model for Product Service Offerings. Journal of Cleaner Production, v. 66, p. 507-519, 2014. Times cited: 35
- LÖFSTRAND, M., KYÖSTI, P., REED, S., BACKE, B., Evaluating Availability of Functional Products Through Simulation, Simulation Modelling Practice and Theory, v. 47, p. 196-209, 2014. Times cited: 4
- SAKAO, T., ÖHRWALL RÖNNBÄCK, A., ÖLUNDH SANDSTRÖM, G., Uncovering Benefits and Risks of Integrated Product Service Offerings- Using A Case of Technology Encapsulation. Journal of Systems Science and Systems Engineering, v. 22, n.4, p.421-439, 2013. Times cited: 11
- KOWALKOWSKI, C., KINDSTRÖM, D., GEBAUER, H., Ict As a Catalyst for Service Business Orientation, Journal of Business and Industrial Marketing, v. 28, n.6, p.506-513, 2013. Times cited: 11
- TEIXEIRA, E.L.S., TJAHOJONO, B., ALFARO, S.C.A., JULIÃO, J.M.S., Harnessing Prognostics Health Management and Product service Systems Interaction to Support Operational Decisions. Journal of Manufacturing Technology Management, v. 24, p.178-94, 2013. Times cited: 1
- LOFSTRAND, M., REED, S., KARLBERG, M., ANDREWS, J., KARLSSON, L., DUNNETT, S., Modelling and Simulation of Functional Product System Availability and Support Costs. International Journal of Product Development, v. 16, n. 3-4, p. 304-325, 2012. Times cited: 6
- DURUGBO, C., HUTABARAT, W., TIWARI, A., ALCOCK, J.R., Information Channel Diagrams: An Approach for Modelling Information Flows, Journal of Intelligent Manufacturing, v. 23, n. 5, p.1959-1971, 2012. Times cited: 5
- TEIXEIRA, E.L.S., TJAHOJONO, B., ALFARO, S.C.A., A Novel Framework to Link Prognostics and Health Management and Product service Systems Using Online Simulation, Computers in Industry, v. 63, n.7, p.669-679, 2012. Times cited: 13
- LÖFSTRAND, M., BACKE, B., KYÖSTI, P., LINDSTRÖM, J., REED, S., A Model for Predicting and Monitoring Industrial System Availability. International Journal of Product Development, v. 16, n. 2, p.140-157, 2012. Times cited: 12
- ZHU, Q.Q., JIANG, P.Y., Machining Capacity Measurement of An Industrial Product Service System for Turning Process, Proceedings of The Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of

Engineering Manufacture, v. 225, n.3, p. 336-347, 2011. Times cited: 3

GREENOUGH, R., GRUBIC, T., Modelling Condition-based Maintenance to Deliver a Service to Machine Tool Use International Journal of Advanced Manufacturing Technology, v. 52, n.9-12, p. 1117-1132, 2011 Times cited: 19

## Apêndice C

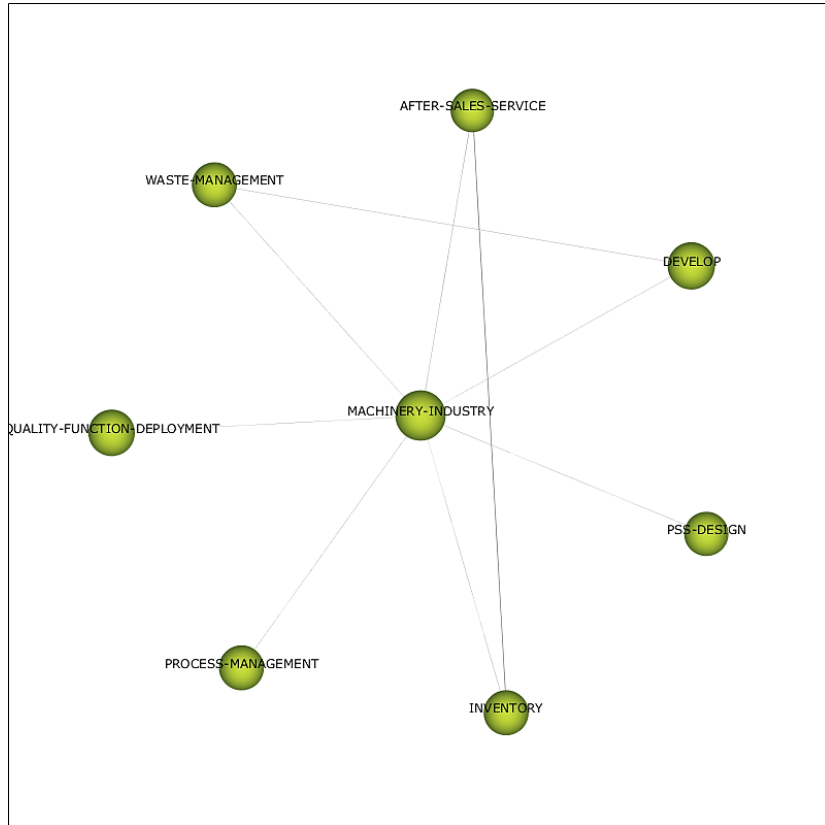


JOHANSSON, C, HICKS, B, LARSSON, AC, BERTONI, M, Knowledge Maturity to Support Decision Making During Product service Systems Development Projects in The Aerospace Sector. Project Management Journal, v. 42, n. 2, p. 32-50, 2011. Times cited: 11

