

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

Ednilson Pissolato da Silva

**ANÁLISE DO RELACIONAMENTO DA CASA DAS
COPIADORAS COM SEUS CLIENTES EM PROJETOS DE
SOLUÇÃO PARA REPRODUÇÃO DE IMAGEM**

**Porto Alegre
2006**

Ednilson Pissolato da Silva

**ANÁLISE DO RELACIONAMENTO DA CASA DAS
COPIADORAS COM SEUS CLIENTES EM PROJETOS DE
SOLUÇÃO PARA REPRODUÇÃO DE IMAGEM**

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

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

**Porto Alegre
2006**

Ednilson Pissolato da Silva

**ANÁLISE DO RELACIONAMENTO DA CASA DAS
COPIADORAS COM SEUS CLIENTES EM PROJETOS DE
SOLUÇÃO PARA REPRODUÇÃO DE IMAGEM**

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

Conceito final

Aprovado em de de 2006.

BANCA EXAMINADORA

Orientador - Prof. Dr. Walter Meucci Nique - UFRGS

AGRADECIMENTOS

No momento da conclusão deste trabalho o pensamento não poderia ser diferente de o quanto de sacrifício foi necessário para poder alcançar um objetivo que em teoria parece tão simples, mas quando colocado em prática se constata a complexidade para a elaboração e conclusão do mesmo.

Fica muito difícil de relacionar todas as pessoas que de alguma forma, direta ou indireta, tiveram seu momento de agregar valor nas linhas deste estudo. Desde as conversas sofridas com os colegas nos bares, discutindo prazos de entrega e andamento dos trabalhos, bem como as noites acordadas e a compreensão de familiares e amigos que muitas vezes gostariam de minha companhia e não pude corresponder com minha presença, professores, colegas da UFRGS, funcionários e clientes que auxiliaram na elaboração do estudo e tantos outros que de alguma forma cederam seu tempo para um mínimo auxílio que era essencial para o bom andamento da pesquisa.

Desta forma deixo meus agradecimentos a todos, sem citar nenhum nome, mas guardando em meu coração estas pessoas que são tão especiais para mim.

RESUMO

Atualmente uma empresa não pode contar simplesmente com um bom produto ou serviço, pois a grande concorrência existente no mercado possui bons produtos e bons serviços, todos relativamente equivalentes em tecnologia e preço. Este fato possibilita aos consumidores mudarem de fornecedor pela simples questão de preço, não se opondo em desfazer um relacionamento a qualquer momento, ou manter fidelidade com uma determinada marca ou serviço. Desta forma a conquista de novos clientes poderia ser uma boa opção, se não fosse o alto custo que uma empresa precisa empregar para estas novas conquistas. O cenário atual leva as empresas a focarem suas estratégias na retenção de clientes para poderem obter lucro em suas operações comerciais. O fato é que a retenção de clientes torna-se mais importante que a atração de novos clientes. O Marketing de Relacionamento surge desta nova visão que passa a olhar muito mais para a satisfação das necessidades e desejos dos clientes e não somente a trabalhar com a preocupação da venda de algum produto. Este trabalho tem como finalidade analisar o relacionamento da empresa Casa das Copiadoras com seus clientes, para que através deste estudo possa-se perceber a existência, ou não, de um relacionamento consistente entre as partes e os motivos que levam a sustentação deste relacionamento. Para alcançar os objetivos esperados optou-se por uma abordagem qualitativa que tem como característica principal prover a compreensão do problema em questão com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação e obter dados adicionais para que se possa desenvolver uma abordagem definitiva da situação-problema.

Palavras-Chave: Marketing de relacionamento, retenção de clientes, cumprimento do contrato, confiança, novos negócios.

ABSTRACT

Nowadays a company can not only count with a good product or service, for competition existing in the market holds good products and good services, all equivalent in technology and price. This fact makes possible to consumers change from suppliers because of prices not opposing themselves to break connections any moment or maintain fidelity with some mark or service. This way conquer new clients could be a good option if it wouldn't be the high cost that company needs to invest to this new conquests. The present scenery leads companies to focus their strategies to retain clients and obtain profit in their commercial operations. Retain clients is more important than attract new ones. This is a fact. Relation marketing emerges from this new vision that sticks to client's satisfactions and necessities and desires and not only works the preoccupation to sell some products. This work wants to analyze the relation between Casa das Copiadoras company and its clients for through this study could understand the existence, or not, of a consistent relation between both parts and the reasons that leads to this relation. To reach the wanted objectives a qualitative approach was chosen. Its principal characteristic is to provide the comprehension of the problem identify important directions of actions and get additional data to develop a definitive boarding of the situation problem.

Key words: Marketing of relationship, retention of customers, fulfilment of the contract, confidence, new businesses

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Contínuo estratégico de marketing	21
Quadro 1 - Troca transacional x Troca relacional	21
Quadro 2 - Diferenças entre serviço e bem tangíveis	22
Quadro 3 - Comparativo da velha economia x nova economia	23
Quadro 4 - Diferenças entre mercado organizacional e consumidor	24
Quadro 5 - Atributos básicos do relacionamento segundo autores de Marketing de Relacionamento.....	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2	A EMPRESA E SEU AMBIENTE	13
1.2.1	O mercado de atuação da Casa das Copiadoras	14
1.3	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	15
1.4	OBJETIVOS	17
1.4.1	Objetivo Geral	17
1.4.2	Objetivos específicos	18
1.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	DEFINIÇÃO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO	19
2.2	MARKETING TRANSACIONAL E MARKETING RELACIONAL	20
2.3	MERCADO ORGANIZACIONAL	23
2.4	MOTIVAÇÃO PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO	24
2.5	FATORES RELEVANTES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	26
3	MÉTODO	28
3.1	FASE 1 – ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS.....	28
3.2	FASE 2 - ESTUDO DE CASO.....	29
3.2.1	Coleta de dados	29
3.2.4	Análise dos Dados	31
4	RESULTADOS	32
4.1	CASO 1	32
4.1.1	Caracterização da relação de troca	32
4.1.2	Motivações para a manutenção do relacionamento	39
4.2	CASO 2	40
4.2.1	Caracterização da relação de troca	41
4.2.2	Motivações para a manutenção do relacionamento	48
4.3	CASO 3	50

4.3.1	Caracterização da relação de troca	50
4.3.2	Motivações para a manutenção do relacionamento	57
5	CONCLUSÕES.....	60
5.1	CASO 1	60
5.2	CASO 2	62
5.3	CASO 3.....	63
5.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
	REFERÊNCIAS	70
	APÊNDICE.....	74
	APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE ...	75

1 INTRODUÇÃO

A inovação tecnológica e o aumento da competitividade são fatores importantes que podem interferir na capacidade de as empresas manterem e, sucessivamente, aumentarem sua participação em seu mercado de atuação. Para maximizarem sua competitividade, as empresas necessitam racionalizar e otimizar seus processos, reestruturar tarefas, buscar melhores parceiros e focar sua atenção para o conhecimento e aprimoramento específico do seu negócio. Essas mudanças têm como objetivo trazer soluções para determinadas necessidades que tenham custos elevados, que sejam de difícil controle e que não possuam relação direta com o negócio da empresa.

Em um ambiente altamente competitivo, as empresas precisam estar focadas em seu *core business*, isso significa que determinadas soluções necessárias podem não ter uma relação direta com a finalidade pela qual a empresa está inserida no mercado, mas essas necessidades podem ser fundamentais para que a mesma possa desenvolver sua atividade. O importante é que a empresa mantenha o foco de seu negócio, o que se faz necessário por uma questão de sobrevivência.

Definir o negócio, segundo Pagnoncelli e Vaconcelos (1992), é explicitar o âmbito de atuação da empresa. A tendência natural é centrar esta definição no seu produto ou serviço, o que é considerado uma visão míope, pois limita a capacidade de enxergar Oportunidades e Ameaças no ambiente externo à empresa. A forma correta é centrar a análise no benefício, o que é considerado uma visão estratégica. Para um melhor entendimento, pode-se definir que o negócio da IBM é “Computadores” numa visão míope e “Informação” na visão estratégica, enquanto a Avon tem como seu negócio na visão estratégica a “Beleza” e “Cosmético” na visão míope.

Esta visão de negócio se faz necessário para dar uma melhor compreensão a este estudo no que segue.

Com base no conhecimento do negócio de algumas empresas, mostrado acima, pode-se definir que a confecção de cópias e impressões não deve ser, portanto, o negócio da maioria das empresas, a não ser, é claro, das que atuam nesta área (copistas). Apesar desta afirmação, não se pode suprimir a relevância deste serviço que pode ter custo elevado e sua gestão ser de extrema complexidade.

Além do custo, para muitas empresas, o serviço de impressões e cópias é fundamental em seus processos. Desde a montagem de uma apostila para curso, a confecção de contratos, de relatórios, de propostas ou mesmo uma simples cópia de documento para arquivo.

Como pode se perceber, esta necessidade não pode ser tratada de forma irrelevante nas empresas devido a seu grau de importância no dia-a-dia, mesmo não sendo o negócio fim das mesmas. A questão seria entender qual o melhor caminho para a empresa que decida racionalizar estes custos, sendo que a solução almejada não pode ser financeiramente inviável, tem que ter muita credibilidade na gestão, e a qualidade dos serviços precisa ser impecável para suprir as demandas de todos os seus usuários.

Quando uma empresa decide ela mesma prover uma solução para esse tipo serviço, pode ser que esteja desviando-se de sua finalidade de negócio e gastando energia em um assunto ao qual não é especialista. Será que o correto não seria ela procurar um parceiro, especialista no ramo, que pudesse desenvolver um projeto com uma solução de longo prazo e que conseguisse otimizar esse serviço? O que se vê de concreto é que este assunto está se tornando um grande problema para as empresas, levando-as a procurar uma solução definitiva para uma necessidade que parece simples, mas, no fundo, é muito complexa.

O estudo em questão será realizado na empresa Casa das Copiadoras que atua no ramo de reprodução de imagem (cópias, impressões, *fax* e *scanner*), sendo seu negócio prover soluções às demandas do mercado através de projetos que possam atender na plenitude às necessidades dos clientes. Estas necessidades até há pouco tempo não eram tratadas como algo relevante nas empresas, pois não existiam empresas especialistas em prover tais soluções para

estas demandas, e sim fornecedores de equipamentos que estavam preocupados em simplesmente vender seus produtos.

Para atender às necessidades do mercado pode não ser suficiente ter somente uma boa solução, que pode ser facilmente copiada pelos concorrentes que terão um único trabalho de reduzir preço e fazer com que os clientes cancelem os serviços já contratados. Esse problema pode tornar-se um grande impeditivo para a rentabilidade da empresa devido à dificuldade de manter uma carteira ativa de clientes com contratos de longo prazo.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Vive-se em um mercado cada dia mais agressivo, composto de muitos concorrentes, cada um deles oferecendo produtos ou serviços relativamente equivalentes, tanto em preço como tecnologia.

Os consumidores, as vezes caracterizados como volúveis, flertam de uma marca ou serviço para outro sem sentimento de “traição”, ou temor de perder valor ao mudar entre as marcas e serviços disponíveis.

Competir em tal mercado para conquistar novos clientes pode até ser fácil, porque os clientes demonstram lealdade muito pequena, possibilitando a entrada de novos competidores no mercado e, desta forma, encarecendo a conquista e dificultando a manutenção dos clientes já conquistados.

Dados os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Portanto, a retenção de clientes é de longe mais importante de que a sua atração.

A partir desta constatação, o simples processo de compra e venda é colocado em segundo plano, fazendo do relacionamento duradouro a forma com que as empresas busquem rentabilidade em seus negócios.

Para Kotler (2000, p. 68):

[...] no passado, muitas empresas achavam que seus clientes eram garantidos. Talvez porque eles não tinham muitas alternativas, todos os fornecedores eram igualmente deficientes em termos de atendimento e o mercado estava crescendo tão rapidamente que a empresa não se preocupava em satisfazer seus clientes.

Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação a preços, mais exigentes, perdoam menos, são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. O desafio não é deixar os clientes satisfeitos, vários concorrentes podem fazer isso. O desafio é conquistar clientes fiéis.

Isso tem exigido das empresas verdadeiras redefinições de sua cadeia de valores, visando atingir vantagens competitivas a longo prazo no mercado.

As empresas estão cada vez mais preocupadas em conhecer o consumidor em maior profundidade para melhor atender a suas necessidades e desejos. A tentativa é buscar atingir um alto grau de satisfação e construir a lealdade em relação a seus produtos e serviços.

A partir desse novo paradigma, empresas e estudiosos têm buscado um novo enfoque para o Marketing, uma abordagem na qual o relacionamento entre comprador e vendedor torna-se a essência das relações de troca.

A seguir é apresentada a empresa em que o estudo foi realizado, o seu mercado de atuação, os problemas enfrentados pela mesma, a relevância do estudo e os objetivos a serem alcançados.

1.2 A EMPRESA E SEU AMBIENTE

A empresa em estudo tem sua razão social como CGD Comércio de Equipamentos Eletrônicos Ltda, denominada neste trabalho com seu nome fantasia Casa das Copiadoras. Foi fundada em 1º de outubro de 1993, sua área de atuação é desenvolvimento de projetos para solução de reprodução de imagem em empresas de médio e grande porte. Conta hoje com 22 colaboradores e mais 5 parceiros de negócio (assistência técnica) no interior do

estado, seus principais fornecedores são: LexMark, Sharp, Interprise e Katun, e tem como área de atuação o Estado do Rio Grande do Sul.

A empresa Casa das Copiadoras a partir de 2003 entendeu existir uma oportunidade no mercado e começou a se especializar em desenvolver projetos que contemplam uma solução completa para gestão e reprodução de imagem. Este novo conceito de negócio está fazendo a empresa reestruturar todos os seus processos, desenvolver conhecimento específico a seus profissionais, e mudar seu modo de pensar que, até o momento, estava relacionado com produtos analógicos.

O início desta operação ainda está muito indefinido quanto aos conceitos a serem usados nos negócios, e principalmente quanto à modalidade de solução a ser empregada em cada projeto. Apesar de o assunto estar em evidência, as soluções ainda são desconhecidas da maioria das empresas, que estão dispostas a mudar, mas, na maioria dos casos, não estão seguras quanto a elaboração de um projeto para implantação de tal solução.

Para sanar as incertezas dos clientes e poder concretizar seus negócios, toda a atenção da Casa das Copiadoras está voltada para o desenvolvimento de projetos, que devem ser personalizados e possam contemplar uma solução realmente confiável.

1.2.1 O mercado de atuação da Casa das Copiadoras

O mercado de reprodução de imagem sofreu mudanças significativas nos últimos anos devido à atualização tecnológica dos produtos usados para esse serviço. Os equipamentos com tecnologia analógica transformaram-se em digitais dando início a um novo ciclo de comercialização. As empresas estavam diante de um novo produto, o “Multifuncional”. O produto analógico em referência é a “Copiadora”, que tinha como função única a cópia de um original. Já os equipamentos multifuncionais agregam mais valor, pois, além de fazerem cópias, podem ser usados para solucionar todas as demandas de uma empresa no que diz respeito à imagem de documentos: copiar, imprimir, transmitir e receber fax e

scanear, além de sua performance produtiva mensal ter aumentado consideravelmente.

