

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MBA INTERNACIONAL**

**Luiz Gustavo Furlan**

**SERVIDORES DE MICROINFORMÁTICA: UM ESTUDO DA  
DISTRIBUIÇÃO E DOS SERVIÇOS AO CLIENTE NO BRASIL**

Porto Alegre  
2010

**Luiz Gustavo Furlan**

**SERVIDORES DE MICROINFORMÁTICA: UM ESTUDO DA  
DISTRIBUIÇÃO E DOS SERVIÇOS AO CLIENTE NO BRASIL**

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo**

Porto Alegre  
2010

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

F985s Furlan, Luiz Gustavo

Servidores de microinformática: um estudo da distribuição e dos serviços ao cliente no Brasil. / Luiz Gustavo Furlan. – 2010.

108 f. : il.

Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

“Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo.”

1. Canais de marketing. 2. Servidores de microinformática. 3. Prestação de serviços ao cliente. I. Título.

CDU 681.3

**Ficha elaborada pela Biblioteca da Escola de Administração UFRGS**

LUIZ GUSTAVO FURLAN

**SERVIDORES DE MICROINFORMÁTICA: UM ESTUDO DA  
DISTRIBUIÇÃO E DOS SERVIÇOS AO CLIENTE NO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito Final \_\_\_\_\_.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Fernando Bins Luce / UFRGS

---

Prof. Dr. Hugo Fridolino Muller Neto / UFRGS

---

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido / UNISINOS

---

**Orientador** – Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo / UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Aos entrevistados que, anonimamente, em muito contribuíram aos disponibilizar tempo e experiências, fornecendo dados necessários para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao professor e orientador Luiz Antônio Slongo, que enormemente contribuiu para a elaboração deste trabalho, mas principalmente, pelo incentivo dado nos momentos mais críticos.

À minha família e, principalmente, à minha esposa Carolina, por entenderem a importância deste trabalho e o apoiarem integralmente.

Ao apoio dos amigos de turma, em especial ao Luciano Stuepp Cavalcanti, à Lia Thomazzi Susin e, principalmente, ao Renato Luís Pereira dos Santos.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

Este estudo buscou compreender o canal de marketing usado para distribuição de servidores de microinformática do tipo x86 que, segundo institutos de pesquisas como o IDC (2009), responderão pela maioria absoluta de todos os servidores vendidos no país. Dentro da categoria de servidores x86, foram explorados os que estão em fases de crescimento e maturidade no ciclo de vida, devido aos potenciais de venda e de agregação de serviços ao cliente final. Para tanto, foram entrevistados doze membros deste canal, incluindo o fabricante dos produtos, três atacadistas, quatro varejistas e quatro clientes finais. Estes foram questionados sobre suas funções no canal de marketing analisado, avaliação de capacitação técnica para venda e prestação de serviços ao cliente, além dos papéis dos clientes e suas expectativas quando ao serviço ao cliente prestado. Percebeu-se que deficiência na capacitação e falta de estruturação nos varejistas pode ser um fator crítico para o canal de marketing, podendo comprometer a imagem dos produtos vendidos, o entendimento das necessidades e a prestação de serviços ao cliente e, de certa forma, o resultado de todos os outros membros do canal.

**Palavras-chave:** Canal de marketing. Servidores x86. Serviços ao cliente.

## **ABSTRACT**

The intent of this study was to understand the marketing channel used to distribute x86 servers which, according to research institutes such as IDC (2009), will account for the majority of the servers sold in Brazil. Within the x86 category only products in growth or maturing lifecycle were considered in the investigation. These were selected due to potential of sales and customer services aggregation to the final purchasing customers. To accomplish that, twelve members of this channel were interviewed, including the product manufacturer, three wholesalers, four retailers and four final customers. They were asked about their function in the studied marketing channel, about their technical capability to sell and to serve customers, in addition to understanding the customer roles and their expectations on the performed service. The results found that reseller deficiency in technical skills and poor structure definition may be a critical factor for the marketing channel. This possibly compromises the image of sold products, the understanding of customer needs, customer services delivered and, in a certain way, the results for the other channel members.

**Key words:** Marketing channel. x86 servers. Customer services.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Predicts 2008: worldwide servers marketshare.....	11
Figura 2 - Previsão de vendas de servidores no Brasil .....	13
Figura 3 - Os diferentes formatos de servidores x86 .....	14
Figura 4 - Vendas de servidores no Brasil por tipo – 2003 a 2012.....	15
Figura 5 - The IT Infrastructure of the Future: New Technologies in a Constrained Market .....	16
Figura 6 - Representação típica de estrutura de canal para bens de consumo .....	25
Figura 7 - Fluxos de marketing em canais.....	31
Figura 8 - Representação de ciclos de vida e lucros .....	32
Quadro 1 - Fatores de sucesso: os velhos e os novos.....	42
Figura 9 - Serviço como sistema .....	50
Figura 10 - Como os atributos de procura afetam a possibilidade de avaliação .....	53
Figura 11 - Modelo de opção dimensional.....	54
Quadro 2 - Relacionamento dos componentes teóricos com as questões aplicadas.....	61
Quadro 3 - Perguntas excluídas por membro do canal de marketing .....	61
Quadro 4 - Padrão de codificação de entrevistas.....	62
Quadro 5 - Diferenciais entre tipos de distribuidores .....	66
Figura 12 - Fluxos de marketing exclusivos ou promíscuos.....	68
Figura 13 - Fluxos no canal de marketing pesquisado .....	69
Figura 14 - Relacionamento dos componentes teóricos com as questões aplicadas .....	70
Quadro 6 - Relacionamento entre capacitação, perfis e produtos mais vendidos .....	77
Quadro 7 - Serviços valorizados e percebidos no canal de marketing de servidores x86 .....	85
Quadro 8 - Requerimentos no canal de marketing de servidores x86 .....	87

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>22</b>
3.1	OBJETIVO GERAL .....	22
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
<b>4</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>23</b>
4.1	CANAIS DE MARKETING .....	23
<b>4.1.1</b>	<b>Estrutura do Canal de Marketing</b> .....	<b>25</b>
4.1.1.1	Fabricantes.....	26
4.1.1.2	Intermediários.....	26
4.1.1.3	Usuário Final .....	29
<b>4.1.2</b>	<b>Fluxos e Funções do Canal de Marketing</b> .....	<b>30</b>
4.2	CICLO DE VIDA DO PRODUTO .....	31
<b>4.2.1</b>	<b>Introdução</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Crescimento</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Maturidade</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Obsolescência – Declínio</b> .....	<b>35</b>
4.3	OS PAPÉIS DOS CLIENTES E BENEFÍCIOS ESPERADOS.....	36
<b>4.3.1</b>	<b>Benefícios que os Usuários Buscam</b> .....	<b>37</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Benefícios que os Pagantes Buscam</b> .....	<b>37</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Benefícios que os Compradores Buscam</b> .....	<b>38</b>
4.4	FATORES DIFERENCIADORES DE OFERTA .....	39
<b>4.4.1</b>	<b>Serviços ao cliente</b> .....	<b>40</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Capacidade de prestação de serviço básico</b> .....	<b>46</b>
4.4.2.1	Disponibilidade .....	46
4.4.2.2	Desempenho .....	48
4.4.2.3	Confiabilidade.....	49
4.5	CICLOS DE SERVIÇO .....	49
<b>4.5.1</b>	<b>O serviço como sistema</b> .....	<b>50</b>
4.6	<i>CONTINUUM</i> DO PRODUTO E INTANGIBILIDADE DO DESEMPENHO DE SERVIÇOS AO CLIENTE.....	52

4.7	QUALIDADE.....	54
<b>5</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>57</b>
5.1	FONTES DE DADOS .....	58
<b>5.1.1</b>	<b>Dados secundários .....</b>	<b>58</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Dados primários .....</b>	<b>59</b>
5.2	TÉCNICA DE COLETA .....	60
5.3	TÉCNICA DE ANÁLISE.....	63
<b>6</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>64</b>
6.1	ASPECTOS RELACIONADOS AOS CANAIS DE MARKETING .....	64
6.2	ASPECTOS RELACIONADOS AOS PRODUTOS .....	74
6.3	ASPECTOS RELACIONADOS AOS PAPÉIS DOS CLIENTES.....	78
6.4	ASPECTOS RELACIONADOS AOS SERVIÇOS AO CLIENTE .....	82
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>93</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>97</b>
	<b>ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA – FABRICANTE.....</b>	<b>102</b>
	<b>ANEXO B – ROTEIRO DA ENTREVISTA - ATACADISTA.....</b>	<b>103</b>
	<b>ANEXO C – ROTEIRO DA ENTREVISTA – VAREJISTA .....</b>	<b>104</b>
	<b>ANEXO D – ROTEIRO DA ENTREVISTA - CLIENTE.....</b>	<b>105</b>
	<b>ANEXO E – FICHA DE DOCUMENTAÇÃO .....</b>	<b>106</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os termos “computadores” ou “informática” não são novos. De certa forma, podem ser encontrados pela história da humanidade desde a criação do chamado “computador analítico” de Charles Babbage no século 19, nas máquinas tabuladoras de cartões perfurados de Herman Hollerith no final do século 19 ou nas grandes máquinas valvuladas – agora dispositivos eletrônicos - usadas durante e após a segunda guerra mundial, como o Mark I ou ENIAC (GEHRINGER; LONDON, 2001).

Na década de 1940, computadores eram tão grandes, frágeis, caros e difíceis de serem operados, que o lendário fundador da IBM, Thomas Watson, sentenciou: “Acredito que exista um mercado global para, talvez, cinco computadores” (GEHRINGER; LONDON, 2001).

A partir da década de 1970, os computadores passaram a ganhar funcionalidades e poder de processamento. Adicionalmente, ficaram mais baratos e menores, dando origem ao “computador pessoal” ou “micro computador”. Nas décadas de 1980 e 1990, estes computadores pessoais foram ligados a outros computadores, nas chamadas “redes locais” (do inglês LAN – Local Area Network), “redes de longo alcance” (do inglês WAN – Wide Area Network), culminando na “rede global” ou Internet.

Ao pensar em computadores interligados em rede, surge um tipo de equipamento essencial, chamado “servidor”. Segundo Tanenbaum (2001), Almasi e Gottlieb (1994), um servidor é um sistema de computação que fornece serviços a uma rede de computadores. Esses serviços podem ser de natureza diversa, como por exemplo, acesso a arquivos e correio eletrônico. Os computadores que acessam os serviços de um servidor são chamados clientes. As redes que utilizam servidores são do tipo cliente-servidor, utilizadas em redes de médio e grande porte (com muitas máquinas) e em redes onde a questão da segurança desempenha um papel de grande importância. O termo servidor é largamente aplicado a computadores completos, embora um servidor possa equivaler a um software ou a partes de um

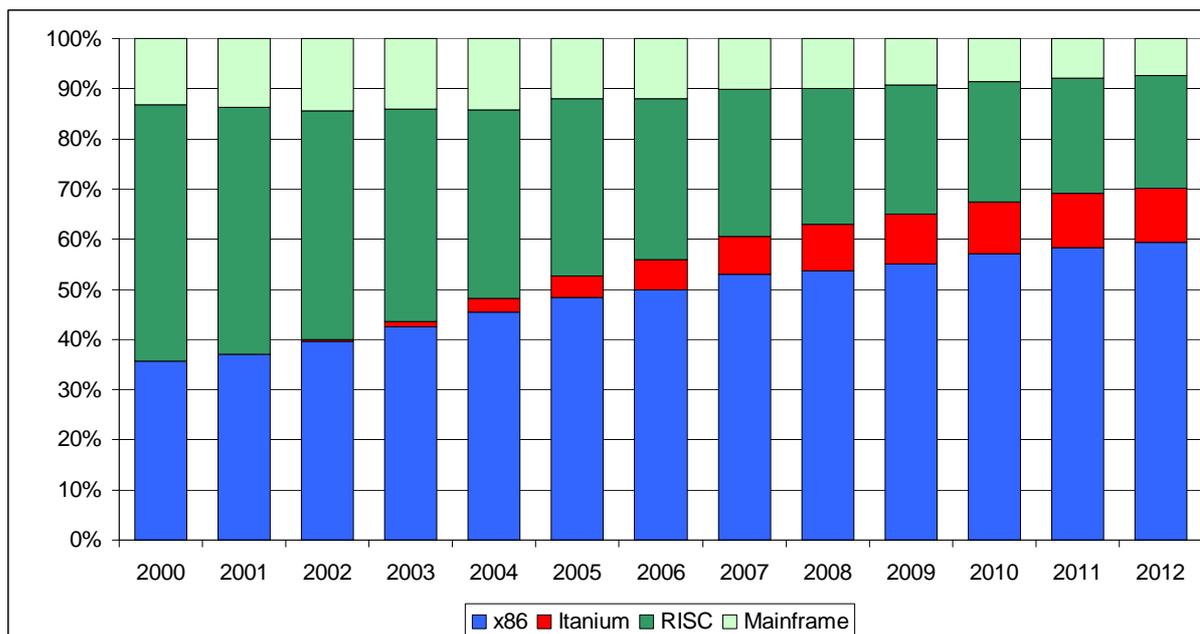
sistema computacional, ou até mesmo a uma máquina que não seja necessariamente um computador.

O instituto de pesquisa IDC, em seu estudo “*IDC’s Worldwide Hardware and Network Infrastructure Taxonomy*” (IDC, 2007), categoriza servidores por tipo de processadores e instruções executadas, nas categorias abaixo. As categorias estão listadas em ordem decrescente de preço e capacidade de processamento.

- CICS – Sistemas proprietários, com tipos de instruções complexas. Nesta categoria estão os servidores de grande porte e alta capacidade de processamento, chamados de Mainframes;
- RISC – “*Reduced Instruction Set Computer*” ou Computador com um Conjunto Reduzido de Instruções. Como o próprio nome diz, são computadores com um menor conjunto de instruções executadas e que utilizam processadores IBM Power ou Sun SPARC, por exemplo;
- EPIC – “*Explicitly Parallel Instruction Computing*” ou Computação de Instruções Explicitamente Paralelas. Esta família utiliza processadores da linha Itanium 64 bits, desenvolvidos em conjunto pela Intel e Hewlett Packard;
- x86 – Esta categoria engloba processadores como Pentium e Xeon da Intel e Athlon da AMD, que processam aplicativos de 32 e 64 bits com os sistemas operacionais Microsoft Windows, Linux, Novell Netware, dentre outros. Servidores x86 são conhecidos também como servidores de microinformática, devido à sua arquitetura desenvolvida a partir dos computadores pessoais.

Pela própria definição do IDC fica claro que todos os fabricantes de servidores do tipo x86 usam processadores de apenas dois fornecedores, Intel e AMD. Este fato pode levar os usuários finais a inferirem que, se os processadores são os mesmos para todos os fabricantes de servidores, a capacidade destes servidores é equivalente, não importando o fabricante.

O Instituto de Pesquisa Gartner (2008) utiliza categorização semelhante. A Figura 1 demonstra os percentuais de faturamento de cada categoria de servidores e previsão de evolução até o ano de 2012.



**Figura 1 - Predicts 2008: worldwide servers marketshare**

Fonte: Adaptado de Gartner (2008).

O mercado de servidores do tipo *Mainframe* é pequeno no faturamento e muito pequeno em quantidades vendidas, com poucos fabricantes e compradores. São máquinas que requerem grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento e têm custo de aquisição elevado, embora garantam ótimo retorno sobre investimento para empresas com altíssimo volume de processamento de dados. Pelo preço, tamanho de mercado, característica da venda (essencialmente técnica) e necessidades específicas de cada cliente, é comum ver fabricante e cliente na mesma mesa de negociação, sem intermediários.

Servidores do tipo RISC e EPIC são menos complexos que os servidores *Mainframe*, com capacidades de processamento menores. Neste mercado o número de fabricantes é ligeiramente maior, bem como sua participação de mercado. Estes servidores podem ser vendidos diretamente do fabricante ao comprador ou via parceiro de negócios, na função de varejista.

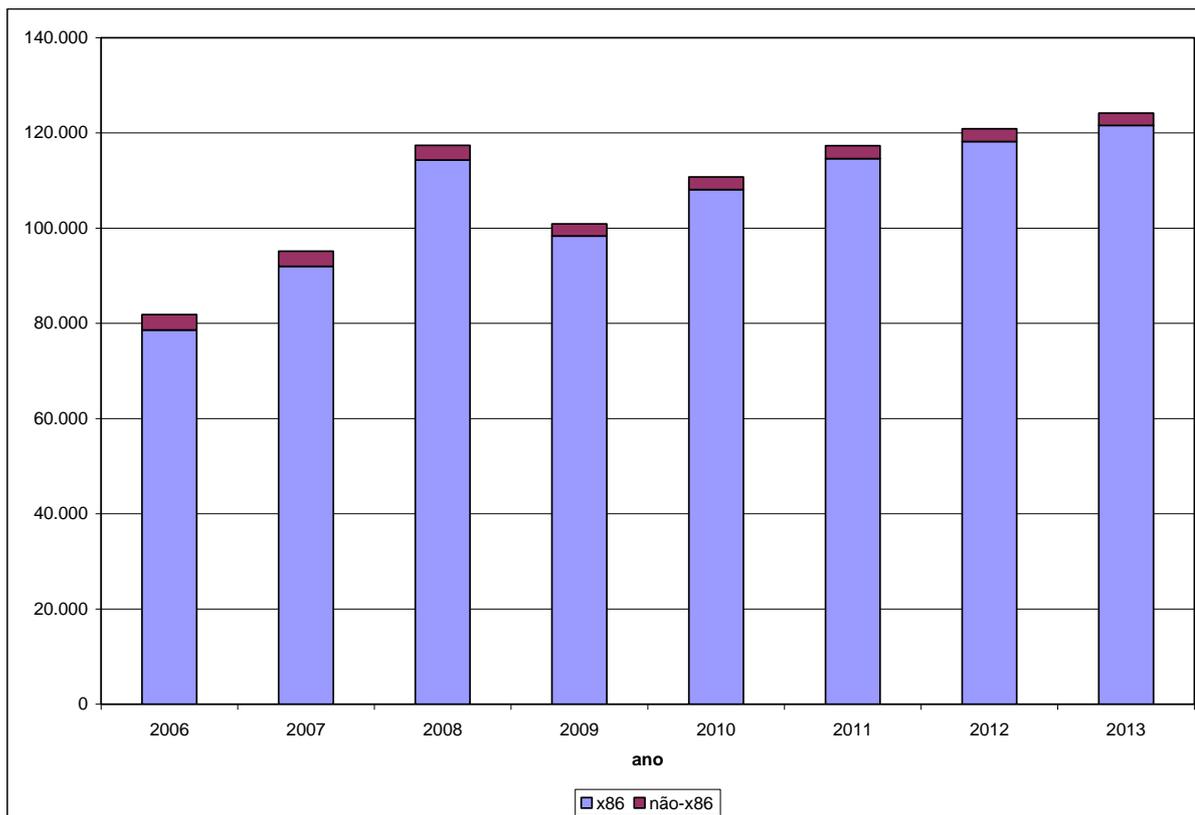
Feitas as primeiras considerações, compete destacar que o foco deste trabalho é o mercado de servidores de microinformática do tipo x86, onde o cenário é totalmente distinto do mercado de *Mainframes*, RISC e EPIC. Embora existam

cerca de cinco empresas ofertantes no Brasil, o número de clientes e clientes em potencial é elevado. De pequenos estabelecimentos comerciais ou pequenas empresas prestadoras de serviços a grandes corporações multinacionais, qualquer cliente usa ou usará algum tipo de servidor padrão x86. Isto se deve ao preço de aquisição baixo, grande quantidade de aplicativos (programas) disponíveis e pela disseminação dos conhecimentos técnicos pelo mercado.

Esta previsão de utilização crescente de servidores padrão x86 é feita por institutos de pesquisa em caráter global conforme o Gartner (2008) e regional, conforme IDC (2009). Conforme a Figura 1, dentre as diversas famílias ou tipos de servidores, a única a apresentar crescimento estimado para os próximos anos é justamente a linha x86.

Cabe ressaltar que a Figura 1 representa participação no faturamento mundial, não número de unidades vendidas mundialmente. Servidores do tipo *Mainframe* têm preço de aquisição elevado e pequeno número de vendas, enquanto servidores x86 têm preços mais acessíveis e grandes volumes de venda. Os servidores EPIC e RISC estão dispersos entre as duas categorias anteriores.

Para o Brasil, o IDC (2009) apurou o volume de venda de servidores e realiza previsão de vendas em unidades, conforme sumarizado na figura a seguir.



**Figura 2 - Previsão de vendas de servidores no Brasil**

Fonte: Adaptado de IDC (2009).

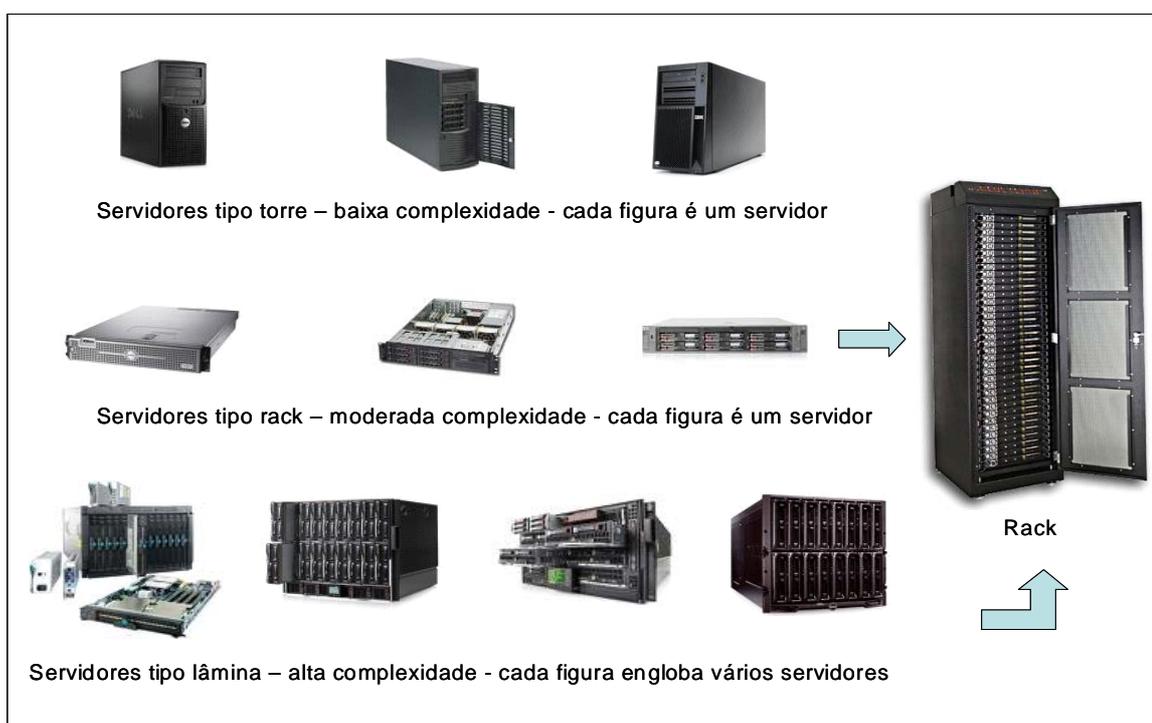
Com base na Figura 2, percebe-se o significativo volume de vendas dos servidores x86 no Brasil, bem como a importância deste produto no mercado.