ZHU, HH, GAO, J, CAI, QX, A Product service System Using Requirement Analysis and Knowledge Management Technologies. Kybernetes, v. 44, n. 5, p. 823-842, 2015. Times cited: 1

ZHANG, ZN, LIU, G, JIANG, ZC, CHEN, Y, A Cloud based Framework for Lean Maintenance, Repair, And Overhaul of Complex Equipment. Journal of Manufacturing Science and Engineering transactions Of the Asme, v. 137, n. 4, 2015. Times cited: 1

FERREIRA, FNH, COVA, B, SPENCER, R, PROENCA, JF, A Dynamics based Approach to Solutions Typology: A Case from The Aerospace Industry. Industrial Marketing Management, v. 58, p. 114-122, 2016. Times cited: 0



ZHU, QQ, JIANG, PY, HUANG,G, QU, T, Implementing an Industrial Productservice System for CNC Machine Tool. International Journal of Advanced Manufacturing Technology, v. 52, n.9-12, p. 1133-1147, 2011. Times cited: 16

LELAH, A, MATHIEUX, F, BRISSAUD, D, Contributions to Eco design of Machinet-machine Product Service Systems: The Example of Waste Glass Collection. Journal of Cleaner Production, v. 19, n.9-10, p. 1033-1044, 2011. Times cited: 23

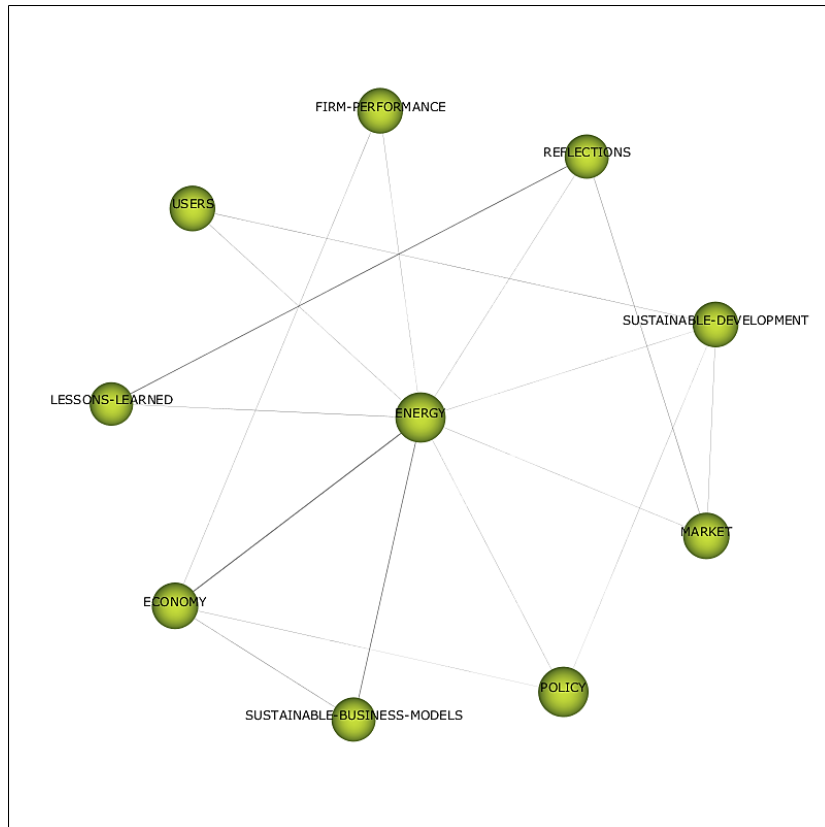
COOK, MB, GOTTBORG, A, ANGUS, A, LONGHURST, PJ, Receptivity to The Production of Product Service Systems in The Uk Construction and Manufacturing Sectors: A Comparative Analysis. Journal of Cleaner Production, v. 32, p. 61-70, 2012. Times cited: 5

COLEN, PJ, LAMBRECHT, MR, Product Service Systems: Exploring Operational Practices. Service Industries Journal, v. 33, n. 5, p. 501-515, 2013. Times cited: 6

SHENG, ZQ, LU, FJ, WU, LK, Domain Mapping of Product Service System Oriented on CNC Machine Tools. Control Engineering and Applied Informatics, v. 17, n. 4, p. 59-70, 2015. Times cited: 0

ZINE, PU, KULKARNI, MS, RAY, AK, CHAWLA, R, A Conceptual Framework for Product Service System Design for Machine Tools Issues in Indian Context. Benchmarking International Journal, v. 23, n.5, p. 1227-1248, 2016. Times cited: 0

WAN, S, LI, DB, GAO, J, ROY, R, TONG, YF, Process and Knowledge Management in A Collaborative Maintenance Planning System for High Value Machine Tools. Computers in Industry, v. 84, p.14-24, 2017. Times cited: 0



BOONS, F, MONTALVO, C, QUIST, J, WAGNER, M, Sustainable Innovation, Business Models and Economic Performance: An Overview. *Journal of Cleaner Production*, v. 45, p. 1-8, 2013. Times cited: 73

BYERS, SS, GROTH, JC, SAKAO, T, Using Portfolio Theory to Improve Resource Efficiency of Invested Capital. *Journal of Cleaner Production*, v. 98, p.156-165, 2015 Times cited: 4

SUCKLING, J, LEE, J, Redefining Scope: The True Environmental Impact of Smartphones. *International Journal of Life Cycle Assessment*, v. 20, n.8, p. 1181-1196, 2015. Times cited: 7

OVERHOLM, H, Spreading the Rooftop Revolution: What Policies Enable Solar-as-a-service? *Energy Policy*, v. 84, p. 69-79, 2015. Times cited: 3