Este avanço tecnológico criou oportunidades de negócios em um mercado muito amplo, além disso, unificou a concorrência entre as empresas de ambas as tecnologias, que atualmente possuem equipamentos muito similares (Impressoras e Multifuncionais), o que colocou todas em uma mesma posição de competitividade, disputando o mesmo cliente.

Apesar desta grande concorrência, existe uma grande diferença entre as mesmas e não esta relacionada aos equipamentos, e sim ao valor agregado ao serviço contratado pelo cliente para manter um parque de máquinas funcionando. Enquanto algumas empresas estão preocupadas em vender produtos, outras oferecem soluções que contemplam as mais diversas necessidades do mercado.

Para as empresas prestadoras de serviço, ficou claro a necessidade de trabalhar com um *mix* maior de produtos, para, com isso, oferecerem uma solução completa para as mais diversas demandas do mercado. Como o conhecimento de soluções digitais está em poder da Indústria de Impressoras, a necessidade era de uma aliança que unisse este conhecimento com empresas especialistas na prestação de serviço de locação. Com esta união estaria surgindo um novo e grande mercado para solução de reprodução de imagem.

1.3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A empresa Casa das Copiadoras seguiu a tendência do mercado iniciando sua especialização nesta nova modalidade de negócio e, assim, conseguiu concretizar alguns bons projetos com empresas de grande expressividade no mercado Gaúcho.

Esta nova situação, além de trazer grandes oportunidades, trouxe também uma série de problemas que, até o momento, eram desconhecidos para a empresa. Um desses problemas é a possibilidade de entrada de novos concorrentes, que, até o presente momento, são desconhecidos da empresa.

Segundo Porter (1986), existem três maneiras de uma empresa entrar no mercado: (1) Entrada através de desenvolvimento interno, que seria a criação de uma nova entidade empresarial; (2) Entrada através de aquisição de uma empresa já existente no mercado; e (3) Entrada em seqüência, que envolve a estratégia de entrar em um grupo e movimentar-se subseqüentemente de um grupo para grupo, o que, por sua vez, pode reduzir o custo total da superação das barreiras de mobilidade para o grupo estratégico que é o alvo final.

Apesar das dificuldades para novos concorrentes devido a altos custos de entrada no negócio, o mercado deve se tornar muito competitivo, pois certamente as empresas já existentes também vão se adequar e esta nova modalidade de negócio, para aproveitarem tais oportunidades e por uma questão óbvia de sobrevivência. Este fato se dá por existir uma movimentação que leva a crer que grande parte do mercado comprador tende a mudar para a terceirização total desses serviços, evitando, assim, a necessidade de imobilização de recursos em equipamentos e de envolvimento com a solução e gestão para esta necessidade.

Além da preocupação com a entrada de novos concorrentes, a Casa das Copiadoras precisa conhecer muito bem seus clientes a fim de criar vantagem competitiva e agregar valor nas soluções ofertadas. Segundo Levitt (1980), as possibilidades de diferenciação dependem principalmente de uma gestão de marketing eficaz que inclua gerenciamento da marca, do produto e do mercado. Para tanto, as empresas devem entender que não vendem o produto em si: o produto genérico é apenas o cacife mínimo para entrar no jogo. As pessoas compram algo mais que o genérico, algo que pode ser administrado em toda sua capacidade de conquistar e satisfazer clientes.

Em épocas de excesso de oferta e da capacidade instalada, os compradores parecem não ver nada além de preços. Isso impede as empresas de examinar possibilidades de diferenciar seu produto (ou serviço) e de libertá-los dos efeitos devastadores da concorrência baseada em preço.

Estas tendências direcionam a Casa das Copiadoras a se tornar uma referência no mercado de soluções para reprodução de imagem, para que, desta forma, consiga prestar um serviço diferenciado bem como oferecer novos serviços para seus clientes.

Por outro lado, este tipo de serviço não é estático e pode mudar a qualquer momento, basta apenas uma nova diretriz do cliente, como o fechamento de uma filial ou a mudança de um processo, para o projeto ficar em desacordo com sua nova necessidade. Esta situação leva a Casa das Copiadoras a aperfeiçoar a gestão de seus contratos junto aos clientes para detectar e solucionar problemas futuros de forma eficaz e eficiente.

Para que um contrato seja viável financeiramente, existe a necessidade de mantê-lo por um período mínimo de 36 meses, este é o tempo necessário para que a empresa Casa das Copiadoras possa recuperar seu investimento inicial em equipamentos e implantação do projeto. Este motivo torna fundamental manter os clientes ativos e fiéis a fim de viabilizar a operação das soluções em reprodução de imagem.

As questões descritas acima mostram a importância para a Casa das Copiadoras em manter uma relação muito próxima de seus clientes, com a finalidade de identificar os critérios que devam ser adotados na prestação do serviço contratado e, com isso, conseguir satisfazer ambas as partes com a solução proposta.

Com o conhecimento das oportunidades e problemas já apresentados pela Casa das Copiadoras, surgiu a necessidade da realização desta pesquisa para investigar a seguinte questão: **O relacionamento existente entre a Casa das Copiadoras com seus clientes tende a uma parceria sólida de longo prazo?**

1.4 OBJETIVOS

Para responder a esta pergunta foram traçados os seguintes objetivos:

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar a relação de troca entre a Casa das Copiadoras e seus principais clientes, identificando elementos-chave para a manutenção destes relacionamentos no longo prazo.

1.4.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a relação de troca entre a Casa das Copiadoras e seus principais clientes;
- Identificar elementos dessa relação de troca que sejam importantes para a manutenção de relacionamentos de longo prazo;
- Identificar as motivações dos clientes para a manutenção de um relacionamento de longo prazo.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A importância deste estudo é prover conhecimento à Casa das Copiadoras para que, através do relacionamento existente entre a mesma e seus clientes, possa oferecer melhorias contínuas nos projetos em andamento e agregar novas soluções a serem identificadas durante o desenvolvimento dos serviços.

Para implantar estas novas soluções, a empresa deve empreender uma busca constante de novas tecnologias e parceiros tecnológicos, ampliando, desta forma, seu mix de serviços e colocando-se na vanguarda do mercado.

Além do conhecimento, esta nova modalidade de negócio requer, entre as partes, uma atenção especial que possibilite a criação de valor por meio de uma relação a ser construída de forma duradoura, pois é de fundamental importância, para viabilizar a operação, manter os contratos pelo período mínimo de três anos e, muito mais interessante ainda, que este prazo seja indeterminado, pois o desenvolvimento de um relacionamento sólido tende a não precisar de uma data predeterminada.

Em consequência desta relação de longo prazo com seus clientes, além de viabilizar seu negócio a empresa ainda estará criando uma referência confiável no mercado com seus projetos de longo prazo e, assim, transformando a relação em uma vantagem competitiva na sua operação de soluções para reprodução de imagem.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica serve como base para o desenvolvimento deste trabalho. Para alcançar esta finalidade, este capítulo contempla os conceitos básicos de Marketing de relacionamento, o marketing relacional comparado ao transacional, o mercado organizacional, os motivos para o uso do marketing de relacionamento e os atributos relevantes para o relacionamento.

2.1 DEFINIÇÃO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

As bibliografias pesquisadas contêm muitos conceitos inerentes ao Marketing de relacionamento, a seguir seguem alguns desses conceitos sobre o tema em estudo.

Zeithanl e Bitner (2000) definem marketing de relacionamento como uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica focada em manter e melhorar o relacionamento com os clientes atuais, ao invés de adquirir novos clientes. Já para Morgan e Hunt (1994), são todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas.

Segundo Grönroos (1994), marketing de relacionamento significa estabelecer, manter e ampliar relacionamentos com consumidores e outros parceiros, com lucro, de tal forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos. Isto é alcançado pela troca mútua de promessas e seu cumprimento

Ainda, marketing de relacionamento é considerado um processo contínuo de identificação e criação de valor com consumidores individuais, com a divisão deste valor ao longo da duração da associação. Ele envolve entendimento, foco e gerenciamento da colaboração existente entre fornecedores e consumidores escolhidos para criação e compartilhamento mútuos de valor através de interdependência e alinhamento organizacional (GORDON, 1998).

2.2 MARKETING TRANSACIONAL E MARKETING RELACIONAL

O marketing sofreu uma grande mudança no decorrer dos últimos anos, ele passou a olhar muito mais para a satisfação das necessidades e desejos dos clientes e não somente a trabalhar com a preocupação da venda de algum produto (LEVITT, 1980).

Satisfação é um processo de avaliação que é influenciado pelos desejos e expectativas do consumidor quanto a qualidade e performance do produto ou serviço que esta sendo comprado ou utilizado (SANTOS, 2001). Para alcançar tal objetivo é necessário agregar valor ao produto ou serviço a fim de superar as expectativas do cliente. Para Oliver (1999), satisfação é definida como um completo cumprimento das necessidades e desejos, que o consumidor sente através do consumo de um produto ou serviço.

A simples preocupação com a venda não levava em conta se o cliente era novo ou antigo. Este fato fazia com que as empresas usassem uma pequena parte de seu orçamento para clientes antigos e para o gerenciamento da relação que deveria ser estabelecida com eles (GRÖNROOS, 2000).

Esta forma de transação que não se preocupa com a continuidade da relação entre empresa e cliente é chamada de Troca Transacional, leva a empresa a ter sempre que conquistar novos clientes. Este comportamento prevaleceu até que se descobriu que conquistar novos consumidores é mais caro que manter os clientes antigos, além disto, os clientes antigos costumam ser mais rentáveis (REICHELDT; SASSER, 1990).

O Marketing de Relacionamento surge dessa nova visão, a partir dos anos 80 (GRÖNROOS, 2000), que considera a interação duradoura entre as empresas e seus clientes importantes elementos do marketing; dependendo da maneira como essa interação for gerenciada, vai impactar no comportamento do consumidor.

Segundo Grönroos (1991), nem sempre o relacionamento de longo prazo é possível e nem é a melhor estratégia para a empresa. Trocas relacionais podem acontecer em todos os tipos de empresas, tanto as de serviço quanto as de bem de consumo. Entretanto, as empresas de venda de serviços estão mais

favorecidas devido a seu maior envolvimento com os clientes do que as empresas de bens de consumo tangíveis.

Considerando as duas dimensões das relações de troca (Transacional e Relacional), a Figura a seguir apresenta uma comparação entre essas relações.

BASES DE COMPARAÇÃO	TROCA TRANSACIONAL	TROCA RELACIONAL
Tempo de troca	Curta duração	Longa duração
Número de partes envolvidas	Duas (comprador e vendedor)	Normalmente mais de duas pessoas
Fontes de obrigação	Crenças e costumes	Promessas feitas além das crenças e costumes
Satisfação do cliente	Limitada ao produto ofertado	Baseado no produto e serviços agregados
Expectativas para o relacionamento	Conflitos de interesse e pouca unidade	Conflitos contrabalançados pela confiança e busca de unidade
Relações pessoais	Mínimas	Comunicação formal e informal
Cooperação	Inexistente	Significativa
Planejamento	Enfoca a troca, sem antecipação de futuro	Enfoca o processo de troca com planejamento detalhado do futuro
Mensuração do desempenho	Pouca atenção	Atenção às medidas de todos os aspectos de desempenho
Poder	Lei do mais forte	A interdependência aumenta a aplicação judiciosa do poder das trocas

Quadro 1 - Troca transacional x Troca relacional

Fonte: Adaptado de MacNeil (apud DWYER; SCHURR, 1987).

Grönroos (1994) criou um esquema chamado Contínuo Estratégico de Marketing, de forma similar ao modelo de Jackson (1985), no qual o marketing de relacionamento e transacional estão em extremidades opostas. Este *continuum* é definido pela característica dos bens comercializados.

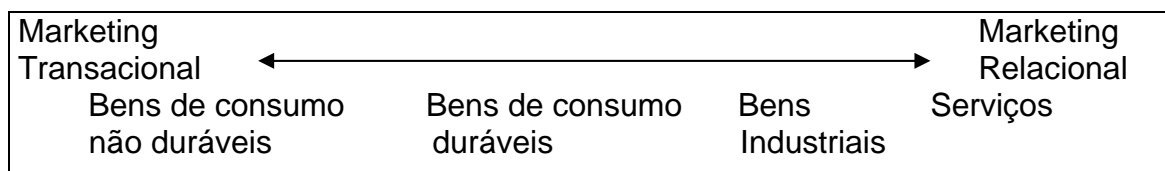


Figura 1 - Contínuo estratégico de marketing

Fonte: Extraído de Grönroos (1993, p. 38).

Como pode ser observado, a venda de serviços é justamente o tipo de negócio mais adequado à utilização do Marketing de Relacionamento. O que vem ao encontro do estudo sobre o serviço prestado pela Casa das Copiadoras em seus projetos. Abaixo segue um breve comentário a respeito de serviço.

Para Kotler e Bloom (1990, p. 191), serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra, que seja essencialmente intangível e não resulte em propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Outro conceito diz que serviços são performances, ações ou atividades que a empresa desempenha para satisfazer o mercado consumidor, tais como servir uma refeição, consertar um aparelho eletrodoméstico, detetizar uma residência. Seja qual for a natureza do serviço, entretanto, raramente deixa de existir a oportunidade de interação direta entre os funcionários da companhia prestadora do serviço e os consumidores atendidos (GRÖNROOS, 1993).

Desta forma, para caracterizar serviço em relação a bens tangíveis segue uma comparação das principais diferenças entre ambos.

BENS FÍSICOS (TANGÍVEIS)	SERVIÇOS
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre compradores e vendedores
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Quadro 2 - Diferenças entre serviço e bem tangíveis

Fonte: Fonte: Extraído de Grönroos (2000, p. 47).

Para Kotler (2000), nesse ambiente hipercompetitivo, as empresas devem trocar a gestão de produtos pela gestão de clientes. Esta gestão, que é uma ferramenta para as empresas que desejam sobreviver e crescer, se dá através do marketing de relacionamento.

Entendem Rust, Zeithaml e Lemon (2001) que tendências amplas e inter-relacionadas estão tornando inevitável a mudança do foco, passando da gerência

de valor da marca para o de valor do cliente. A base dessas tendências estaria na drástica mudança, a longo prazo, em todas as economias desenvolvidas, do foco em bens para o foco em serviços, conforme tabela abaixo.

VELHA ECONOMIA	NOVA ECONOMIA
Bens	Serviços
Transações	Relações
Atrair Clientes	Reter Clientes
Foco no Produto	Foco no Cliente
Valor da Marca	Valor do Cliente

Quadro 3 - Comparativo da velha economia x nova economia

Fonte: adaptado de Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 17).