Servidores x86 apresentam diferentes níveis de benefício e complexidade, atendendo aos mais diferentes estágios de utilização ou maturidade do usuário. Segundo o IDC (2007), esses servidores podem ser classificados em:

- Servidores Rack ou “montados em rack”: são servidores para uso em racks padrão, com 19 polegadas de profundidade, muito usados em indústrias como manufatura ou telecomunicações. Seu tamanho é expresso em unidades de altura (U), portanto, os servidores têm tamanhos de 1U ou 2U, por exemplo, sendo que um rack padrão acomoda até 42U de espaço. Normalmente estes servidores têm espaço limitado para receber discos rígidos internos, sendo necessário o uso de unidades de armazenamento de dados externas, chamadas de *Storage*. São servidores de média complexidade;

- Servidores Lâmina (*Blade*): são servidores extremamente condensados, com tamanho “sub-U”, ou seja, ocupam menos de 1U de espaço. Incluem processadores, memórias e conexões de rede e estão sempre associados a um gabinete, que permite com que múltiplos servidores sejam dispostos em um rack padrão de 19 polegadas. Nos gabinetes ficam os componentes que não estão nos servidores, como fontes de alimentação e ventiladores. Devido ao espaço extremamente reduzido, configurações com este tipo de servidores contam com unidades de armazenamento externas (*Storages*). Este tipo de arquitetura foi desenvolvida primordialmente para aumentar a densidade computacional, com o uso de mais servidores em um dado espaço disponível. Pelas suas características técnicas e possibilidades de uso, são servidores de maior complexidade.

Visando facilitar a compreensão sobre formatos de servidores x86, a Figura 3 apresenta imagens dos produtos em questão, bem como imagem do gabinete tipo rack, que suporta servidores do tipo rack e os servidores do tipo lâmina.

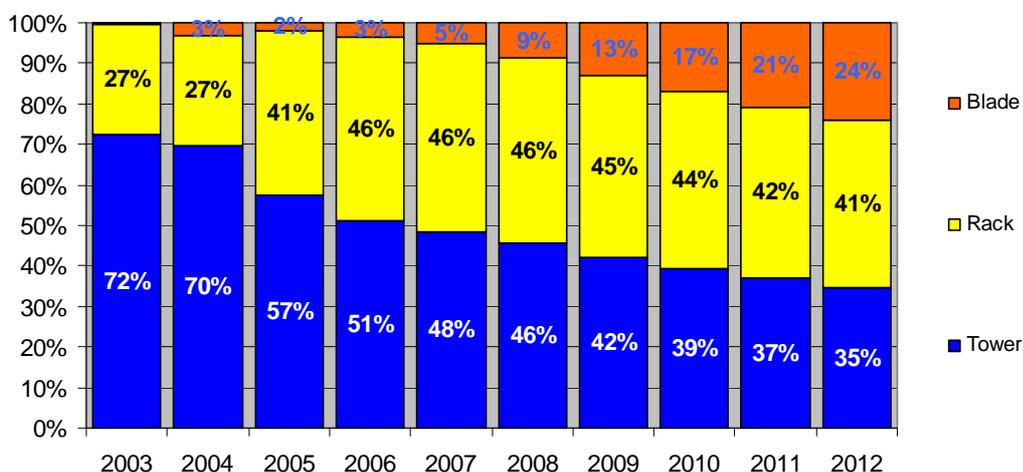


**Figura 3 - Os diferentes formatos de servidores x86**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O tipo de servidor mais simples é o servidor tipo torre, desenhado de forma a permanecer em pé em qualquer ambiente, exatamente como um computador para uso pessoal, eliminando a necessidade de instalação em rack padrão. Possui baixa densidade, ocupando grande espaço, mas pode suportar uma grande quantidade de discos internos. Estas características fazem com que seja utilizado em pequenas quantidades por localidade (WHATIS?COM, 2009).

Os servidores torre e rack são de simples configuração, com tecnologia bastante disseminada no mercado. Soluções com servidores tipo lâmina são de configuração mais complexa, com a necessidade de maior conhecimento por parte de técnicos ou integradores. Segundo o IDC (2008), os servidores x86 do tipo torre e rack apresentarão taxas de vendas decrescentes e o crescimento de mercado acontecerá justamente no tipo lâmina, mais complexo, e que demandará mais conhecimento e capacitação por parte de vendedores e suas equipes técnicas. A previsão de participação dos servidores torre, rack e lâmina é exposta na Figura 4.



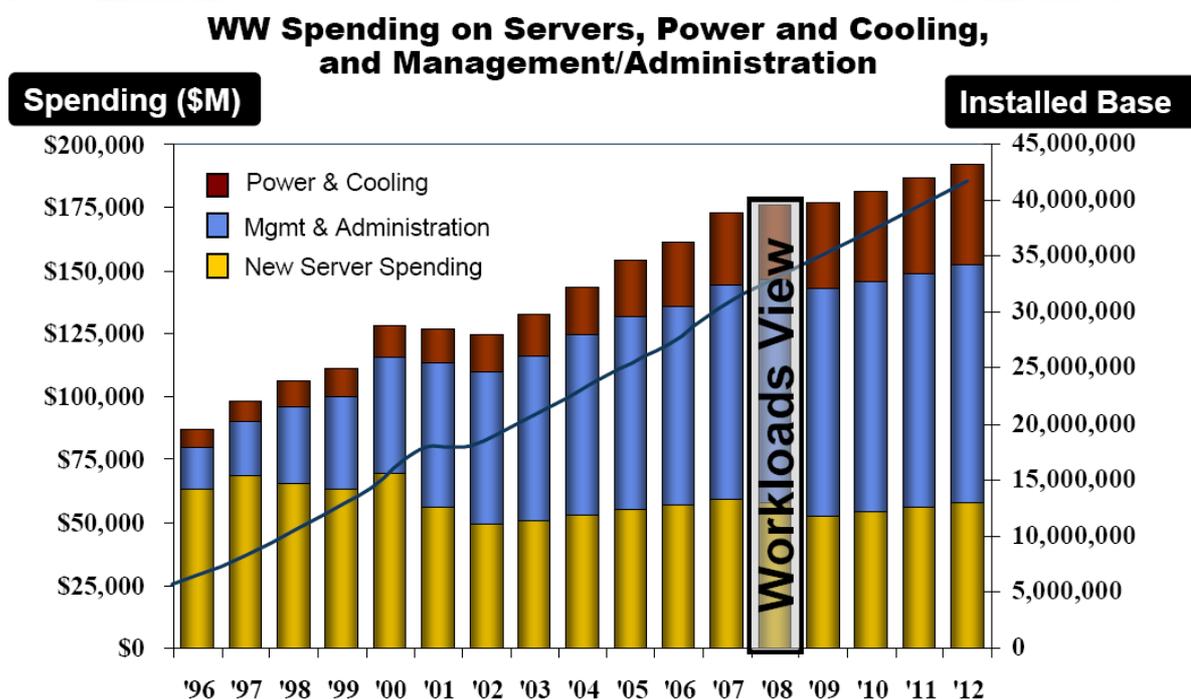
**Figura 4 - Vendas de servidores no Brasil por tipo – 2003 a 2012**

Fonte: Adaptada de IDC (2008).

Cabe salientar que para o usuário final, o custo de aquisição de um servidor corresponde a aproximadamente um terço do custo total de sua operação. Este custo, embora pequeno, acaba tendo grande foco, pois os servidores são produtos tangíveis. Um estudo do IDC de 2009 aponta que dois terços do custo de operação

do cliente são intangíveis – correspondem ao custo de gerenciamento dos servidores e ao custo de energia elétrica para mantê-los funcionando e refrigerá-los. Estes dados estão disponíveis na Figura 5.

Este cenário abre grandes possibilidades para produtos, serviços e soluções que propiciem reduções nos custos de gerenciamento e de energia elétrica.



**Figura 5 - The IT Infrastructure of the Future: New Technologies in a Constrained Market**  
 Fonte: Adaptado de IDC (2009).

O mercado de servidores tipo x86 é grande e ainda tem potencial de crescimento. Seus fabricantes podem adotar a venda direta para o cliente final ou a utilização de atacadistas e varejistas em seu canal de marketing. É notadamente um mercado altamente dinâmico, com categorias de produtos em diferentes estágios de maturidade, grande gama de aplicações possíveis e muitas empresas ou entidades interagindo com os clientes. A tendência de procura por produtos mais complexos, com maior quantidade de aplicações possíveis e que propiciem reduções nos custos de operação, demandará mais conhecimento sobre os mesmos e mais serviços associados por parte dos membros do canal de marketing, a saber: fabricantes,

clientes, varejistas e atacadistas. Estes serviços podem ser básicos, como instalação, ou avançados, como configurações de soluções e suporte técnico.

Considerando o mercado aqui exposto, este trabalho propõe-se a descrever o canal de marketing dos servidores x86 dos tipos rack e lâmina, de forma a entender quais são os serviços a eles agregados. Para isto, está estruturado da seguinte forma:

Capítulo 1 – Introdução. Breve síntese do escopo do trabalho e descrição dos tipos de servidores x86, bem como seus estágios de maturidade e tendências futuras;

Capítulo 2 – Delimitação do tema e definição do problema. Introdução aos conceitos de ciclo de vida de produtos, canal de marketing, papéis exercidos por clientes e serviços a clientes, com posterior definição do problema da presente pesquisa e motivação para realização deste trabalho;

Capítulo 3 – Objetivos. Definição do objetivo geral e dos objetivos específicos, que determinaram o direcionamento deste trabalho;

Capítulo 4 – Fundamentação teórica. Descrição das estruturas dos canais de marketing, explanando a função de cada um dos seus membros. Descrição dos tipos de papéis que os clientes podem desempenhar e seus benefícios esperados, a saber: comprador, usuário e pagante. Descrição do ciclo de vida dos produtos, categorizados em introdução, crescimento, maturidade e declínio. Por fim, serviços ao cliente e sua importância no canal de marketing;

Capítulo 5 – Método. Escolha do método utilizado, fontes de dados, técnica de coleta e de análise;

Capítulo 6 – Resultado da pesquisa. Resultados consolidados da pesquisa realizada com os membros do canal de marketing e suas implicações;

Capítulo 7 – Conclusão. Conclusões finais;

Capítulo 8 – Referências. Referências bibliográficas consultadas para a elaboração deste trabalho; e por fim,

Capítulo 9 – Anexos. Roteiro de entrevista e formulário utilizados.

## 2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O cenário mercadológico dos servidores x86 é bastante complexo. Este tipo de produto, na realidade, é composto de três categorias de servidores. Estas são: os servidores dos tipos torre, rack e lâmina, cada um com uma característica de participação de mercado, finalidades de usos, benefícios esperados e estágios de ciclo de vida específicos. Estes servidores são comercializados por diferentes canais de marketing, que podem envolver somente fabricante e cliente ou ainda incluir atacadistas e varejistas, que irão agregar algum tipo de serviço para os diferentes papéis de clientes.

A fim de delimitar o tema deste trabalho, faz-se necessária uma breve introdução ao conceito de ciclo de vida de produtos, uma vez que, como mencionado no Capítulo 1, os servidores x86 são compostos de três tipos de produtos, cada um deles em um estágio de vida. Desta forma, o ciclo de vida dos produtos será importante na delimitação deste trabalho, no entendimento da capacitação dos membros do canal de marketing estudado e no entendimento dos serviços prestados.

Segundo Kotler (2000), produtos têm vida limitada e, no decorrer desta vida, passam por estágios que apresentam diferentes desafios, oportunidades e problemas para o vendedor. Cada estágio do ciclo de vida do produto requer uma estratégia de marketing, de produção, de compras e de recursos humanos específica, com conseqüente reflexo nas margens de lucro. Os ciclos de vida são categorizados em introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Dados do IDC demonstrados na Figura 4 indicam que os servidores torre perderão grande participação de mercado para os complexos servidores do tipo lâmina. Esta tendência, em menor grau, será seguida também pelos servidores do tipo rack. Servidores mais complexos demandam mais conhecimento técnico por parte dos membros do canal de marketing. O conceito de ciclo de vida de produtos será abordado mais detalhadamente no Capítulo 4, item 4.2.

Estes servidores serão distribuídos por um canal de marketing que terá características peculiares.

“Um canal de marketing é um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo” (COUGHLAN et al., 2002).

Rosenbloom (2002) e Coughlan et al. (2002) descrevem a importância e a estrutura do canal de marketing, permitindo dividi-lo entre membros como fabricantes, intermediários (atacadistas e varejistas) e consumidores ou usuários finais.

Empresas fabricantes de servidores x86 podem optar por adotar diferentes canais de marketing. Existe ao menos uma empresa fabricante que vende diretamente ao usuário final, reduzindo os custos de remuneração com membros do canal, limitando-se a apenas entregar produtos prontos. Demais empresas são mais flexíveis no que tange à estrutura do canal de marketing utilizado, podendo vender diretamente para clientes seletos ou adotar uma estrutura com intermediários (atacadistas e varejistas) para médias e pequenas empresas. Uma estrutura de canal com mais participantes tende a ser mais custosa, visto que os participantes têm que ser remunerados; entretanto, os intermediários têm condições de prestar serviços aos muitos clientes, o que seria muito difícil para o fabricante. Canais de marketing serão explorados no Capítulo 4, item 4.1.

Outra informação é necessária para a delimitação do tema, e ela está relacionada aos papéis que os clientes exercem nas empresas.

Sheth, Mittal e Newman (2001) separam os papéis do cliente em: comprador, usuário e pagante. Muito embora os três papéis possam ser exercidos por uma única pessoa para itens simples e de uso pessoal, são bem delimitados em empresas – entidades que utilizam servidores do tipo x86.

Cada um dos papéis busca valores específicos: compradores, por exemplo, buscam valor de preço, créditos e financiamentos, enquanto os usuários buscam valor de desempenho. Compradores buscam o valor universal do serviço, englobando fatores como conveniência e personalização. Os papéis dos clientes serão abordados no Capítulo 4, item 4.3.

Por fim, faz-se necessário um embasamento sobre o que são serviços a clientes, que podem ser agregados aos produtos no canal de marketing e focados em papéis de clientes específicos.

Lovelock e Wright (2001, p. 5) definem serviços como “atividades econômicas que criam valor e oferecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.

Serviço ao cliente é uma tendência, com produtos comoditizados e poucas diferenças sobre seus concorrentes levando a uma conseqüente necessidade de criação de vantagem através de valor adicionado (CRHISTOPHER, 1992 apud MONTE, 1997). Os conceitos, importâncias e implicações dos serviços ao cliente serão abordados nos Capítulo 4, itens 4.4, 4.5, 4.6 e 4.7.

Como descrito anteriormente, clientes podem ser levados a pensar que servidores x86 de diferentes fabricantes são equivalentes, pois utilizam processadores equivalentes. Oferecer serviço que agregue valor ao produto poderia justificar a manutenção de um canal de marketing com mais elementos.

Orientado pelos contornos teóricos apresentados nos quatro itens explorados neste capítulo, cabe salientar que este trabalho será focado em servidores x86 de média e alta complexidade (tipos rack e, principalmente, lâmina) de um dado fabricante, visto que são produtos que estão em fase de maturidade ou de crescimento. O canal de marketing a ser considerado compreende intermediários como atacadistas e varejistas; não serão considerados canais de marketing que compreendem a venda direta de fabricante para usuários finais. Sobre os papéis do cliente, serão apenas considerados os usuários finais e compradores, por serem os papéis que valorizam o produto e, principalmente, demandam serviços que agregam valor ao mesmo.

A principal motivação para o desenvolvimento deste trabalho é a busca de uma melhor compreensão sobre o funcionamento do canal de marketing do produto servidor x86 de média e alta complexidade.

Sendo assim, com vistas a conduzir ao objetivo geral definido no capítulo seguinte, a questão que o trabalho busca responder é: Quais as características do canal de marketing de servidores x86 de média e alta complexidade?

### 3 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho estão divididos em: 1) geral, que decorre das questões amplas do problema, e 2) em específicos, com itens que deverão ser abordados para enriquecimento do resultado e atingimento do objetivo geral.

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o canal de marketing utilizado para a distribuição de servidores x86 dos tipos rack e lâmina.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o relacionamento entre os membros do canal de marketing;
- Avaliar o preparo, treinamento e conhecimento dos canais como oferta agregada aos clientes;
- Identificar quais são os serviços que compradores e usuários finais valorizam, durante o processo de aquisição de servidores;
- Identificar quais são os benefícios reais gerados pelo canal de marketing com distribuidores e revendedores;
- Identificar benefícios adicionais que os canais de distribuição poderiam agregar aos clientes.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta temas pertinentes ao objeto de estudo desta dissertação. Para tanto, está dividido em quatro partes principais: 1) Definições sobre o tema Canais de Marketing, 2) Contextualização do Ciclo de Vida de Produtos, 3) Teoria sobre os Papéis dos Clientes, e 4) Definições, importância e implicações dos Serviços ao Cliente.

### 4.1 CANAIS DE MARKETING

A American Marketing Association define canal de marketing como “um conjunto de instituições necessárias para a transferência do direito de propriedade de bens e movê-los do ponto de produção ao ponto de consumo, consistindo de todas instituições e de todas atividades de marketing, no processo de marketing” (AMA, 2009, p. 1).

Rosenbloom (2002, p. 27) trata o canal de marketing como uma área crítica de decisão. Ele o define como “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”.

Segundo Coughlan et al. (2002) um canal de marketing não é apenas uma empresa fazendo o melhor que pode no mercado – seja ela fabricante, atacadista ou varejista. Muitas entidades estão envolvidas no canal de marketing e cada uma delas depende dos demais membros para desempenhar sua função corretamente. Isto vai de encontro à definição de canal de marketing de Rosenbloom, que indica que este é de natureza externa, ou seja, envolve outras organizações.

O propósito do marketing de canal é satisfazer os usuários finais no mercado, sejam eles consumidores ou compradores de empresas. Um fabricante que vende por meio de distribuidores para varejistas, que atendem os consumidores finais, pode ser tentado a pensar que “gerou vendas” e criou “clientes satisfeitos” quando sua força de vendas coloca com sucesso um produto nos armazéns dos distribuidores. Segundo Slack et al. (2002, p. 415), “quando um consumidor decide fazer uma compra, ele dispara ação ao longo de toda a cadeia”.

A definição de canais de marketing mostra que, na verdade, é crucial que todos os membros do canal concentrem sua atenção no usuário final. Segundo Rosenbloom (2002), a resposta favorável do consumidor final ao canal de marketing resulta do bom relacionamento entre fabricante, distribuidores e revenda. Para Slack et al. (2002), o propósito da gestão dos canais de marketing é garantir que todos os elos da cadeia tenham uma apreciação completa de como, juntos, eles possam satisfazer o consumidor final.

Sob a ótica do comprador de servidores, um dos grandes benefícios gerados pelos canais de marketing é a facilitação da busca. Segundo Coughlan et al. (2002), o processo de busca é caracterizado pela incerteza tanto dos usuários finais quanto dos vendedores. Os usuários finais não sabem ao certo onde encontrar os produtos ou serviços que procuram, enquanto os vendedores não sabem ao certo como alcançar os usuários finais. O canal de marketing passa a ter grande importância se os vendedores não têm marcas amplamente conhecidas, pois os usuários teriam dúvidas sobre os produtos e serviços ofertados. Além disso, os fabricantes não teriam certeza se o usuário final alcançado é ou não o desejado em suas atividades promocionais.

Adicionalmente, o canal ainda gera o benefício de “ajuste de discrepância de sortimento”, especialmente atuando no quesito “acumulação”. Desta forma, o atacadista (ou distribuidor) reúne em seu estoque não apenas os produtos do fabricante de servidores, mas também produtos complementares de várias fontes, criando um único grande estoque homogêneo, gerando maior valor aos varejistas (ou revendedores) e, por consequência, para o cliente final.

No caso específico de um vendedor de servidores, um grande benefício gerado pelo canal de marketing é a redução no número de contatos. Se não existissem canais de marketing, cada fabricante precisaria interagir com cada comprador ou comprador em potencial individual, gerando custos e aumentando a complexidade de sua operação. A popularização da Internet e a redução dos custos de transações eletrônicas permitiram que fabricantes e vendedores se tornassem eficientes nos processos de vendas diretas. Desta forma, a eliminação e a ocultação de intermediários no processo se tornaram possíveis.

#### 4.1.1 Estrutura do Canal de Marketing

De acordo com Rosenbloom (2002, p. 37), estrutura do canal, em uma perspectiva gerencial, é “o grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição”.

A Figura 6 mostra a representação das estruturas de canais de marketing para bens de consumo.

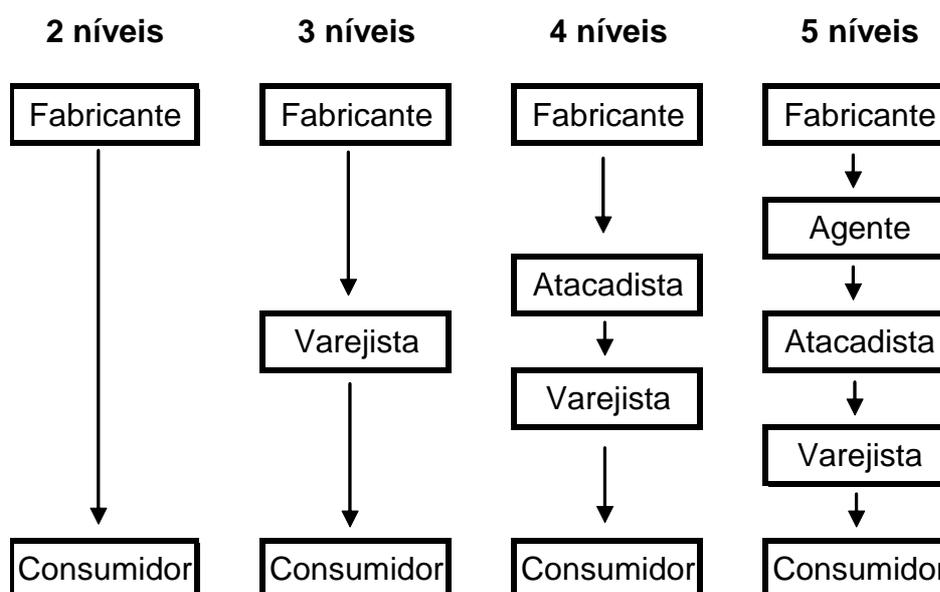


Figura 6 - Representação típica de estrutura de canal para bens de consumo  
Fonte: Adaptado de Rosenbloom (2002).

#### 4.1.1.1 Fabricantes

Fabricante, ou produtor, é quem dá origem ao produto ou serviço a ser vendido, para satisfazer uma necessidade de mercado (COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002).

Segundo Consoli (2005) os fabricantes são a origem do canal de marketing, pois estão envolvidos na criação dos produtos e das marcas. Ainda segundo o autor, os fabricantes também são os responsáveis por determinar estrategicamente as formas de atingir o mercado, uma vez que eles dão início ao processo de distribuição.

Complementarmente, “os fabricantes também se engajam na negociação com os compradores de seus produtos, para definir termos de venda e merchandising do produto” (COUGHLAN et al, 2002, p. 29).

#### 4.1.1.2 Intermediários

“Intermediários são empresas independentes que dão suporte aos produtores e fabricantes, no desempenho de funções de negociação e outras tarefas de distribuição” (ROSENBLOOM, 2002, p. 49).

Intermediário é qualquer membro do canal que não seja o fabricante ou o usuário final – ou comprador empresarial, como no caso do processo de venda de servidores. Podem ser classificados em três tipos: atacadista, varejista e especializado (COUGHLAN et al., 2002). Rosenbloom (2002) define os intermediários como atacadistas, varejistas e agentes.

Para Rosenbloom (2002) e Coughlan et al. (2002) atacadistas ou distribuidores são empresas que atuam na venda de bens para outros intermediários de canal ou para uso industrial, não atendendo usuários finais individuais. Segundo Coughlan et al. (2002), os atacadistas assumem a titularidade e a posse física do estoque, armazenam estoques, normalmente de vários fabricantes, promovem o produto em sua linha e negociam financiamento dos mesmos. Seu lucro financeiro vem da diferença entre o preço de atacado pago ao fabricante e do preço vendido ao próximo elo do canal de marketing.

“Este grupo de intermediários pode atuar tanto de forma exclusiva quanto podem representar produtos de diferentes fabricantes” (CONSOLI, 2005, p. 65).

Segundo Coughlan et al. (2002) o intermediário varejista vende ao consumidor final, que pode ser uma pessoa física ou empresa. Esta situação pode ser exemplificada pelo varejista que vende papel para impressoras; seu cliente pode ser o consumidor final ou algum funcionário ou comprador de pequena empresa que, devido ao baixo volume demandado, não compra de atacadistas. O papel do varejista inclui a disponibilização de uma variedade de produtos interessantes ao seu cliente final.

