

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
PAULO ROBERTO SÁ GRISE

**TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE
VALOR PARA OS CLIENTES:** proposição de um processo para escolha e implantação de
ferramentas em empresas do mercado B2B

São Paulo
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PAULO ROBERTO SÁ GRISE

**TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE
VALOR PARA OS CLIENTES:** proposição de um processo para escolha e implantação de
ferramentas em empresas do mercado B2B

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro
Universitário da FEI, para obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas, orientado pela Profa. Dra.
Melby Karina Zuniga Huertas

São Paulo
2010

1

2

Grise, Paulo Roberto Sá

Tecnologia de informação e comunicação na construção de valor para os clientes: proposição de um processo para escolha e implementação de ferramentas em empresas do mercado B2B / Paulo Roberto Sá Grise. – São Paulo, 2010.

133 f.

3

4

Dissertação – Centro Universitário da FEI.

5

Orientadora: Profa. Dra. Melby Karina Zuniga Huertas

6

1. Tecnologia da informação e comunicação. 2. Valor para os clientes. 3. Orientação para o mercado. I. Título.

7 CDU 658.8:681.3.02



Centro Universitário da FEI

APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO ATA DA BANCA JULGADORA

Programa de Mestrado em Administração

PGA-10

Candidato: Paulo Roberto Sá Grise

Matrícula: 308118-9

Título do Trabalho: Tecnologia da Informação e Comunicação na Construção de Valor para os Clientes: proposição de um processo para escolha e implantação de ferramentas.

Área: Organização Marketing

Orientador: Melby Karina Zuniga Huertas

Data da realização da prova: 07/10/2010

A Banca Julgadora abaixo-assinada, atribuiu ao candidato o seguinte:

APROVADO

REPROVADO

São Paulo, 07/10/2010

MEMBROS DA BANCA JULGADORA

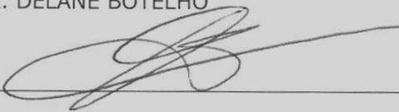
PROF. DR. MELBY KARINA ZUNIGA HUERTAS

ASS.: 

PROF. DR. BRAULIO OLIVEIRA

ASS.: 

PROF. DR. DELANE BOTELHO

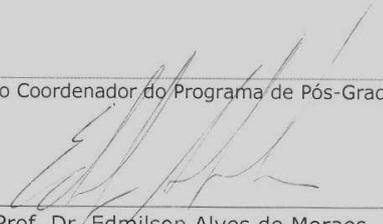
ASS.: 

Versão Final da Dissertação

Endosso do Orientador após a inclusão das recomendações da Banca Examinadora



Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-Graduação


Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes

Aos queridos Cristiane, Graziela, Clarice,
Júlia, Pedro e Júlia, para que sempre queiram
saber.

AGRADECIMENTOS

À Professora Melby pelas sempre pertinentes orientações, intervenções e contribuições, além da infinita paciência, persistência e confiança.

À Cristiane, Pedro e Júlia, que ainda não se cansaram de me ver sentado lendo e escrevendo.

À minha mãe, que me fez querer saber tendo paciência com os meus por quês.

RESUMO

As empresas estão buscando orientar-se para o mercado e trabalhando para construir suas ofertas com base no valor que elas apresentam para os clientes. Diversas ferramentas de Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC - têm sido utilizadas pelas empresas, apoiando os seus processos internos e também os processos de relacionamento com os clientes. Várias ferramentas de TIC são implantadas para serem utilizadas pelos clientes. A literatura sobre o tema mostra que predominam, na escolha e implantação dessas ferramentas, objetivos internos de produtividade e eficiência. Em poucas situações a escolha das ferramentas de TIC teve como primeiro e claro objetivo oferecer maior valor para os clientes ou dar à empresa maior orientação estratégica para o mercado. Isso ocorre tanto nos mercados de consumo, como nos mercados *business-to-business*. A partir de um conjunto de entrevistas em profundidade, esta pesquisa mostra as várias possibilidades de aplicações de TIC para aumentar o valor das ofertas para os clientes e propõe um processo de escolha e implantação de ferramentas de TIC orientadas para oferecer valor superior aos clientes.