2.3 MERCADO ORGANIZACIONAL

Antes de aprofundar o estudo sobre relacionamento vale ressaltar um melhor entendimento do mercado organizacional, onde a empresa em estudo realiza seus negócios de soluções em reprodução de imagem.

O mercado organizacional, conhecido também como *business-to-business*, tem como característica a ocorrência de transações entre empresas que adquirem bens e serviços para usar na constituição de outros produtos que serão vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros (KOTLER, 1995).

Tanto no processo de compra organizacional como no de consumo, os compradores reconhecem problemas, buscam informações, avaliam alternativas e engajam-se em processos pós-compra. A compra organizacional é um processo complexo e nunca um ato isolado como a compra de consumo. Em geral, as organizações possuem o centro de compras, que consiste em um grupo de indivíduos que participam do processo de decisões, compartilhando os objetivos e riscos decorrentes das mesmas (WEBSTER; WIND, 1972).

Uma das características enumeradas por Kotler (1996) que está presente no ambiente do marketing organizacional é o relacionamento estreito entre fornecedor e comprador, sendo uma das que mais diferenciam o marketing industrial do marketing de consumo. Esta relação estreita é mais propensa à lealdade e aos negócios duradouros entre as partes.

O processo de compra organizacional apresenta uma série de diferenças em relação às compras realizadas no mercado de consumo. O quadro a seguir traz um resumo dessas diferenças em seis dimensões.

DIMENSÕES	MERCADO ORGANIZACIONAL	MERCADO CONSUMIDOR
Produto	Técnico, volumes levados, ênfase nos serviços	Padronizado, pequenas quantidades, enfoque menos técnico
Preço	Concorrência na oferta (propostas), listas de preços para produtos padronizados	Listas de preços definidas pelos Fabricantes
Promoção	Informações de pessoal de vendas e revistas especializadas	Ênfase na propaganda
Distribuição	Canais curtos, relações diretas com os fabricantes	Maior número de membros nos canais
Relações com o cliente	Complexas, ênfase no relacionamento de longo prazo	Simples, transações específicas
Decisão de compra	Processo estruturado, envolvimento de várias pessoas da organização	Processo desestruturado, envolvimento de menor número de pessoas

Quadro 4 - Diferenças entre mercado organizacional e consumidor

Fonte: Extraído de Mowen (1995, p. 677).

2.4 MOTIVAÇÃO PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Diversos são os motivos para a utilização do relacionamento nas transações entre empresas. A gestão do relacionamento, segundo Goron e Luce (1992), pode ser a base para sedimentar uma visão de longo prazo e estabelecer vantagens competitivas em mercados organizacionais, obtendo o melhor desempenho das situações e comportamento de compra. Além disso, o relacionamento desenvolve laços fortes entre as empresas e seus clientes que, adequadamente utilizados, podem agregar valor ao fornecimento de um produto, fazendo com que o cliente fique menos sensível ao preço (GRÖNROOS. 1995).

Para Sheth e Sharma (1997) e Kalwani e Narayandas (1995), uma boa estratégia de relacionamento reduz os custos das transações porque se conhece o parceiro, o que simplifica a interação. O custo de atração de novos clientes pode variar em torno de cinco vezes ao de manutenção de clientes já existentes (KOTLER, 1996).

Os clientes com relacionamentos longos são mais lucrativos por quatro razões explicadas por Day (2001):

- menores custos de atendimento: os produtos e serviços são conhecidos dos clientes, o que simplifica a relação com o fornecedor;
- compras maiores: há uma tendência de aumento no volume de compras por ampliação da linha ou por aumento na parcela de compras;
- menor sensibilidade ao preço: um bom relacionamento deixa os clientes menos sensíveis aos apelos dos concorrentes;
- divulgação boca-a-boca: parceiros leais tendem fazer indicações favoráveis a outras empresas, reduzindo o custo de conquista de novos clientes.

Segundo análise de Kalwani e Narayandas (1995), as empresas que adotaram práticas de relacionamento de longo prazo com clientes selecionados são capazes de manter e aumentar seus níveis de rentabilidade se comparados com empresas que empregam abordagem por transação no atendimento de seus clientes. Esses autores também confirmam que é mais eficaz o investimento em manter clientes com os quais se pratica relacionamento do que na atração de novos clientes. Complementam dizendo que pode se obter preços melhores pela oferta de produtos agregando valor ao longo do tempo.

Como pode ser observado nos motivos acima, fica evidente a importância para a Casa das Copiadoras em criar e manter uma relação muito próxima a seus clientes, com isso, ela estaria identificando melhor as necessidades de seus clientes, criando vantagem competitiva, elaborando projetos de longo prazo, evitando a entrada de novos fornecedores no mercado e principalmente podendo viabilizar sua operação nesta nova modalidade de negócio, onde a prestação de serviço é fundamental.

2.5 FATORES RELEVANTES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Após estudo da bibliografia existente, os atributos relevantes para a análise do relacionamento entre as empresas que fazem parte deste trabalho são os seguintes apresentados no quadro abaixo.

COOPERAÇÃO	Um certo grau de autonomia é sacrificado em favor de um sucesso mútuo, apesar de cada parte ter seus próprios objetivos (embora compatíveis). Os resultados são atividades entre as empresas como planejamento e colaboração	Fontenot & Wilson Stern & Reve (1980) Nielson & Wilson (1994)
CONFIANÇA	É esperar ações favoráveis do parceiro ou que tenham resultados positivos.	Fontenot & Wilson Ganesan (1994) Morgan & Hunt (1994) Kothandaraman & Wilson (2000) Han et al. (1993)
COMPORTAMENTO OPORTUNISTA	O relacionamento não deve ter ações com benefícios em curto prazo que prejudiquem os esperados em longo prazo.	Fontenot & Wilson
COMPROMETIMENTO	Os parceiros devem estar predispostos a despendar esforço e recursos para dar continuidade ao relacionamento.	Fontenot & Wilson Morgan & Hunt (1994) Kothandaraman & Wilson (2000)
CONFLITO	Não pode ser destrutivo entre os parceiros, e sim trazer soluções amigáveis que resulte em melhorias para o relacionamento.	Fontenot & Wilson Morgan & Hunt (1994)
PODER	É a capacidade de influenciar a decisão de outro	Fontenot & Wilson
COMUNICAÇÃO	É a troca de informações e o grau de abertura entre os parceiros. Ambos devem estar abertos para negociar, a fim de alcançarem uma posição de ganhos de benefícios que sejam maiores que os compromissos e obrigações por serem parte do relacionamento.	Fontenot & Wilson Frazier et al. (1988)
RESULTADO DO RELACIONAMENTO	É a comparação do resultado esperado em relação ao confronto do custo e benefício de se manter um relacionamento.	Fontenot & Wilson
CUSTO DO TÉRMINO DO RELACIONAMENTO	É o custo total que se tem ao terminar um relacionamento, ele pode ser financeiro, emocional, psicológico, entre outros.	Fontenot & Wilson Morgan & Hunt (1994)
VALORES COMUNS	Os parceiros devem acreditar em crenças comuns quanto à importância e propriedades de certos comportamentos, objetivos e políticas. Devem existir normas que determinem a pertinência das ações.	Fontenot & Wilson
BENEFICIO DO RELACIONAMENTO	São os benefícios percebidos entre os parceiros	Fontenot & Wilson
SATISFAÇÃO	É o nível de sentimento do que se espera do desempenho de um produto ou serviço.	Fontenot & Wilson

Continua...

... continuação

APRENDIZADO	A busca de conhecimento entre parceiros para desenvolvimento de novas soluções	Madhavan et al. (1994)
AQUIESCÊNCIA	É a tendência de um parceiro aceitar ou aderir às solicitações ou políticas do parceiro no relacionamento.	Fontenot & Wilson
PROPENSÃO À SAÍDA	É a mensuração da expectativa que um parceiro tem de poder estar interrompendo o relacionamento.	Fontenot & Wilson

Quadro 5 - Atributos básicos do relacionamento segundo autores de Marketing de Relacionamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 MÉTODO

O estudo em questão tem como objetivo analisar os aspectos importantes para o desenvolvimento de uma relação de longo prazo entre a Casa das Copiadoras e seus clientes. Este relacionamento é necessário para a empresa poder viabilizar sua nova operação de *outsourcing* de reprodução de imagem.

Para atingir este objetivo, optou-se pela utilização de uma abordagem qualitativa, que tem como característica principal prover a compreensão do problema em questão com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação e obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem definitiva da situação-problema. As informações necessárias são definidas apenas ao acaso, e o processo de pesquisa adotado é flexível e não estruturado (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa foi estruturada em duas fases principais: Análise de Dados Secundários e Estudo de Caso.

3.1 FASE 1 – ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS

A análise de dados secundários tem a finalidade de obter maior compreensão do pesquisador sobre o problema em questão. Além da revisão de literatura sobre o tema marketing de relacionamento, dentre as fontes de pesquisa deste estão os dados secundários, que, segundo Malhotra (2001), são aqueles que já foram coletados para outros objetivos e não para a resolução do problema em pauta. A grande vantagem que se obtém com a utilização de dados secundários é a facilidade de acesso, a agilidade no processo de coleta e o custo relativamente baixo dessas informações.

A pesquisa a dados secundários foi, portanto, realizada por meio da revisão da literatura sobre o tema e da análise de resultados de estudos que também abordaram o marketing de relacionamento. Com base nessa pesquisa, foram identificados atributos que serviram de base para a elaboração do roteiro de pesquisa (Apêndice A) utilizado nas entrevistas em profundidade.

3.2 FASE 2 - ESTUDO DE CASO

O estudo de caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, bem como quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001).

A estratégia escolhida para essa pesquisa se enquadra perfeitamente nos objetivos deste estudo, pois ele pretende identificar hipóteses de como a empresa pode usar o relacionamento para fidelizar seus clientes, além de não se ter nenhum tipo de controle sobre os eventos, e o *outsourcing* de reprodução de imagem é um evento contemporâneo que está em pleno desenvolvimento no mercado de impressões e cópias.

Como este trabalho estuda a relação da Casa das Copiadoras com seus principais clientes, trata-se de um Estudo de Casos Múltiplos. A abordagem múltipla permitiu averiguar a congruência de atributos entre os clientes estudados, bem como identificar pontos de divergência, a fim de identificar a viabilidade de aplicação em outros clientes.

3.2.1 Coleta de dados

Segundo Yin (1990), dentre as fontes para coleta de dados estão a pesquisa de documentos e arquivos, realização de entrevistas, observação direta, observação participativa e uso de equipamentos específicos.

Neste estudo, foram realizadas entrevistas em profundidade que, segundo Malhotra (2001), possuem como característica principal o fato de serem diretas e pessoais, em que um único respondente é testado por um entrevistador treinado

para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um determinado tópico.

Uma das principais características das entrevistas em profundidade é que não utilizam um instrumento formal para a coleta de dados, como, por exemplo, um questionário estruturado. Ao invés, utilizou-se um roteiro (Apêndice A) contendo os principais tópicos a serem abordados durante a entrevista e que foi elaborado na primeira etapa da pesquisa. Segundo Flick (2004), esse tipo de entrevista semi-estruturada está sendo amplamente utilizado devido à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário.

Neste estudo as entrevistas foram realizadas com as pessoas responsáveis pela gestão dos contratos de serviços com a Casa das Copiadoras nas empresas-clientes, visando identificar em profundidade os fatores relevantes na relação entre as partes, bem como as motivações que possuem para um relacionamento de longo prazo. Em cada uma das três empresas selecionadas para fazer parte deste estudo foram realizadas duas entrevistas (totalizando seis entrevistas com clientes). Ainda, foram realizadas entrevistas dentro da empresa Casa das Copiadoras, com o intuito de checar os dados fornecidos pelos clientes bem como de obter uma outra visão sobre o relacionamento. Dentro da Casa das Copiadoras foram entrevistados um vendedor e uma pessoa responsável pelo relacionamento com os clientes. Já nas empresas clientes, foram entrevistados os gerentes de informática/tecnologia da informação (TI) e os analistas de sistemas responsáveis por gerenciar o contrato com a empresa fornecedora (ou seja, com a Casa das Copiadoras).

As empresas selecionadas para fazer parte deste estudo utilizam os serviços da Casa das Copiadoras mediante um contrato de *outsourcing* de reprodução de imagem. O critério para escolha dessas empresas foi econômico, pois as mesmas representam uma parcela significativa da receita da empresa Casa das Copiadoras. O relacionamento entre a Casa das Copiadoras e as empresas escolhidas é recente, tendo em média dois anos, devido ao fato de ser

um novo tipo de negócio no mercado e principalmente uma modalidade de negócio muito recente para a Casa das Copiadoras.¹

Em geral, os contratos nas empresas ficam sob responsabilidade do Gerente de Informática, que mantém um canal aberto com seus fornecedores, através de sua equipe de analistas, para as negociações relevantes. É a pessoa que está presente em todas as decisões do projeto que, de alguma forma, possam gerar qualquer tipo de modificação da negociação inicial. Em síntese, é quem vai optar pela manutenção ou não do contrato.

Mas para esse gestor obter as informações necessárias para a sua tomada de decisão, ele conta com um analista, ou uma equipe, que é (são) responsável (eis) não somente pelo desenvolvimento do projeto como também pelo acompanhamento de toda a prestação do serviço, juntamente com os analistas da empresa fornecedora, o que o torna uma das peças-chave no relacionamento entre as partes.

3.2.4 Análise dos Dados

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Esse material foi, então, analisado por meio da Análise de Conteúdo, uma das principais técnicas sugeridas na literatura, quando se trabalha com dados qualitativos (FLICK, 2004).

¹ Apesar de, em estudos qualitativos, não fazer sentido falar em amostra, salienta-se que a escolha dos informantes nas empresas foi realizado por “julgamento” (MALHOTRA, 2001), ou seja, o próprio pesquisador julgou a capacidade dos entrevistados de contribuir com informações confiáveis e relevantes para a pesquisa.

4 RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados referentes às análises das relações de troca entre a Casa das Copiadoras e seus principais clientes. Em cada uma das seções são apresentadas a empresa e a natureza de suas operações, as variáveis que caracterizam a relação entre as partes e, por fim, as motivações para a manutenção de parcerias de longo prazo.

4.1 CASO 1

A empresa X, analisada neste primeiro caso, faz parte de um grupo multinacional que atua no ramo de medição industrial. Dentre seus principais produtos comercializados estão medidores de energia elétrica, medidores de gás e medidores de água.

A empresa atua no Brasil há mais de 30 anos e aqui no Rio Grande do Sul está localizada na cidade de Cachoeirinha, onde conta com mais de 320 colaboradores. Seus produtos e sistemas inovadores são resultados de conhecimento e experiência adquiridos por mais de um século de atuação da empresa nesse segmento.

4.1.1 Caracterização da relação de troca

Duração das relações

A Casa das Copiadoras (CC) mantém relações comerciais com a empresa X há três anos e durante esse período nunca deixou de fornecer seus serviços para a mesma. Pelo contrário, à medida que novas necessidades foram sendo

identificadas na empresa-cliente, a CC foi agregando serviços ao contrato estabelecido.