Os intermediários especializados estão envolvidos no processo de canal em atividades específicas, como financiamento, seguro, logística, etc, sem envolvimento no processo completo de vendas. Segundo Rosenbloom (2002), agentes são intermediários independentes que normalmente não assumem os direitos dos produtos que negociam, mas estão ativamente envolvidos em funções de negociação, como compra e venda. Eles estão envolvidos de forma direta nas negociações, mas não em seu nome, e sim no de seus clientes. Exemplos típicos deste tipo de intermediário são os corretores, os agentes de vendas e agentes de importação e exportação.

Segundo texto publicado no Journal of Marketing Research sobre Intensidade da distribuição e a escolha de carro novo, “a distribuição é um dos mais poderosos contribuidores para as vendas e participação de mercado” (HANSSENS; PARSONS; SCHULTZ, 2001 apud BUCKLIN; SIDDARTH; SILVA-RISSO, 2008, p. 473).

Bucklin, Siddarth e Silva-Risso (2008) afirmam que, diferentemente de preço, propaganda e promoções, os canais de distribuição costumam mudar lentamente no decorrer do tempo, sendo que estruturação e resultados destes canais de distribuição também dependerão do tipo de produto ofertado. Se a maior intensidade na distribuição de itens de conveniência em geral tende a aumentar as vendas, para itens de compra como automóveis e produtos duráveis há menos evidências sobre os efeitos da intensidade de distribuição. Para estes produtos, compradores podem buscar mais informações antes da compra, demandando assistência ou demonstrações, indo além do simples suprimento.

Sobre o impacto de maior intensidade na distribuição de produtos duráveis, Bucklin, Siddarth e Silva-Risso (2008) constatam que:

- Compradores procurando por um produto específico podem reduzir seu tempo de busca ou espera para entrega. Maiores níveis de distribuição em determinada área podem aumentar níveis e variedade de estoque de distribuidores;
- Maior concentração em distribuição pode aumentar a exposição ou conhecimento da marca, bem como sua reputação, sinalizando força e comprometimento no atendimento ao mercado;
- Compradores podem selecionar múltiplos vendedores de uma mesma marca. Com isto, determinada marca não precisa perder um cliente simplesmente por que o comprador está insatisfeito com um determinado revendedor.

Bucklin, Siddarth e Silva-Risso (2008) alertam ao fato de que, para produtos duráveis, altos níveis de distribuição permitem aos compradores maior facilidade na comparação de preços, podendo aumentar a concorrência de produtos da mesma marca, que pode levar a menores níveis de lucratividade.

A forma de distribuição usada pela empresa em estudo emprega entidades que atuam como atacadistas, chamados internamente de distribuidores e outras entidades que atuam como varejistas, também chamados de revendedores. Segue, portanto, a estrutura de distribuição de quatro níveis elaborada por Rosenbloom (2002) na Figura 6. O distribuidor desempenha o papel clássico do atacadista, com a posse dos produtos, estoque, etc. Um revendedor pode e deve prestar um serviço pré e pós venda, bem como suporte e integração de outros produtos ou programas de computador, não se limitando apenas a vender um servidor. Oferecendo serviços adicionais, pode cativar o cliente ou mesmo vender mais produtos ou serviços, ampliando seus resultados financeiros.

Os papéis de distribuidores e revendedores são muito próximos, mas apresentam grandes diferenças. Vale lembrar que o lucro do distribuidor vem do giro do estoque e o do revendedor, da venda ao usuário final e da prestação de serviços de valor agregado.

#### 4.1.1.3 Usuário Final

O Consumidor é o fim da linha de distribuição (MCCALLEY, 1996 apud CONSOLI, 2005). De acordo com Consoli (2005, p. 66), “todos os outros componentes do canal devem estar preocupados em atingir a satisfação do usuário com o produto”.

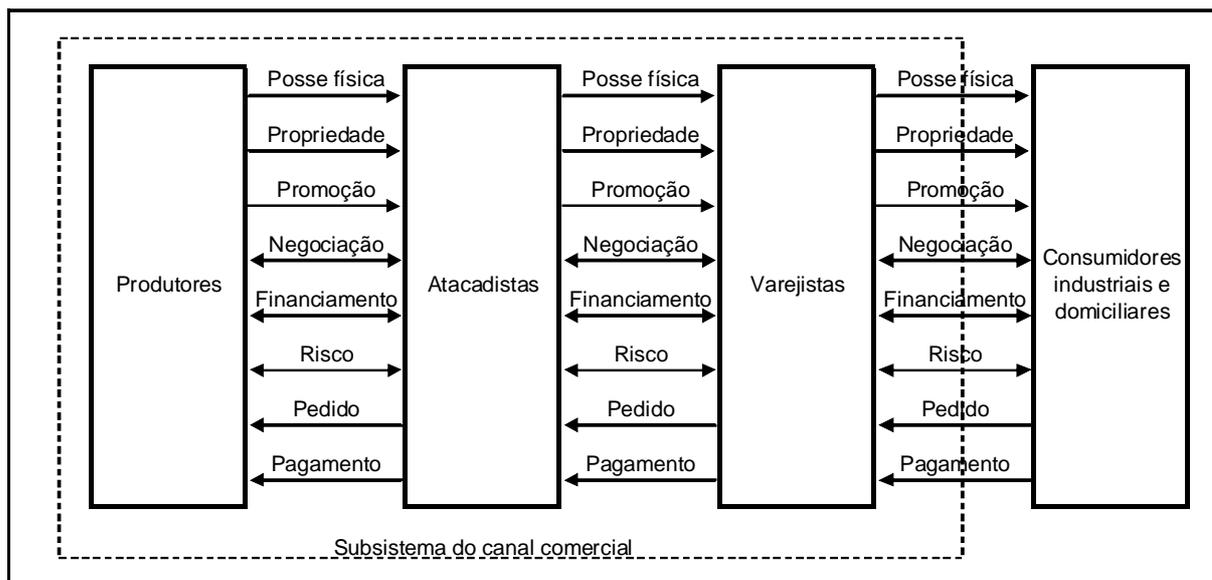
Os usuários finais englobam tanto os clientes de empresas como os consumidores individuais, que também constituem membros do canal, visto que eles podem desempenhar e freqüentemente desempenham papéis nos fluxos de canal. Estas ações de fluxos de canal podem ir desde a estocagem de produtos para utilização posterior, chegando até ao financiamento do canal, com pagamentos à vista (COUGHLAN et al. 2002).

#### 4.1.2 Fluxos e Funções do Canal de Marketing

Coughlan et al. (2002) demonstram que os membros do canal de marketing, no decorrer de suas atividades, desempenham oito fluxos de marketing universais, que podem mover-se para frente no canal (como no fluxo de posse física do produto, propriedade e promoção), para cima no canal, partindo do consumidor (pedido e pagamento) ou mesmo para as duas direções (negociação, financiamento e risco). Estes fluxos universais estão representados na Figura 7. Estes fluxos são passíveis de personalização ou junção, para fins de estudo de canais específicos. Rosenbloom (2002) consolidou os fluxos de marketing não em oito, mas em cinco categorias: produto, negociação, propriedade, informação e promoção.

Os autores fazem uma ressalva de que nem todos os fluxos ou funções precisam ser desempenhados por todos os membros do canal. De forma geral, estes fluxos ou funções deveriam ser compartilhados pelos membros do canal de marketing que podem agregar valor ou reduzir custos ao assumi-los.

Por fim, se dois membros de um mesmo canal de marketing desempenham exatamente a mesma função, como em uma visita a um cliente final realizada por vendedores de duas empresas, um custo adicional e desnecessário foi gerado (COUGHLAN et al., 2002).



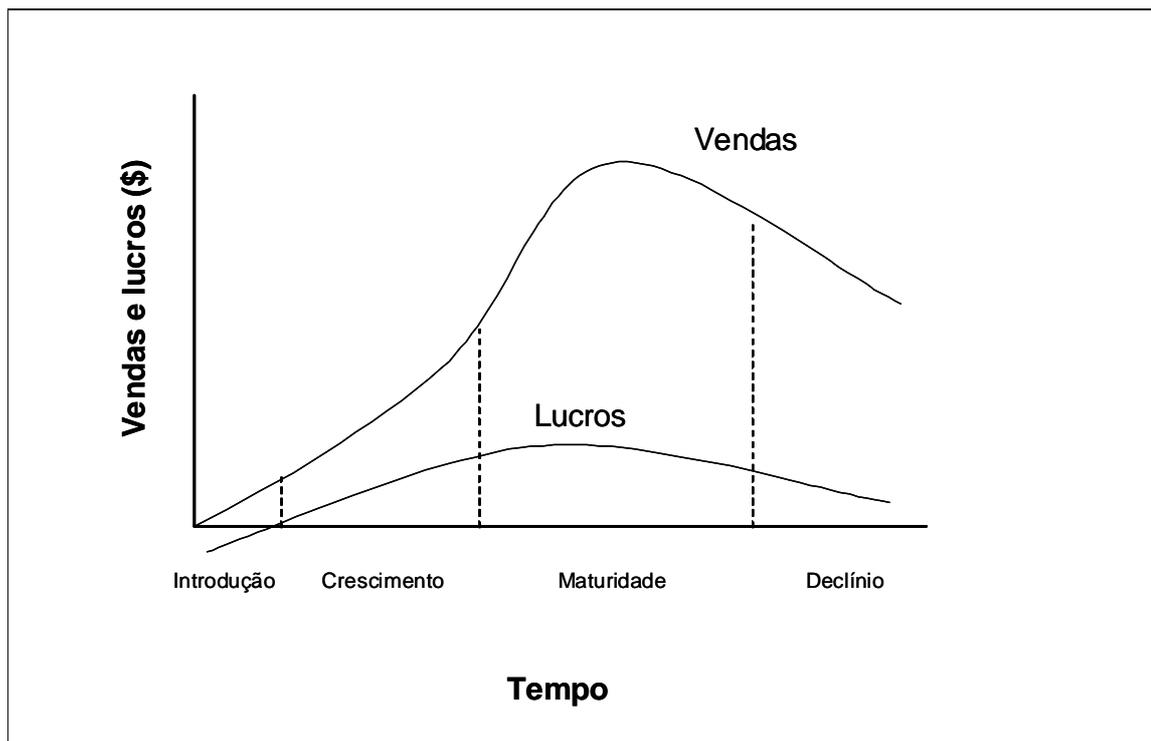
**Figura 7 - Fluxos de marketing em canais**

Fonte: Adaptado de Coughlan et al. (2002).

## 4.2 CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Como citado no Capítulo 1, institutos de pesquisa como o IDC (2009) prevêem aumento na demanda de servidores x86 para os próximos anos. Entretanto, ao considerarmos que os servidores x86 são divididos em categorias de produtos, como torres, racks e lâminas, nota-se que os servidores torre apresentarão decréscimo nas vendas percentuais enquanto os servidores rack sofrerão pouca variação. Notadamente, os servidores do tipo lâmina, mais complexos, sofrerão acréscimo nas vendas percentuais (IDC, 2008). Estas informações estão relacionadas ao ciclo de vida do produto, detalhado a seguir. Os fundamentos teóricos do ciclo de vida do produto foram usados na delimitação do tema, justificando a exclusão de servidores do tipo torre deste trabalho e trarão outras implicações no canal de marketing pesquisado.

As curvas que representam o ciclo de vida de produtos, em sua maioria, são retratadas em forma de sino, sendo divididas em quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. A representação gráfica de uma curva de ciclo de vida de produto, relacionada com as margens de lucro esperadas, está disposta na Figura 8.



**Figura 8 - Representação de ciclos de vida e lucros**  
Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

#### 4.2.1 Introdução

Segundo Kotler (2000), durante a introdução de um produto, o crescimento de vendas é baixo, com lucros negativos ou baixos, devido às baixas vendas e às despesas com distribuição e promoção.

Segundo Bowersox e Closs (2001) no estágio de introdução de um produto, altos volumes de propaganda e promoções são necessários, pois os clientes potenciais não conhecem todos os atributos necessários para a decisão de compra. As vendas, nesta etapa são de difícil planejamento, pela dificuldade em estimar aceitação do produto ou comportamento dos clientes.

Kotler (2000) define a introdução de produto como uma fase com crescimento de vendas, especialmente para produtos caros, dada a complexidade destes produtos e baixo número de compradores.

### **4.2.2 Crescimento**

Bowersox e Closs (2001) definem a fase de crescimento como sendo de alta penetração de mercado, com melhor aceitação por parte do mesmo e com volumes de venda um pouco mais previsíveis. A adequação do nível de serviços ao cliente passa a ganhar complexidade, com muitas empresas incorrendo em aumentos significativos nestes gastos. Ainda, nesta fase, há potencial para um alto nível de transações lucrativas.

Segundo Kotler (2000) os preços, nesta fase, são constantes ou apresentam ligeira queda, com as vendas crescendo mais do que os gastos com promoção, elevando a lucratividade. Para sustentar o crescimento acelerado, a empresa pode adotar várias estratégias, incluindo aumentar a cobertura de distribuição, ingressando em novos canais de distribuição.

Nesta fase encontram-se os servidores do tipo lâmina, com crescimento de vendas e maior aceitação por parte do mercado. Como explicitado acima, o nível de serviço ganhando complexidade e a possibilidade de aumento de cobertura dos canais de distribuição podem ser alternativas válidas para este produto.

### **4.2.3 Maturidade**

Na maturidade de um produto, segundo Kotler (2000) as taxas de crescimento são baixas, visto que o produto já conquistou a maioria dos compradores potenciais. Nesta fase, os lucros estão estabilizados ou são declinantes, em função do acirramento na concorrência.

Os servidores tipo rack podem ser categorizados nesta fase, dada sua penetração de mercado e perspectiva de crescimento. Este tipo de produto, de complexidade mediana, tem diversos ofertantes e muitos são os intermediários que o comercializam, caracterizando um segmento de mercado bastante competitivo.

Segundo Bowersox e Closs (2001), produtos bem sucedidos geram concorrência de diversos produtos substitutos. Desta forma, servidores tipo rack competem não só entre si, mas também com novas tecnologias, como os servidores lâmina.

A mudança para produtos substitutos, segundo Kotler (2000), cria um excesso de capacidade produtiva no setor, intensificando a concorrência. Neste estágio, os concorrentes adotam algumas ações como procura de nichos, redução de preços, aumento de promoções publicitárias ou aumento em gastos com pesquisa e desenvolvimento, para melhorar o produto ou ampliar a linha. Concorrentes mais fracos tendem a se retirar do negócio.

Neste momento, grandes empresas tendem a dominar o setor, praticando altos volumes de vendas e baixos custos, podendo ser uma empresa líder em qualidade, uma líder em atendimento e uma líder em custos. Em torno destas empresas dominantes, existe uma grande quantidade de especialistas em nichos de mercado, oferecendo produtos especiais ou customizados. A decisão de uma empresa atuante em mercado maduro fica entre ser uma grande empresa, com altos volumes de vendas e baixo custo ou ser uma empresa de nicho, com baixos volumes e altas margens de lucro.

Algumas empresas podem abandonar produtos mais fracos, concentrando sua atenção em produtos mais lucrativos ou novos produtos. Kotler (2000) ressalta que pode haver potencial em mercados maduros e produtos antigos.

Ações para expandir participação de produtos em mercados maduros podem incluir a busca por novos segmentos de mercado ou a aliciação de clientes dos concorrentes, além de tentar estimular o aumento natural do consumo ou utilização do produto.

Existe ainda a possibilidade de estimular as vendas por meio de alterações nas características do produto, como qualidade, particularidade ou estilo. Uma melhoria na qualidade, por exemplo, visa melhorar o desempenho funcional de um produto, como durabilidade, confiabilidade ou velocidade.

Neste estágio devem-se considerar, ainda, alterações nos elementos de marketing como reduções nos preços, aumento no nível de promoções ou propaganda. Negociar maior apoio e participação junto aos distribuidores ou agregar serviços complementam as ações.

#### **4.2.4 Obsolescência – Declínio**

Produtos em fase de declínio, segundo Kotler (2000), têm queda vertiginosa nas vendas e nos lucros. Bowersox e Closs (2001) definem que neste momento, executivos avaliam alternativas de abandonar os produtos ou reduzir sua distribuição.

Desfazer-se do negócio rapidamente, dispondo de seus ativos da maneira mais rápida possível, colher o investimento, de forma a recuperar rapidamente o caixa ou diminuir o nível de investimento de forma seletiva, abrindo mão de clientes não lucrativos são estratégias válidas para empresas em setores declinantes. Permanecer no mercado ou mesmo aumentar investimentos, para dominá-lo são outras possíveis estratégias (KOTLER, 2000).

Conforme exemplificado, o conceito de ciclo de vida de produto, segundo Kotler (2000) pode ser utilizado para categorias de produtos (como servidores de microinformática), formas de produtos (servidores tipo rack, lâmina ou torre) ou marcas destes produtos.

Categorias de produtos possuem ciclos de vida mais longos, sendo que muitas permanecem no estágio de maturidade permanentemente, crescendo de acordo com a taxa de crescimento da população.

Já as formas de produto seguem o padrão de ciclo de vida de produto mais fielmente. Segundo o autor, a máquina de escrever manual passou pelas fases de introdução, crescimento, maturidade e declínio, sendo que seu produto sucessor, a máquina de escrever elétrica, passou pelas mesmas fases.

As marcas de produtos podem ter ciclos de vida longos ou curtos, com muitas marcas sucumbindo em pouco tempo e outras ativas há vários anos no mercado.

Cobra e Zwarg (1986) utilizam o mesmo conceito de ciclo de vida de produto para demonstrar o ciclo de vida de serviços, ressaltando que estes também têm fases de introdução, desenvolvimento, maturidade e declínio no decorrer do tempo.

#### 4.3 OS PAPÉIS DOS CLIENTES E BENEFÍCIOS ESPERADOS

Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), o cliente pode exercer três diferentes papéis: comprador, usuário e pagante. Em muitos casos, o cliente pode exercer dois ou mesmo os três papéis simultaneamente. Devido às características técnicas e preços de um “computador tipo servidor”, seus clientes tendem a ser empresas de diversos tamanhos ou instituições de ensino ou pesquisa (que podem ter *modus operandi* semelhantes aos empresariais nas áreas de compras ou de tecnologia). Desta forma, é de se esperar uma clara separação de papéis entre compradores (área de compras), usuário (departamento de tecnologia da informação) e pagante (setor financeiro).

Mesmo em pequenas empresas, onde seria natural o acúmulo de papéis pelo baixo número de empregados, não é de se esperar um acúmulo total de funções, pois o papel de usuário demanda conhecimento muito distinto dos pagantes e compradores. Definidos os papéis dos clientes, faz-se necessário discorrer pelos benefícios que cada um destes papéis busca.

### **4.3.1 Benefícios que os Usuários Buscam**

Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), os consumidores buscam valores pessoais sociais e emocionais, além do valor de desempenho.

Servidores são produtos de relativa complexidade e normalmente são utilizados em salas especiais, com segurança de acesso e controle climático, chamados Centro de Processamento de Dados (CPD). Salvo os raríssimos casos onde o CPD é diferencial competitivo, os servidores não são vistos ou expostos. Desta forma, não é de se esperar grande importância dos valores sociais, embora a marca do produto, com sua tradição e reputação, ainda possa gerar algum valor emocional.

O valor universal, desempenho, refere-se ao resultado físico da utilização do servidor, ou seja, capacidade de processamento de dados, confiabilidade, baixa necessidade de intervenção técnica, facilidade de manutenção, etc. Este tende a ser o principal valor para o usuário.

### **4.3.2 Benefícios que os Pagantes Buscam**

Para um pagante, o valor universal é o valor de preço (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001), incluindo outros custos financeiros incidentes ao adquirir o produto. Em muitos casos, o custo de ciclo de vida (também chamado no mercado de custo total de propriedade) será muito importante para o pagante. Uma análise do custo de ciclo de vida de um servidor mostrará que produtos mais eficientes têm menor consumo de energia e dissipam menos calor (o que demanda menos consumo de energia para resfriamento), gerando economia ao longo de sua vida útil. Esta economia pode compensar maiores investimentos na aquisição de um produto diferenciado.

Os pagantes também buscam os valores pessoais de crédito e financiamento. Ambos consistem em facilitar o pagamento do produto ou serviço. Por financiar, entende-se oferecer termos de compra que tornem o pagamento mais fácil, distribuindo-o por um período estendido de tempo (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

### **4.3.3 Benefícios que os Compradores Buscam**

Os compradores buscam o valor universal de serviço e os valores pessoais de conveniência e personalização.

O valor de serviço que os clientes buscam ao adquirir o produto engloba: aconselhamento e consultoria na pré compra, aconselhamento e consultoria pós-compra, a manutenção do valor de uso do produto e garantia contra risco de uma compra equivocada. No serviço de pré venda, os compradores buscam informações sobre o produto, de forma claramente explicada e documentada. O serviço de pós venda engloba dicas de utilização e conservação dos produtos, bem como eventuais trocas ou manutenções em caso de defeitos decorrentes da utilização normal dos mesmos. Por fim, eventuais trocas podem ser solicitadas, caso o comprador tenha se arrependido da compra e o produto esteja em perfeitas condições. Este arrependimento, segundo Schiffman e Kanuk (2000), é chamado de dissonância pós compra e pode ser eliminado com dicas de uso apropriadas, oferecendo garantias ou aprimorando os serviços de pré venda.

O valor pessoal de conveniência está relacionado à economia de tempo e praticidade que o comprador tem ao adquirir o produto.

O valor da personalização é obtido pelo serviço de entrega da mercadoria no que tange aos horários combinados, mas é ainda mais relevante na relação interpessoal agradável e positiva entre vendedor e comprador. É natural que este valor esteja ligado ao comportamento de um vendedor apto ou treinado, que seja gentil e que goste de interagir com os clientes (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

Muitos dos aspectos de preço são irrelevantes se comparados com a qualidade de elementos tangíveis de serviços (COOPERS & LYBRAND DELLOITTE 1992 apud ABREU, 1996).

Os clientes de servidores tendem a buscar os serviços de aconselhamento na pré compra, especialmente se não possuírem departamentos de tecnologia da informação e de compras treinados e especializados. Desta forma, empresas fabricantes que trabalham com distribuidores tendem a estarem mais próximas dos clientes, com interações pessoais, auxiliando não só na pré, como na pós compra. Casos de devolução de produtos não são comuns nesta indústria, salvos os raros casos de problemas comprovados de falta de qualidade.

O conhecimento destes papéis é de extrema importância para os fabricantes de servidores e seus canais de distribuição, de forma a adequar a mensagem para cada departamento ou papel no processo de compra, maximizando o valor para o cliente e diferenciando sua proposta da concorrência.

#### 4.4 FATORES DIFERENCIADORES DE OFERTA

De acordo com Kotler (1998), o conceito de diferenciação consiste em relacionar diferenças significativas para distinguir o produto da empresa do produto do concorrente. Desta forma, para que a estratégia de diferenciação do produto seja efetiva, a empresa deve contar com a excelência operacional, intimidade com o consumidor (de forma a conhecer suas reais necessidades) e a liderança tecnológica, no que tange ao produto.

A empresa em estudo sofre com a comoditização de seus produtos diferenciados, uma vez que vantagens técnicas estão sendo desconsideradas em detrimento de diferenciais em preços – ou os diferenciais dos seus produtos não estão sendo comunicados ao longo do canal de marketing. Desta forma, faz-se necessária a ênfase na diferenciação de seus produtos. Uma das formas de

diferenciação de produtos é a agregação de serviços ao cliente, que serão abordados a seguir.