CHANG, DS, CHEN, SH, HSU, CW, HU, AH, TZENG, GH, Evaluation Framework for Alternative Fuel Vehicles: Sustainable Development Perspectives. *Sustainability*, v. 7, n.9, p. 11570-11594, 2015. Times cited: 1

HANNON, MJ, FOXON, TJ, GALE, WF, 'demand Pull' Government Policies to Support Product-service System Activity: The Case of Energy Service Companies (escos) In the *Journal of Cleaner Production*, v. 108, p.900-915, 2015. Times cited: 5

WEISSFLOCH, U, GELDERMANN, J, Assessment of Product service Systems for Increasing the Energy Efficiency of Compressed Air Systems. *European Journal of Industrial Engineering*, v. 10, n.3, p. 341-366, 2016. Times cited: 0

HOBSON, K, Closing the Loop or Squaring the Circle? Locating Generative Spaces for The Circular Economy. *Progress in Human Geography*, v. 40, n.1, p. 88-104, 2016. Times cited: 8

HELMS, T, Asset Transformation and The Challenges to Servitize a Utility Business Model. *Energy Policy*, v. 91, p.98-112, 2016. Times cited: 0

LAURENTI, R, SINGH, J, SINHA, R, POTTING, J, FROSTELL, B, Unintended Environmental Consequences of Improvement Actions: A Qualitative Analysis of Systems' Structure and Behavior. *Systems Research and Behavioral Science*, v. 33, n. 3, p. 381-399, 2016. Times cited: 1

POLZIN, F, VON FLOTOW, P, NOLDEN, C, What Encourages Local Authorities to Engage with Energy Performance Contracting for Retrofitting? Evidence from German Municipalities Energy Policy, v. 94, p.317-330, 2016. Times cited: 1

ARNOLD, M, Fostering Sustainability by Linking Co-creation and Relationship Management Concepts Journal of Cleaner Production, v. 140, p.179-188, 2017. Times cited: 1