Antes de estabelecer a parceria, a empresa X já terceirizava o serviço de reprodução de imagem, no entanto possuía fornecedores “esporádicos”, com os quais não mantinha mais do que seis meses de relacionamento. Dada a insatisfação com o atendimento prestado pelo seu principal fornecedor, que levava até três meses para a resolução de problemas simples, depois de dois anos sendo cortejada pelo departamento de vendas da CC, a empresa-cliente fechou a parceria.

Comunicação entre as partes

O contato entre a empresa X e a CC acontece de maneira informal, sendo estabelecido entre os analistas de sistemas da empresa-cliente e as pessoas dentro da CC que cuidam da parte de relacionamento e/ou da área de vendas. Segundo as fontes da cliente, a relação é de transparência, o que denota a confiança que a mesma possui na CC.

A frequência de contato depende da natureza das informações sendo trocadas. A profissional de relações públicas da CC procura ligar a cada dois meses para verificar como anda a relação entre as empresas e a satisfação com os serviços e recursos materiais que as duas empresas compartilham. Já o contato com a área de vendas é mais freqüente, uma vez que o vendedor procura ligar ou fazer visitas ao cliente com uma certa periodicidade, geralmente em torno de quarenta dias.

Há, ainda, contatos que são provenientes de chamados que os clientes internos da empresa X realizam. Isso pode acontecer tanto para a manutenção e resolução de problemas que surgem no uso cotidiano das máquinas como também para o desenvolvimento de novos produtos/serviços. No caso destes últimos, os analistas de sistema identificam uma necessidade e solicitam o contato com a CC para que possam propor uma solução.

Divisão de recursos e informações

A empresa-cliente possui uma política de não investir em ativos que não estejam diretamente relacionados com seu negócio principal: a fabricação de medidores de energia. Isso inclui desde as instalações aos equipamentos utilizados para a realização de atividades secundárias, como é o caso da impressão de documentos e reprodução de imagens.

Hoje a empresa X possui seis máquinas multifuncionais alugadas da CC em seu parque industrial de Cachoeirinha. Essas máquinas cumprem o papel de *scanner* e copiadora, além de imprimirem cerca de 40 páginas por minuto.

Apesar de a empresa-cliente não possuir uma pessoa da CC que atue *full time*, há profissionais internos que controlam o uso das máquinas. Apenas quando problemas que fogem da alçada ou do conhecimento desses profissionais é que o setor de assistência técnica da CC é solicitado.

Além dos recursos materiais que estão envolvidos no contrato de *outsourcing*, há ainda a constante troca de informações no sentido de buscar o aprimoramento dos serviços prestados. Nesse sentido, as empresas trocam informações sobre o mercado, a concorrência, tendências e soluções. Se a empresa-cliente identifica alguma necessidade, seja de redução de custos ou melhoria da qualidade, os analistas entram em contato com os profissionais da CC. Os entrevistados dentro da empresa X salientaram a importância que teria um trabalho a ser desenvolvido pela CC dentro da empresa-cliente no sentido de estarem atuando de forma mais proativa. Segundo o gerente de informática da mesma, isso incluiria profissionais da CC passando mais tempo dentro da empresa X, que, em contrapartida, abriria o máximo de informações possíveis para que a CC identificasse soluções visando à redução de custos à decorrente melhoria nos processos.

Custos de mudança

Apesar de o principal negócio da empresa não ser a impressão, ela se torna importante e parte integrante das operações da empresa X. Por esse motivo, o contrato de prestação de serviços entre as partes prevê a resolução de problemas em até quatro horas. Isso para a empresa-cliente é um dos grandes diferenciais da CC, uma vez que os produtos entre as concorrentes em termos técnicos são muito parecidos.

Por mais que a empresa-cliente receba ofertas dos principais concorrentes da CC, ela não possui a intenção de trocar de fornecedor, pois possuem confiança no fornecedor atual. Por esse motivo, não se pode considerar como comportamento oportunista o fato de que a empresa X a cada doze meses reveja o contrato e realize orçamentos com as principais empresas de *outsourcing* desse tipo de serviço. Essa é uma política que a empresa realiza para todos os seus fornecedores, que prevê que os contratos sejam revistos a cada seis meses. No departamento de informática o único contrato com uma periodicidade maior é o da CC, visto que o gerente e os analistas conseguiram evitar que esse procedimento fosse adotado com uma frequência tão curta de tempo e, mais do que isso, que a decisão entre os diferentes fornecedores ficasse baseada apenas no fator preço (ainda que este último seja um fato crítico de sucesso).

Administração de conflitos

O principal motivo causador de conflitos é a queda na qualidade dos serviços prestados e o não cumprimento dos itens estabelecidos no contrato. No entanto, a empresa-cliente constata que a CC possui um nível de serviço altíssimo, com um atendimento rápido e ágil sempre que solicitado. A empresa X prima tanto pela qualidade que a oportunidade dada à CC foi justamente decorrente do fato de que a empresa fornecedora anterior não estava cumprindo os prazos estabelecidos no contrato, levando, às vezes, duas semanas, um mês e até três meses para resolver os problemas causados no maquinário e/ou reposição de peças. Como a empresa não podia arcar com os custos de ficar todo

esse tempo parada, trocaram de fornecedor fazendo ao mesmo tempo algumas exigências, como, por exemplo, 4 horas para a solução de chamados, bem como a existência de máquinas de *back up*. De acordo com os entrevistados na empresa X, há situações em que se abre um chamado, e em 15 minutos alguém da CC já está atuando e programando para que tudo volte a funcionar corretamente.

Portanto, de acordo com os profissionais da empresa X, situações, como essas, que exigem manutenção ou que um técnico visite a empresa, não são, necessariamente, situações de conflito. O conflito existiria se o prazo para a resolução dos problemas não fosse cumprido e se isso passasse a acontecer com determinada frequência. Ainda, outro motivo de conflito seria relacionado à questão de custos. Se a CC, em função de fazer investimentos altos para ter um ótimo nível de qualidade, passasse a cobrar um valor muito superior por seus serviços, a empresa-cliente tentaria rever o contrato e negociar primeiramente com a CC. Mas não podendo bancar o investimento exagerado, e não fechando acordo com a CC, a empresa X arcaria com o risco de perder um pouco de qualidade para poder pagar um custo menor e trocaria de fornecedor.

Avaliação de desempenho das partes

No relacionamento analisado, nenhuma das partes envolvidas possui um instrumento formal de avaliação. Há, no entanto, um questionamento informal, sempre que, por exemplo, alguém da CC entra em contato com os analistas da empresa-cliente. Há situações, inclusive, que os profissionais da CC entram em contato justamente para identificar eventuais problemas ou situações que ameacem a satisfação de seu cliente com os produtos e serviços prestados.

Apesar de a satisfação não ser mensurada, os profissionais da empresa X admitem que os clientes internos estão satisfeitos, pois sentem a melhoria proporcionada pelos serviços prestados pela CC. E esse *feedback*, ao invés de solicitado pela CC, pode ser dado também pelos analistas da empresa X, que possuem o costume de enviar um e-mail agradecendo algum serviço prestado ou

elogiando quando o trabalho é bem-feito. E na opinião deles, isso é algo que promove relacionamento com seus fornecedores.

A empresa X está muito satisfeita com o relacionamento mantido com a CC, considerando-na um de seus principais fornecedores de informática. Compara os serviços prestados pela CC com a qualidade de empresas que a atendem em nível internacional, nas demais localidades da empresa X ao redor do mundo. Para os entrevistados, a CC aqui na Região Sul do Brasil não possui concorrentes com potencial de prestar serviços com o mesmo nível de qualidade. Por seus méritos, seria uma empresa que poderia cobrar um preço superior, porém empresas como a X não aceitariam pagar a mais e optariam pela concorrente que realiza mais barato (mesmo que isso implique uma perda de qualidade).

Dessa forma, percebe-se que as expectativas com relação aos serviços da CC são atendidas plenamente. Todavia, a empresa X passa a criar novas expectativas e isso hoje está diretamente relacionado à busca de novas soluções, à identificação de novas necessidades e à oferta de novos serviços que venham ao encontro da necessidade da empresa X por serviços de qualidade, a um custo relativamente baixo.

Cooperação dentro da relação

A cooperação entre a empresa X e a CC pode ser percebida pelo interesse que as duas demonstram em estabelecer uma relação de ganha-ganha, percebida por ambas como uma das vantagens de uma relação de parceria. Essa vantagem tem reflexo no desenvolvimento de novos produtos e na atuação conjunta das empresas no processo de tomada de decisão e resolução de problemas. São feitas, por exemplo, reuniões toda vez que a empresa X precisa de uma solução, oportunidades estas em que a fornecedora vai até a empresa-cliente, discute, negocia... E isso tem acontecido de maneira bastante satisfatória e sem desgaste, pois são negociações tranquilas e bem-sucedidas.

Apesar de grande parte das negociações ser decorrente de uma necessidade que a empresa-cliente identifica e após solicita a intervenção da CC,

há situações em que os profissionais da CC apresentam soluções, buscam informações, colocam os analistas da empresa X em contato com outros fornecedores parceiros e, assim, apresentam um diferencial competitivo. Como um dos entrevistados revelou: *“ele (referindo-se ao vendedor da CC) é um consultor, ele resolve meus problemas”*.

Houve situações em que o vendedor da CC chegou até os analistas com propostas de intervenção que foram aceitas, como no caso da instalação de softwares para o controle de impressões e cópias. A empresa-cliente valoriza esse tipo de iniciativa e, inclusive, a incentiva. Percebendo vantagens para os dois lados da relação, a empresa-cliente demonstrou interesse em abrir o máximo de informações possíveis para facilitar o trabalho da CC em identificar situações que pudessem precisar de melhoria e que poderiam ter seus custos reduzidos. De acordo com os entrevistados, há espaço maior para o desenvolvimento e fortalecimento dessa relação de parceira e alavancagem de novos negócios. Para isso, seria interessante que os contatos e as visitas do vendedor da CC fossem mais freqüentes no sentido de realizar um diagnóstico nas operações relacionadas à impressão e reprodução de imagens na empresa-cliente.

Por todas essas razões e pelo interesse em manter uma relação de parceria, a empresa-cliente conseguiu mudar uma política adotada pela multinacional de estar mais próxima da redução de custos possível, que a fazia identificar a cada seis meses fornecedores alternativos que poderiam estar ofertando os mesmos produtos e serviços a um preço inferior. No caso dos serviços de reprodução de imagem, a empresa-cliente realiza esse orçamento a cada doze meses e, ainda, procura negociar com a CC para que ela tenha sempre a melhor oferta, pois a empresa X não tem interesse de mudar de fornecedor. Isso é feito não apenas pensando na melhoria de seus processos, mas os analistas demonstraram uma sensibilidade muito grande quanto ao negócio de seu fornecedor-parceiro, salientando a importância para o mesmo de manter um contrato de longo prazo, que possibilite à CC pagar as máquinas disponibilizadas para o cliente.

Portanto, por mais que o contrato seja efetivamente de 6 meses e que em nível jurídico a cliente tenha todo o direito de não querer renovar, sem que com isso incorra no pagamento de multa contratual, essa não é a intenção da empresa.

Confiança

Por tudo o que foi apresentado, a empresa-cliente possui muita confiança na relação que mantém com a CC e está segura quanto ao cumprimento de suas obrigações. Um dos reflexos dessa confiança é o fato de que a empresa sente-se muito confortável em indicar os serviços prestados pela CC para outros cliente e, mais do que isso, por diversas vezes abriu suas portas para que clientes potenciais da CC tivessem a oportunidade de verificar *in loco* a qualidade dos serviços prestados.

De acordo com os entrevistados, essa confiança é gerada por um conjunto de fatores que fazem parte da relação de troca: o atendimento, a experiência que tiveram nesses três anos, a forma pela qual a relação vem sendo conduzida, a seriedade e a ética da CC e a forma como a fornecedora resolve as situações quando surgem problemas ou quando é solicitada a fazer uma nova negociação. Soma-se a isso o nome e a reputação que a CC tem. Os profissionais da empresa-cliente sentem-se contentes com o resultado alcançado pela CC, que, quando começou a prestar serviços para eles, ainda não possuíam contratos grandes. Esse crescimento, na visão de um dos entrevistados, era um acontecimento natural pela qualidade dos serviços prestados pela CC.

4.1.2 Motivações para a manutenção do relacionamento

A empresa-cliente possui foco na redução de custos de processos. Inclusive, em um primeiro momento de negociação com a CC, admite que foi o custo que chamou sua atenção para a proposta da CC. Tempos depois, entenderam que esse não era o foco dos serviços prestados pela fornecedora e sim a forma de atender o cliente, preocupando-se em primeiro lugar com a identificação suas necessidades e, então, oferecendo a solução mais adequada possível. Segundo um dos entrevistados, outros fornecedores deixavam transparecer o interesse em “jogar” os equipamentos para dentro da empresa X, teoricamente com um custo inicial mais barato, mas não se preocupando com quem utilizaria e para quais fins esses equipamentos seriam utilizados. A

empresa-cliente desde o princípio valorizou esse trabalho da CC de analisar as reais necessidades de seus clientes e, a partir disso, oferecer uma proposta de valor. Foi isso que levou a empresa-cliente a escolher a CC e manter contrato com a mesma até os dias de hoje, com intenção de manter não apenas esse relacionamento no futuro, mas inclusive em ampliar o leque de serviços adquiridos.

Tudo isso é decorrente de algumas questões básicas, como o cumprimento do contrato e o bom relacionamento estabelecido com todas as pessoas com as quais mantém-se contato na CC. A qualidade do serviço é, na opinião dos dois entrevistados, inigualável, o que os deixa tranquilos de que será um serviço que não deixará a desejar no futuro.

Há, no entanto, um indício de comportamento oportunista apresentado pelo gerente de TI, que argumentou que os processos que envolvem copiadoras e impressoras são importantes, porém não são críticos para seu negócio. Dessa forma, se a CC deixasse de oferecer o serviço, certamente isso, num primeiro momento, desestabilizaria suas operações, porém não seria nada que prejudicasse diretamente os negócios da empresa X.

4.2 CASO 2

Este segundo caso foi realizado na empresa Y, que é resultante da união de dois grandes grupos internacionais que atuam no mercado de alimentos e nutrição. Com fábricas nas Américas do Norte e do Sul, Europa e Ásia e seis centros técnicos ao redor do mundo, a empresa possui mais de 3.000 funcionários e oferece aos seus clientes o apoio de pessoal técnico altamente especializado, combinando conhecimento do mercado local e experiência global para a criação de soluções personalizadas.

Aqui no Rio Grande do Sul, a empresa Y tem sede em Esteio, na região metropolitana de Porto Alegre, sendo esta uma das maiores plantas industriais da empresa.

Os produtos da empresa Y provêm de uma fonte natural, confiável e renovável: a soja. A empresa investe em pesquisa para entender os benefícios à saúde da proteína de soja, tendo seus ingredientes de soja sido utilizados em mais de 80% de toda a pesquisa clínica sobre a proteína de soja no Brasil.