#### 4.4.1 Serviços ao cliente

Segundo a American Marketing Association (AMA, 2009, p. 1), serviços são:

1. Produtos, como empréstimo bancário ou segurança residencial, que são intangíveis ou substancialmente intangíveis. Se totalmente intangíveis, são comercializados diretamente entre produtor e usuário, não podendo ser transportados ou armazenados, sendo percebíveis quase que instantaneamente. Produtos de serviço são difíceis de identificar, pois são criados no mesmo momento em que são comprados e consumidos. Eles compreendem elementos intangíveis que são inseparáveis; normalmente envolvem participação do cliente de alguma forma importante; não podem ser vendidos na forma de transferência de propriedade; e não têm direito de propriedade. Hoje, entretanto, a maioria dos produtos é parcialmente tangível e parcialmente intangível, e a forma dominante é usada para classificá-los como produtos ou serviços (ambos são produtos). Estas comuns formas híbridas, quaisquer sejam seus nomes, podem ou não ter atributos dados a serviços totalmente intangíveis.
2. Serviços, como termo, é também usado para descrever atividades executadas por vendedores e outros, que acompanham a venda de um produto e auxiliam em sua troca ou utilização (por exemplo, auxílio na escolha de sapatos, financiamento ou suporte telefônico 0800). Estes serviços são pré ou pós-venda e complementam o produto, não o compreendendo. Se executado durante a venda, são considerados partes intangíveis do produto.

Segundo Slongo e Müssnich (2005), os serviços são a oferta essencial e indispensável, com características básicas como relação com clientes, percibibilidade, intangibilidade, inseparabilidade e customização. Serviços ao cliente, por sua vez, possuem as mesmas características dos serviços propriamente ditos, não mais como oferta essencial, mas como oferta complementar ou ampliada de serviços.

La Londe e Zinszer (1976) definiram serviço ao cliente como “um conjunto de atividades que compõem a interface entre uma empresa e seus clientes e que facilitam a venda ou a utilização de produtos / serviços”.

Cobra e Zwarg (1986) salientam que serviços são menos uniformes ou padronizados, dado o peso do componente humano em sua produção; também são difíceis de serem protegidos por patentes e, por isso, facilmente copiados, o que ressalta a importância de uma imagem de marca. Por fim, serviços são mais difíceis de serem precificados, dada a variação de custos do trabalho humano.

Abreu (1996) salienta a atenção que as empresas fabricantes devem ter à medida que canais de distribuição e intermediários multiplicam-se, fazendo com que aumente a distância para com o cliente final. Uma maior distância entre fornecedores e clientes finais diminui o controle das empresas produtoras nas condições de venda e oferta de serviço ao cliente.

Segundo Trez (2000a), a utilização de serviços ao cliente como fator diferenciador da oferta tem sido indicada como a trajetória a ser seguida pelas empresas na busca pela preferência do cliente. De acordo com Bouckaert, Deneffe e Vantrappen (1999) nenhuma empresa pode ignorar os benefícios da mudança da simples fabricação de produtos para a fabricação acrescida de serviços. O processo de criação destes serviços deve ser tão bem gerido quanto o processo de criação do produto em si.

Se a cadeia de distribuição problemática pode causar dificuldades para o escoamento dos produtos, seu impacto nos serviços prestados pode ser muito maior. De modo inverso, uma cadeia de distribuição bem estruturada e preparada pode prover informações importantes ao fabricante, pelo acúmulo de dados durante o período de garantia ou pesquisas de mercado, por exemplo. Estas informações podem ser enriquecidas pelo convívio constante entre o prestador de serviços e o cliente.

A figura a seguir ilustra fatores de sucesso no fornecimento de serviços.

Área	Fornecimento de produtos	⇒	Fornecimento de serviços
Proteção do <i>know-how</i>	Direitos de propriedade		Informação intelectual ao cliente
Prioridades de investimento	Infra-estrutura de fabricação		Infra-estrutura de prestação de serviços
Estratégia de precificação	Preço por custo + lucro		Preço por valor
Foco das alianças	P&D/fabricação		Finanças / prestação de serviços
Cultura dos funcionários	Mentalidade de <i>merchandising</i>		Comportamento pró-solução de problemas

**Quadro 1 - Fatores de sucesso: os velhos e os novos**  
 Fonte: Adaptado de Bouckaert, Deneffe e Vantrappen (1999).

De acordo com Bouckaert, Deneffe e Vantrappen (1999), portanto, uma estratégia de adoção de serviços ao cliente tende a gerar mudanças na formação de preços, função tão pressionada em mercados comoditizados.

Serviço ao cliente é uma tendência, em produtos comoditizados com poucas diferenças sobre seus concorrentes levando a uma conseqüente necessidade de criação de vantagem através de valor adicionado (CHRISTOPHER, 1992 apud MONTE, 1997).

“Uma das principais formas de construir um relacionamento de longo prazo é o processo de entrega de serviços” (GRÖNROOS, 1991 apud BRETZKE, 2000, p. 85). Segundo Bretzke (2000, p. 85), um grande número de empresas está focando nas necessidades dos clientes, exemplificando que “o hardware – padrão – é totalmente customizado com os softwares e acessórios, oferecendo ao cliente uma solução personalizada”.

Abreu (1996) ressalta que uma estratégia de serviços ao cliente pode ser considerada a essência de uma estratégia de diferenciação de produtos, mas expõe que, para ser bem sucedida, deve estar incluída na cultura da organização e ser apoiada por treinamento contínuo.

Berry e Parasuraman (1992) definem que o serviço agregado ao cliente é um grande fator de sucesso para companhias fabricantes, potencializando a construção de vantagem competitiva sustentável. Segundo Quinn, Doorley e Paquette (1990 apud BERRY; PARASURAMAN, 1992, p. 33):

O verdadeiro enfoque estratégico significa que uma empresa pode concentrar mais força do que qualquer outra nos mercados que selecionou. Antigamente isso significava ter mais recursos, maiores fábricas, laboratórios de pesquisas ou canais de distribuição para suas linhas de produção. Hoje, as bases físicas – inclusive um produto aparentemente superior – raramente proporcionam uma competitividade sustentável. São facilmente contornadas, invertidas, copiadas ou até mesmo superadas. Ao contrário, uma vantagem durável normalmente deriva de uma notável profundidade em habilidades humanas selecionadas, capacidades logísticas, bases de conhecimento e outras forças de serviço que os competidores não conseguem reproduzir e que levam a um maior valor demonstrável para o cliente.

Grönroos (2003) indica que as empresas podem escolher várias perspectivas estratégicas, dentre as quais está a perspectiva de serviços, e a inclui entre as quatro perspectivas estratégicas importantes:

- perspectiva de produto central;
- perspectiva de preço;
- perspectiva de imagem;
- perspectiva de serviços.

A perspectiva de produto central está fundamentada na qualidade da solução como principal fonte de vantagem competitiva como, por exemplo, o caso de uma empresa que tenha uma vantagem tecnológica sustentável. Neste caso, o produto central é o principal portador de valor ao cliente. Esta perspectiva só é válida se a empresa realmente tiver uma vantagem tecnológica competitiva, caso contrário, acabará por adotar reduções de preço.

Ainda segundo o autor, a perspectiva de preços implica na manutenção de preços continuamente baixos como principal meio de competição. Reduções de preços devem ser associadas à busca ou manutenção contínuas de vantagens de custo sustentáveis. A perda de vantagens de custo é perigosa, podendo levar a empresa a não se sustentar no futuro.

A perspectiva de imagem está ligada ao uso dos meios de comunicação para criar valores imaginários adicionais ao produto central. É uma ação válida especialmente para produtos de moda ou alimentação, mas depende de investimentos contínuos em comunicação, sob o risco de ter deterioração de imagem e perda de competitividade.

Em uma perspectiva de serviço, o papel dos elementos que compõem o serviço nos relacionamentos com clientes é considerado estratégico. Estes serviços são agregados ao produto ou serviço central da oferta, criando vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Grönroos (2003) escolher uma perspectiva de serviços como estratégia não significa abandonar ou diminuir a importância de outras perspectivas. Na verdade, a tecnologia de fabricação dos produtos ou a qualidade técnica dos mesmos continuam a constituir diferenciais em mercados altamente competitivos. A ênfase em serviços direciona o desenvolvimento dos recursos e competências nas empresas, combinando componentes como produtos físicos, serviços, informação e outros componentes do relacionamento com clientes em uma “oferta total de serviços”, agregando valor para o cliente.

Heskett et al. (2002) afirmam que valor não é equivalente a preços, e que muitos clientes, tendo acesso facilitado à aquisição de serviços, estariam dispostos a pagar valores diferenciados, que elevariam margens de lucro. Conclusão semelhante é apresentada por Albrecht (1992), que define excelência em serviço ao cliente como um nível de qualidade comparada ao de seus concorrentes, que permite cobrar um preço mais alto, conquistar maior participação de mercado e/ou obter maior margem de lucro que os concorrentes. Para Cobra e Zwarg (1986), o conceito de caro ou barato é relativo à satisfação de necessidades latentes ou

urgentes, com preços ligados não só à qualidade intrínseca do serviço, mas com o que o cliente espera que o serviço faça por ele.

Adicionalmente, existe relação entre prestação de serviços e demanda de mercado, enfatizando que o bom desempenho na prestação de serviços resulta em vantagem competitiva que altera o desempenho das empresas, inclusive na geração de lucros financeiros (INNIS; LA LONDE 1994, apud TREZ, 2000b). Ainda segundo os autores, o bom desempenho dos serviços à cliente contribui para:

- o aumento do nível de satisfação dos consumidores;
- uma atitude do consumidor em relação à empresa;
- a intenção de recompra dos consumidores.

Uma tendência global, dada a transformação radical dos mercados e adoção de novas tecnologias, é a saturação de mercados de bens de consumo (como automóveis) e aumento nas receitas de serviços aos consumidores (CRAWFORD, 1994 apud MONTE, 1997).

Lovelock e Wright (2001) ressaltam que muitas empresas fabris de setores como informática, automobilismo e equipamentos elétricos, estão desenvolvendo lucrativos setores de serviços, oferecendo consultoria, crédito, entrega, instalação, treinamento e manutenção. Entre estas empresas, destacam-se gigantes da informática, entre outros fabricantes de outros segmentos.

O serviço ao cliente deve deixar de ser arbitrário e passar a ser conscientemente tratado como “fabricação no campo”. Quando isto ocorrer, ele será alvo da mesma atenção cuidadosa que a fabricação de produtos recebe. Será cuidadosamente planejado, controlado, automatizado quando possível, verificado no que diz respeito à qualidade e regularmente examinado para fins de melhora de desempenho e observação das relações do freguês. E o que é mais importante, os mesmos métodos tecnológicos e de economia de mão-de-obra que agora florescem nas operações de produção começarão a ter oportunidade no serviço ao cliente e nas empresas que vendem serviços. Quanto mais tecnologicamente sofisticado for o produto (automóveis e computadores, por exemplo) mais suas vendas dependem da qualidade dos serviços que o acompanham. O comprador de uma maquinaria automatizada, diferentemente no comprador do mercado de miudezas, não vai para casa com sua compra a todo risco. Ele espera serviços de instalação, auxílio nas aplicações, peças, reparos e manutenção no pós compra, desenvolvimentos posteriores e P&D da firma vendedora, como suporte às necessidades do comprador de permanecer competitivo sob todos os aspectos (LEVITT, 1972 apud ABREU, 1996, p. 31).

Por fim, Kotler e Bloom (1988) ressaltam a importância da conveniência, disponibilidade e facilidade de acesso na obtenção de serviços, uma vez que os clientes podem adiar ou desistir de utilizar os serviços caso existam dificuldades. Decisões na localização de empresas prestadoras de serviço envolvem mercados-alvo, perfis de compra, localização de concorrentes, entre outros.

#### **4.4.2 Capacidade de prestação de serviço básico**

Segundo Gummesson (2005), a distribuição de bens é um serviço em si, mas serviços com objetivo de distribuição são pouco explorados na literatura. Estes, na realidade, constituem a peça central em vários sistemas de distribuição atuais.

Bowersox e Closs (2001) definem três fatores fundamentais do serviço ao cliente: disponibilidade, desempenho e confiabilidade.

##### **4.4.2.1 Disponibilidade**

“A disponibilidade é a capacidade de ter o produto em estoque no momento em que ele é desejado pelo cliente. A prática mais comum para obter disponibilidade é armazenar estoques em antecipação aos pedidos do cliente” (BOWERSOX; CLOSS, 2001)

Segundo Bowersox e Closs (2001) planejamento de estoque é baseado em previsões das necessidades, podendo incluir estratégias diferentes para itens específicos, como resultado de vendas, importância de determinados itens para uma linha de produtos, rentabilidade ou mesmo valor do produto.

O estoque pode ser dividido em estoque básico e estoque de segurança. O estoque básico tem como objetivo dar suporte à disponibilidade básica de itens, baseado nas necessidades futuras. O estoque de segurança é destinado a cobrir a demanda acima dos volumes previstos, compensando erros de previsão e amenizando atrasos de entrega durante o reabastecimento do estoque básico. Um grande estoque de segurança aumenta o nível médio dos estoques e, em momentos de grande incerteza, pode representar mais da metade do estoque médio.

Altos níveis de disponibilidade requerem mais do que formação de estoque com base em planejamento de vendas e programas visando disponibilidade não são administrados em bases médias. Os fatores que determinam capacidade da empresa de atender necessidades dos clientes são:

**Frequência de Falta de Estoque:** Uma falta de estoque acontece quando a demanda dos clientes é maior do que o estoque disponível. A Frequência de Falta de Estoque mede a quantidade de vezes que a demanda excede a disponibilidade e indica o nível de adequação dos estoques para atender os clientes.

**Índice de Disponibilidade:** Este indicador mede o impacto nas faltas de estoque no decorrer do tempo, indicando percentuais de disponibilidade dos itens de um pedido. Com isto, um cliente pode ter apenas 90% de disponibilidade, com apenas nove itens do seu pedido de dez itens entregues. É necessário determinar se este índice é suficiente ao cliente, grupo de clientes ou segmento de negócio. Por fim, a empresa pode determinar qual índice de disponibilidade é interessante para produtos específicos, de forma a atender a expectativa dos clientes.

**Expedição de Pedidos Completos:** É a medida da quantidade de pedidos completos entregues ao cliente.

#### 4.4.2.2 Desempenho

De acordo com Bowersox e Closs (2001), medidas operacionais de desempenho medem a operação nos quesitos abaixo:

**Velocidade:** É o tempo decorrido da colocação do pedido até a sua entrega ao cliente, variando de horas a semanas. A maior velocidade e disponibilidade são obtidas por empresas que têm acordo de consignação com seus clientes, com produtos estocados em seu destino até o momento da utilização. Esta opção, entretanto, tende a apresentar alto custo para a empresa fornecedora e sua aplicação é limitada a itens críticos. Os acordos de distribuição mais comuns incluem entregas dentro de prazos definidos pelo cliente, dentro de níveis de preço esperados. Existe uma relação inversa entre o quesito velocidade e níveis de estoque necessários para o cliente.

**Consistência:** Resulta da capacidade da empresa realizar seus serviços dentro de prazos constantes. Falta de consistência obriga clientes a trabalharem com níveis maiores de estoque de segurança.

**Flexibilidade:** É a capacidade da empresa de lidar com solicitações extraordinárias dos seus clientes, derivada de situações inesperadas como alterações de endereço, apoio a programas de vendas e falhas no suprimento, dentre outros.

**Falhas e recuperação:** Falhas podem acontecer, independentemente de níveis de excelência logística. O serviço ao cliente deve conter plano de contingência para identificação e correção de problemas.

#### 4.4.2.3 Confiabilidade

Qualidade ou confiabilidade estão relacionadas à capacidade de manter níveis de estoque planejados, envolvendo troca de informações precisas sobre operações logísticas ou status de pedidos, visto que os clientes consideram informações sobre pedidos mais fundamentais que os pedidos completos (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

“Cadeias de suprimento desenhadas para alcançar proposições de valor únicas aos clientes têm o potencial de transformar *commodities* em soluções de valor agregado” (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2002, p. 585).

#### 4.5 CICLOS DE SERVIÇO

Albrecht (1998) ressalta a necessidade de fazer com que os administradores e times de atendimento a cliente encarem o produto da forma que o cliente vê. Esta dificuldade está associada à prática repetitiva das atividades de prestação de serviços, fazendo com que se tornem rígidas e pouco sensíveis à percepção ou impressões de clientes novos; ainda, times internos tendem a pensar na prestação de serviços como interação de departamentos ou especialidades, que não são visualizados ou entendidos pelo cliente. O ciclo de serviço corresponde à cadeia contínua pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado; deve ser organizado refletindo a seqüência mental esperada pelo cliente, que busca apenas atender a uma necessidade. Desta forma, ao invés de atividades setorizadas e fluxos pré-definidos, muitas vezes não preparados para exceções ou necessidades particulares, uma percepção de serviço único pode ser criada, aumentando a satisfação. Segundo Albrecht (1998, p.37), “às vezes, o cliente é a única pessoa que vê todo o quadro”. Esta mesma idéia é expressa por Albrecht e Bradford (1992, p. 74), mas com termos como “trabalhar como um robô”, “fazendo só o que está no manual” e “obrigando os clientes a ficar dando voltas”. Todos estes termos

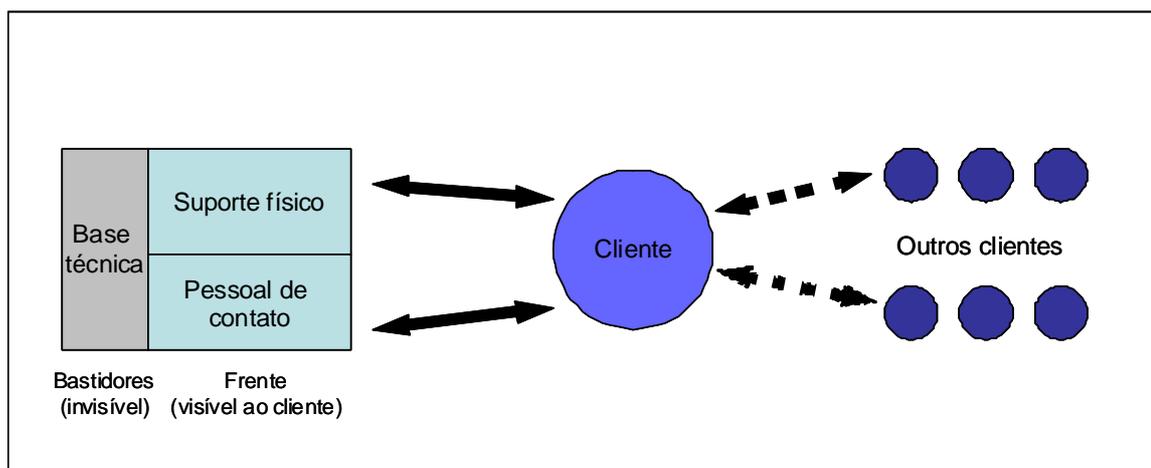
expressam a necessidade de se deixar fluxos pré-definidos e pensar sob a ótica do cliente.

Lovelock e Wright (2001, p. 41) defendem a integração de processos operacionais na prestação de serviços, mas lembram que os processos são apenas meios para atingir um fim e que deve haver grande foco nos processos subjacentes, proporcionando procedimentos rápidos, mais simples e convenientes.

#### 4.5.1 O serviço como sistema

Gummesson (2005) enfatiza que a interação entre o cliente e o sistema de serviços do prestador é de extrema importância, podendo ser comparada a interação entre seres humanos.

Lovelock e Wright (2001) salientam a necessidade de criação de um sistema de serviços, coerente com o nível de contato pretendido entre a empresa e os seus clientes. Este sistema, que conta com partes visíveis e invisíveis aos olhos do cliente conforme demonstrado na Figura 9 é composto por três subsistemas.



**Figura 9 - Serviço como sistema**  
Fonte: Adaptado de Lovelock e Wright (2001).

O primeiro subsistema é de Operações de Serviços, englobando o que acontece nos bastidores da prestação de serviços. Segundo os autores, atividades de bastidores são pouco interessantes aos clientes, muito embora tenham repercussões diretas sobre os mesmos. Aqui podem ser incluídas atividades como faturamento, pedidos, etc que, se não forem desempenhadas corretamente, podem desagradar o cliente. A intensidade do contato com os clientes determina o quão visível é este subsistema. Clientes com alto contato, que recebem visitas constantes de funcionários da empresa prestadora de serviços, tendem a ter maior visibilidade de bastidores se comparados a empresas de baixo contato, que se relacionam por meios eletrônicos com a empresa prestadora de serviços.

O segundo subsistema, de Entrega de Serviços, está relacionado a quando e como o serviço é prestado ao cliente, englobando os elementos visíveis ao cliente, incluindo pessoal técnico, veículos, equipamentos, etc. Estes elementos podem influenciar na avaliação do serviço, fornecendo “pistas tangíveis, para os clientes basearem julgamentos sobre a qualidade do serviço prestado” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 57).

Por fim, o subsistema de Marketing de Serviços é responsável pela compreensão das necessidades e preocupações dos clientes, permitindo o bom funcionamento do sistema. Este subsistema pode ajudar na visão geral do cliente sobre uma empresa de serviços, por meio de comunicações, reportagens ou editoriais em meios de comunicação, divulgação de experiências de clientes ou ex-clientes, pesquisas de mercado, etc.

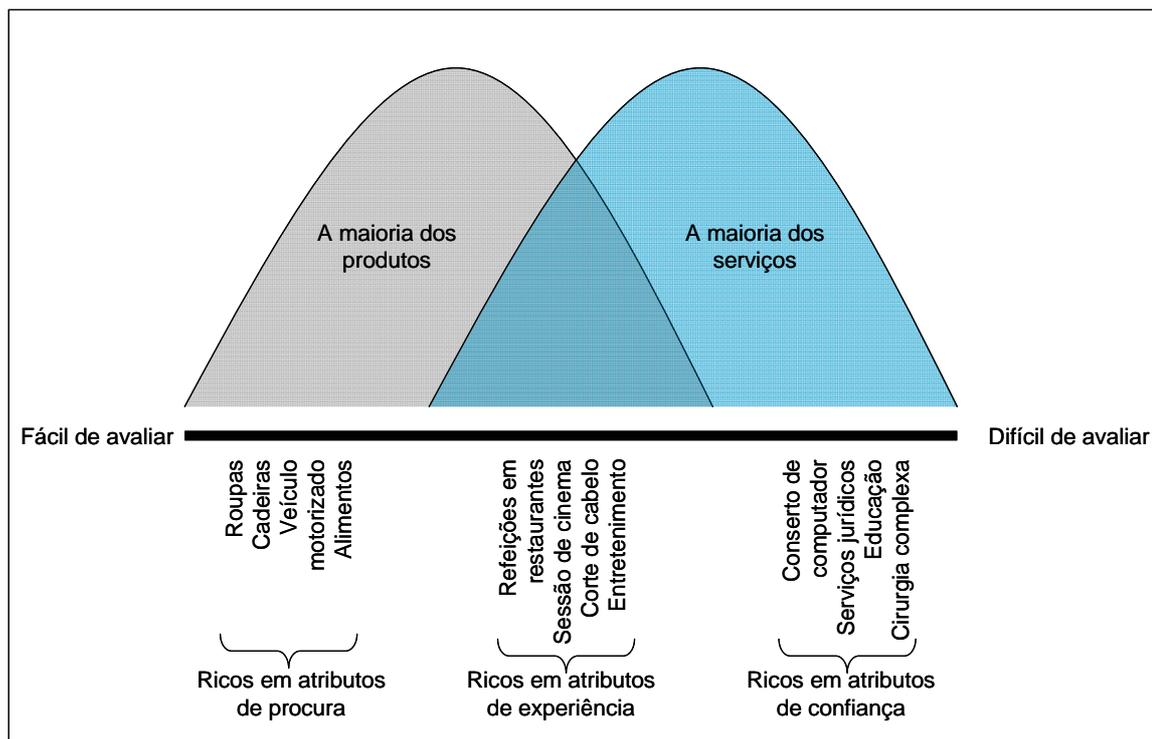
A correta estruturação do Sistema de Serviços, segundo Lovelock e Wright (2001) pode auxiliar o cliente na tangibilização de serviços que têm natureza intangível, influenciando a avaliação dos clientes.