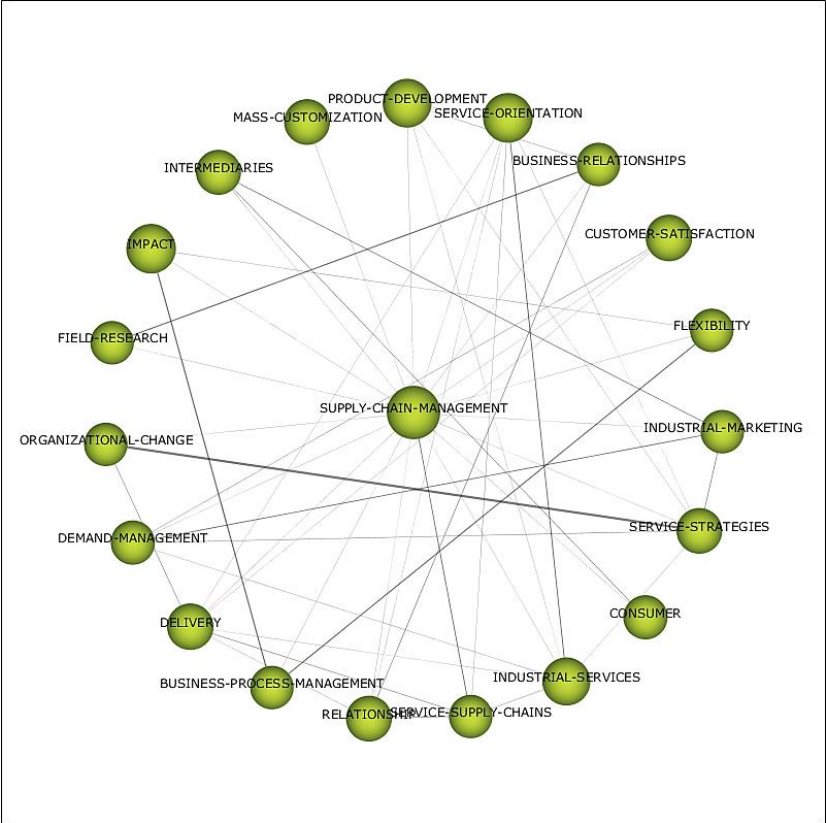


- VISNJIC KASTALLI, I, VAN LOOY, B, Servitization: Disentangling the Impact of Service Business Model Innovation on Manufacturing Firm Performance. *Journal of Operations Management*, v. 31, n.4, p. 169-180, 2013. Times cited: 7
- WANG, XJ, DURUGBO, C, Analysing Network Uncertainty for Industrial Product Service Delivery: A Hybrid Fuzzy Approach. *Expert Systems with Applications*, v. 40, n.11, p. 4621-4636, 2013. Times cited: 10
- KLEEMANN, FC, ESSIG, M, A Providers' Perspective on Supplier Relationships in Performance-based Contracting. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 19, n.3, p. 185-198, 2013. Times cited: 13
- DURUGBO, C, Competitive Product Service Systems: Lessons from A Multicase Study. *International Journal of Production Research*, v. 51, n.9, p. 5671-5682, 2013. Times cited: 9
- XING, K, WANG, HF, QIAN, W, A Sustainability-oriented Multi-dimensional Value Assessment Model for Product Service Development. *International Journal of Production Research*, v. 51, n. 19, p. 5908-5933, 2013. Times cited: 15
- ERKOYUNCU, JA, DURUGBO, C, ROY, R, Identifying Uncertainties for Industrial Service Delivery: A Systems Approach. *International Journal of Production Research*, v. 51, n. 21, p. 6295-6315, 2013. Times cited: 8
- GAIARDELLI, P, RESTA, B, MARTINEZ, V, PINTO, R, ALBORES, P, A Classification Model for Product Service Offerings. *Journal of Cleaner Production*, v. 66, p. 507-519, 2014. Times cited: 22
- KREYE, ME, NEWNES, LB, GOH, YM, Uncertainty in Competitive Bidding - A Framework for Product Service Systems. *Production Planning & Control*, v. 25, n.6, p. 462-477, 2014. Times cited: 7
- SETTANNI, E, NEWNES, LB, THENENT, NE, PARR, GC, GOH, YM, A Through-life Costing Methodology for Use in Product service systems. *International Journal of Production Economics*, v. 153, p.161-177, 2014. Times cited: 9
- SELAK, L, BUTALA, P, SLUGA, A, Condition Monitoring and Fault Diagnostics for Hydropower Plants. *Computers in Industry*, v. 65, n. 6, p. 924-936, 2014. Times cited: 3
- BAINES, TS, SHI, VG, A Delphi Study to Explore the Adoption of Servitization In Uk Companies. *Production Planning & Control*, v. 26, n. 14-15, p. 1171-1187, 2015. Times cited: 1
- TANEY, S, LIOTTA, G, KLEISMANTAS, A, A Business Intelligence Approach Using Web Search Tools and Online Data Reduction Techniques to Examine the Value of Productable Services. *Expert Systems with Applications*, v. 42, n. 21, p. 7582-7600, 2015. Times cited: 1
- LONG, HJ, WANG, LY, ZHAO, SX, JIANG, ZB, An Approach to Rule Extraction for Product Service System Configuration That Considers Customer Perception. *International Journal of Production Research*, v. 54, n. 18, p. 5337-5360, 2016. Times cited: 0
- KREYE, ME, Employee Motivation in Product Service System Providers. *Production Planning & Control*, v. 27, n.15, p. 1249-1258, 2016. Times cited: 0
- EMILI, S, CESCHIN, F, HARRISON, D, Product Service System Applied to Distributed Renewable Energy: A Classification System,

15 Archetypal Models and A Strategic Design Tool for Energy for Sustainable Development. v. 32, p. 71-98, 2016. Times cited: 2

ESSIG, M, GLAS, AH, SELVIARIDIS, K, ROEHRICH, JK, Performance-based Contracting in Business Markets. Industrial Marketing Management. v. 59, p. 5-11, 2016. Times cited: 0

HEZARKHANI, B, Optimal Design of Uptime Guarantee Contracts Under Igr Valuations and Convex Costs. European Journal of Operational Research. v. 256, n. 2, p. 556-566, 2017. Times cited: 0



DATTA, PP, ROY, R, Operations Strategy for The Effective Delivery of Integrated Industrial Product-service Offerings Two Exploratory Defence Industry Case Studied. International Journal of Operations & Production Management. v. 31, n. 5, p. 579-603, 2011. Times cited: 30

OLHAGER, J, JOHANSSON, P, Linking Long-term Capacity Management for Manufacturing and Service Operations. Journal of Engineering and Technology Management. v. 29, n.1, p. 22-33, 2012. Times cited: 8

- BASTL, M, JOHNSON, M, LIGHTFOOT, HW, EVANS, S, Bay  
supplier Relationships in A Servitized Environment an Examination  
with Cannon and Perreault's FrameworkInternational Journal of  
Operations & Production Management, v. 32, n5-6, p. 650-675,  
2012. Times cited: 23
- GOFFIN, K, RAJA, JZ, CLAES, B, SZWEJCZYŃSKI, M,  
MARTINEZ, V, Rigor in Qualitative Supply Chain Management  
Research Lessons from Applying Repertory Grid Technique.  
International Journal of Physical Distribution & Logistics  
Management, v. 42, n8-9, p.804-827, 2012. Times cited: 4
- DURUGBO, C, HUTABARAT, W, TIWARI, A, ALCOCK, JR,  
Information Channel Diagrams: An Approach for Modelling  
Information Flows.Journal of Intelligent Manufacturing , v. 23,  
n.5, p.1959-1971, 2012. Times cited: 2
- BELVEDERE, V, GRANDO, A, BIELLI, P, A Quantitative  
Investigation of The Role of Information and Communication  
Technologies in The Implementation of a Product-service System.  
International Journal of Production Research, v. 51, n. 2, p. 410  
426,2013. Times cited: 12
- KOHTAMAKI, M, PARTANEN, J, MOLLER, K, Making A Profit  
With R&d Services- The Critical Role of Relational Capital.  
Industrial Marketing Management, v. 42, n. 1, p. 71-81, 2013.  
Times cited: 28
- KOWALKOWSKI, C, KINDSTROM, D, GEBAUER, H, Ict As a  
Catalyst for Service Business OrientationJournal of Business &  
Industrial Marketing , v. 28, n6, p.506-513, 2013. Times cited: 6
- FINNE, M, HOLMSTROM, J, A Manufacturer Moving Upstream:  
Triadic Collaboration for Service Delivery.Supply Chain  
Managementan International Journal, v. 18, n. 1, p.21-33, 2013.  
Times cited: 12
- BUSTINZA, OF, PARRY, GC, VENDRELLHERRERO, F, Supply  
and Demand Chain Management: The Effect of Adding Services to  
Product OfferingsSupply Chain Managementan International  
Journal, v. 18, n.6, p.618-629, 2013. Times cited: 10
- CARREIRA, R, PATRICIO, L, JORGE, RN, MAGEE, CL,  
Development of An Extended Kansei Engineering Method to  
Incorporate Experience Requirements in Product-service System  
Design Journal of Engineering Design, v. 24, n. 10, p. 738-764,  
2013. Times cited: 8
- NORDIN, F, BROZOVIĆ D, HOLMLUND, M, Disintermediation  
in Business-to-business Service Channels: Mechanisms and  
ChallengesJournal of Business-to-business Marketing v. 20, n.4,  
p. 179-192, 2013. Times cited: 2
- SACCANI, N, VISINTIN, F, RAPACCINI, M, Investigating the  
Linkages Between Service Types and Supplier Relationships in  
Servitized EnvironmentsInternational Journal of Production  
Economics v. 149, p.226-238, 2014. Times cited: 10
- DURUGBO, C, Strategic Framework for Industrial Product-service  
Co-design: Findings from The Microsystems IndustryInternational  
Journal of Production Research, v. 52, n. 10, p.2881-2900, 2014.  
Times cited: 7
- TURUNEN, T, FINNE, M, The Organisational Environment's Impact  
on The Servitization Of ManufacturersEuropean Management  
Journal, v. 32, n.4, p.603-615, 2014. Times cited: 5
- XU, ZT, MING, XG, SONG, WY, LI, M, HE, LN, LI, XZ, Towards  
A New Framework: Understanding and Managing the Supply Chain  
for Product-service SystemsProceedings of The Institution of  
Mechanical Engineers Part Bjournal Of Engineering  
Manufacture, v. 228, n. 12, p. 1642-1652, 2014 Times cited: 3