4.2.1 Caracterização da relação de troca

Duração das relações

A relação de fornecimento de serviços na área de reprodução de imagens estabelecida entre a CC e a empresa Y é recente, tendo sido estabelecida há apenas 4 meses. Antes disso, a empresa Y terceirizava esse serviço, porém somente a parte de cópias e impressões. Era uma terceirização parcial porque as máquinas não ficavam na empresa consignadas como é feito atualmente.

Antes da mudança de fornecedor, a empresa Y realizou uma pesquisa de mercado com outras quatro prestadoras desse tipo de serviço e a alternativa da CC se demonstrou a mais atrativa. Sem disfarçar a influência do custo na decisão final, ambos os entrevistados destacaram sintonia e equilíbrio entre custo e qualidade na oferta da CC, pois agregava, em termos de tecnologia de ponta, a qualidade dos equipamentos e suas funcionalidades, serviços adicionais e, tão importante quanto, a própria reputação da CC. A empresa Y fez contato com outros clientes da CC procurando conhecer o serviço prestado e coletar depoimentos que assegurassem a boa relação entre as partes e a qualidade dos serviços. E como um dos entrevistados argumentou: *“Ela foi muito bem recomendada”*.

Os entrevistados acreditam que a fase do relacionamento em que se encontram ainda é de adaptação e de busca de um conhecimento sobre o fornecedor. Ao longo do tempo, e findada essa fase de estabilização, os entrevistados acreditam que muitas dúvidas e críticas surgirão, no sentido de aprimorar ainda mais os serviços prestados.

Comunicação entre as partes

O contato com entre a CC e a empresa Y é freqüente, uma vez que a implantação do parque de máquinas para a cliente ainda é recente, e essa fase inicial exige um acompanhamento maior da empresa fornecedora. No início do relacionamento eram realizadas reuniões semanais, que envolviam tanto o diretor da CC como também o executivo de vendas. Por parte da empresa-cliente estavam envolvidos a diretoria de tecnologia de informação e os analistas de sistema.

Atualmente, o contato é quinzenal e muito menos formal. A natureza das informações dita a natureza dos contatos. Geralmente o pessoal da CC é solicitado no cliente ou para a resolução de algum problema – nesse caso o *helpdesk* da cliente abre um chamado junto ao *helpdesk* da Casa das Copiadoras – ou para se estudar a viabilidade de novos projetos – nesse caso, os analistas entram em contato diretamente com o vendedor da CC.

Divisão de recursos e informações

A empresa-cliente possui 22 máquinas multifuncionais da CC em seu parque industrial em Esteio. Dentro da empresa há cinco pessoas que administram a área de TI e que, em função disso, estão diretamente envolvidas com o relacionamento com a fornecedora.

Além dos recursos materiais, a parceria entre as empresas envolve o desenvolvimento futuro do relacionamento, no sentido de agregar novos produtos que venham a solucionar problemas de impressão e reprodução de documentos e imagens na empresa-cliente. Hoje, ainda não há o perfeito compartilhamento de informações que permitiria à CC apresentar soluções para a empresa Y de maneira proativa. Toda a análise foi, e ainda é, feita pelos analistas da empresa Y, porém com o apoio do executivo de vendas da CC para a determinação do tipo de impressora mais conveniente, quais as opções de menor custo, etc. Mas

ambos os entrevistados da empresa-cliente argumentaram que o levantamento de informações e de necessidades é realizado pela própria cliente.

Isso não significa que esse compartilhamento de informações não possa acontecer no futuro. À medida que a empresa-cliente adquirir confiança na fornecedora, a tendência é que haja a reavaliação dos serviços com uma frequência adequada, e a possibilidade de estreitar a parceria será ainda maior. Fora isso, a empresa possui instalações em todo o Brasil, e conhecendo um pouco mais sobre o negócio da cliente, a CC poderá – e a cliente demonstrou-se interessada – ampliar sua atuação para os demais estados em que a empresa Y atua.

Custos de mudança

Todos os ativos que estão na empresa-cliente – 22 máquinas – são de propriedade da CC. Mas isso não significa que os custos de mudança sejam nulos. Eles são, inclusive, monetários. A empresa Y, nesses três primeiros meses de parceria com a CC, já percebeu uma redução de 17% a 20% nos custos com reprodução de imagem. Isso se reflete na redução no número de impressões e na otimização de algumas funções. Ainda, um dos grandes ganhos foi a diminuição drástica no número de chamados no *helpdesk*, que caiu cerca de 60%.

Por todas essas vantagens, e a necessidade de aprendizado e adaptação às operações de um novo fornecedor, a empresa Y disse não ter interesse, pelo menos até o final do primeiro ano de prestação de serviços, em avaliar fornecedores alternativos. Tal comportamento, segundo um dos entrevistados, representaria perda de tempo e de esforço investidos nessa nova relação comercial.

Cabe salientar que, por mais que os entrevistados tenham demonstrado interesse de renovar automaticamente o contrato caso as vantagens percebidas continuem, ele não é um contrato de longo prazo nem mesmo garante exclusividade à CC. Ele tem vigência de 12 meses e está dentro dos parâmetros normais da empresa que delimita que, próximo ao período de vencimento do termo, alternativas de fornecimento serão avaliadas, bem como a adequação dos

serviços atuais às necessidades da empresa será revista em termos de resposta, velocidade, custo, etc. Percebe-se que a empresa Y dará espaço para a CC reformular e renegociar sua proposta de fornecimento, todavia, não há garantia de exclusividade.

Administração de conflitos

A empresa Y argumentou que ainda não vivenciou situações de conflito, visto que, na opinião dos entrevistados, chamar os técnicos da empresa fornecedora para a resolução de problemas – e isso ocorre com a frequência de até sete chamados por mês – não é considerado conflito; são questões inerentes aos serviços sendo prestados. Nessas situações, os técnicos internos do *helfdesk* da empresa Y fazem uma triagem, e, se preciso for, abrem um chamado para a CC, que automaticamente envia um técnico à cliente ou entra em contato para tentar solucionar ou passar instruções por telefone. Então, mesmo sem a visita de um técnico da CC, todos os problemas são resolvidos com a assistência da empresa. O prazo para o retorno e resolução de problemas é acordado em 6 horas e, até o presente momento, jamais deixou de ser cumprido pela fornecedora.

Para a empresa Y, são consideradas potenciais fontes de conflito – podendo inclusive levar ao rompimento do contrato – o descumprimento dos itens acordados no contrato, falhas graves no atendimento ou alguma situação que caracterizasse fraude. Mas, dada a eficiência da fornecedora e a forma como as relações entre as empresas vêm sendo mantidas, os entrevistados têm expectativa de que o padrão seja mantido em termos de qualidade e atendimento de forma que as chances sejam grandes dessa relação se tornar uma parceria de longo prazo.

Avaliação de desempenho das partes

Internamente, a empresa-cliente realiza a análise de todos serviços prestados pela CC. É feito um acompanhamento da quantidade de impressão, número de chamados abertos com o *helpdesk*, tempo de atendimento e resposta, problemas de impressão e consumo mensal (folhas, toner, etc). O objetivo desse acompanhamento é verificar se aqueles níveis de preço e de despesas projetados antes de entrar em operação estão dentro do previsto ou se apresentam desvios.

Esses parâmetros e indicadores de desempenho foram desenvolvidos e são monitorados pelos profissionais da empresa Y, sem nenhum acordo que preveja a troca dessas informações com a empresa fornecedora. Todavia, a empresa-cliente admite que esse *feedback* seria de vital importância para sua fornecedora, uma vez que permitiria que qualquer inconformidade fosse trabalhada para ser revertida.

Por esse motivo, ainda que a CC receba algumas informações – visto que o software que gerencia a quantidade de impressões gera automaticamente um relatório tanto para a empresa Y como para a fornecedora – a empresa-cliente acredita que sua fornecedora deveria fazer essa solicitação, evitando que essas informações sejam trocadas apenas nos contatos informais entre os analistas e o executivo de vendas da CC. Na visão dos entrevistados deveria ser estabelecida uma certa periodicidade para que as críticas e situações problemáticas, ainda que poucas, fossem passadas para a CC. Salientam também que seria importante até mesmo passar um *feedback* positivo, pois acreditam que tanto o serviço como o atendimento sejam bons, da mesma forma o suporte dado nas situações em que é demandado. No relacionamento que pretendem estabelecer com a fornecedora, parece ser vital a comunicação do sentido da empresa-cliente apontar os erros da CC, para que possam melhorar, mas o contrário também deve ser verdadeiro. Para os profissionais da empresa-cliente, a opinião de uma pessoa externa – no caso o vendedor da CC – poderia ser de vital importância para que a cliente também aumente seus níveis de serviço e melhore tanto a capacidade de seus colaboradores como seus processos operacionais.

As entrevistas deixaram claro que a empresa Y considera o serviço prestado pela CC como sendo superior ao que já tinham experimentado no passado. Os principais ganhos percebidos são em termos de redução de custos aliados ao aumento da qualidade (de maquinário, de nível de serviço, de atendimento, redução de chamados...). A expectativa da empresa-cliente é de que a CC consiga manter de forma ininterrupta a mais alta qualidade e que, ao longo do tempo, se encontrem alternativas que permitam a redução de custos em níveis ainda maiores do que já se obteve até o momento.

Dessa forma, percebe-se que, mantendo o padrão que apresenta hoje, a CC estará atendendo satisfatoriamente a sua cliente.

Cooperação dentro da relação

A cooperação entre as empresas tem acontecido mesmo antes do início da prestação de serviços, uma vez que a fornecedora contribuiu não apenas no processo de implementação, mas também no desenvolvimento do projeto. Na verdade, como destacado por ambos os entrevistados, o projeto foi decidido e desenvolvido pela empresa-cliente em termos de tamanho de parque, de alocação de equipamento... A identificação da necessidade não teve propriamente a participação da equipe CC. A empresa Y acreditava que somente os analistas de sistemas e as pessoas que trabalhavam diretamente na empresa é que possuíam informações e condições suficientes para definir a necessidade da empresa e traduzi-la em termos de equipamentos. A participação da fornecedora se deu, então, no sentido de identificar e indicar as melhores e mais adequadas máquinas que suprissem a necessidade da empresa.

A empresa Y procura tomar essa atitude sempre que solicita um orçamento para um grupo de fornecedores potenciais. Eles procuram, antes mesmo de fazer a solicitação, entender e delinear a real necessidade da empresa para que uma oferta ou solução que ultrapasse essa necessidade seja desconsiderada, principalmente se acarretar custos maiores e que ultrapassem a verba destinada àquele problema.

Portanto, ao se analisar o relacionamento inicial, percebe-se que o envolvimento da empresa fornecedora se deu principalmente no sentido de fornecer à empresa Y as informações específicas sobre o mercado em que atua. Mas, mesmo a cliente querendo manter um distanciamento inicial, foram aproximadamente 10 reuniões realizadas conjuntamente até que a decisão final fosse tomada.

Hoje, por outro lado, os entrevistados já enxergam com bons olhos o envolvimento maior da CC em seus processos decisórios. São bem-vindas idéias por parte da fornecedora que venham ao encontro da política da empresa de buscar a otimização de seus processos através da redução de custos, melhoria na qualidade, maior satisfação do usuário e aumento da produtividade. A empresa Y estaria disposta a dar uma liberdade maior para a CC atuar de maneira proativa, não apenas fornecendo informações de mercado relativas ao serviço, tecnologia e tendências em termos de redução de custos nessa área, mas também desenvolvendo projetos de novos produtos e parcerias.

A empresa Y valorizou, para citar um exemplo, o trabalho realizado pela CC de atuar ativa e diretamente junto aos seus analistas e técnicos na fase de instalação e desenvolvimento dos programas. Valorizou, também, o fato de que, mesmo sabendo que a cliente possui um departamento especializado em resolução de problemas de informática (o setor de *helpdesck*), a equipe técnica da CC proporcionou um treinamento aos colaboradores da empresa Y – portanto, usuários de seus serviços e equipamentos. Esse treinamento não estava previsto no contrato e, ainda assim, a empresa fornecedora não cobrou nada pelas 7 turmas que treinou.

Hoje a empresa Y percebe nesses pequenos grandes detalhes, o diferencial da CC, e vê como vantajosa a possibilidade de estreitar ainda mais o relacionamento com sua fornecedora.

Confiança

A empresa Y possui segurança nos serviços prestados pela CC, sendo que esta vem sendo conquistada pela fornecedora através do nível de serviço prestado: sempre que solicitados dão retorno à cliente; a qualidade tanto do atendimento como dos serviços prestados é excelente; o mesmo é dito da qualidade dos equipamentos e da tecnologia neles embutida. Enfim, o histórico de mercado da empresa e a experiência que a empresa Y vem vivenciando desde as tratativas iniciais até o presente momento lhe permitem ficar tranqüila de que a opção tomada foi a melhor.

Então, segundo os entrevistados, “*É um todo*” que proporciona essa segurança. E se a CC continuar atuando dessa maneira satisfatória, mesmo que se aproxime o momento de reavaliação do contrato existente, não haverá necessidade de avaliar fornecedores alternativos. Pelo menos neste primeiro ano, a empresa Y não tem interesse em mexer em nada e, por esse motivo, atesta que, mesmo recebendo ligações e e-mails de concorrentes, não está dando retorno, pois considera uma “perda de tempo”.

4.2.2 Motivações para a manutenção do relacionamento

De acordo com a empresa-cliente, a CC possui alguns diferenciais evidentes, que se tornam mais claros ainda quando a empresa é comparada com os demais fornecedores que prestam o mesmo tipo de serviço no mercado organizacional. Esses diferenciais estão basicamente relacionados aos serviços prestados, uma vez que os produtos são *commodities* e, portanto, muito similares entre as empresas concorrentes.

Dentre os diversos fatores relevantes considerados nas decisões da empresa quanto aos serviços de reprodução de imagem, por muitos anos o preço foi um fator decisivo. Todavia, hoje não é mais a questão principal, pois a empresa-cliente aprendeu juntamente com a CC a importância de outros quesitos, como:

- Agilidade no atendimento, que envolve tanto a resolução de problemas em tempo hábil como também a resposta às mais diversas solicitações da empresa-cliente.
- Qualidade e nível de serviço, que envolve as conversas informais no escritório, as apresentações realizadas e, acima de tudo, a performance dos equipamentos e máquinas e o perfeito atendimento das necessidades da empresa Y;
- Reputação da empresa fornecedora, pois para a empresa-cliente foi muito importante coletar informações no mercado – junto a clientes da CC – sobre a experiência deles e os ganhos obtidos em melhoria de processos;
- Flexibilidade comercial, que se traduz basicamente nos esforços da empresa fornecedora para estar sempre satisfazendo seu cliente e disposta a cooperar para que a relação seja benéfica para todas as partes envolvidas.