#### 4.6 CONTINUUM DO PRODUTO E INTANGIBILIDADE DO DESEMPENHO DE SERVIÇOS AO CLIENTE

Segundo Lovelock e Wright (2001), os produtos podem ser distribuídos ao longo de um *continuum*, de acordo com atributos destes produtos, sendo eles:

- Atributos de procura: permitem que clientes avaliem os produtos antes da compra. Permitem ao cliente perceber o que terá em troca do seu dinheiro, reduzindo incertezas e riscos associados à compra. Nesta categoria se encontram produtos eletrônicos e automóveis, por exemplo;
- Atributos de experiência: não são percebidos antes da compra, mas durante seu consumo ou experiência. Viagens e filmes enquadram-se nesta categoria. Clientes podem buscar referências com outros clientes, mas, na medida em que a avaliação decorre de experiências individuais, estas referências podem variar de cliente para cliente;
- Atributos de confiança: estas características podem ser de difícil avaliação depois da compra ou mesmo depois do consumo. Clientes podem ter dificuldade em saber se um serviço prestado foi realmente o melhor possível, limitando-se a acreditar que receberam um produto válido.

Os produtos normalmente situam-se à esquerda do *continuum*, enquanto os serviços e serviços ao cliente, normalmente à direita, com maiores atributos de experiência e confiança. A representação gráfica do continuum é apresentada na figura a seguir.



**Figura 10 - Como os atributos de procura afetam a possibilidade de avaliação**

Fonte: Adaptado de Lovelock e Wright (2001).

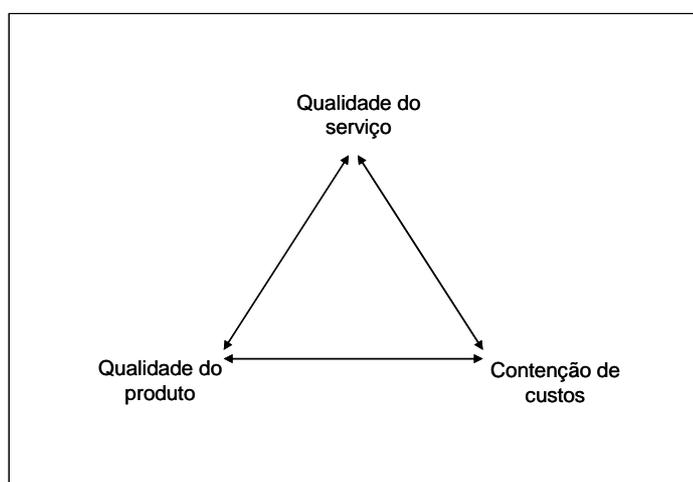
Ainda segundo Lovelock e Wright (2001), o caráter intangível dos serviços ou serviços ao cliente implica na dificuldade de avaliação dos mesmos por parte dos clientes, ainda que existam elementos tangíveis, como equipamentos envolvidos. Um pacote de serviços é difícil de ser demonstrado antes ou mesmo depois da compra.

Bateson e Hoffman (2001) salientam que, em serviços, pessoas de contato são extremamente importantes na experiência e avaliação do cliente final. Gummesson (2005) vai além ao dizer que prestadores de serviços e clientes criam valor juntos. Não é de se estranhar que fornecedores de serviços em tecnologia da informação normalmente exibam diplomas e certificados para justificar os serviços que fornecem. Esta prática é extremamente comum no mercado de informática, com fabricantes criando certificações, além de institutos específicos como Project Management Institute (PMI), ITIL, COBIT, etc.

## 4.7 QUALIDADE

Segundo Las Casas (2000) os serviços, incluindo os serviços a clientes, devem ser cuidadosamente planejados para serem oferecidos com qualidade, de forma a satisfazer clientes e, em última instância, aumentar demanda e lucro. Para que isto seja possível, alguns cuidados devem ser tomados, como administrar expectativas. Clientes formam expectativas com base em promessas feitas por vendedores, em experiências passadas ou comentários de outros clientes. Se o resultado da prestação de serviços for aquém das expectativas, o cliente poderá ficar insatisfeito; se atingir as expectativas, o cliente poderá ficar satisfeito e se superá-las, encantado. Há, portanto, uma necessidade de coordenação das promessas feitas e do serviço prestado. A percepção de qualidade é outro fator de atenção, demandando avaliações e conversas para monitorar a avaliação do serviço por parte do cliente, evitando avaliações por conceitos impróprios.

Para Albrecht e Bradford (1992), combinar a qualidade de serviço e a qualidade do produto pode resultar em uma eficiente forma de diferenciação de mercado. Outro fator presente da administração de serviços são as pressões para redução de custos. A figura abaixo representa os três fatores:



**Figura 11 - Modelo de opção dimensional**  
Fonte: Adaptado de Albrecht e Bradford (1992).

Segundo os autores, uma grande armadilha na administração de serviços é ser forçado a optar por apenas um dos três fatores. Muitas empresas sentem-se obrigadas a escolher entre dois fatores, limitando decisões inteligentes. Empresas de serviços bem sucedidas conseguem aplicar os três fatores em maior ou menor grau, conforme a necessidade própria e de seu cliente.

Berry e Parasuraman (1992) lembram que a confiabilidade é o principal critério que os clientes levam em consideração ao avaliar a qualidade do serviço de uma empresa, ressaltando que existe um alto custo para desfazer um serviço malfeito. Entretanto, este não é o único critério; abaixo seguem as cinco dimensões que influenciam a avaliação, segundo os autores:

- Confiabilidade: capacidade de prestar o serviço prometido de forma precisa e confiável, fazendo corretamente da primeira vez;
- Tangíveis: aparência física de instalações, equipamentos e pessoal;
- Sensibilidade: disposição em ajudar o cliente e realizar o serviço com presteza;
- Segurança: o conhecimento, cortesia e habilidade em transmitir confiança por parte dos funcionários;
- Empatia: atenção individualizada proporcionada aos clientes.

A empresa em análise neste projeto parece adotar uma estratégia de perspectiva de produto, com investimentos consideráveis em pesquisa e desenvolvimento (P&D), de forma a criar tecnologias que tragam valor adicional ao cliente final e adota um canal de distribuição de quatro níveis, conforme categorização de Rosenbloom.

Grönroos (2003) advertiu para o risco de não se ter uma vantagem tecnológica competitiva na estratégia de perspectiva do produto. Se algum dos quatro níveis do canal de distribuição deixar de transmitir a proposta de valor trazida pela vantagem tecnológica, ela deixa de existir para o cliente final e o critério de decisão de compras será por preço. Uma decisão por preço, segundo Sheth, Mittal e Newman, tende a ser buscada pelo pagante e caberia ao usuário negociar a

obtenção de seu benefício (desempenho), mas isto só acontecerá se todos os níveis do canal transmitirem as vantagens tecnológicas dos produtos ofertados de forma adequada.

Para a empresa alvo deste projeto, a adoção da perspectiva de serviços poderia ser muito benéfica: se a informação da vantagem tecnológica pode se perder no canal de distribuição, uma perspectiva de serviços com ações bem estruturadas tende a ser percebida e valorizada pelos clientes, sejam eles usuários, compradores ou pagantes. Este valor, segundo Heskett e Albrecht poderia trazer maiores margens de lucro, maior satisfação de clientes ou crescimento de mercado.

## 5 MÉTODO

Malhotra (2006, p. 36) define pesquisa de marketing da seguinte forma:

A pesquisa de marketing é a função que conecta o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing através de informações – informações usadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing, para gerar, refinar e avaliar ações de marketing, para monitorar o desempenho de marketing e para melhorar a compreensão do marketing como processo.

A pesquisa de marketing especifica a informação requerida para abordar estas questões, formula o método para coletar informações, gerencia e implementa o processo de coleta de dados, analisa os resultados e comunica os resultados e suas implicações.

A escolha do método é um dos pontos fundamentais em um trabalho de pesquisa, para a correta formulação e interpretação do problema a ser investigado (BOARO, 2006). É importante salientar que não existem metodologias “boas” ou “más”, mas sim, metodologias adequadas e inadequadas para tratar de um determinado problema (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998 apud BOARO, 2006).

Segundo Malhotra (2006, p. 99), pesquisas podem ser classificadas genericamente como exploratórias ou conclusivas, sendo que uma pesquisa exploratória tem como objetivo “explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão”.

Pesquisa exploratória é usada em casos onde é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos de ação ou obter dados adicionais antes de desenvolver uma abordagem. É suportada por um processo de pesquisa flexível e não-estruturado, com o uso de pequenas e não representativas amostras; os dados primários são de natureza qualitativa e devem ser tratados como tal. Os pesquisadores têm liberdade para alterar a pesquisa à medida que novas idéias ocorrem ou que suas possibilidades sejam esgotadas.

Os resultados das pesquisas exploratórias podem ser considerados como não definitivos ou servirem de base para pesquisas posteriores. Pesquisas exploratórias, especialmente as qualitativas, podem constituir toda pesquisa feita, devendo haver cuidado com a utilização das constatações.

Dada a natureza do problema, ao pouco conhecimento acumulado e a necessidade de uma compreensão inicial ampla sobre canais de marketing no mercado de servidores x86, a abordagem seguida foi a pesquisa exploratória qualitativa, que propiciaria uma melhor visão e compreensão do contexto geral.

Segundo Malhotra (2006) há vários motivos para usar pesquisas qualitativas, evitando métodos plenamente formais ou estruturados de coleta de dados. Em determinados casos, participantes podem não querer responder a certas perguntas ou podem não ser capazes de fazê-lo. Com o uso de entrevistas em profundidade, pode-se descobrir, por exemplo, motivações, crenças, atitudes ou sentimentos subjacentes sobre determinado tópico.

Vieira e Zouain (2004 apud BOARO, 2006, p. 50) salientam que a não utilização de métodos estatísticos não significa que as análises qualitativas sejam “especulações subjetivas”, lembrando que este tipo de análise segue conceitos científicos que lhe garantem validade.

## 5.1 FONTES DE DADOS

### 5.1.1 Dados secundários

Malhotra (2006) ressalta que antes de realizar uma pesquisa de dados primários, aquela realizada para o problema em pauta, o pesquisador deve analisar os dados secundários disponíveis. Dados secundários são os que já foram coletados para objetivos que não o do problema em pauta, podendo ser localizados de forma rápida e barata. Sua importância e relevância são tamanhas que, em casos de

limitação de recursos, uma pesquisa pode limitar-se apenas à análise de dados secundários. Desta forma, segundo Malhotra (2006, p. 125):

O exame dos dados secundários disponíveis é um pré-requisito para a coleta de dados primários. Comece com dados secundários. Prossiga com os dados primários apenas quando as fontes de dados secundários estiverem esgotadas ou produzam retornos apenas marginais.

Para a elaboração deste trabalho, foram identificados dados secundários externos sobre o mercado de servidores x86 no Brasil, através de institutos de pesquisa como o IDC e Gartner, Internet, revistas e conversas com *experts* do setor.

### **5.1.2 Dados primários**

Após análise dos dados secundários, fez-se necessário definir os participantes das entrevistas a serem realizadas.

Os participantes da pesquisa foram 12 membros do canal de marketing de servidores x86, incluindo um fabricante, grandes distribuidores nacionais ou multinacionais, pequenos e médios revendedores locais, além de pequenas e médias empresas consumidoras, conforme distribuição e funções abaixo listadas:

- 1 – Diretor de produtos da empresa fabricante dos servidores;
- 2 – Gerentes de produtos para servidores x86 de empresas atacadistas – distribuidores;
- 3 – Gerentes de vendas ou gerentes de produtos para servidores x86 de empresas varejistas – revendedores;
- 4 – Clientes usuários ou compradores de empresas finais.

Os participantes eram predominantemente do sexo masculino, com exceção de uma participante, com idades variando entre 30 e 58 anos.

O fabricante e todos os seus distribuidores têm sede no estado de São Paulo. A opção de entrevistar revendedores e clientes no estado deveu-se à participação do estado no PIB brasileiro, bem como na participação de compras em tecnologia da informação.

Nas empresas varejistas, que normalmente empregam poucos funcionários (média simples das empresas pesquisadas foi de 19 funcionários, contra 270 dos atacadistas), nota-se certa sobreposição de funções, com pouca distinção entre as responsabilidades de gerente de produto ou gerentes de vendas – mesmo com funções tão distintas, as atividades desempenhadas eram muito próximas e algumas empresas optaram por não terem posições de gerentes de produtos.

## 5.2 TÉCNICA DE COLETA

Segundo Malhotra (2006), para a obtenção de dados qualitativos faz-se necessária uma padronização no processo de coleta dos dados, para que estes sejam “internamente consistentes e possam ser analisados de maneira uniforme e coerente”. Para isto, um roteiro não estruturado pode ser usado, permitindo comparabilidade de dados e agilizando o processamento dos mesmos.

Para a condução da pesquisa, foi elaborado um roteiro com perguntas não-estruturadas, permitindo que o usuário respondesse com suas próprias palavras, reduzindo a influência sobre as respostas dadas. As respostas foram gravadas, com a permissão dos entrevistados, para posterior transcrição integral, o que permitiu maior riqueza de análise.

Os roteiros de entrevistas aplicados encontram-se nos Anexos A a D. Suas perguntas foram elaboradas de forma a abranger os componentes teóricos que sustentam este trabalho, permitindo obter informações que possibilitaram o atingimento do objetivo geral e dos objetivos específicos.

O Quadro 2 dispõe os números das questões referentes aos componentes teóricos utilizados.

<b>Componente teórico</b>	<b>Questões</b>
Papéis dos clientes	9, 10
Canais de Marketing	1, 7, 8
Ciclo de vida do produto	2, 3, 4
Fatores Diferenciadores de Oferta	7, 8, 15, 16, 17
Continuum do Produto e Intangibilidade do desempenho dos serviços	11, 12
Qualidade	3, 4, 5, 6, 13, 14

**Quadro 2 - Relacionamento dos componentes teóricos com as questões aplicadas**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora o roteiro utilizado nesta pesquisa contenha um conjunto de perguntas comuns a todos os elementos do canal de marketing, visando uma análise uniforme, convém lembrar que a função dos membros do canal varia bastante. Desta forma, foram eliminadas algumas questões nos questionários dos clientes e do fabricante, pois não se aplicavam às funções. A relação de membros do canal de marketing e perguntas a eles excluídas encontra-se no Quadro 3:

<b>Pergunta</b>	<b>Canal de marketing excluído</b>
1	Cliente
2	Cliente
3	Cliente
4	Cliente
5	
6	
7	Fabricante
8	Cliente
9	
10	
11	Cliente
12	Cliente
13	Cliente
14	Cliente
15	Fabricante
16	Fabricante
17	Fabricante

**Quadro 3 - Perguntas excluídas por membro do canal de marketing**

Fonte: Elaborado pelo autor

O roteiro foi submetido a um pré teste com um *expert* no setor e um revendedor, onde foram revisados conteúdo das perguntas, sua seqüência e enunciados. Nesta fase, um potencial problema foi identificado em uma pergunta relacionada ao benefício esperado pelos compradores. Ambos responderam que, embora a teoria enfatize que “os compradores buscam o valor universal de serviço e os valores pessoais de conveniência e personalização”, esta resposta nunca seria dada, e que os compradores estariam apenas preocupados com preços de aquisição. A solução tomada foi de manter a pergunta, mas de forma que fosse feita apenas após uma pergunta adicional, a dos benefícios esperados pelos usuários finais. No entendimento de ambos, o usuário é quem iria ressaltar os valores de serviço e personalização.

As entrevistas foram solicitadas por telefone ou e-mail, ressaltando seus objetivos, sendo agendadas e realizadas em horários e locais mais convenientes aos entrevistados. No momento da realização das entrevistas, foi ressaltado que os dados de identificação não seriam divulgados, garantindo a devida confidencialidade das fontes. Cada entrevista recebeu um código que garantisse a confidencialidade acordada, mas que permitisse identificar a função da empresa no canal de marketing. Os códigos das entrevistas, portanto, começam com a primeira letra da função membro no canal, conforme o Quadro 4:

<b>Função</b>	<b>Código padrão</b>
Fabricante	Fxxxxxx-x
Distribuidor	Dxxxxxx-x
Revendedor	Rxxxxxx-x
Cliente	Cxxxxxx-x

**Quadro 4 - Padrão de codificação de entrevistas**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.3 TÉCNICA DE ANÁLISE

A análise e interpretação dos dados foram fundamentadas pela análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977 apud BOARO, 2006) uma das características desta forma de análise é a inferência, que permite conhecer aquilo que está por trás das palavras, tornando possível a análise das entrelinhas e do que está subentendido nas opiniões das pessoas. O campo de aplicação das técnicas de análise de conteúdo é bastante amplo, abrangendo tudo o que é dito ou escrito. De acordo com Flick (2004 apud BOARO, 2006) a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para análise de material textual, não importando sua origem, abrangendo desde produtos de mídia até dados de entrevista.

## 6 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados consolidados da pesquisa realizada com os elementos do canal de marketing de servidores x86. A fim de facilitar a apresentação, tais resultados foram agrupados nas categorias principais que estruturaram o embasamento teórico: 1) Canais de Marketing, 2) Ciclo de vida de produtos, 3) Papéis dos clientes, e 4) Serviços ao cliente.

### 6.1 ASPECTOS RELACIONADOS AOS CANAIS DE MARKETING

A definição de canais de marketing da AMA, que ressalta a interação entre instituições para levar produtos do fabricante ao cliente final, e a estruturação destas instituições descrita por Rosenbloom (2002) foram claramente observadas em todas as entrevistas. Os entrevistados foram selecionados por pertencerem à estrutura de distribuição escolhida neste trabalho e, conforme esperado, todos entendem perfeitamente a sua posição neste canal, bem como as posições dos outros membros na obtenção do objetivo final. Desta forma, todos os membros sabem que pertencem a um canal de marketing com, teoricamente, quatro níveis, a saber: fabricante, atacadista (conhecidos no canal por distribuidores), varejistas (conhecidos por revendedores) e clientes finais.

Muito embora os participantes entendam a sua posição no canal de marketing, nem todos parecem entender a sua função neste canal. Para o fabricante, uma grande empresa multinacional, com uma equipe dedicada aos produtos aqui analisados, fica muito clara qual a sua função neste canal, como descrito por F261109-1:

*[Sou um] Fabricante. Produzimos uma linha completa de servidores com grandes diferenças tecnológicas e altíssima qualidade, para atender às demandas dos clientes mais exigentes.*

Nota-se que o fabricante não cita manutenção de estoques ou análise de crédito dos clientes finais nas suas atividades. Isto se deve ao entendimento de que estas duas atividades são responsabilidades básicas do próximo elo no canal de marketing, ou seja, dos distribuidores.

Deve-se considerar que, pela obviedade da pergunta, não foi questionado aos clientes a sua posição no canal de distribuição.

Os distribuidores, empresas multinacionais ou associadas a grupos internacionais, também possuem times dedicados exclusivamente aos servidores x86 do fabricante e demonstram claro conhecimento de suas funções no canal de marketing. Este conhecimento fica muito evidente à medida que todos os distribuidores se definem em duas categorias: distribuidores de volume e distribuidores de valor. Este posicionamento é extremamente importante e terá conseqüências em elementos a serem analisados neste capítulo, como a estruturação de suas equipes internas, o serviço prestado ao revendedor, o tipo de produto trabalhado, processos internos, a maturidade do revendedor associado, etc.

Distribuidores podem ou não trabalhar com produtos de diversos fabricantes, muitas vezes, concorrentes entre si. Dois dos distribuidores entrevistados vendem toda a linha de servidores do fabricante além de produtos assemelhados de seu concorrente direto, além de outros produtos adicionais como impressoras, licenças de software, computadores de mesa, notebooks, unidades de discos, geradores, etc. Para que uma empresa possa trabalhar como distribuidora, precisa cumprir pré-requisitos como certificações técnicas, manutenção de estoque e, muito importante, confidencialidade de informações.

Os distribuidores do canal de marketing pesquisado adotaram as denominações “distribuidor de valor” e “distribuidor de volume” para classificar seu foco comercial e operacional. Ao trabalhar com foco em volume ou valor, um distribuidor toma diversas decisões que terão conseqüências na capacitação do quadro de funcionários, no tipo de produto trabalhado e nas parcerias firmadas com seus revendedores.

O quadro abaixo sumariza algumas diferenças entre os distribuidores de volume e distribuidores de valor no que tange ao foco, produtos trabalhados e certificações dos times técnicos:

	<b>Distribuidor de volume</b>	<b>Distribuidor de valor</b>
<b>Foco</b>	Alto giro de estoque. Venda de servidores mais baratos. Melhor preço.	Venda de soluções completas. Alto valor agregado ao cliente.
<b>Tipo de produto mais vendido</b>	Torres (baixa complexidade) e Racks (média complexidade)	Racks (média complexidade) e Lâminas (alta complexidade)
<b>Capacitação interna</b>	Times pequenos com conhecimentos técnicos moderados	Times grandes, com alta capacitação técnica

**Quadro 5 - Diferenciais entre tipos de distribuidores**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Não existe interferência por parte do fabricante na escolha do foco dos distribuidores e, no que tange aos resultados alcançados, distribuidores de volume e de valor podem ser bem sucedidos.

A princípio, um distribuidor de volume trabalha com produtos menos complexos, mas de rápido ciclo de vendas, como servidores do tipo torre ou mesmo servidores rack de pequeno porte, muito embora não desprezem qualquer tipo de iniciativa em soluções mais complexas, englobando servidores do tipo lâmina. Seu time de vendas é focado em “venda de caixas” (D131109-2) e possui apenas o conhecimento para tal.

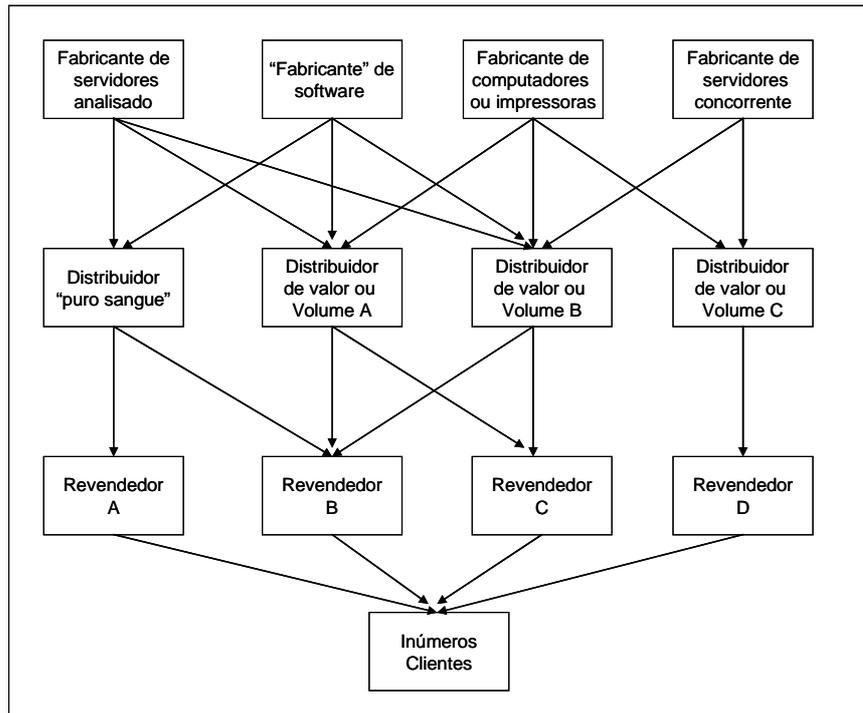
Um distribuidor de valor tem foco em venda de produtos mais complexos, como os do tipo rack e lâmina, não desprezando qualquer venda de “caixa”, como no caso de servidores torre. Seu corpo de profissionais tem considerável experiência e bom nível de certificações técnicas. Conforme D261109-2:

*Trabalho com esta marca há 16 anos. Fui inclusive funcionário do fabricante. Durante este tempo todo, nunca havia trabalhando com um time tão bem treinado como o de hoje. Os engenheiros e especialistas são tão bem treinados, que podem realizar treinamentos para parceiros e clientes, no lugar do fabricante. Hoje é o melhor time com quem trabalhei.*

Cabe ressaltar que a função descrita pelos distribuidores entrevistados no canal de marketing é bastante próxima à descrita por Rosenbloom (2002) e Coughlan et al. (2002): posse física do estoque (normalmente de vários fabricantes), promoção dos produtos e financiamento dos mesmos. Muito relevante é o fato de não venderem aos clientes finais, necessitando de varejistas (revendedores) para este fim.