TUNISINI, A, SEBASTIANI, R, Innovative and Networked Business Functions: Customer-driven Procurement Journal of Business & Industrial Marketing , v. 30, n. 3-4, p. 302-311, 2015. Times cited: 0

BENEDETTINI, O, NEELY, A, SWINK, M, Why Do Servitized Firms Fail? A Risk-based Explanation International Journal of Operations & Production Management, v. 35, n. 6, p. 946-979, 2015. Times cited: 9

KOHTAMAKI, M, HAKALA, H, PARTANEN, J, PARIDA, V, WINCENT, J, The Performance Impact of Industrial Services and Service Orientation on Manufacturing Companies Journal of Service Theory and Practice, v. 25, n.4, p. 463-485, 2015. Times cited: 1

TRKMAN, P, MERTENS, W, VIAENE, S, GEMMEL, P From Business Process Management to Customer Process Management. Business Process Management Journal, v. 21, n. 2, p. 250-266, 2015. Times cited: 3

SANTAMARIA, L, ESCOBAR-TELLO, C, ROSS, T, Switch the Channel: Using Cultural Codes for Designing and Positioning Sustainable Products and Services for Mainstream Audiences. Journal of Cleaner Production, v. 123, p. 16-27, 2016. Times cited: 2

NORDIN, F, RAVALD, A, Managing Relationship Gaps: A Practitioner Perspective Journal of Business Research, v. 69, n. 7, p. 2490-2497, 2016. Times cited: 1

WEN, XH, ZHOU, XJ, Servitization Of Manufacturing Industries Based on Cloud-based Business Model and The Down-to-earth

## APÊNDICE C

### Dados Quantitativos da Análise de Conteúdo referente às empresas Fabricantes de Máquinas e Equipamentos

As tabelas abaixo apresentam a quantidade de trechos extraídos dos documentos referente às empresas fabricantes de máquinas e equipamentos durante a análise de conteúdo demonstrando quais elementos do marketing de serviço e marketing industrial foram mais citados nos documentos a contribuição de cada empresa fabricante de máquinas e equipamentos para a presente pesquisa

A tabela 1 apresenta a classificação das categorias, apontar que os elementos de marketing de serviços: Pessoa, Produto e Comunicação; representam mais de 50% dos trechos extraídos na análise de conteúdo.

Da tabela 2 a tabela 16, são apresentadas as classificações dos códigos categoria criada na análise de conteúdo referente às empresas fabricantes de máquinas e equipamentos.

Tabela 12 - Classificação das categorias para análise de conteúdo das empresas fabricantes

Categoria	Fabricante				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Pessoas	61	84	49	23	217	20,59%
Produto	52	45	53	44	194	18,41%
Comunicação	39	49	43	21	152	14,42%
Custo e Preço	17	21	30	24	92	8,73%
Distribuição	27	20	30	11	88	8,35%
Qualidade	15	7	44	5	71	6,74%
Satisfação	26	12	8	5	51	4,84%
Orientação ao mercac	20	6	8	4	38	3,61%
Evidência física	11	8	6	5	30	2,85%
Relacionamento	6	2	11	9	28	2,66%
Confiança	2	9	5	9	25	2,37%
Produtividade	5	2	10	6	23	2,18%
Marketing	0	5	11	0	16	1,52%
Comprometimento	4	6	5	0	15	1,42%
Processo	3	1	0	10	14	1,33%
SOMA	288	277	313	176	1054	100,00%
%	27,32%	26,28%	29,70%	16,70%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 2 - Classificação dos códigos da categoria "Pessoas"

Código	Fabricante				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Motivação, Valorização e Reconhecimento	15	12	3	7	37	17,05%
Treinamento de funcionários	8	10	8	1	27	12,44%
Pessoa de serviços trazendo novos negócios	3	3	6	6	18	8,29%
Conhecimento	3	8	2	2	15	6,91%
Clientes difíceis ou exigentes		11	1	1	13	5,99%
Contratação	5	7			12	5,53%
Pessoas	3	5	3		11	5,07%
Rotatividade	5	1	5		11	5,07%