Por todas essas questões valorizadas estarem presentes na oferta de *outsourcing* da CC, a empresa-cliente a considera uma opção completa de fornecimento e, em função disso, mantendo a qualidade dos serviços prestados, a cliente tem o maior interesse de continuar trabalhando com eles. Demonstraram-se interessados inclusive de indicar um serviço semelhante – visto que a CC não atua internacionalmente – para a filial da empresa Y na Europa.

Para manter esse padrão de qualidade internacional, a CC não deve perder o foco na qualidade de seus produtos, na busca de equipamentos novos e superiores, na melhoria constante da qualidade e bom preço. Dessa forma, a empresa Y estará tendo suas necessidades plenamente atendidas e tenderá a manter-se fiel a esse relacionamento que apenas se inicia.

4.3 CASO 3

A empresa Z, analisada neste terceiro caso, foi fundada em 1957 e é hoje líder nacional no fornecimento de suprimentos industriais. Possui um *portfólio* de aproximadamente 300.000 produtos, dentre estes máquinas e equipamentos destinados a manutenção, reparo e operação dos mais diversos segmentos industriais e de serviços.

A empresa está presente nos principais estados industrializados do Brasil, com foco no mercado da Região Sul e no Estado de São Paulo. Nesses estados a empresa possui lojas e centros de distribuição. As demais localidades do país são atendidas através de seu canal de televendas. Com cerca de 1.900 funcionários em todo país, é considerada uma das maiores empresas varejistas do Brasil.

4.3.1 Caracterização da relação de troca

Duração das relações

A empresa Z possui contrato de fornecimento com a CC há dois anos. Esse contrato é anual, e os entrevistados já apontam para a provável renovação e início do terceiro ano de trabalho em parceria. A relação é no mínimo curiosa, pela forma como se iniciou. O setor de TI da empresa-cliente há quatro anos realizou um levantamento de custos de todos os serviços relacionados à cópia e impressão. Naquela época, e ainda por mais um ano depois do levantamento e de vários orçamentos, a empresa mantinha seu parque próprio, com impressoras jato de tinta e laser, assumindo também a compra de todo e qualquer insumo relacionado à atividade de impressão, além de toda a manutenção dos equipamentos. Esse processo envolvia, além dos usuários, os departamentos de informática e suprimentos, que sempre entravam em atrito quando era necessário realizar alguma compra com certa urgência.

Juntamente com esses orçamentos foi feito um trabalho para “vender” para os usuários da empresa Z a idéia de que seria produtivo desabilitar algumas impressoras que apresentavam um custo muito alto. Inicialmente a intenção era

apenas esta: abolir as impressoras jato de tinta porque eram muito mais caras em termos de manutenção e suprimento. Porém os usuários não gostaram da idéia, pois teriam que abrir mão de uma impressora praticamente individual, localizada próxima às suas estações de trabalho, e teriam que se levantar cada vez que imprimissem algum documento.

Depois de mais de ano, um consultor realizou um trabalho para o grupo a que a empresa Z faz parte, e o presidente solicitou ao gerente de informática sua avaliação. Era um projeto muito semelhante ao já realizado por ele. Porém, dessa vez com o apoio da diretoria da empresa, o departamento de informática conseguiu retirar da gaveta o antigo projeto de *outsourcing*. Os entrevistados na época perceberam que o mercado estava partindo para esse tipo de solução, então resolveram receber propostas para avaliação. E foi através de um contato com a Lexmark que a CC foi indicada e pôde apresentar seu orçamento contemplando a locação dos equipamentos, o fornecimento de todos os consumíveis e o custo das cópias e impressões individuais. Por ter sido o orçamento mais interessante, a CC foi escolhida e é, portanto, a primeira empresa fornecedora contratada pela empresa Z para serviços de *outsourcing*.

Comunicação entre as partes

Dentro da CC as pessoas que se envolvem no relacionamento com a Empresa Z são o vendedor, o diretor comercial, os profissionais da área técnica e a responsável pelas relações públicas com os clientes. Mas o principal contato é o vendedor, que procura visitá-los pelo menos uma vez por mês. Ele e o gerente de *helpdesk* da empresa-cliente conversam informalmente (pessoalmente ou por telefone), mas também muito seguido fazem reuniões-almoço. A liberdade e abertura entre os dois é tanta que um dos entrevistados disse “eu ligo pra ele, abro o meu coração (risos) e digo os problemas que estamos enfrentando. Então eu digo: agora tu encaixa para quem tem que passar”. Geralmente, a natureza desses contatos é a verificação do andamento das atividades, mas também é a partir dessas conversas e visitas que surgem oportunidades para novas parcerias, desenvolvimento conjunto de soluções em termos de impressão, possibilidade de

adaptação e uso de novas tecnologias, etc. Quando estes contatos avançam para o nível contratual, o diretor comercial da CC e o gerente de informática da empresa-cliente passam a integrar as reuniões e negociações.

Mas a natureza dos contatos envolve também a manutenção das impressoras, reposição de peças e problemas técnicos gerais. A frequência, no entanto, depende da demanda interna. Pode ser que em uma semana se ligue duas vezes para a assistência técnica e na semana seguinte não seja necessária nenhuma ligação. Para reposição de peças, como o toner, por exemplo, o aviso é dado por e-mail, gerado automaticamente pelo software que gerencia as impressoras. Esse e-mail é enviado tanto para a CC como para a empresa Z. Porém se a empresa-cliente faz uma previsão de que num determinado final de semana serão impressos os contra-cheques (cerca de 3.000) o próprio técnico interno faz o contato e solicita o produto para evitar que falte. Outros contatos para resolução de problemas do uso das máquinas é realizado pelo técnicos da empresa-cliente diretamente com a assistência telefônica da CC, que ou já resolve o problema com alguns questionamentos e instruções, ou abre um chamado para que um técnico visite a empresa.

Divisão de recursos e informações

A relação entre a CC e a empresa Z é de parceria no sentido de buscar sempre novas soluções que possam incrementar os negócios da fornecedora e apresentar melhorias nos processos da empresa-cliente. Em função disso, as duas empresas desenvolvem projetos conjuntamente, como, por exemplo, o do ICMS eletrônico e o da nota fiscal impressa no equipamento a laser (hoje é matricial). Esses dois projetos que estão em andamento neste momento exigem que as duas empresas “troquem muitas figurinhas”, como disse um dos entrevistados. Isso envolve a constante troca de idéias, reuniões com fornecedores de outros insumos do processo, testes-piloto, avaliação de alternativas, etc. No caso específico da NF impressa a laser, há um funcionário da CC atuando dentro da empresa-cliente juntamente com um funcionário interno, e juntos eles estão desenvolvendo o *layout* da NF e testando sua impressão.

Há ainda uma troca muito grande de experiências. Se os profissionais da empresa-cliente possuem uma demanda por determinado serviço, eles verificam o que a CC possui de opção, o que ela conhece desse mercado. Se caso já tenha implantado alguma solução similar para algum cliente, a CC providencia para que a empresa Z possa entrar em contato, fazer visitas técnicas e conhecer melhor a opção. Da mesma forma, a empresa Z abre suas portas sempre que a fornecedora precisa que um cliente potencial conheça a qualidade e eficiência dos serviços que presta.

As máquinas que a empresa Z loca da CC estão hoje em torno de 50. Ainda, e essa foi uma exigência contratual, a empresa-cliente conta com máquinas de *back up*, que são utilizadas sempre que uma máquina pare de funcionar e enquanto se espera que o técnico da CC venha solucionar o problema. Porém, salienta-se que nem todo o parque de impressoras é da CC, que detém 100% das impressoras a laser. No serviço de impressão, a empresa Z tem ainda um parque de impressoras matriciais e impressoras térmicas, mas que são impressoras próprias cuja manutenção seja feita pelos técnicos internamente. Se alguma dessas impressoras dá problema, uma assistência técnica de mercado é solicitada, mas são serviços pagos individualmente, não há nenhum contrato de manutenção com outra empresa.

Custos de mudança

Um dos grandes benefícios que a empresa-cliente percebeu em sua relação com a CC é que anteriormente eles não tinham controle algum sobre o que imprimiam, o quanto imprimiam e nem mesmo sobre o quanto gastavam com insumos associados a esse tipo de produto/serviço. Apesar de não possuir margem para comparação, os gerentes da Empresa Z estimam em 20% a redução de custos proporcionada pela parceria com a CC. Há, ainda, benefícios associados à melhoria da qualidade em relação ao que se tinha anteriormente: o serviço prestado aos usuários é melhor, a disponibilidade dos equipamentos e a qualidade das impressões.

Por todas essas vantagens, a empresa Z, se hoje fosse fechar o contrato ou renová-lo, não “pensaria duas vezes antes de assinar de novo com a CC” (palavras de um dos entrevistados). A verdade é que hoje a empresa-cliente não possui nenhum interesse em ficar analisando fornecedores alternativos, principalmente pelos custos que esse tipo de ação incorre: busca de conhecimento e informações sobre o trabalho dos demais concorrentes, confiar em um trabalho que não sabem se vai ficar na média ou próximo do que já é hoje. Acontece muito de a empresa ser visitada ou contatada por empresas querendo ganhar mercado e cobrando barato para tentar fechar negócio com a empresa Z. Mas esse tipo de ação, além dos riscos envolvidos, envolve a perda de tempo e esforços preciosos que poderiam ser alocados em outros setores da empresa. “Hoje em dia no mercado de informática existem bons parceiros e no momento em que se identifica um bom fornecedor não há porque ficar perdendo tempo com outros”, disse o gerente de informática. E por essa parceria ser mantida em todas as filiais da empresa no Brasil, trocar de fornecedor representaria assumir diversos riscos que são custos de mudança que a empresa Z não pretende arcar.

Administração de conflitos

Os entrevistados atestam que na relação com a CC não há situações de conflito. Por mais que uma máquina estrague, a CC envia um técnico para resolver o problema e isso acontece de forma satisfatória, pois não evolui a ponto de se tornar uma fonte de conflito. Isso acontece, principalmente, porque os prazos de resposta e solução de problemas que são estabelecidos no contrato (4 horas para Porto Alegre, 12 horas em outras cidades) são cumpridos pela fornecedora. O que pode acontecer é que os parceiros da CC nas cidades em que ela não atende (fora do estado, por exemplo) podem ter uma qualidade inferior ou um período maior para atendimento. Isso exige que os profissionais da empresa Z monitorem o serviço prestado pelos parceiros da CC e, se um desses prestar um serviço insatisfatório, a cliente solicitará que a CC reveja seu parceiro ou mesmo troque-o, e a fornecedora sempre está aberta a essas críticas e procura resolvê-las, por isso, não é considerada uma fonte de conflito.

Assim, é considerado fonte de conflito pela empresa-cliente o desrespeito de seus parceiros ao contrato estabelecido. Mas até hoje isso ainda não aconteceu efetivamente, pois nem a empresa fornecedora nem seus parceiros a deixaram na mão.

Avaliação de desempenho das partes

A empresa Z está muito satisfeita com o trabalho realizado pela CC nas suas diversas filiais. Além de perceberem os benefícios já comentados (que envolvem diversos ganhos associados à melhoria da qualidade), a fornecedora atende plenamente às necessidades da sua cliente.

Entretanto, apesar de atestarem seu grau de satisfação e dos demais colaboradores, os entrevistados chamaram atenção para o fato de que essa avaliação nunca foi formalizada, por exemplo, com um instrumento de satisfação elaborado pela CC para mensurar o quanto realmente atende às expectativas da empresa Z. Esse *feedback*, porém, é dado informalmente com questionamentos do tipo “Estão com algum problema? Ou Está tudo certinho, tudo ok?” sempre se ligam ou entram em contato.

Apesar de não ter um instrumento de avaliação elaborado pela CC, internamente os profissionais da empresa Z realizam o monitoramento dos gastos em cada setor, da adequação dos equipamentos para cada estação de trabalho, verificam se uma inadequação é algo atípico daquele mês ou se realmente a necessidade do setor mudou e os equipamentos têm que ser revisados, formas de baratear ainda mais os custos, etc. Esse mesmo acompanhamento é realizado nas filiais em que a CC não pode, por limitações físicas, atender à empresa Z. Como mencionado, os analistas da empresa Z procuram avaliar a prestação de serviço dos parceiros da CC, de forma que o mau serviço possa ser detectado e corrigido.

Cooperação dentro da relação

Desde que começaram o contrato de *outsourcing* diversos produtos e serviços foram agregados ao mesmo. E as duas empresas, como característico de uma relação de parceria, trabalham em conjunto a cada novo projeto sendo desenvolvido. Mencionaram-se os projetos que atualmente estão sendo desenvolvidos, como o do ICMS eletrônico e o da transferência das impressões de NF em um impressora matricial para uma a laser. Muitas dessas iniciativas partem da própria CC que procura trazer para a empresa-cliente as evoluções tecnológicas, novas formas de relacionamento com o fisco, soluções em termos de redução de custos, etc.

Esse tipo de relação é caracterizado pela troca de informações constante, tanto relacionadas aos processos operacionais da empresa-cliente, como também informações sobre o mercado e as diversas variáveis que podem impactar os negócios da empresa-cliente. Mas para o desenvolvimento de um novo projeto para um novo serviço, há necessidade de envolver as diversas áreas funcionais dentro das duas empresas. Então, através de reuniões, palestras, conversas se debate e se procura delimitar a viabilidade e os benefícios que podem ser gerados pelo novo projeto.

A empresa Z valoriza muito a iniciativa da CC, que procura sempre entender melhor as operações da cliente para propor em cima de fatos reais novas alternativas de serviços. Acontece muito de o vendedor da CC passar um tempo maior na empresa para fazer um diagnóstico ou de viajar e conhecer as demais filiais e suas peculiaridades. Isso acontece de forma muito profissional e, desde o princípio, a empresa Z percebeu isso como sendo um diferencial competitivo da CC. Muitas vezes, mesmo sem ser solicitado, o vendedor da CC chega para o cliente e argumenta “Eu vi que tu tens dois setores e meia dúzia de usuários, se tu colocares uma impressora centralizada, uma só, tu vais reduzir teu custo, porque do jeito que está, com duas de menor porte tu vais pagar tanto por página impressa, então tu colocas uma maior atende os dois com qualidade e o teu custo baixa pra tanto”. A partir de sugestões como essa, os analistas de sistema da empresa-cliente começam a avaliar as possibilidades de reduzir realmente os custos. Pelo fato de as impressoras locadas da CC serem de maior

porte, o custo de impressão é menor, o tonner rende mais e tem menor custo. Então, antes de mudar é feito todo um acompanhamento daquele setor diagnosticado, para ver se o volume mensal de cópias e impressões torna a troca interessante. Esse acompanhamento muitas vezes é feito em conjunto.

Confiança

O tipo de relacionamento estabelecido entre a CC e a Empresa Z só poderia se concretizar com base na confiança mútua. Para abrir as portas de sua empresa e deixar que a fornecedora atue de maneira direta e proativa, a cliente tem que ter muita segurança de que é uma empresa séria e idônea e, mais do que isso, que seja uma empresa preocupada com que ela, cliente, atinja seus objetivos.