É bastante clara, a todos os entrevistados, a fronteira de atuação de suas empresas. Desta forma, para descobrir as necessidades de um cliente final, um distribuidor precisa formar contratos ou parcerias com revendedores, que terão a função inicial de identificar as necessidades dos clientes finais. Cada distribuidor salienta que possui milhares de revendedores parceiros cadastrados – não necessariamente ativos -, muito embora saibam que uma parcela destes também trabalha com seus concorrentes. Uma das funções atribuídas aos revendedores, segundo identificado por um distribuidor, é “cobrir o mercado”, referindo-se à capilaridade e proximidade aos clientes finais.

Segundo Rosenbloom (2002) e Coughlan et al. (2002), a função do revendedor é negociar o produto diretamente com o cliente final. Consoli (2005) salienta que podem atuar de forma exclusiva ou representar diferentes fabricantes, o que de fato também foi observado. A figura a seguir ilustra uma possível combinação do canal de marketing estudado com outros canais de marketing de produtos concorrentes ou não concorrentes.



**Figura 12 - Fluxos de marketing exclusivos ou promíscuos**

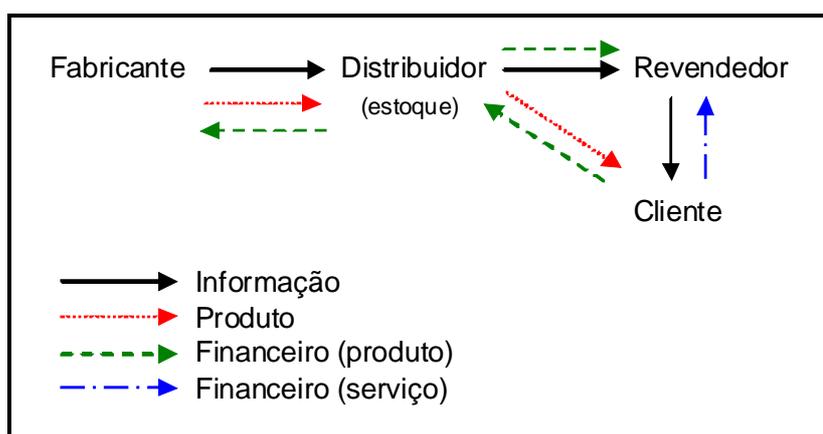
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 12 exemplifica a atuação de distribuidores que trabalham com apenas um fabricante de servidores, como o distribuidor “puro sangue”. Este pode ter revendedores dedicados como o revendedor A ou promíscuos, como o revendedor B (que também compra dos distribuidores A e B). Neste cenário, o revendedor C trabalha com dois distribuidores, sendo que o distribuidor B está no canal de marketing de dois fabricantes concorrentes. Isto quer dizer que o revendedor C pode apresentar duas propostas de produtos aos seus clientes finais, e deixar que escolham pela tecnologia embarcada ou pelo menor preço. No que tange aos revendedores, quanto maior o portfólio trabalhado – diferentes tipos de servidores de diferentes fornecedores, software, desktops e impressoras de diversos fabricantes – menor o conhecimento sobre cada um dos produtos vendidos, bem como a agregação de valor ao cliente final.

Uma representação dos fluxos de marketing no canal estudado é expressa na Figura 13. Nela, os fluxos universais descritos por Coughlan et al. (2002) foram reagrupados conforme orientação dos autores. Desta forma, posse física, propriedade e promoção foram consolidadas no fluxo de produto. Os fluxos de pedido e pagamento foram consolidados nos fluxos financeiros. Os fluxos de

negociação, financiamento e riscos são inerentes às negociações comerciais e não foram listados, dando lugar a um fluxo que os autores citaram, mas omitiram: informação.

Sobre os fluxos representados na Figura 13, cabe ressaltar que um revendedor normalmente não adquire os produtos que está vendendo, sendo este faturado e enviado diretamente do distribuidor ao cliente final. Esta prática é comum, pois evita um faturamento adicional no processo de vendas e, conseqüentemente, reduz a incidência de impostos e o preço final ao cliente. O distribuidor, após faturar o cliente, realiza o pagamento de uma comissão de vendas ao revendedor. O revendedor pode receber do cliente ainda, o pagamento por serviços prestados.



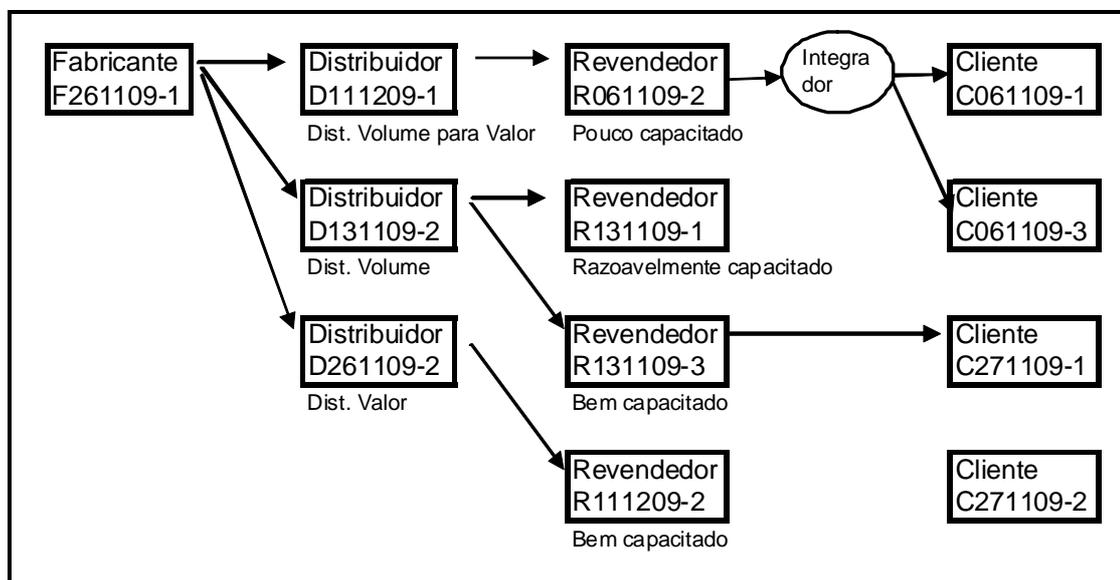
**Figura 13 - Fluxos no canal de marketing pesquisado**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diferentemente dos distribuidores, que contam com especialistas certificados e times estruturados, os revendedores pesquisados têm poucos funcionários e um nível de formalidade e estruturação bem menor – muitas vezes com uma pessoa apenas realizando a proposta comercial, concluindo a venda e entregando a solução. Três revendedores pesquisados possuíam até dez funcionários e o quarto revendedor, de código R131109-3, possuía aproximadamente 50 colaboradores.

Outra diferença encontrada entre distribuidores e revendedores é o foco ou definição de função no canal de marketing: apenas o revendedor R111209-2 definiu-se como um VAR – *Value Added Reseller* ou revendedor de valor agregado. Os demais apenas definiram-se como revendedores, sem especificar foco de atuação, o que pode demonstrar certo despreparo, com implicações no foco de atuação, capacitação de equipe e na capacidade de prestar serviços ao cliente.

A Figura 14 foi elaborada para demonstrar a relação comercial entre as empresas pesquisadas no canal de marketing. A estas relações foram adicionados o foco dos distribuidores, ou seja, se atuam como distribuidores de volume ou de valor e o nível de conhecimento técnico e certificações dos revendedores. Esta figura representa ainda um fluxo de vendas de servidores rack e lâminas, com todos os membros tendo negociado estas soluções. Não há, entretanto uma obrigatoriedade de relações, como pode ser observado no cliente C271109-2, que comprou servidores do tipo lâmina, mas seu fornecedor não foi pesquisado.



**Figura 14 - Relacionamento dos componentes teóricos com as questões aplicadas**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A relação entre foco de distribuidores (volume ou valor) e nível de conhecimento técnico ou certificações das revendas demandará uma investigação adicional. Uma análise inicial sugere que, para soluções com produtos complexos ou soluções mais elaboradas, um revendedor razoavelmente ou bem capacitado pode trabalhar com um distribuidor de volume. Se este tipo de distribuidor não tem a capacitação técnica para montar um projeto complexo, o revendedor pode fazer por conta própria. Um revendedor pouco capacitado, em vendas complexas de servidores do tipo rack ou lâmina, tende a trabalhar com distribuidores de valor, pois necessitam do conhecimento alheio para projeto e venda. Sobre sua avaliação de conhecimento em servidores do tipo rack e lâmina (*blade*), R061109-2 diz:

*Boa (para rack). Instalação dos servidores, das configurações, em nível de rack e sistema operacional básico, boas. Suprimos a necessidade. Para servidores tipo blade, ai já precisa de ajuda. Precisa de ajuda mesmo por que, além de ser um equipamento mais complexo nessa parte de configuração, conexão com storage, precisa de um conhecimento mais amplo. Ai normalmente nós, como não temos uma certificação para isso ainda, a gente vai atrás de parceiros certificados. Foi o caso que aconteceu na [...]*

Em relação a R061109-2, cabe ressaltar que ele necessita adicionar um novo elemento ao canal de marketing: um integrador. Este integrador normalmente é um outro revendedor do canal de marketing analisado, com conhecimentos técnicos e certificações para montar os produtos no cliente final, configurá-los e instalar os softwares que o cliente adquiriu ou necessita. Desta forma, este revendedor não possui conhecimento técnico e comercial para efetuar uma venda de servidores rack ou lâminas e também não possui conhecimento para instalar o que vendeu. A deficiência no processo de projeto ou venda é coberta por seu distribuidor de valor, mas a de instalação é adquirida de um possível concorrente. A função da revenda, então, passa a ser de captação de oportunidades e relacionamento com o cliente, não agregando qualquer outro valor. Sobre esta situação, D261109-2 diz:

*É comum e acho que isso é normal. Antes de vender produtos ou serviços, estamos vendendo imagem e confiança. Por melhor que seja a proposta, o fechamento se dará pela empatia. Para mim é indiferente se o revendedor terceiriza ou não; não quero interferir no negócio do revendedor. Posso orientar, não definir. Hoje o papel do distribuidor é muito claro para o mercado. É ele que irá faturar. Do revendedor ele receberá uma fatura de serviço. O hardware envolvido vem do fabricante ou do distribuidor. Muitos parceiros se especializaram em nichos e se tornaram muito bons naquilo. O revendedor às vezes tem um skill maravilhoso e não precisa dominar todas as técnicas.*

Já D111209-1 demonstra um pouco mais de preocupação:

*As revendas não estão preocupadas em conhecer os produtos para vender.*

*Se ele precisa terceirizar a instalação, vai tentar apertar mais no preço de compra, para cobrir seus gastos. Eu o ajudo e ainda posso ter minha margem reduzida.*

Conforme Coughlan et al. (2002) haviam alertado, se duas empresas desempenham o mesmo fluxo de marketing, o que inclui distribuidor e revendedor visitando o mesmo cliente para uma venda de produtos mais complexos, um custo desnecessário foi gerado neste canal – o que poderá diminuir margens de lucro ou elevar preço, com conseqüente impacto na competitividade dos produtos no canal.

Em última análise, R061109-2 corre risco em adicionar uma empresa integradora no canal de marketing, como demonstrado na Figura 14, para suprir sua falta de conhecimento técnico: esta empresa poderia estabelecer relacionamento com o cliente e passar a vender para o mesmo.

Se o relacionamento entre fabricante e distribuidores é contratual, com diversas exigências, o relacionamento entre distribuidores e revendedores é menos formal. Os revendedores pesquisados não têm contrato de exclusividade para compra de servidores de apenas um distribuidor. Muito embora esta obrigatoriedade não exista, os quatro revendedores afirmaram que compram prioritariamente em um distribuidor com quem têm mais afinidade, limitando-se a compras esporádicas ou emergenciais em outros distribuidores. A declaração de R131109-1 expressa a importância da relação com D131109-2:

*[...] nós já temos descontos de tabela, que dá para entrar no mercado. E aí eu vou para a concorrência para ver se está dentro do mercado, se não está [...] E muitas vezes eu abri para a própria D131109-2 e dizia que estavam dez por cento mais caros, cinco por cento mais caros, quinze por cento mais caros. Perguntava o que dava para fazer e o que não dava. Às vezes eu consigo ter um desconto e às vezes, não. E quando não tem desconto, aí que eu falo que existe parceria. Eu diminuo minha margem. A parceria que eu tenho e o aprendizado, o respaldo do distribuidor foi grande, então eu prefiro diminuir minha margem, mas comprar o equipamento dele. A não ser que seja assim, muito absurdo. Que não dê para ter a margem de trabalho, aí eu acabo comprando da concorrência. Caso contrário, eu diminuo mesmo a minha margem naquele item, para poder passar o pedido para eles.*

Perguntado sobre o que gera fidelização nos revendedores, R131109-3 justifica com os serviços agregados pelo seu distribuidor de volume:

*Hoje o distribuidor me ajuda muito na parte de logística de materiais. Disponibilidade de entrega, aprovação de crédito, logística de entrega. Estoque imediato, análise de crédito e faturamento direto são muito importantes. Hoje não teríamos condições de fazer isto tudo.*

Uma incerteza no relacionamento entre distribuidores e revendedores reside no fato do distribuidor ter os dados de todos os clientes finais, para que possa realizar o faturamento dos servidores. Muito embora um distribuidor, pelo embasamento teórico e pela prática diária, não venda a clientes finais, a preocupação de que isso possa acontecer no futuro foi externada por R131109-1:

*[...] por que distribuidor, na verdade, se ele quisesse, poderia atender toda a demanda do cliente final. Isso é uma grande preocupação que a gente tem no mercado. Se qualquer distribuidor vá para o mercado, ele tem todo o cliente na mão, ele vai lá e faz venda direta. Um dia pode dar um cinco-minutos e o distribuidor fazer isso. Como tem alguns casos que eu fiquei sabendo de estar lá revenda e distribuidor e o fabricante tirou todo mundo, foi lá e fez projeto. Em marcas concorrentes, isso aconteceu. Então acho que isso não é uma preocupação só minha, mas acho que de vendas gerais. Por que você cata toda a informação do seu cliente, todo seu contato, a pessoa que determina se compra ou não e fala "tô distribuidor, aprova o cadastro do cliente". E é tudo cadastrado numa base. Essa base de dados ele pode virar amanhã e pode falar "vai para tal lugar e atende uma região". O que impede de fazer? Nada impede. Eu tenho minhas dúvidas se não têm algumas empresas que fazem. Se não tem algumas empresas abertas no mercado que atendem determinado mercado. Que estão aí para fazer venda. Ninguém sabe. Você não tem contrato social de todas as vendas. Você não sabe se não tem algumas vendas que vão e que não vendem produto desta forma. Se não fazem, eu acho que é só uma questão ainda de respeito ao mercado. Uma questão de política de boa vizinhança. Tenho bom relacionamento então não vou fazer isso.*

Embora os distribuidores tenham explicitado que vendas diretas não fazem parte de suas práticas comerciais, reforçando a importância da parceria com revendedores para atenderem aos clientes finais, uma possibilidade ficou aberta na entrevista de D111209-1:

*Existe um incremento que vai acontecer no ano que vem que vai quebrar paradigmas aqui dentro, que ocorre por conta da necessidade destas vendas que, apesar de serem parceiros de negócio, não estão qualificadas. As vendas estão cada vez mais usando a estrutura do distribuidor para levar ao cliente final. Então eu vejo um novo perfil de profissional se apresentando no mercado. A revenda está cada vez mais dependente da estrutura do distribuidor no todo; ela só quer saber de vender. Com isso ela pega a mão do distribuidor e pede para que este faça a apresentação e a venda. Então existe uma forte mudança de conceito*

*vindo em 2010. E com isso, pode ser que os revendedores estejam dando um tiro no pé no futuro.*

Desta forma, D111209-1 alerta para uma possibilidade, mesmo que remota, de integração das atividades de revendedores que não tenham uma estratégia de diferenciação minimamente delineada, com clara geração de valor ao cliente, adição de valor percebido e de difícil cópia (AAKER, 2001).

Por fim, deve-se salientar que tal integração de atividades também pode estar em planejamento por integradores, como o que foi representado na Figura 14. Uma vez que tal integrador é o ponto de contato do cliente final, com presença constante no mesmo para a instalação e integração dos servidores vendidos, pode estabelecer relação de confiança com o cliente final, a ponto de poder eliminar o revendedor de próximas negociações. Neste caso, o integrador passaria a atuar como um revendedor concorrente, com melhor posição para agregar valor ao cliente final.

## 6.2 ASPECTOS RELACIONADOS AOS PRODUTOS

Diversos autores, dentre eles Kotler (2000), Bowersox e Closs (2001), salientam que produtos passam por fases de introdução, crescimento, maturidade e declínio, sendo que cada uma delas apresenta diferentes dificuldades e desafios para os vendedores. O IDC (2008) estima que os servidores do tipo torre, terão sua participação de mercado reduzida de 72% em 2003 para 35% em 2012, o que indica que este produto possa estar na fase de maturidade ou declínio. O cenário dos servidores aqui considerados é diferente: enquanto os servidores do tipo rack passarão de 27% em 2003 para 41% em 2012, os servidores do tipo lâmina saíram da participação zero em 2003 e chegarão a 24% em 2012. Desta forma, estariam nas fases de maturidade e crescimento, respectivamente.

Aos clientes entrevistados não foi perguntado qual o tipo de servidores que compram, visto que o foco na seleção dos mesmos era justamente o uso de servidores mais complexos, dos tipos rack e lâmina.

No que tange à oferta de servidores, o entrevistado representante do fabricante deixou claro que sua empresa fornece todos os tipos de servidores solicitados pelo cliente:

*Vendemos a linha completa de servidores, incluindo torres, racks e Blades e servidores high-end, que são os servidores rack com mais de quatro processadores.*

Se o fabricante fornece toda a linha de servidores x86, estes produtos são comercializados pelos distribuidores e seus parceiros revendedores. Os tipos de servidores vendidos por cada distribuidor estão relacionados ao perfil de trabalho deste.

O distribuidor de volume D131109-2, cujas vendas são menos complexas e mais rápidas, caracterizadas por “venda de caixas”, salienta que seus parceiros, em sua maioria, são revendedores que não trabalham com soluções ao cliente final. Desta forma, sobre o tipo de servidor mais vendido:

*O volume, por termos uma imagem associada à de revenda de volume, com estoque e disponibilidade, é maior em servidores torre. O volume de vendas de servidores rack tem crescido, até por um incentivo dado pelo fabricante, com reposicionamento de preços e produtos [...]*

*Servidores do tipo Blade estão relacionados à solução, não a venda de servidores puramente.*

Este distribuidor salienta que não descarta a venda de soluções com servidores do tipo lâmina, mas lembra que a quantidade de revendedores associados a este perfil de vendas é pequeno, bem como o time interno de suporte a este tipo de produto. Desta forma, D131109-2 ressalta que seu maior volume de vendas, capacitação interna e parcerias comerciais estão calcadas em um produto cujo ciclo de vida está na fase de declínio. Este tipo de posicionamento pode comprometer sua capacidade futura, caso não se capacite e faça parcerias com revendas que possam comercializar produtos mais complexos e com maior perspectiva de vida.

A situação de D111209-1, distribuidor de volume que está alterando seu foco de atuação para distribuição de valor, é diferente. Sobre a definição própria de atuação e produtos mais vendidos:

*Hoje é volume, infelizmente. Em 2010 será valor e volume.  
Primeiro rack, depois torre, que ainda tem mercado.*

Desta forma, ao mudar o perfil de atuação, D111209-1 salienta a mudança no tipo de produtos vendidos, mais condizentes com a proposta de valor agregado.

O distribuidor de valor D261109-2, que havia enfatizado a capacitação de seus colaboradores para o desenvolvimento de soluções diferenciadas ao cliente final, também vende todos os tipos de servidores, mas neste caso, a ênfase é outra:

*Trabalhamos com toda a linha do fabricante, então oferecemos servidores rack, torre e os servidores com maior valor agregado, que são os Blades.*

*Diferentemente de todos os outros distribuidores, somos o único distribuidor com uma bandeira apenas. Trabalhamos só com servidores x86 deste fabricante.*

Desta forma, D261109-2 foi o único distribuidor a enfatizar a venda de servidores do tipo lâmina, que demandam projetos mais complexos e mais agregação de valor, sem abrir mão das vendas de servidores simples, como os de tipo torre.

A mesma relação entre capacitação e tipo de servidor ofertado foi percebida entre os revendedores. Segundo o revendedor menos capacitado, R061109-2, a demanda é maior nos servidores do tipo torre, muito embora tenha vendido soluções com servidores dos tipos rack e lâmina, com o auxílio de seu distribuidor parceiro. Um revendedor melhor capacitado, R131109-1, já apresenta outro perfil de produto, mais condizente com sua capacitação:

*Torre, Blade, rack [...] compra mais rack.*

Os dois revendedores bem capacitados são mais enfáticos em relação aos tipos de produtos trabalhados e oferta de valor ao cliente final.

*Hoje a tendência é mais forte nos servidores rack. Torre e Blade também têm saída, mas em nichos diferenciados. Até temos dado foco em Blade, por todo diferencial que entendemos que o produto tem – e a concorrência não tem – mas é um nicho de mercado mais diferenciado, um valor muito mais agregado. Não é um produto comoditizado (R131109-3).*

*Rack. Não focamos servidores com menos de dois processadores. Mesmo servidor rack com poucos processadores, não trabalhamos. Tentamos encaixar uma solução Blade ou, em casos mais específicos, servidores High End multiprocessados. Maquinas com menos de dois processadores sofrem com concorrência pesada de outros fornecedores e não somos competitivos. Além disso, não conseguimos agregar muito serviço sobre estes servidores, salvo em casos que tenha virtualização, por exemplo. Mas é análise caso-a-caso. Servidores torre só vendemos para clientes com quem já temos relacionamento (R111209-2).*

Desta forma, R131109-3 e R111209-2 trabalham com servidores do tipo rack e do tipo lâmina, com grande preocupação em diferenciação tecnológica, benefícios aos clientes finais e valor ou serviços agregados.

Os entrevistados foram questionados em relação ao conhecimento e capacitação em suas empresas para a venda e instalação de servidores do tipo rack e lâmina. A esta informação foi adicionado o perfil de atuação de cada revenda e a avaliação inicial da capacitação dos revendedores. Por fim, os tipos de servidores mais vendidos por cada empresa, conforme suas respostas, foram adicionados, resultando o Quadro 6:

Código	F261109-1	D111209-1	D131109-2	D261109-2	R061109-2	R131109-1	R131109-3	R111209-2
Função ou capacitação	Fabricante	Distr. Volume para Valor	Distr. Volume	Distr. Valor	Pouco capacitado	Razoavelmente capacitado	Bem capacitado	Bem capacitado
em servidores rack	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Mediana	Muito boa	Muito boa	Muito boa
em servidores lâmina	Excelente	Muito boa	Boa	Excelente	Baixa	Boa	Muito boa	Muito boa
Servidor enfatizado	Todos	Rack	Torre	Lâmina	Torre	Rack	Rack/Lâmina	Rack/Lâmina

**Quadro 6 – Relacionamento entre capacitação, perfis e produtos mais vendidos**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme mencionado anteriormente, quanto menor a capacitação do membro do canal, maior a sua ênfase em produtos mais simples, onde agregação de serviços e valor é baixa ou praticamente nula. Já membros com maior grau de capacitação técnica podem focar em vendas com maior valor agregado, que demandam produtos mais sofisticados e complexos, mas que, ainda assim, trarão maiores benefícios aos clientes finais. Estes benefícios, conforme salientado pelos clientes que definem as condições de compra – os usuários finais – implicam principalmente em maior disponibilidade e segurança.

### 6.3 ASPECTOS RELACIONADOS AOS PAPÉIS DOS CLIENTES

Entender os papéis dos clientes é de grande importância aos membros do canal de marketing quando se pensa em agregação e comunicação de valor. Com os papéis dos clientes claramente delineados, tais membros podem salientar vantagens ou características importantes a cada perfil que as valorizem.