Avaliação do desempenho do funcionário	5	6			11	5,07%
Burocracia	3		3	2	8	3,69%
Cientes com pouco conhecimento sobre o pro	3	4			7	3,23%
Perfil do pessoal de vendas	5	2			7	3,23%
Cientes	3			3	6	2,76%
Mão de obra do departamento de serviços		6			6	2,76%
Visitas de gerentes	1	2	1	1	5	2,30%
Cliente de pequeno porte		5			5	2,30%
Departamento de Serviços		2	2		4	1,84%
Autonomia			3		3	1,38%
Perfil dos gerentes	3				3	1,38%
Perfil das pessoas de serviço	2	1			3	1,38%
Expectativa	1		1		2	0,92%
RH	1				1	0,46%
Atendimento				1	1	0,46%
Bem-estar do funcionário		1			1	0,46%
Total Geral	61	84	49	23	217	100,00%
%	28,11%	38,71%	22,58%	10,60%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 3- Classificação dos códigos da categoria “Produto”

Código	Fabricante				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Produto	2	4	2	18	26	13,40%
Assistência à distância	4	8	9	2	23	11,86%
Pacote de serviço	3	8	6	6	23	11,86%
Treinamento	3	3	5	4	15	7,73%
Diferencial	5	4	4		13	6,70%
Garantia	3	2	2	6	13	6,70%
Máquinas e Equipamentos	2	4	4	2	12	6,19%
Contratos de manutenção	6	2	2		10	5,15%
Serviços pós-vendas		1	7	1	9	4,64%
Criação de novos serviços	3	4	2		9	4,64%
Retrofitting e Reparo	4	3	1		8	4,12%
Serviço pré-vendas	4		1		5	2,58%
Mercados futuros			4	1	5	2,58%
Instalação		2	2		4	2,06%
Cultura de serviço	3				3	1,55%
Entrega técnica	3				3	1,55%
Manutenção Preventiva	1			2	3	1,55%
Peças de reposição	3				3	1,55%
Plataforma de pedidos				2	2	1,03%
Software			2		2	1,03%
Manutenção corretiva	2				2	1,03%
NR12	1				1	0,52%
Total Geral	52	45	53	44	194	100,00%
%	26,80%	23,20%	27,32%	22,68%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 4- Classificação dos códigos da categoria “Comunicação”

Código	Fabricante				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Transparência	8	11	12	6	37	24,34%
Publicidade	4	8	10	2	24	15,79%
Resolução de problemas	5	6	4	3	18	11,84%

Comunicação	10	1	6	1	18	11,84%
Comunicação Interna	6	9	1	1	17	11,18%
Canal de reclamações	5	7	1	3	16	10,53%
Comunicação boca a boca	1	5	3		9	5,92%
CRM				5	5	3,29%
Feiras			4		4	2,63%
Promessa		1	1		2	1,32%
Informação de falhas		1			1	0,66%
Planejamento da comunicação			1		1	0,66%
Total Geral	39	49	43	21	152	100,00%
%	25,66%	32,24%	28,29%	13,82%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 5- Classificação dos códigos da categoria “Custo e Preço”

Código	Fabricante				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Custo e Preço	12	15	20	6	53	57,61%
Formação de preço		4	3	15	22	23,91%
Rentabilidade de serviço	5	2	2	2	11	11,96%
Preço Premium			4		4	4,35%
Comunicação de preços			1	1	2	2,17%
Total Geral	17	21	30	24	92	100,00%
%	18,48%	22,83%	32,61%	26,09%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 6- Classificação dos códigos da categoria “Distribuição”

Código	Fabricante				Total Geral	%	
	A	B	C	D			
Intermediários		6	4	9	2	21	23,86%
Distribuição		9	2	4		15	17,05%
Baixa demanda		2		8	3	13	14,77%
Demanda		2	8	1	2	13	14,77%
Previsão de Demanda				5	1	6	6,82%
Venda direta		6				6	6,82%
Alta demanda		1		2	3	6	6,82%
Avaliação dos intermediários			3	1		4	4,55%
Restrição da capacidade em serviço		1	2			3	3,41%
Mala direta			1			1	1,14%
Total Geral		27	20	30	11	88	100,00%
%		30,68%	22,73%	34,09%	12,50%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 7- Classificação dos códigos da categoria “Qualidade”

Código	Fabricante				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Imagem	3		20	1	24	33,80%
Valor à marca	7	3	3	1	14	19,72%
Qualidade		2	7	2	11	15,49%
Percepção da qualidade			7	1	8	11,27%
Qualidade em serviços	3	2	2		7	9,86%
Avaliação da qualidade pelo clien			4		4	5,63%
Qualidade técnica	2		1		3	4,23%
Total Geral	15	7	44	5	71	100,00%



% 21,13% 9,86% 61,97% 7,04% 100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 8- Classificação dos códigos da categoria “Satisfação”

Código	Fabricante				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Medição da satisfação do cliente	13	8	6	2	29	56,86%
Medição da satisfação do funcioná	11	4	2	3	20	39,22%
Satisfação	2				2	3,92%
<b>Total Geral</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>51</b>	<b>100,00%</b>
%	50,98%	23,53%	15,69%	9,80%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 9- Classificação dos códigos da categoria “Orientação ao Mercado”