Essa segurança, na opinião dos entrevistados, é decorrente em primeiro lugar das pessoas que lhes atendem. Tanto o vendedor como o diretor comercial foram muito elogiados no sentido de se demonstrarem pessoas sempre abertas, que passam confiança, que fazem um ótimo atendimento, solidários no sentido de nunca deixar nenhum tipo de problema pendente. Essa é a base do relacionamento na opinião da Empresa Z. Soma-se a isso a qualidade dos serviços prestados, pois tudo funciona de maneira mais do que satisfatória, desde o parque de máquinas até as funções administrativas.

4.3.2 Motivações para a manutenção do relacionamento

O relacionamento com a CC era visto, no princípio, como uma solução para terceirizar a impressão. A Empresa Z não conhecia a fornecedora, mas desde o início percebeu que os profissionais da CC não tinham o intuito de colocar o máximo de impressoras possível, pois, afinal, o ganho deles é com o volume de impressão. De forma contrária, a CC demonstrou-se uma empresa preocupada em solucionar o problema do cliente, que muito mais do que terceirizar buscava a redução de custos. Frequentemente ouviam do vendedor “nesse teu setor não há necessidade, mas se tu faz questão, eu coloco... Mas não tem necessidade”.

Esse tipo de relação é visto pelos entrevistados como uma sinalização para que as duas empresas possam ganhar dinheiro juntas, característica de uma relação ganha-ganha. A Empresa Z percebe que a CC busca a sua satisfação, com o objetivo de renovar o contrato e passar a prestar novos serviços. Os entrevistados acreditam que a fornecedora investe numa relação de longo prazo.

Esse relacionamento que já dura 2 anos proporcionou uma série de vantagens para a empresa z: agilidade nos processos relacionados à reprodução de imagens; contar com uma estrutura de equipamentos de alta tecnologia e que não produzem custos diretos para a empresa; um serviço ágil de reposição de peças, manutenção e suporte; a redução de custos; e a diminuição das reclamações dos usuários e do número de chamadas para o *helpdesk*.

Por tudo isso, para a empresa Z voltar atrás em um processo que já está em andamento seria totalmente inviável, porque não se troca de fornecedor de serviço numa abrangência desse tipo. Os motivos que levariam o rompimento do contrato, na opinião dos entrevistados, seriam:

- a insatisfação decorrente do fato de o fornecedor começar a cometer erros e deixar de cumprir o contrato, e isso passar a acontecer com frequência;
- surgir um fornecedor que apresentasse qualidade superior a um custo muito menor (o que na opinião dos entrevistados não é algo viável);
- o serviço passasse a ser estratégico para o negócio da empresa Z, a ponto de que seria melhor deixar de terceirizar e voltar a atender internamente com mão-de-obra própria.

Contudo, na opinião do gerente de TI, se esse tipo de alternativa de serviço não funcionasse com um fornecedor, seria mais fácil voltar para o modelo anterior do que procurar outro parceiro, pois, na visão dele “a tendência é que se não funciona com um, vai dar o mesmo problema com outros”.

Mas acima de tudo, a empresa Z não tem interesse de trocar de fornecedor, visto que está satisfeita com o trabalho de excelente qualidade desempenhado pela CC. Na visão da cliente, a CC, além de fazer tudo conforme

o combinado, é ainda flexível, de forma que se a cliente precisa de um atendimento de exceção por qualquer motivo, eles estão sempre à disposição. Então é realmente uma relação de parceria, que na opinião dos entrevistados vale a pena ser mantida. A empresa nem mesmo perde tempo analisando fornecedores alternativos, pelo contrário, estuda formas de como os serviços da CC podem ser ampliados.

Por ser uma parceria de sucesso, o objetivo do gerente de informática é fazer com que ela evolua por mais tempo. Seu objetivo de médio e longo prazo é fazer com que o grupo de empresas a que a Z faz parte passe a utilizar e se beneficiar das vantagens anteriormente citadas. Ele é o responsável pela TI nas 4 empresas do grupo, mas cada uma tem uma estrutura de TI própria e que possui autonomia para decisões. À medida que as decisões estratégicas passem, de forma gradativa, a serem centralizadas para a sua área (o prazo que ele estipulou é de seis meses para iniciar), ele já pretende começar a colocar em prática essa parceria com a CC.

5 CONCLUSÕES

As próximas seções deste capítulo apresentam as conclusões tendo por base a análise individual das características e motivações de cada uma das empresas-cliente para a manutenção de relacionamentos com a Casa das Copiadoras. A elas seguem as considerações finais do trabalho, bem como as implicações para a empresa dos resultados aqui apresentados.

5.1 CASO 1

A partir do estudo do relacionamento entre a Empresa X e a Casa das Copiadoras, fica muito claro a intenção da cliente em manter o relacionamento com a fornecedora no longo prazo. Mas muito mais do que identificar essa intenção, o objetivo deste trabalho era identificar os elementos da relação de troca valorizados pela cliente e que, em função disso, se constituem nos fatores motivadores para a manutenção do relacionamento.

Assim sendo, percebe-se que um fator possui impacto muito grande nas decisões tomadas pela Empresa X: a qualidade do serviço prestado – não em relação aos produtos locados e tecnologia empregada, mas, principalmente, no que se refere ao **cumprimento dos prazos e das restrições contratuais**. A Empresa X teve como principal motivação para trocar de fornecedor o fato de que ele não cumpria os prazos estabelecidos para resolução de problemas de maquinário, inviabilizando e atrasando as operações da empresa sempre que algum problema mais sério ocorria. Foi a partir de uma insatisfação dessa natureza que a Casa das Copiadoras teve a oportunidade de iniciar o contrato de fornecimento que já dura três anos. Esse fator é tão relevante que foi apontado pelos profissionais da Empresa X como sendo a principal, senão única, fonte de conflito que poderia surgir na relação entre as partes.

Isso demonstra também que, por mais que o *core business* da Empresa X seja a produção de medidores industriais, a empresa percebe os serviços de reprodução de imagem como importantes para o processo como um todo. E essa importância é manifestada na exigência de prazos curtos para a resolução de problemas de ordem técnica (que não podem passar de 4 horas), bem como na avaliação de outros fatores (e não apenas o preço) quando fornecedores alternativos são considerados.

A empresa-cliente demonstra, através das palavras dos dois entrevistados, que a política de redução de custos é altamente presente no dia-a-dia e nas rotinas operacionais. Salientou-se que a terceirização dos processos de gerenciamento de imagem e impressão estão diretamente relacionados à política de não investir em ativos fixos. O fato de a empresa ter sido comprada e recomprada (os funcionários entrevistados passaram por esse processo três vezes) torna evidente o quanto a empresa pode facilmente, se fosse vendida novamente, fechar as portas e abrir uma planta industrial em algum local que possibilitasse uma melhor infra-estrutura e a maximização da relação custo-benefício. Por não ser esta a perspectiva futura da empresa, percebe-se, no que se refere aos serviços prestados pela Casa das Copiadoras, que a Empresa X acredita que sua atual fornecedora seja uma das melhores empresas do país em sua área de atuação, sendo considerada a melhor da Região Sul. Por esse motivo, a Empresa X está disposta a manter essa relação por um longo período. Mesmo que os produtos, em comparação aos demais concorrentes, sejam muito parecidos, a CC possui um diferencial que é o serviço prestado. Essa diferenciação é tão evidente que a cliente acredita não existir um fornecedor à altura da CC (e a considera a fornecedora número um de serviços de informática).

Mas para a manutenção do relacionamento, não basta apenas continuar fazendo o que já é feito hoje e seguir cumprindo a risca as condições estabelecidas no contrato. A empresa-cliente possui uma demanda crescente pela otimização de processos e acredita que haja espaço para um maior e melhor engajamento das duas empresas, no sentido de atuarem em conjunto para a solução de problemas e desenvolvimento de estratégias para redução de custos. Há espaço para a atuação proativa da CC na empresa-cliente, identificando necessidades e possibilidade de implantação de novos projetos. Para alavancar

novos negócios, seria indispensável a atuação de técnicos e vendedores da CC na planta industrial da Empresa X, de maneira que os mesmos pudessem identificar alterações necessárias e propor projetos para a redução de custos no que se refere a soluções inteligentes para a reprodução de imagem. Esse tipo de ação demandaria a efetiva e freqüente atuação da CC na Empresa X. Tanto o gerente de TI como o Analista de Sistema entrevistados afirmaram possuir carta branca para permitir a atuação dos funcionários da CC internamente em sua empresa. Mais do que isso, demonstraram-se dispostos a abrir informações e, literalmente, as portas de sua fábrica para um trabalho de diagnóstico de todo e qualquer processo que possa ser otimizado.

Essa abertura é, sem dúvida, decorrente da confiança depositada pela empresa-cliente na CC. Dessa forma, conclui-se que a relação entre as duas empresas caracteriza, sem dúvida, uma troca relacional e, mais do que isso, tende a ser não apenas mantida como também ampliada num horizonte de médio a longo prazo.

5.2 CASO 2

Diferentemente das empresas X e Z, o relacionamento entre a Casa das Copiadoras e a Empresa Y é recente (apenas 4 meses). As duas empresas ainda estão numa fase de adaptação e busca de conhecimento mútuo, o que, por sua vez, exige tempo e esforços alocados na relação. Toda essa experiência, na visão da Empresa Y, representa custos de mudança: para ela todo o investimento na relação realizado até o presente momento **não compensa a busca de fornecedores alternativos** que pudessem apresentar um preço mais competitivo ou uma melhor relação custo X benefício. São, na realidade, de acordo com a tipologia de custos de mudança proposta por Burnham, Frels e Mahajam (2003), custos de avaliação, aprendizagem e inicialização de um relacionamento com um novo fornecedor.

Outra vantagem percebida na relação – que também se constitui em um custo de mudança – é a redução de custos que a empresa vem percebendo e a melhoria da satisfação dos clientes internos. Isso pode ser percebido através da redução de cerca de 60% nos chamados internos para a equipe de *helpdesk*.

Portanto, **além de procedimento, os custos de mudança são também financeiros.**

Por todos esses aspectos, a empresa diz-se completamente interessada em manter uma relação de longo prazo com a CC, porém essa intenção futura não garante à empresa fornecedora uma cláusula que garanta a exclusividade no contrato de prestação de serviços. Mas, ainda assim, a empresa-cliente acredita que há grandes chances de esta se tornar uma parceria de longo prazo.

A segurança nos serviços prestados se reflete também na intenção de a empresa-cliente **expandir o contrato para os demais estados em que atua**, bem como **ampliar o leque de serviços** que atualmente contrata da CC. A Empresa Y, apesar de acreditar que o papel da fornecedora é apenas identificar quais as melhores opções para o diagnóstico já efetuado pelos seus técnicos, tem percebido a capacidade da CC de atuar como uma consultoria, realizando um mapeamento de suas necessidades e oferecendo **soluções que possibilitem a otimização de processos.**

Por tudo isso, para a Empresa Y a CC representa um fornecedor completo, com uma solução que atende plenamente às suas necessidades atuais e futuras no que se refere à reprodução de imagem. Isso inclui desde a qualidade, atendimento e nível de serviço até questões relativas a preço e oportunidade de negociação.

5.3 CASO 3

A relação entre a CC e a empresa Z é a que mais próxima está do conceito de parceria de longo prazo. Apesar de o contrato ter apenas 2 anos, e de a CC ser a primeira empresa a prestar esse tipo de serviço para a cliente, as duas empresas possuem uma sintonia muito grande e a **confiança mútua** está presente. Uma das coisas interessantes de ser destacada é que para os entrevistados essa **segurança depende essencialmente das pessoas** com as quais mantem relacionamento dentro da CC. Essa confiança está atrelada ao tipo de atendimento e tratamento que recebem, mas também em função da qualidade dos serviços.

Cabe salientar que muito pouco se falou sobre o serviço em si – reprodução de documentos e imagens – nos três casos. A qualidade intrínseca dos produtos é padrão no segmento, variando muito pouco de fornecedor para fornecedor. O que diferencia uma empresa da outra é realmente o serviço prestado. Portanto, o diferencial que a Empresa Z percebe em termos de nível de serviço está diretamente relacionado à maneira como a fornecedora **resolve os problemas na cliente, à rapidez e agilidade com que isso ocorre e, acima de tudo, à forma como são atendidos** por todos os funcionários da CC, independente da função que desempenhem.

Outro diferencial competitivo está no **trabalho em conjunto**, que fortalece ainda mais os laços entre as duas empresas. A **Empresa Z percebe a CC como uma parceira**, que a cada novo projeto está determinada a encontrar a melhor solução para a melhoria das operações de sua cliente. Esse trabalho em conjunto envolve iniciativas que partem dos dois lados e, mais do que isso, envolve também a cooperação interfuncional. Por tudo isso, pode-se afirmar que as transações entre as duas empresas caracterizam uma **troca relacional**, que é considerada a base para a manutenção de uma relação de longo prazo e para o estabelecimento de ações de marketing de relacionamento.

Por ser uma troca relacional percebem-se nitidamente características como confiança e cooperação entre as partes, a intenção de dar continuidade no relacionamento e o comprometimento das partes com os objetivos da parceira. É, acima de tudo – e assim que os próprios entrevistados a definem – uma **relação ganha-ganha**.

Dada essas características e a profunda satisfação da Empresa Z com os serviços prestados, a CC expandiu sua atuação e hoje presta o mesmo tipo de serviço para todas as unidades da empresa no país. Entretanto, apenas no Rio Grande do Sul e nos demais estados da Região Sul é que a fornecedora possui uma atuação forte, podendo manter o mesmo nível de serviço. Nos demais estados, a CC conta com empresas parceiras, que prestam serviço de suporte e assistência sempre que a Empresa Z necessita. Um dos únicos pontos que pareceu desfavorável no discurso dos entrevistados é o fato de que essas **empresas parceiras não conseguem prestar o mesmo serviço** em termos de qualidade, agilidade e atendimento, o que exige que os analistas e gerentes de

cada filial tenham que estar constantemente monitorando-as e comunicando à CC necessidade de mudança. Esse monitoramento é interno, realizado pelos funcionários da Empresa Z, mas os mesmos acreditam que a CC necessita um *feedback* mais imediato quanto à prestação de serviços de seus parceiros. Esse é um ponto da relação que merece o devido destaque e uma busca de soluções que melhor atendam às necessidades da empresa-cliente. Por mais que possam existir inúmeros fatores para, analisando um fator relativo à prestação de serviços, o atendimento e resposta da assistência serem mais lentos (envolve desde a qualidade das estradas até acesso ao cliente, etc), é necessário que a empresa reverta essa situação ou apresente melhorias. Uma vez que a Empresa Z faz parte de um conglomerado e **as outras três unidades de negócio são clientes altamente potenciais**, essa melhoria pode, num futuro muito próximo, representar a expansão e crescimento da CC, que pode passar a atender a um dos principais grupos empresariais do país.