Sheth, Mittal e Newman (2001) definem que os clientes podem exercer os papéis de compradores, usuários e pagantes. Cada um deles busca benefícios específicos, sendo que os compradores buscam o valor universal de serviço e os valores pessoais de conveniência e personalização, incluindo serviços de pré venda, como consultoria, e pós venda, como trocas ou manutenções. Os usuários, segundo os autores, buscam o valor do desempenho. Desta forma, um grande esforço na venda de servidores dos tipos rack e lâmina, bem como na proposta de agregação de valor deveria ser focado nos compradores do cliente final, deixando apenas aspectos técnicos de utilização para discussão com usuários.

A todos os entrevistados foi perguntado quais seriam os benefícios esperados pelos compradores dos clientes. O pré-teste do questionário revelou que os benefícios esperados pelos compradores seriam limitados, o que levou a incluir a mesma pergunta, direcionada aos usuários finais.

Sobre os benefícios esperados pelos compradores, todos os respondentes salientaram que seria o preço final.

Segundo F261109-1:

*Os compradores sempre esperam o melhor preço. O que tentamos é demonstrar que toda esta cadeia tem maior valor para ele. Então precisamos fazer sempre um trabalho muito grande – e isto para todos os fabricantes de primeira linha – de demonstrar um valor agregado e associado a todo o trabalho dos parceiros.*

Situação semelhante é descrita por R131109-1:

*Comprador vê preço, vê dinheiro. Ele vai fazer um leilão para ver de quem ele compra. Se vai comprar o serviço da empresa A e o produto da empresa B por que foi mais barato. O comprador não tem relação de confiança. O comprador, na maioria dos casos, quer mostrar serviço para o diretor dele. Quando a gente fala com um comprador e quando fala com o dono da empresa, que é o administrador, é uma coisa diferente.*

A resposta de D131109-2 reforça a opinião geral:

*Comprador é o cara que vai sangrar todo mundo. Ele não está nem ai para nada. O serviço do comprador é obter o menor preço, daquilo que foi especificado para ele, no prazo especificado.*

Não houve incongruências entre os benefícios esperados pelos compradores listados por fabricante, distribuidor e revendedores em relação aos listados pelos clientes. Na visão dos clientes, seus compradores seguem processos mecânicos de solicitação de propostas e comparação de informações. Apenas C271109-1 salientou que mais benefícios poderiam ser esperados por um “comprador técnico”, com amplo conhecimento de produtos como servidores x86, sua utilização e implicações. Entretanto, observou que este perfil não existe em sua empresa. Como nenhum outro membro do canal sequer citou este perfil, pode-se deduzir que seja raro no mercado em geral. Infere-se que este perfil de comprador técnico, com amplo conhecimento e entendimento dos benefícios associados aos servidores x86, seja extremamente raro, talvez limitado a empresas cuja atividade principal dependa destes servidores, como provedores de Internet ou empresas correlatas.

O entendimento dos benefícios esperados pelos compradores é de grande importância para os membros do canal de marketing de servidores x86. Pode-se deduzir que não importa a tecnologia utilizada nestes servidores, os benefícios por estes gerados ou os serviços a eles agregados; qualquer ação de venda focada neste perfil resultará unicamente em simples comparação de preços e levará à redução de lucratividade.

Conforme detectado no pré-teste, grande parte dos benefícios dos produtos analisados e dos serviços a ele agregados, seriam melhor percebidos pelos usuários finais do cliente. Estes usuários demandam servidores x86 para que possam suportar os mais diferentes tipos de aplicativos, que devem estar disponíveis pelo maior tempo possível. Qualquer tempo de inatividade, dos servidores ou dos aplicativos por eles suportados, significa reclamações e perda de lucratividade ou aumento de gastos, como resumiu C061109-1:

*Então disponibilidade hoje em dia, para produtos de TI é fundamental. Eu acho que é o maior benefício. Muita gente em TI diz que é caro. Mas no momento que a gente parar ou tiver uma perda de dados, a arrecadação para o município, que é o que importa, como é que vai ser?*

Este cliente também ressalta que, se houver alguma necessidade de manutenção fora do horário comercial, teria que pagar hora-extra para os times técnicos, o que aumentaria seus custos operacionais. Os mesmos benefícios espera o cliente C271109-2:

*Queremos alta disponibilidade. Os usuários não querem o serviço parado nem às madrugadas de domingo. Eles são muito exigentes. Qualquer parada de e-mail, por exemplo, os usuários reclamam. O tempo de resposta também é alto – queremos performance. E se não temos performance, somos cobrados.*

Os demais membros do canal de marketing que participaram desta pesquisa demonstraram grande conhecimento dos benefícios esperados por seus usuários finais, não importando o quão capacitado fosse este membro. As citações destes benefícios foram de simples “*ter a menor dor de cabeça possível*” (R061109-2) a respostas mais elaboradas, como a de D261109-2:

*O usuário final quer a melhor solução, no menor tempo possível, da melhor forma e com menor custo. O cliente quer a instalação bem feita, com tudo limpo e atualizado.*

Outra citação que demonstra o entendimento dos benefícios esperados por parte dos usuários finais, vem de F261109-1:

*O cliente final espera, da cadeia em geral, que eu entregue um produto de qualidade para o distribuidor, que o distribuidor forneça rapidamente as condições de compra para ele – estoque, crédito, disponibilidade – e da revenda, que ela integre tudo isso, de forma transparente ao cliente final. O cliente final não quer ter trabalho. Ele quer comprar da forma mais simples possível. E é isto que toda esta cadeia acaba agregando. A cadeia agrega um produto, serviço e financiamento. Todo este pacote faz com que o cliente tenha uma experiência de compra mais simples do que teria se não tivéssemos este grupo de empresas e pessoas atuando.*

É de se estranhar o fato de R111209-2, um revendedor que se propõe a trabalhar como revenda de valor agregado, com grande capacitação e estruturação, tenha sido o único respondente a desconhecer os benefícios esperados pelos usuários finais, embora tenha respondido que os compradores só esperam o melhor preço. Sobre os benefícios esperados pelos usuários finais, R111209-2 respondeu:

*Não faço idéia. Não tenho esta visão. Com máquinas de outras famílias, como RISC, o que o cliente espera é mais performance, pois o cliente já está acostumado com disponibilidade. No caso de x86, temos uma visão nebulosa.*

No que tange aos papéis dos clientes, fabricante, distribuidores e revendedores entendem que o perfil a ser abordado para aquisição de servidores x86, bem como de serviços a estes associados, é o de usuário, não de comprador. Embora Sheth, Mittal e Newman tenham delineado benefícios que compradores esperam, todos os entrevistados entendem que os usuários finais é que definirão os critérios de compra, baseados em critérios como disponibilidade, redução de paradas técnicas – ou maior confiabilidade – e redução de custos. Os clientes que participaram desta pesquisa têm entendimento semelhante, deslocando o poder de decisão da área de Compras, para a área de Tecnologia da Informação.

Muito embora as decisões de compra de servidores x86 tendam a obedecer a quesitos puramente técnicos, a declaração de C061109-3 traz à luz um benefício não esperado:

*[...] (o fabricante transmite) mais confiança. Até o preço do concorrente é um pouco abaixo, mas a confiança que a marca trás [...] até os aplicativos disponíveis. Acho que para o meu desenvolvimento profissional, currículo, para tudo, eu acho que seria mais importante trabalhar com (o fabricante).*

Esta declaração deixa claro que benefícios pessoais podem existir se os produtos e o fabricante tiverem tradição e reputação no mercado, abrindo mais uma possibilidade para o fabricante no canal de marketing de servidores x86.

#### 6.4 ASPECTOS RELACIONADOS AOS SERVIÇOS AO CLIENTE

Serviços ao cliente são de grande importância na cadeia de marketing de servidores x86 estudada. Bouckaert, Deneffe e Vantrappen (1999) salientaram a importância de uma estratégia de serviços ao cliente na formação de preços de produtos; Trez (2000a) ressaltou a utilização de serviços como fator diferenciador de oferta, visando à preferência por parte do cliente e Bretzke (2000) ressaltou sua importância na construção de relacionamentos de longo prazo. Albrecht e Bradford (1992), por sua vez, ressaltaram a importância da combinação entre qualidade do serviço prestado e qualidade do produto ofertado como forma de diferenciação no mercado. Desta forma, o entendimento da capacidade de prestação de serviços no canal de marketing poderá ajudar as empresas que compõem este canal a obterem melhor resultado financeiro, enquanto mantêm seus clientes fiéis.

Os entrevistados foram unânimes na avaliação da importância da qualidade técnica dos servidores ofertados. O entendimento geral é de que, sem um bom produto, não há como agregar um bom serviço. Segundo o revendedor R131109-3, a qualidade do servidor é:

*[...] de vital importância. Entendemos que é missão crítica do cliente. Está acima de qualquer outro diferencial.*

Diferenciais tecnológicos agregados aos servidores, que garantam maior disponibilidade, são valorizados pelos clientes finais, que estariam dispostos a pagar preços ligeiramente mais altos, conforme D131109-2:

*Outro fator importante é a disponibilidade que o hardware garante, suportando aplicativos críticos. Qualquer tempo parado, que pode acontecer de madrugada, por exemplo, pode trazer prejuízos ao cliente final. O fabricante tem tecnologia que faz com que o hardware abra chamado técnico assim que perceber um potencial de falha. Isto ocorre sem a intervenção humana. Entretanto, às vezes é difícil de justificar esta tecnologia, dada a diferença de preço, se comparado a servidores comuns dos concorrentes. Grandes variações de preço, da ordem de 30%, não justificam o diferencial tecnológico, mas pequenas variações, da ordem de 10 a 15% podem ser consideradas pelos clientes, dados os benefícios do produto.*

Os clientes entrevistados demandam grande confiabilidade de seus servidores, não podendo “ficar fora do ar nem alguns minutos” (C061109-3) e entendem que a disponibilidade dos seus servidores é crítica para seus sistemas e para o resultado de suas empresas. Desta forma, também ressaltaram que precisam de produtos com alta qualidade técnica e confiabilidade.

Para que os clientes entendam os diferenciais, a qualidade e os benefícios proporcionados pelos servidores rack e lâmina ofertados pelo canal de marketing estudado, esta informação deve ser corretamente elaborada pelo fabricante e transmitida por distribuidores e revendedores, chegando de forma correta aos usuários do cliente. Se qualquer membro do canal falhar na transmissão das informações, fazendo com que elas não cheguem aos usuários – ou cheguem apenas aos compradores do cliente – a decisão de compra poderá acontecer baseada somente no preço dos servidores. Neste caso, a venda tenderá a ser concretizada por quem tiver o melhor preço, independentemente da qualidade ou da tecnologia do produto ofertado. Esta dedução é particularmente preocupante à medida que, como descrito anteriormente, muitos revendedores não têm pleno conhecimento dos benefícios e diferenciais dos servidores rack e lâmina – e por isso podem falhar na comunicação com o cliente.

Se a qualidade técnica dos servidores foi considerada vital, a qualidade dos serviços prestados também foi citada como de grande importância em todas as entrevistas. R111209-2 ressaltava esta importância, salientando que, conforme descrito por Lovelock e Wright (2001), serviços são de avaliação mais difícil:

*Eu acho que é extremamente importante, visando a continuidade do atendimento do cliente por nossa parte. Por que o cliente não avalia isso. Nenhum cliente pergunta qual a capacitação técnica do profissional que prestará o serviço. Ele parte do princípio que o técnico sabe e faz o mesmo para os concorrentes. Perdemos um projeto para um concorrente recentemente envolvendo (software de) virtualização. Seis meses depois o cliente voltou e disse que o concorrente errou a especificação do software. Até hoje o cliente não terminou a implementação.*

Da mesma forma que a falta de conhecimento de produtos por membros do canal de marketing estudado pode inviabilizar a venda de servidores x86, a prestação de serviços deficitária também poderá causar problemas aos produtos junto aos clientes, conforme salienta C061109-1:

*[...] às vezes tenho dificuldades com alguns representantes que não têm conhecimento específico sobre o produto e aí, o know-how dele acaba detonando um produto bom. O produto tem uma qualidade técnica boa, mas o cara não tem treinamento, não tem uma boa expertise, o foco dele é lucro – específico e ponto – ele acaba vendendo e me passando um serviço muito ruim. Um serviço simples às vezes, um pequeno feedback, perguntas que ele não sabe responder, coisas às vezes básicas sobre o produto o qual ele vendeu. A qualidade do serviço vai de encontro totalmente com o conhecimento técnico da pessoa. E para que a qualidade do serviço seja bem prestada, a pessoa tem que ter total conhecimento sobre o que ela vende. No ramo em que eu trabalho que é na parte de prefeituras, acontece muito de diversos fornecedores venderem de tudo; o cara vende de remédio a computador e com isso, a qualidade do serviço vai lá embaixo.*

A Figura 14 demonstrava que o cliente C061109-1 tem relações com o revendedor R061109-2, notadamente com baixa capacitação técnica em soluções com servidores do tipo rack e lâmina, a ponto de precisar de um integrador para prestar serviços de instalação e configuração de produtos. Esta declaração de C061109-1 pode ser considerada como um alerta de que seu revendedor não está atendendo todas as necessidades, colocando em risco a relação comercial e até a imagem dos servidores comercializados. Este revendedor pode ter caído na armadilha citada por Albrecht e Bradford (1992), oferecendo qualidade de produto e redução de custos em detrimento da qualidade do serviço.

Os membros do canal de marketing estudado foram questionados sobre quais serviços ou atributos seriam valorizados pelo próximo membro do canal. Desta forma, o fabricante respondeu o que seria valorizado pelos distribuidores, que responderam o que seria valorizado revendedores e estes pelos clientes. Adicionalmente, os membros do canal de marketing foram questionados sobre quais

serviços ou atributos eram agregados pelos seus fornecedores. Neste caso, os clientes responderam o que era agregado pelos revendedores, que responderam o que era agregado pelos distribuidores e estes responderam o que era agregado pelo fabricante. O intuito destes questionamentos era cruzar as informações de serviços prestados versus serviços valorizados, identificando percepções, necessidades e atividades potencialmente desnecessárias.

A síntese das informações coletas está disposta no Quadro 7. Itens em negrito foram citados em ambos os questionamentos, ou seja foram listados como de valor e percebidos como tal.

Serviços valorizados pelo próximo membro do canal	Fabricante → Distribuidor	Distribuidor → Revendedor	Revendedor → Cliente
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>treinamento da força de venda</b></li> <li>- divulgação dos produtos</li> <li>- produtos competitivos</li> <li>- <b>preços competitivos</b></li> <li>- <b>qualidade do produto</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- argumentação de vendas</li> <li>- <b>suporte na pré-venda</b></li> <li>- suporte no pós-venda</li> <li>- segurança na entrega física</li> <li>- <b>treinamentos técnicos</b></li> <li>- pagamento rápido da comissão</li> <li>- elaboração do projeto</li> <li>- configuração</li> <li>- <b>integração do servidor</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suporte na pré-venda</li> <li>- suporte na pós-venda</li> <li>- proatividade no pós-venda</li> <li>- <b>entendimento das necessidades</b></li> <li>- uma empresa suprindo todas as demandas</li> <li>- soluções completas e integradas</li> <li>- entrega de solução funcionando</li> <li>- implementação com participação do cliente</li> </ul>
Serviços percebidos pelo próximo membro do canal	Fabricante ← Distribuidor	Distribuidor ← Revendedor	Revendedor ← Cliente
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>qualidade do produto</b></li> <li>- <b>treinamento da força de venda</b></li> <li>- <b>preços competitivos</b></li> <li>- garantia estendida</li> <li>- certificações técnicas</li> <li>- centro de demonstração de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- integração</li> <li>- <b>suporte na pré-venda</b></li> <li>- <b>integração do servidor</b></li> <li>- <b>treinamentos técnicos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>entendimento das necessidades</b></li> <li>- montagem dos servidores</li> <li>- instalação básica dos softwares</li> <li>- contatos no mercado para solucionar problemas</li> </ul>

**Quadro 7 – Serviços valorizados e percebidos no canal de marketing de servidores x86**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na parte superior do Quadro 7 estão consolidados os serviços que determinado membro do canal considera como importantes para o membro seguinte no canal. Na parte inferior do quadro, estão os serviços que os membros do canal de marketing percebem como oferecidos pelo membro anterior.

Desta forma, na relação entre fabricante e distribuidor, serviços como divulgação de produtos e produtos competitivos são oferecidos pelo fabricante ao distribuidor, mas estes não são percebidos. Os distribuidores percebem, entretanto, outros serviços não verbalizados pelo fabricante, como garantia estendida, certificações técnicas e a utilização de um centro de demonstração de produtos. Estas incongruências podem significar que o fabricante poderia, por exemplo,

ênfatizar atributos técnicos como garantia e certificações, reduzindo seus esforços em divulgação de produtos.

Na relação entre distribuidores e revendedores, diversos serviços foram listados, mas com menor congruência. Distribuidores oferecem diversos serviços que entendem como valorizados pelos revendedores, mas apenas três foram percebidos. Entre os serviços não percebidos estão alguns que foram notadamente listados como diferenciais competitivos pelos distribuidores, como rápido pagamento da comissão de vendas ou segurança na entrega física dos produtos. Segundo D131109-2:

*Pagamento de comissão ao revendedor é algo muito importante para a empresa também. Nas palavras do Diretor geral - eu lido todo dia com um dinheiro que não é meu. Assim que o cliente paga a fatura, a comissão é paga imediatamente ao revendedor.*

*Se durante a entrega do produto ao cliente final o caminhão pega fogo, o distribuidor entregará um novo produto ao cliente, pois o distribuidor tem seguro junto à transportadora, que vai resolver o problema para ele.*

Se existe pouca congruência entre o que é oferecido pelos distribuidores e o que é percebido pelos revendedores, a situação é um pouco pior no relacionamento entre revendedores e clientes. Percebe-se, na verdade, uma grande incongruência entre o que os revendedores pensam que seus clientes valorizam e o que estes efetivamente percebem. De forma geral, os revendedores listaram uma série de atributos valorizados pelos clientes que pressupõem grande quantidade de serviços prestados, como uma empresa suprimindo todas as demandas, soluções completas e integradas, suporte na pós venda e entrega da solução funcionando. Os clientes, por sua vez, perceberam e relataram atributos muito menos complexos e de menor valor agregado, como simples montagem dos servidores ou instalação básica de softwares. Conclui-se que os revendedores não estão agregando tanto quanto dizem estar ou, em outra hipótese, não estão deixando suas atividades completamente claras ao cliente final. Este cenário pode ser preocupante, a medida que os revendedores podem imaginar que estão agregando serviço e fidelizando seus clientes, enquanto estes não vêem grande valor no que recebem.

Outra informação obtida nas entrevistas foram os requerimentos que os membros do canal de marketing pesquisado têm em relação aos membros anteriores neste canal. Um sumário destes requerimentos está disposto no Quadro 8.

	Fabricante ← Distribuidor	Distribuidor ← Revendedor	Revendedor ← Cliente
Serviços faltantes - demandados pelo próximo membro do canal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- disponibilidade</li> <li>- comprometimento de entrega</li> <li>- agilidade nas respostas</li> <li>- informações on-line de estoque</li> <li>- treinamentos técnicos em produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- possibilidade de retirar produtos</li> <li>- treinamentos sobre produtos</li> <li>- facilidade de pagamento sem banco</li> <li>- auxílio na geração de demanda</li> <li>- agilidade nas propostas comerciais</li> <li>- serviços financeiros</li> <li>- testes e provas de conceito</li> <li>- treinamentos para o cliente final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visão de tecnologias futuras</li> <li>- transferência de conhecimento</li> <li>- alta disponibilidade</li> <li>- tecnologia de ponta</li> <li>- conhecimento de produtos e soluções</li> <li>- entendimento de necessidades</li> <li>- implementação com participação do cliente</li> <li>- suporte aos sistemas existentes como e-mail</li> <li>- proatividade na identificação de problemas</li> </ul>

**Quadro 8 - Requerimentos no canal de marketing de servidores x86**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que os requerimentos do distribuidor para o fabricante estão predominantemente relacionados aos três fatores fundamentais do serviço ao cliente explorados por Bowersox e Closs (2001), ou seja, disponibilidade, desempenho e confiabilidade. São requerimentos de caráter logístico, envolvendo disponibilidade de servidores, comprometimento de entrega e agilidade nas respostas, devendo ser alvo de ações urgentes de melhorias por parte do fabricante. A importância e as implicações destes requerimentos foram citadas pelo distribuidor D131109-2:

*Regularidade de entrega foi crítica neste ano. O concorrente (do fabricante) aqui vendeu muito mais neste ano por ter uma regularidade maior. O volume de vendas caiu muito em função de estoque e isto também é difícil de gerenciar internamente. Estamos em novembro, pensando em comprar para dezembro (de 2009), janeiro e fevereiro (de 2010), mas isto é difícil, com grandes chances de erro. Não sabemos como será o mercado daqui a três meses. Planejamento e regularidade de entrega são críticos. Entregar produto em tempo menor e ajudar a gerenciar meu estoque são atividades muito importantes – e (o fabricante) pode ajudar a prever o que acontecerá no futuro.*

Os requerimentos feitos por revendedores aos distribuidores englobam a retirada dos servidores nas dependências dos distribuidores, de forma a acelerar a entrega nos clientes. Curiosamente, este requerimento é exatamente o oposto do que os distribuidores pregam como valor agregado aos revendedores, ou seja, a garantia e a segurança da entrega dos produtos por transportadora. Há de se considerar que existe um risco muito grande em se transitar em qualquer metrópole

brasileira, com servidores que podem custar algumas dezenas de milhares de Reais sem que estes estejam cobertos por seguro. Na lista de requerimentos dos revendedores há ainda o auxílio na geração de demanda, o que não deixa de ser curioso, à medida que, como descrito anteriormente, a baixa capacitação geral dos revendedores tem feito com que a sua principal função seja justamente a identificação de oportunidades ou geração de demanda. Por fim, constam como requerimentos dos revendedores, treinamentos técnicos, serviços financeiros e facilidade no pagamento sem o envolvimento de bancos. Estas solicitações tendem a facilitar o processo de venda nas vendas e podem ser consideradas pelos distribuidores.

No relacionamento entre clientes e revendedores existe uma grande quantidade de requerimentos, o que demonstra uma deficiência na prestação de serviços ao cliente final. Muito embora exista o entendimento de que o cliente quer “ter a menor dor de cabeça possível” como já citado pelo revendedor R061109-2, na prática, os clientes não vêm ações que possam minimizar os problemas, e requisitaram estas ações de forma bastante clara. Solicitações como conhecimento de produtos e soluções, entendimento das necessidades, implementação com a participação do cliente, suporte a sistemas internos do cliente e pro atividade na resolução de problemas reforçam o entendimento de que os clientes vêm pouco valor agregado na relação com seus revendedores.

Ainda, solicitaram transferência de conhecimento, como citado por Bouckaert et al. (1999) no Quadro 1 e visão de tecnologias futuras, denotando que poderiam suprir internamente os serviços que não lhes foram prestados.

Conclui-se que a baixa capacitação dos revendedores constatada anteriormente traz conseqüências bastante graves na capacidade de prestação de serviços por parte dos mesmos. Estes devem buscar capacitação, a fim de fidelizar seus clientes e obter sucesso no mercado.

Questionados sobre a qualidade dos serviços prestados por suas próprias empresas, todos os participantes consideraram como muito boa ou excelente, mesmo os notadamente menos capacitados. Esta avaliação não condiz com os atributos percebidos pelos clientes, dispostos no Quadro 7. Um dos depoimentos mais ponderados foi dado pelo bem capacitado e estruturado revendedor R131109-3:

*Na média, o serviço é muito bom. Ele não chega a ser ótimo ou excelente, mas também não é ruim ou péssimo. Na média, avalio como muito bom. Tem caso em que sabemos que o serviço prestado não foi muito bom e tem casos que sabemos que chegamos muito próximo da excelência na solução.*

Após os participantes responderem sobre a qualidade dos serviços que suas empresas prestam, foi-lhes questionado sobre como a qualidade era medida. Constatou-se que o fabricante e os distribuidores de valor apresentam processos estruturados para avaliação da qualidade dos serviços prestados, envolvendo desde reuniões de revisão até o preenchimento de questionários. O distribuidor D131109-2 deixou claro que não faz medição, mas tem planos internos de iniciá-la brevemente. Revendedores revelaram que possuem algum processo de avaliação, mais ou menos formalizados. Ainda citando R131109-3:

*Medimos com pesquisas de satisfação do cliente, com revisões trimestrais. Avaliamos o que já está em funcionamento. Quando se fala em novos projetos, ao final dos mesmos, fazemos uma pesquisa de satisfação sobre a implementação do mesmo.*

Avaliações por questionários foram citadas por R131109-1 e R111209-2. Já o revendedor pouco capacitado R061109-2, que havia considerado prestar serviços muito bons ao cliente, quando questionado sobre a forma de medição destes serviços, admitiu não avaliar os serviços, justificando apenas: “*nunca tivemos reclamações*” (R061109-2).