Código	Fabricante				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Venda de solução	6	2	6	2	16	42,11%
Orientação ao mercado	6		1	2	9	23,68%
Integração interdepartamenl	5	2	1		8	21,05%
Empatia	3	2			5	13,16%
<b>Total Geral</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>38</b>	<b>100,00%</b>
%	52,63%	15,79%	21,05%	10,53%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 10- Classificação dos códigos da categoria “Evidência Física”

Código	Fabricante				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Evidência Física	5	6	2		13	43,33%
Uniforme	2	2		3	7	23,33%
Reconhecer o técnico de serviço	4		1		5	16,67%
Atendimento			3	1	4	13,33%
Estrutura				1	1	3,33%
<b>Total Geral</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>
%	36,67%	26,67%	20,00%	16,67%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 11- Classificação dos códigos da categoria “Relacionamento”

Código	Fabricante				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Relacionamentc	6	2	11	9	28	100%
<b>Total Geral</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>
%	21,43%	7,14%	39,29%	32,14%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 12- Classificação dos códigos da categoria “Confiança”

Código	Fabricante				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Confiança	2	9	5	9	25	100%
<b>Total Geral</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>
%	8,00%	36,00%	20,00%	36,00%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 13- Classificação dos códigos da categoria “Produtividade”

Código	Fabricante				Total Geral	%
	A	B	C	D		

Produtividade	5	2	10	4	21	91,30%
Prazo de execução				2	2	8,70%
Total Geral	5	2	10	6	23	100,00%
%	21,74%	8,70%	43,48%	26,09%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 14- Classificação dos códigos da categoria “Marketing”

Código	Fabricante				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Marketing	0	1	7		8	50,00%
Vendas	0	3	4		7	43,75%
Globalização	0	1			1	6,25%
Total Geral	0	5	11	0	16	100,00%
%	0,00%	31,25%	68,75%	0,00%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 15- Classificação dos códigos da categoria “Comprometimento”

Código	Fabricante				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Comprometimento	4	6	5		15	100,00%
Total Geral	4	6	5	0	15	100,00%
%	26,67%	40,00%	33,33%	0,00%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 16- Classificação dos códigos da categoria “Processo”

Código	Fabricante				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Processo				10	10	71,43%
Mapeamento de processos	2				2	14,29%
Detecção de falhas			1		1	7,14%
Momentos da verdade	1				1	7,14%
Total Geral	3	1	0	10	14	100,00%
%	21,43%	7,14%	0,00%	71,43%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

## APÊNDICE D

### Dados Quantitativos da Análise de Conteúdo referente às empresas clientes

As tabelas abaixo apresentam a quantidade de trechos extraídos dos documentos referente às empresas clientes durante a análise de conteúdo, demonstrando quais os elementos do marketing de serviço e marketing industrial foram mais citados nos documentos e a contribuição de cada empresa cliente para a presente pesquisa.

A tabela 1 apresenta a classificação das categorias, apontar que os elementos de marketing de serviços: Produto; Pessoas; e Preços e Custos; representam 50% dos trechos extraídos na análise de conteúdo.

Da tabela 2 a tabela 15, são apresentadas as classificações dos códigos de cada categoria criada na análise de conteúdo referente às empresas clientes.

Tabela 1 - Classificação das categorias para análise de conteúdo das empresas clientes

Categoria	Clientes dos Fabricantes				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Produto	82	71	39	34	226	27,20%
Pessoas	16	25	23	22	86	10,35%
Preço e custos	17	26	26	13	82	9,87%
Comunicação	17	20	25	12	74	8,90%
Relacionamento	14	19	23	14	70	8,42%
Distribuição	16	19	20	9	64	7,70%
Qualidade	10	16	17	9	52	6,26%
Comprometimento	8	9	8	20	45	5,42%
Produtividade	17	7	9	5	38	4,57%
Evidências Físicas	10	15	4	5	34	4,09%
Confiança	2	12	4	4	22	2,65%
Processo	0	6	2	6	14	1,68%
Marketing	2	1	6	4	13	1,56%
Satisfação	5	0	1	5	11	1,32%
SOMA	216	246	207	162	831	100,00%
%	25,99%	29,60%	24,91%	19,49%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 2 - Classificação dos códigos da categoria "Produto"

Categoria	Clientes dos Fabricantes				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Resolução de problemas	12	11	4	3	30	13,27%
Máquinas e equipamentos	8	8	5	3	24	10,62%
Assistência a distância	12	3	6	1	22	9,73%
Aquisição do equipamento	9	9			18	7,96%
Peças de Reposição	5		8	4	17	7,52%
Diferenciá	9	3	2		14	6,19%
Serviço pós-vendas	6	3	5		14	6,19%
Assistência Técnica	4	3	2	2	11	4,87%
Garantia	3	5	2	1	11	4,87%
Pacotes de serviços		5	1	5	11	4,87%
Treinamento	5	1	1		7	3,10%
Novas necessidades de serviços e prod	2	1		3	6	2,65%

Conserto ou manutenção sem custo	2	3			5	2,21%
Departamento de Serviços		5			5	2,21%
Manutenção preventiva	1	2	1	1	5	2,21%
Necessidades dos clientes		1		4	5	2,21%
Manutenção corretiva	2	1	1		4	1,77%
Histórico da empresa		3			3	1,33%
Ponto negativo				3	3	1,33%
Produto				3	3	1,33%
Instalação			1	1	2	0,88%
Ponto a ser melhorado		2			2	0,88%
Reforma e retrofitting		2			2	0,88%
Reparo de componentes	2				2	0,88%
Total Geral	82	71	39	34	226	100,00%
%	36,28%	31,42%	17,26%	15,04%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 3 - Classificação dos códigos da categoria “Pessoas”