A intenção de permanecer com a CC é declarada pela cliente e é também percebida em alguns atos, como, por exemplo, através do fato de **não realizarem avaliação de fornecedores alternativos**. Para a empresa-cliente não há motivos que justifiquem o investimento necessário em termos de tempo e esforço para avaliar ofertas alternativas, uma vez que eles encontram-se plenamente satisfeitos com os serviços e a forma de trabalho da CC. Há ainda, o risco econômico – também um custo de mudança – de acreditar que um novo fornecedor apresentaria custo inferior e qualidade superior, sem ter certeza alguma do seu desempenho e qualidade dos resultados. Por tudo isso, existem, claramente, **barreiras à troca de fornecedor**, que para a CC são grandes aliadas na manutenção dos relacionamentos com seus clientes de uma maneira geral, e não apenas a Empresa Z.

5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande objetivo deste trabalho foi analisar o relacionamento entre a CC e seus principais clientes, com o intuito de conhecer melhor a relação e poder utilizá-la para a obtenção de vantagem competitiva no mercado por meio de projetos de longo prazo. A Casa das Copiadoras, apesar de pioneira no serviço

de *outsourcing* de reprodução de imagens, é também uma principiante nesse mercado, o que, por sua vez, exige a busca e melhor conhecimento do serviço e dos próprios clientes, no sentido de identificar conceitos a serem usados nos negócios, e principalmente quanto à modalidade de solução a ser empregada em cada projeto.

Um dos primeiros aspectos a ser destacado é o fato de que gerenciar relacionamentos não é algo que seja padrão. Não se pode dizer, por exemplo, que os resultados encontrados nesta pesquisa sejam válidos para todas as empresas com as quais a CC mantém uma relação comercial, seja ela de parceria ou não. Cada relacionamento é único, pois cada empresa tem suas particularidades, exigências, rotinas operacionais e valoriza aspectos diferentes nas ofertas dos fornecedores. Isso, desde já, aponta para a necessidade de a empresa CC estabelecer uma forma de atuação que – muito mais do que a personalização, que já é algo dado no tipo de serviço que presta – permita a busca de um conhecimento maior sobre cada cliente: processos decisórios, pessoas que influenciam na escolha dos fornecedores, atributos importantes na oferta e todas aquelas características da relação de troca que foram estudadas nesta pesquisa. Com a aplicação de um estudo como este com cada cliente, a CC poderia iniciar um processo de gerenciamento dos relacionamentos, necessário para a aplicação das práticas (e conceitos) do marketing de relacionamento. Nesse sentido, fica ainda a sugestão de a CC adquirir um *software* de CRM que permita que todas as informações relativas aos clientes sejam computadas, de forma que todo funcionário que estabeleça contato com os clientes tenha acesso ao histórico do relacionamento e a todas as últimas interações, tenham sido essas resoluções de problemas, queixas dos clientes ou mesmo congratulações. Esse tipo de investimento viria a resolver um dos problemas internos que a empresa enfrenta que é a dificuldade de disseminação das informações relativas aos clientes. Muitas vezes os vendedores visitam os clientes sem saber que, por exemplo, no dia anterior o pessoal da assistência técnica havia feito uma visita e deixado serviço pendente. Principalmente para os vendedores, a burocratização dos processos de atendimento ao cliente não é vista como uma vantagem, pois demanda tempo que poderia ser investido em outros clientes ou mesmo em *prospects*. Mesmo que a realização de um trabalho nos moldes do proposto não

envolva o preenchimento de relatórios semanais, como os vendedores tanto temem, a realização desse investimento na relação com os clientes através da utilização de um *software* de CRM exigiria um trabalho de conscientização de todos os funcionários da CC sobre a importância e o quanto este poderia facilitar ainda mais o alcance dos objetivos da empresa que é a manutenção e ampliação das relações com os clientes.

Uma das vantagens da CC no alcance desses objetivos é a natureza dos produtos e serviços comercializados, pois os mesmos caracterizam a troca como sendo relacional. O tipo de contato exige a cooperação e a confiança entre as partes, o que, por sua vez, descaracteriza a troca que visa ao benefício econômico decorrente do fechamento da venda (conhecida como transacional). Soma-se a isso o fato de que o serviço prestado não é estático, podendo mudar a cada variação nas operações da empresa-cliente, crescimento do volume de operações ou da necessidade de otimização de processos e redução de custos (tendo sido esta última evidenciada nos três casos estudados nesta pesquisa). Como mencionado, isso é decorrente da característica da oferta da CC: por definição, a terceirização, sob o ponto de vista do cliente, é motivada pela racionalização dos custos e a reestruturação dos processos. Portanto, quanto mais a CC entender dos processos dos clientes (destaca-se novamente que através do registro de contatos e de estudos nos moldes do aplicado nesta dissertação), maiores serão as chances dessa relação se tornar uma vantagem competitiva, que possibilite agregar valor nas soluções ofertadas e criar barreiras para a atuação dos concorrentes.

Ainda sobre a natureza das operações e dos serviços prestados, destaca-se que é inerente aos mesmos o fato de que surgem para os clientes situações em que a assistência técnica da CC é demandada. Por mais que tenha ficado claro no discurso dos entrevistados que estas não sejam, necessariamente, fontes de conflito, elas caracterizam situações análogas ao processo de reclamação e recuperação de serviços. E para autores como Santos e Fernandes (2004) e Santos (2001), a formação da confiança e da lealdade do cliente é sensivelmente afetada pela maneira como as reclamações são resolvidas. Isso significa que, diariamente, a cada assistência que presta aos clientes para resolução de problemas técnicos, a CC solidifica ainda mais a relação com eles,

deixando-os mais satisfeitos e mais confiantes de que ela é uma empresa que honra com os compromissos firmados e prima pela resolução total das necessidades e problemas de seus clientes. Sendo a confiança um ingrediente fundamental para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, e sendo a resolução de conflitos e a decorrente satisfação dos clientes aspectos que promovem a confiança dos clientes (SANTOS; FERNANDES, 2004), percebe-se que a CC possui um grande trunfo que, diariamente, contribui para a manutenção do relacionamento. E isso é evidenciado no discurso dos entrevistados que deixaram muito claro o quanto valorizam o cumprimento dos prazos estabelecidos no contrato e o quanto estão satisfeitos com a CC em relação a isso.

Destaca-se, por fim, que dadas às características das trocas e as análises apresentadas no capítulo anterior, ficou bastante evidente que, para as empresas estudadas, o relacionamento com a CC deverá ser mantido estável, não que esta seja uma política da empresa de manter relacionamentos duradouros com os seus principais fornecedores. Mesmo com a intenção de continuar com a CC, as empresas X e Y possuem uma política de avaliar ofertas alternativas. Apenas a empresa Z vê esse tipo de comportamento como desperdício de tempo e esforços, de modo que, enquanto estiver satisfeita com os serviços, não há motivos para trocar. No entanto, as três empresas estudadas apresentaram sinais firmes de confiança, comprometimento, cooperação e a constante troca de informações com a CC, características estas que possibilitam terminar este trabalho com a certeza de que as relações estudadas tendem ao amadurecimento de um relacionamento longo e frutífero para as empresas envolvidas.

Nesse sentido, ficam algumas sugestões para a empresa CC estreitar ainda mais o relacionamento com os clientes e, mais do que manter, procurar incrementar os ganhos com cada cliente, através da satisfação e decorrente ampliação dos serviços que hoje são prestados:

- As três empresas clientes demonstraram-se interessadas em expandir os negócios que possuem com a CC, seja através da ampliação do leque de serviços prestados, seja através da expansão da atuação da CC para as demais filiais ou unidades de negócio. Em função disso, e visto que as três empresas demonstraram valorizar a iniciativa e proatividade da CC, deve-se estruturar procedimentos para que, para

todos os seus clientes, a CC possa atuar como uma consultoria, visando à identificação de necessidades dos clientes que sejam para a CC oportunidades de negócio e para as mesmas oportunidades de redução de custos e/ou otimização de processos;

- Já se comentou que a empresa poderia se beneficiar com a utilização de um *software* de CRM, que permita a CC conhecer e se relacionar de forma mais produtiva com os clientes. Esse tipo de *software* permite o gerenciamento das informações relativas ao relacionamento com o cliente de forma que os diversos contatos das empresas clientes com as mais diversas áreas da CC (assistência telefônica, assistência técnica, vendedores, recepção, diretores, dentre outros) seriam registrados e poderiam ser disseminados de maneira que pudessem possibilitar a todos uma melhor forma de atendimento e resolução de problemas;
- Uma das preocupações da CC no curto e médio prazos deve ser de prestar melhor serviço para os seus clientes através das empresas parceiras (que atuam em outras regiões do país). Como os clientes sentem a diferença no nível de serviço, é necessário que a CC crie procedimentos para a escolha de parceiros confiáveis e que sejam representantes dos mesmos valores que preza, como a excelência no atendimento dos clientes. Dois grandes problemas podem surgir com relação ao atendimento prestado pelos parceiros: 1) o comportamento oportunista dos mesmos no sentido de passar por cima da CC e tentar se tornar um fornecedor direto da empresa-cliente; e 2) a empresa-cliente ficar insatisfeita com o serviço prestado pelo parceiro e buscar uma solução melhor no mercado local em que a CC não atua. A CC deve buscar investigar esses mercados de forma que as parcerias se tornem estratégicas;
- Por outro lado, a empresa pode também estudar maneiras de crescimento e expansão geográfica através de filiais próprias ou, futuramente, com o estabelecimento de franquias, em que o processo padronizado e os treinamentos com o pessoal da “matriz” seria um dos grandes diferenciais junto aos clientes que atuam em regiões distantes.

REFERÊNCIAS

BURNHAM, Thomas A.; FRELS, Judy K.; MAHAJAN, Vijay. Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Greenvale, v. 31, n. 2, p. 109-126, 2003.

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

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH. Sejo. Developing Buyer – Seller Relationships. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 51, n. 2, p. 11-17, apr. 1987.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **O mini dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 2001.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2004.

FONTENOT, R. J.; WILSON, E. J. Relational exchange: a review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. **Journal of Business Research**, St. Louis, v. 39, n. 1, p. 5-12, Maio 1997.

FRAZIER, Gary; SPEKMAN, Robert; O'NEAL, Charles. Just in Time exchange relationships in industrial markets. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 52, n. 4, p. 52-67, oct. 1988.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, 1998.

GORON, F. S.; LUCE, F. B. Gestão do relacionamento em marketing de serviços. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 1992, Canela. **Anais...** Canela, ANPAD, 1992. p. 207-212.

GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management decision**, West Yorkshire, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRÖNROOS, Christian. Services management and marketing – a customer relationship management approach. 2. ed. England: Wiley, 2000.

GRÖNROOS, Christian. The marketing strategy continuum: toward a marketing concept for the 1990s. **Management Decision**. West Yorkshire, v. 29, n. 1, p. 7-13, 1991.

JACKSON, Barbara B. **Winning and keeping industrial customer**: the dynamics of customer relationships. Nova York: Lexinton Books, 1985.

JILL, Griffin. **Customer loyalty**: how to earn it, how to keep it. Nova York: Lexington Books, 1995.

KALWANI, Manohar; NARAYANDAS, Narakesari. Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms? **Journal of Marketing**. Chicago, v. 59, n. 1, p. 1-16, jan. 1995.

KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D. T. Implementing relationship strategy. **Industrial Marketing Management**, St. Louis, v. 29, n. 4, p. 339-349, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip; BLOOM, P. N. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVITT, Theodore. Marketink myopia. **Harvard Business Review**. Uxbridge, v. 38, n. 4, p. 24-47, jul./aug. 1980.

MALHORTA, Naresk K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, Robert; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory in relationship marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 3, p. 20-38, july 1994.

MOWEN, John C. **Consumer behavior**. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

MURRAY, Raphel; NEIL, Raphel. **Up the loyalt ladder**: turning something customers into full-time advocates of your business. Nova York: Harper Business, 1995.

NIELSON, Charles C.; WILSON, Elisabeth J. Interorganizational cooperation in buyer-seller relationships. In: **Relationship marketing**: theory, methods and applications. Atlanta: [s.n.], 1994.

OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**. Chicago, v. 63, n. esp., p. 33-44, 1999.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS, Paulo Filho. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva – técnicas para análise de Indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REICHHELD, Frederick F.; SASSER, W. Earl. Zero Defections: quality comes to services. **Harward Business Review**, Uxbridge, v. 68, n. 5, p. 105-111, sept./oct. 1990.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valerie; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SANTOS, Cristiane P. Construção e teste de um modelo teórico sobre o impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor, no contexto de trocas de serviços relacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

SANTOS, Cristiane P. **impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor no contexto de trocas relacionais de serviços**: construção e teste de um modelo teórico. 2001. 253 f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SANTOS, Cristiane P.; FERNANDES, Daniel. V. D. H. A recuperação de serviços e seu efeito na confiança e lealdade dos clientes. In: I ENCONTRO DE MARKETING, 1., 2004, **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD/EMA, 2004. 1 CD-ROM.

SHETH, J. N.; SHARMA, A. Supplier relationships: emerging issues and challenges. **Industrial Marketing Management**. New York, v. 26, n. 2, p. 91-100, 1997.

STERN, Louis; REVE, Torger. Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 44, p. 52-64, Summer 1980.

WEBSTER Jr., Frederick; WIND, Yoram. A general model of understanding organizational. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 36, n. 2, p. 12-19, apr. 1972.

YIN, Robert K. **Caso study research**. Newbury Park: Sage Publications, 1990.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Traduzido de: Caso study research.

ZEITHANL, Valarie; BITNER, Mary Jo. **Services marketing – integrating customer focus across the firm**. 2. ed. Columbus: McGraw-Hill, 2000.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Tópicos para discussão

1) Duração das relações de troca

- Há quanto tempo mantém relações com a Casa das Copiadoras
- Como era feito antes

2) Comunicação entre as partes

- Pessoas envolvidas na relação
- Freqüência dos contatos
- Natureza das informações

3) Divisão de recursos e informações

- Uso comum de equipamentos, instalações e materiais
- Prestação de informações sobre mercado e concorrência?
- Prestação de informações sobre novos produtos, tecnologias e processos

4) Custos de mudança

- Ativos envolvidos na relação de troca (nº de máquinas, pessoas, tecnologia)
- Parceiros de troca alternativos
- Tipo de contrato entre as partes
- Benefícios financeiros decorrentes da relação de troca

5) Administração de conflitos

- O que gera conflito e freqüência de ocorrência
- Como são resolvidos
- Que problemas levariam ao cancelamento do contrato

6) Avaliação de desempenho das partes

- Existência de algum mecanismo estruturado de avaliação
- Atingimento das expectativas
- Feedback

7) Cooperação dentro da relação

- Informações e recursos compartilhados
- Existência de tomada de decisão conjunta

8) Confiança

- Segurança quanto ao cumprimento das obrigações
- O que gera essa segurança
- Avaliação de parceiros alternativos

9) Motivações

- Razões para a manutenção da relação de parceria
- Vantagens que a Casa das Copiadoras proporciona
- Diferencial da Casa das Copiadoras