A prestação de serviços ao cliente é muito importante na fidelização dos mesmos. Ainda, segundo Heskett, Sasser Jr. e Schlesinger (2002) e Albrecht (1992), possibilitam cobrar preços mais elevados, aumentar as margens de lucro e conquistar maior participação de mercado. Se a comparação de preços de produtos pode ser facilmente realizada em canais de marketing, como explicitado por Bucklin,

Siddarth e Silva-Risso (2008), a comparação de preços de serviços tende a ser mais difícil, possibilitando melhores retornos financeiros.

Aos distribuidores, revendedores e clientes, foi questionado como fazem a avaliação do preço dos servidores x86. Distribuidores e revendedores salientaram que podem comparar preços dos produtos rack e lâmina do fabricante estudado contra preços de produtos similares de concorrentes, obtidos na Internet, nos canais de marketing da concorrência ou mesmo solicitando ao cliente. Esta comparação é feita mesmo tendo consciência de que têm melhores produtos do que os concorrentes, com diferenciais tecnológicos que trarão maior benefício aos clientes. A facilidade na comparação de preços foi citada pelo distribuidor de volume D131109-2:

*Avaliamos o preço comparando com o mesmo tipo de produto do concorrente. Antes de apostar na compra de um lote de servidores, comparamos com preços dos concorrentes. Se estiver acima, pé no freio. Se estiver apenas razoavelmente acima, que dê para justificar com a tecnologia embarcada, ainda assim apostamos.*

Comportamento semelhante foi mencionado pelo distribuidor D111209-1:

*Comparo os preços comparando produtos equivalentes da concorrência, ponderando algumas diferenças se estas valerem a pena. É importante ressaltar as diferenças tecnológicas, mas o fabricante tem que considerar a importância de ter máquinas competitivas, com bom preço de entrada em cada categoria.*

Nota-se que os clientes também tendem a comparar preços, levando em conta os benefícios técnicos que os produtos trarão. Segundo C271109-1, ao comparar preços de servidores:

*[...] tentamos unificar ou nivelar a especificação. É uma avaliação técnico-comercial. Mas existem características diferentes, que eu não consigo planilhar. É aqui que entra o benefício da revenda. Ela me ajuda a comparar ou justificar um melhor produto. Ela resalta as melhores características para mim e me ajuda a decidir. Eles fazem um trabalho de evangelização, explicando os diferenciais e benefícios.*

Desta forma, é muito importante que os clientes entendam claramente quais serão os benefícios técnicos obtidos pelos servidores rack e lâmina do fabricante estudado, em relação aos servidores da concorrência. Se estes não forem claramente comunicados, o cliente irá considerar que todos os produtos são iguais,

tomando uma decisão por preço, não importando seu perfil – comprador ou usuário. Conclui-se que, a necessidade de explorar diferenciais e benefícios técnicos do produto ao longo da cadeia de marketing é de grande importância na negociação de preços dos servidores x86. Entretanto, a baixa capacitação de determinados membros deste canal, em especial revendedores, constitui um problema crítico na comunicação destes benefícios ao cliente, podendo prejudicar todos os membros restantes.

Por fim, os clientes finais foram questionados sobre a comparação de preços de serviços prestados pelos revendedores. Segundo Cobra e Zwarg (1986), serviços são difíceis de serem precificados, podendo ter pouca uniformidade, dado o peso do componente humano na prestação dos mesmos. São, desta forma, mais difíceis de serem precificados se comparados aos servidores rack e lâmina. Todas as respostas dadas confirmam a dificuldade em comparar preços de serviços prestados. Para ter base de comparação, C271109-2 desenvolveu uma metodologia de comparação de preço de solução ofertada e custos internos:

*Temos uma idéia de quanto custa – uma faixa de preços. E sabemos quanto custa fazer internamente. Em alguns casos, mesmo com time próprio, terceirizamos o serviço, pois sai mais barato. Não temos uma ideologia. O que agrega o melhor custo benefício para a organização é adotado.*

O cliente C061109-1, para avaliar preço de serviços, recorre à outra medida, ou seja, a importância deste serviço e o quanto sua interrupção geraria em prejuízos. Sobre a avaliação de preços de serviços:

*Esse é um pouco mais complicado. A avaliação do preço de serviços é muito subjetiva. É difícil você dar valor a conhecimento. É muito difícil. Vai muito de encontro com qual é a importância deste serviço na organização. A importância do serviço na organização e o que ele vai gerar de lucro ou economia. Você já calculou o custo do tempo de parada? Então acho que volta à disponibilidade. O que o serviço afetar a sua disponibilidade, é o que você vai começar a levar em consideração no preço dele. É aí que você começa a enxergar a importância daquele serviço no seu dia a dia. É interessante você tentar estabelecer rotinas para você fazer uma medição desse serviço.*

Na mesma linha respondeu C271109-1 salientando que, uma vez escolhido o revendedor que prestará os serviços, sua alteração não será fácil:

*Serviço é mais complicado, pois não trocamos de fornecedor de serviço como trocamos de fornecedor de hardware. É bem mais complicado. Alguns serviços nem daria para desatrear do produto, como suporte técnico. Temos por exemplo, contratos de hora-homem, que eu pago mensalmente e uso como quero. Mas definir o preço disso é muito difícil. Pelo conhecimento que eles têm do nosso ambiente, prestam um serviço consultivo. Eles nos alertam dos perigos... e isto não tem preço.*

Serviços ao cliente é um tema de grande importância no canal de marketing de servidores x86. Estes têm o potencial de aumentar receitas, margens de lucro e fidelizar clientes, trazendo benefícios a todos os membros deste canal. Entretanto, nota-se que há muito espaço para melhora neste tema, uma vez que os membros do canal, em especial os revendedores, não entendem completamente suas demandas ou não comunicam corretamente o que agregam. Conhecer os requerimentos dos clientes e definir processos de medição da qualidade do serviço prestados pode gerar mais oportunidades e prosperidade no canal de marketing.

## 7 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou uma melhor compreensão sobre a estrutura de canais de marketing de servidores de microinformática do tipo x86, bem como dos serviços ao cliente agregados. Por se tratar de um estudo qualitativo, de caráter descritivo e focado em apenas um fabricante, este não se propôs as conclusões definitivas sobre o tema canais de marketing, mas sim, a apontar considerações sobre o relacionamento entre os membros do canal pesquisado em relação ao produto pesquisado e a capacidade de prestação de serviços ao cliente neste canal.

Para atingir este objetivo, foram pesquisados conceitos teóricos sobre canais de marketing, ciclos de vida de produtos, papéis dos clientes e por fim, serviços ao cliente.

O canal de marketing estudado era composto por quatro níveis, conforme descrito por Rosenbloom (2002), sendo que os membros do canal entrevistados englobaram um fabricante, três atacadistas (conhecidos por distribuidores no canal de marketing estudado), quatro varejistas (conhecidos por revendedores) e quatro clientes. Fabricantes e distribuidores são empresas multinacionais ou associadas a grupos internacionais, com times estruturados e bem capacitados. Estes entendem perfeitamente as suas posições e funções no canal de marketing e estão estruturados e capacitados para atuarem. Distribuidores demonstraram foco de atuação em duas formas distintas, trabalhando com foco em volume ou valor, com implicações na capacitação dos times internos, no tipo de produtos comercializados e na relação com seus revendedores. Desta forma, distribuidores de volume tendem a trabalhar com produtos de menor complexidade e de alto giro, como servidores do tipo torre ou rack, possuindo capacitação compatível. Distribuidores de valor, por sua vez, tendem a focar na venda de produtos mais complexos, que demandam mais conhecimento e apresentam maiores benefícios, como os dos tipos lâmina ou rack. As funções básicas dos distribuidores compreendem a posse física dos produtos, bem como sua promoção e financiamento (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2002).

Os revendedores pesquisados eram pequenas empresas, com poucos funcionários, muitos deles desempenhando várias atividades e trabalhando com muitos tipos de produtos diferentes. Alguns possuíam considerável capacitação técnica, embora outros não apresentassem tal conhecimento. Em um dos casos, o revendedor era pouquíssimo qualificado. O nível de capacitação das vendas faz com que estas sejam muito dependentes dos distribuidores, chegando a serem incapazes de realizar uma venda ou de entregar produtos em funcionamento por conta própria. Este cenário é preocupante, uma vez que tende a aumentar custo dos distribuidores e pode gerar descontentamento ao cliente final, seja por desconhecer o produto vendido, seja por não possuir capacidade de agregar serviços ao cliente.

Conforme explicitado neste trabalho, servidores de microinformática do tipo x86 são compostos por três categorias de produtos, cada uma delas com ciclos de vida, características e implicações bem diferentes. Assim, servidores do tipo torre estão na fase de maturidade ou declínio (IDC, 2008), sendo produtos de baixa complexidade e com poucos benefícios ao cliente. Servidores do tipo rack são de moderada complexidade e podem propiciar maiores benefícios aos clientes, podendo ser classificados como produtos maduros. Já os servidores lâmina são de maior complexidade, mas podem propiciar grandes benefícios ao cliente final; estes ainda estão na fase crescimento, com grandes perspectivas de participação de mercado (IDC, 2008). A informação dos ciclos de vida de cada categoria de servidores sugere que o mercado de servidores x86 será dominado por produtos de média e alta complexidade, podendo trazer complicações para distribuidores de volume e, principalmente, para revendedores pouco capacitados. Estes devem buscar qualificação e conhecimento ou identificar nichos de mercado em que possam atuar.

No que tange aos papéis dos clientes e benefícios por eles esperados, Sheth, Mittal e Newman (2001) haviam explicitado que os compradores buscariam o valor universal de serviço e os valores pessoais de conveniência e personalização, incluindo serviços de pré venda, como consultoria e pós venda, como trocas ou manutenções, concluindo que, aos usuários, seria mais importante o valor do desempenho. No canal de marketing de servidores x86 pesquisado, percebe-se que boa parte dos benefícios seriam esperados pelos usuários. Estes estendem o valor dos produtos e soluções, valorizam diferenciais técnicos e estão dispostos a fazer

investimentos maiores, contanto que os produtos comprados lhes garantam mais disponibilidade ou, em outras palavras, confiabilidade e até mesmo tranquilidade. Segundo identificado, em boa parte dos casos, compradores não têm capacidade de comparar soluções técnicas ou características de servidores x86, trabalhando apenas por comparação de preços. Compreender os benefícios que cada papel de cliente busca é muito importante aos membros do canal de marketing estudado. Se o mercado de servidores x86 tende a utilizar soluções mais complexas, todo foco de comunicação, todo fluxo de informação e toda definição de solução técnica, devem ser direcionados primeiramente aos usuários finais.

Os membros do canal de marketing pesquisado foram unânimes ao sinalizar que, sem um bom produto, não se pode agregar um bom serviço ao cliente. Desta forma, o fabricante deve manter seus esforços no desenvolvimento de produtos com qualidade e que agreguem mais valor ao cliente final, entregando alta disponibilidade. Para que os usuários dos clientes finais percebam os diferenciais dos produtos oferecidos, fabricante, distribuidores e revendedores precisam comunicar estas características. Há, entretanto, um risco neste processo de comunicação, uma vez que nem todos os revendedores possuem o conhecimento necessário para a venda de produtos ou soluções mais complexas. Este cenário pode ser danoso, pois foi verificado que esta falta de conhecimento básico pode prejudicar a avaliação ou imagem de um bom produto.

Em toda literatura pesquisada, fica muito claro que serviços ao cliente são extremamente importantes e isto foi constatado ao longo do canal de marketing pesquisado. Revendedores, por exemplo, demonstraram fidelidade a seus distribuidores, pela capacitação e suporte que receberam no início da relação comercial. Clientes também demonstraram que tendem a serem mais fiéis a fornecedores de serviços do que a fornecedores de hardware. Conforme constatado na literatura, serviços também podem garantir maior lucratividade às empresas que integram o canal de marketing pesquisado, pois são de difícil comparação de preços. Entretanto, observa-se que existem incongruências entre os serviços e serviços ao cliente esperados e recebidos ao longo do canal. As incongruências são menores no relacionamento entre fabricante e distribuidores e também no relacionamento entre distribuidores e revendedores, mas são muito expressivas no relacionamento entre revendedores e clientes finais. Revendedores listaram serviços ao cliente que

estariam entregando, mas estes não foram percebidos. Este fato pode estar relacionado novamente à baixa capacitação de alguns revendedores, uma vez que estes não têm condições técnicas mínimas para entender e atender as necessidades de seus clientes.

Constata-se que várias das fragilidades apresentadas no canal de marketing pesquisado, em relação aos produtos aqui contemplados, estão relacionadas à qualificação de revendedores, seja na falta de conhecimento técnico, na incapacidade de prestação de serviços ao cliente ou mesmo na comunicação ineficiente com seu cliente, no papel de usuário final. Estes revendedores, em alguns casos, estariam atuando apenas como identificadores de demanda, não como elementos de agregação de valor ao canal de marketing.

A partir dos resultados e conclusões deste estudo, limitados ao tipo de canal de marketing e produtos estudados, é possível identificar algumas implicações gerenciais. Estas apontam para a necessidade de maior capacitação no canal de marketing, com grande ênfase nos revendedores, de forma a prepará-los para as tendências mercadológicas futuras e auxiliá-los na identificação de necessidades e capacitação para prestação de serviços ao cliente. Executivos de empresas que compõem este canal de marketing podem, ao buscar maior capacitação, melhor entender os requerimentos de seus clientes, melhor comunicar o valor e os benefícios dos produtos vendidos e, principalmente, agregar serviços ao cliente que não só beneficiarão os mesmos, mas que trarão melhor retorno financeiro. Como citado anteriormente, a combinação de produtos de alta qualidade e a capacidade de prestação de serviços ao cliente superiores trará benefícios ao longo de todo canal.

Finalmente, cabe ressaltar que, embora pesquisas qualitativas permitam extrair grande riqueza dos dados obtidos, estas possuem limitações que incluem um reduzido número de entrevistados, impossibilitando a generalização dos resultados. Desta forma, os resultados aqui obtidos refletem a situação no canal de marketing para os produtos pesquisados em determinado momento, não ao longo do tempo ou englobando outros tipos de produtos ou canais de marketing diferentemente estruturados.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABREU, Claudia B. Serviço pós-venda: a dimensão esquecida do marketing. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 24-31, 1996.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALMASI, George S.; GOTTLIEB, Allan. **Highly parallel computing**. California: The Benjamin/Cummings Publishing Company Inc., 1994.

AMA. American Marketing Association. **Canal de marketing**. Disponível em <[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)>. Acesso em: 22 ago. 2009.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, Douglas. **Marketing de serviços**. São Paulo: Bookman, 2001.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BOARO, Leandra. **Variáveis que influenciam nos processos de trocas relacionais**: um estudo nas grandes indústrias de transformação de couros. 2006. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

BOUCKAERT, Koen; DENEFFE, Daniel; VANTRAPPEN, Herman F. A nova arma das indústrias: o serviço é agora o instrumento das fábricas para reter clientes; a distinção entre empresas industriais e de serviços perdeu validade. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 14, p. 50-56, 1999.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER; M. Boxby; **Supply chain logistics management**. New York: McGraw Hill/Irwin, 2002.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

BUCKLIN, Randolph E.; SIDDARTH, S.; SILVA-RISSO, Jorge M. Distribution intensity and new car choice. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. XLV, p. 473-486, Aug. 2008.

COBRA, Marcos H. N.; ZWARG, Flávio A. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

CONSOLI, Matheus A. **Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing**. 2005. 150 f. Tese (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

COUGHLAN, Anne T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GEHRINGER, Max; LONDON, Jack. **Tudo o que você precisa saber para ser feliz na Era da Internet**. São Paulo: Abril, 2001. (Série Especial: Odisséia digital)

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

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia em rede**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HESKETT, James L.; SASSER JR., W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. **Lucro na prestação de serviços: como crescer com a lealdade e a satisfação dos clientes**. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

IDC. **IDC's worldwide hardware and network infrastructure taxonomy**. Framingham: IDC Research, 2007.

IDC. **Latin America Quarterly Enterprise Server Tracker**. Framingham: IDC Research, 2009.

GARTNER. **Predicts 2008**: worldwide servers marketshare. Stamford, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administracao de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988.

LA LONDE, B.; ZINSZER, R. **Customer service**: meaning and measurement. A special study report. Chicago: National Council of Physical Distribution Management, 1976.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTE, Edmar F. Administração estratégica de serviços: aspectos da compreensão dos clientes. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 71-82, 1997.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2000.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SLONGO, Luiz Antônio; MUSSNICH, Rafael. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 149-170, mar. 2005.

TANENBAUM, Andrew S. **Organização estruturada de computadores**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 2001.

TREZ, Guilherme. Os serviços ao cliente como estratégia de marketing. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000a. 1 CD-ROM

TREZ, Guilherme. **Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações**. 2000. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000b.

WHATIS?COM. The leading IT encyclopedia and leading center. **Tower server**. 2009. Disponível em: <[http://whatis.techtarget.com/definition/0,,sid9\\_gci1191016,00.html](http://whatis.techtarget.com/definition/0,,sid9_gci1191016,00.html)>. Acesso em: 28 ago. 2009.

**ANEXOS**

**ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA – FABRICANTE****UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO****ROTEIRO DA ENTREVISTA – FABRICANTE**

- 1 - Qual a função de sua empresa no processo de venda do produto ao cliente final?
- 2 - Quais são os tipos de servidores x86 mais vendidos pela sua empresa? (formato)
- 3 - Como você avalia o conhecimento e capacitação de sua equipe para venda e instalação de servidores tipo rack?
- 4 - E para servidores tipo blade (lâmina)?
- 5 - Qual a importância da qualidade técnica do hardware na solução final?
- 6 - E na qualidade do serviço prestado?
- ~~7 - Quais serviços são agregados pelo seu fornecedor? (elo anterior no canal)~~
- 8 - Quais serviços são esperados e valorizados pelo seu cliente (elo posterior no canal)
- 9 - Quais são os benefícios esperados pelos usuários finais?
- 10 - E pelos seus compradores?
- 11 - O quão capacitado é o time que presta o serviço em sua empresa?
- 12 - Em termos gerais, quantos são os membros deste time, quais certificações e tempo de experiência eles tem?
- 13 - Como você avalia a qualidade do serviço por vocês prestados?
- 14 - Como é medido?
- ~~15 - Como você faz avaliação do preço dos servidores que lhes são fornecidos?~~
- ~~16 - Como você faz avaliação do preço dos serviços prestados?~~
- ~~17 - Quais serviços você gostaria que lhe fossem oferecidos?~~

**ANEXO B – ROTEIRO DA ENTREVISTA - ATACADISTA****UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO****ROTEIRO DA ENTREVISTA - ATACADISTA**

- 1 - Qual a função de sua empresa no processo de venda do produto ao cliente final?
- 2 - Quais são os tipos de servidores x86 mais vendidos pela sua empresa? (formato)
- 3 - Como você avalia o conhecimento e capacitação de sua equipe para venda e instalação de servidores tipo rack?
- 4 - E para servidores tipo blade (lâmina)?
- 5 - Qual a importância da qualidade técnica do hardware na solução final?
- 6 - E na qualidade do serviço prestado?
- 7 - Quais serviços são agregados pelo seu fornecedor? (elo anterior no canal)
- 8 - Quais serviços são esperados e valorizados pelo seu cliente (elo posterior no canal)
- 9 - Quais são os benefícios esperados pelos usuários finais?
- 10 - E pelos seus compradores?
- 11 - O quão capacitado é o time que presta o serviço em sua empresa?
- 12 - Em termos gerais, quantos são os membros deste time, quais certificações e tempo de experiência eles tem?
- 13 - Como você avalia a qualidade do serviço por vocês prestados?
- 14 - Como é medido?
- 15 - Como você faz avaliação do preço dos servidores que lhes são fornecidos?
- 16 - Como você faz avaliação do preço dos serviços prestados?
- 17 - Quais serviços você gostaria que lhe fossem oferecidos?

**ANEXO C – ROTEIRO DA ENTREVISTA – VAREJISTA****UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO****ROTEIRO DA ENTREVISTA – VAREJISTA**

- 1 - Qual a função de sua empresa no processo de venda do produto ao cliente final?
- 2 - Quais são os tipos de servidores x86 mais vendidos pela sua empresa? (formato)
- 3 - Como você avalia o conhecimento e capacitação de sua equipe para venda e instalação de servidores tipo rack?
- 4 - E para servidores tipo blade (lâmina)?
- 5 - Qual a importância da qualidade técnica do hardware na solução final?
- 6 - E na qualidade do serviço prestado?
- 7 - Quais serviços são agregados pelo seu fornecedor? (elo anterior no canal)
- 8 - Quais serviços são esperados e valorizados pelo seu cliente (elo posterior no canal)
- 9 - Quais são os benefícios esperados pelos usuários finais?
- 10 - E pelos seus compradores?
- 11 - O quão capacitado é o time que presta o serviço em sua empresa?
- 12 - Em termos gerais, quantos são os membros deste time, quais certificações e tempo de experiência eles tem?
- 13 - Como você avalia a qualidade do serviço por vocês prestados?
- 14 - Como é medido?
- 15 - Como você faz avaliação do preço dos servidores que lhes são fornecidos?
- 16 - Como você faz avaliação do preço dos serviços prestados?
- 17 - Quais serviços você gostaria que lhe fossem oferecidos?

**ANEXO D – ROTEIRO DA ENTREVISTA - CLIENTE****UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO****ROTEIRO DA ENTREVISTA - CLIENTE**

- ~~1 - Qual a função de sua empresa no processo de venda do produto ao cliente final?~~
- ~~2 - Quais são os tipos de servidores x86 mais vendidos pela sua empresa? (formato)~~
- ~~3 - Como você avalia o conhecimento e capacitação de sua equipe para venda e instalação de servidores tipo rack?~~
- ~~4 - E para servidores tipo blade (lâmina)?~~
- 5 - Qual a importância da qualidade técnica do hardware na solução final?
- 6 - E na qualidade do serviço prestado?
- 7 - Quais serviços são agregados pelo seu fornecedor? (elo anterior no canal)
- ~~8 - Quais serviços são esperados e valorizados pelo seu cliente (elo posterior no canal)~~
- 9 - Quais são os benefícios esperados pelos usuários finais?
- 10 - E pelos seus compradores?
- ~~11 - O quão capacitado é o time que presta o serviço em sua empresa?~~
- ~~12 - Em termos gerais, quantos são os membros deste time, quais certificações e tempo de experiência eles tem?~~
- ~~13 - Como você avalia a qualidade do serviço por vocês prestados?~~
- ~~14 - Como é medido?~~
- 15 - Como você faz avaliação do preço dos servidores que lhes são fornecidos?
- 16 - Como você faz avaliação do preço dos serviços prestados?
- 17 - Quais serviços você gostaria que lhe fossem oferecidos?

**ANEXO E – FICHA DE DOCUMENTAÇÃO****UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO****FICHA DE DOCUMENTAÇÃO**

Data da entrevista: \_\_\_\_\_ Código do entrevistado: \_\_\_\_\_

Local da entrevista: \_\_\_\_\_

Hora de início: \_\_\_\_\_ Hora do término: \_\_\_\_\_ Duração: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Cargo do entrevistado: \_\_\_\_\_

Idade do entrevistado: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Certificações técnicas: \_\_\_\_\_

Tempo de experiência: \_\_\_\_\_

Quantidade de funcionários da empresa: \_\_\_\_\_

Peculiaridades: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

Síntese da entrevista: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

Fonte: Adaptado de Boaro (2006).