Categoria	Clientes dos Fabricantes				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Qualificação do técnico e demais funcionários	6	10	2	13	31	36,05%
Intermediários	2	6	6	5	19	22,09%
Visitas do fornecedor vendedores e gerentes	2	2	11	2	17	19,77%
Rotatividade	3	2	3		8	9,30%
Pessoas		2	1	1	4	4,65%
Assumir o erro		3			3	3,49%
Clientes pequenos	2				2	2,33%
Cliente com pouco conhecimento sobre o processo				1	1	1,16%
Cultura da empresa cliente	1				1	1,16%
Total Geral	16	25	23	22	86	100,00%
%	18,60%	29,07%	26,74%	25,58%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 4 - Classificação dos códigos da categoria “Preço e custos”

Categoria	Clientes dos Fabricantes				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Preço e custos	16	17	19	9	61	74,39%
Cobrança		6	6	2	14	17,07%
Custo de produção da máquina		3			3	3,66%
Preço injusto	1		1		2	2,44%
Preço justo				2	2	2,44%
Total Geral	17	26	26	13	82	100,00%
%	20,73%	31,71%	31,71%	15,85%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 5 - Classificação dos códigos da categoria “Comunicação”

Categoria	Clientes dos Fabricantes				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Canais de reclamação	4	7	8		19	25,68%
Feiras	2	6	6		14	18,92%
Comunicação boca a boca	2	3	1	5	11	14,86%
Transparência/honestidade	2	2	3	2	9	12,16%
Internet	2		3	3	8	10,81%
Promessa	3	2		2	7	9,46%

Publicidade			4		4	5,41%
Comunicação	2				2	2,70%
Total Geral	17	20	25	12	74	100,00%
%	22,97%	27,03%	33,78%	16,22%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

**Tabela 6 - Classificação dos códigos da categoria “Relacionamento”**

Categoria	Clientes dos Fabricantes				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Rompimento de relacionamen	11	11	20	14	56	80,00%
Relacionamento	3	8	3		14	20,00%
Total Geral	14	19	23	14	70	
%	20,00%	27,14%	32,86%	20,00%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

**Tabela 7 - Classificação dos códigos da categoria “Distribuição”**

Categoria	Clientes dos Fabricantes				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Prazo de resposta à solicitaçã	16	19	20	9	64	100,00%
Total Geral	16	19	20	9	64	100,00%
%	25,00%	29,69%	31,25%	14,06%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

**Tabela 8 - Classificação dos códigos da categoria “Qualidade”**

Categoria	Clientes dos Fabricantes				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Qualidade do Serviço	5	6	7	5	23	44,23%
Qualidade técnica	1	7	1	1	10	19,23%
Qualidade	1	1	4	1	7	13,46%
Qualidade do equipamento	2		2	2	6	11,54%
Atendimento	1	1	3		5	9,62%
Imagem		1			1	1,92%
Total Geral	10	16	17	9	52	100,00%
%	19,23%	30,77%	32,69%	17,31%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

**Tabela 9 - Classificação dos códigos da categoria “Comprometimento”**

Categoria	Clientes dos Fabricantes				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Comprometimento	8	9	8	20	45	100,00%
Total Geral	8	9	8	20	45	100,00%
%	17,78%	20,00%	17,78%	44,44%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

**Tabela 10 - Classificação dos códigos da categoria “Produtividade”**

Categoria	Clientes dos Fabricantes				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Produtividade	15	5	9	5	34	89,47%
Tempo de execução do serviç	2	2			4	10,53%
Total Geral	5	7	9	17	38	
%	13,16%	18,42%	23,68%	44,74%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

**Tabela 11 - Classificação dos códigos da categoria “Evidências Físicas”**

Categoria	Clientes dos Fabricantes				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Uniforme	8	8			16	47,06%
Organização	1	1	3	4	9	26,47%
Equipamentos		2	1	1	4	11,76%
Atendimento		3			3	8,82%
Estrutura	1				1	2,94%
Evidências Físicas		1			1	2,94%
<b>Total Geral</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>34</b>	<b>100,00%</b>
%	29,41%	44,12%	11,76%	14,71%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 12 - Classificação dos códigos da categoria “Confiança”

Categoria	Clientes dos Fabricantes				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Confiança	2	12	4	4	22	100%
<b>Total Geral</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	
%	9,09%	54,55%	18,18%	18,18%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 13 - Classificação dos códigos da categoria “Processo”

Categoria	Clientes dos Fabricantes				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Cliente contribuído com a eficiência do serviço		6	2		8	57,14%
Processo				4	4	28,57%
Deteção de falhas				2	2	14,29%
<b>Total Geral</b>		<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>
%		0,00%	42,86%	14,29%	42,86%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 14 - Classificação dos códigos da categoria “Marketing”

Categoria	Clientes dos Fabricantes				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Venda de Solução	1	1	5		7	53,85%
Orientação ao mercad	1		1	4	6	46,15%
<b>Total Geral</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>
%	15,38%	7,69%	46,15%	30,77%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA

Tabela 15 - Classificação dos códigos da categoria “Satisfação”

Categoria	Clientes dos Fabricantes				Total Geral	%
	A	B	C	D		
Pesquisa de satisfaã	3		1	3	7	63,64%
Insatisfação	1			2	3	27,27%
Satisfação	1				1	9,09%
<b>Total Geral</b>	<b>5</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>
%	45,45%	0,00%	9,09%	45,45%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor através do MAXQDA