Palavras chave: Tecnologia de informação e comunicação. Valor para os clientes. Orientação para o mercado.

ABSTRACT

Companies are in an effort to be market-oriented and to develop offers driven by the value perceived by the client. Information and communication technology – ICT – presents many different tools to support both internal processes and customer relationship processes inside a company. Many of these tools are implemented to be used by the customers. Internal productivity and efficiency are the main objectives when companies choose and implement ICT, as will be shown by the literature. In just a few situations the choice of ICT tools was focused in customer value or had the purpose to improve the company's market orientation. This approach was used both in the consumer and in the industrial marketing. Based in a set of in-depth interviews, this research lists many ways to increase the customer value through the use of ICT and suggests a process to choose and implement ICT tools focused in superior customer value offers.

Key words: Information and communication technology. Customer value. Market oriented.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Objetivo geral e seus desdobramentos	10
1.2	Justificativa teórica	10
1.3	Relevância prática	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	O processo de construção de valor para os clientes	18
2.2	A TIC e suas ferramentas	24
2.2.1	Resultados positivos	30
2.2.2	Resultados negativos	36
2.2.3	Mapeamento de artigos científicos sobre TIC	39
2.2.3.1	Artigos publicados em Revistas Acadêmicas Internacionais voltados para o Marketing Industrial	40
2.2.3.2	Artigos publicados em Revistas Acadêmicas Internacionais voltados para o Marketing de Consumo	46
2.2.3.3	Trabalhos apresentados em Congressos Brasileiros	50
2.2.3.4	Artigos publicados em Revistas Acadêmicas Brasileiras	53
3	MÉTODO DA PESQUISA EMPÍRICA	56
3.1	Escolha da abordagem	57
3.2	Estrutura de execução da pesquisa	59
3.2.1	Roteiro de entrevista	60
3.2.2	Execução e análise das entrevistas	63
4	RESULTADOS	65
4.1	Contexto	66
4.2	Intenção estratégica	67
4.3	Ferramentas utilizadas	68
4.4	Benefícios internos	70
4.5	Benefícios para os clientes	72
4.6	Outros benefícios indiretos da implantação de TIC	74

4.7 O relacionamento com os clientes	74
4.8 Dificuldades percebidas para a adoção de ferramentas de TIC	76
4.9 Valor para os clientes	77
4.9.1 Valor funcional.....	78
4.9.2 Valor social	80
4.9.3 Valor emocional	81
4.9.4 Valor epistemológico	82
4.9.5 Valor situacional	83
5 PROPOSTA DE PROCESSO PARA A ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE TIC..	84
5.1 Contexto	87
5.2 Intenção estratégica	87
5.2.1 Proposta de valor para os clientes	88
5.2.2 Resultados internos esperados.....	88
5.2.3 Pontos negativos e riscos	89
5.2.4 Impacto esperado sobre o relacionamento com os clientes	89
5.3 Escolha das ferramentas	90
5.4 Implantação	90
5.4.1 Preparação da equipe interna para adoção e uso	90
5.4.2 Preparação dos clientes para entendimento do valor, adoção e uso.....	91
5.5 Acompanhamento dos resultados internos e da percepção de valor pelos clientes e ajustes nas ferramentas implantadas	91
5.6 Inventário dos ganhos internos e do valor percebido pelos clientes	92
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	93
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICE A - Mapas: artigos e trabalhos sobre TIC e sua relação com o Processo de Construção de Valor para o Cliente (DAY, 2001)	101
APÊNDICE B - Artigos sobre TIC	106
APÊNDICE C - Transcrições das entrevistas	120
APÊNDICE D - Telas do ATLAS.ti	130

1 INTRODUÇÃO

Nesta era de turbulência crescente no mercado e intensificação da concorrência, uma forte orientação para o mercado tornou-se uma necessidade estratégica. Somente com qualificações superiores para compreender, atrair e reter clientes as empresas podem criar estratégias que vão oferecer ao cliente valor mais elevado e mantê-las alinhadas com as mutáveis exigências do mercado (DAY, 2001). Valor, visto da perspectiva de um cliente, abrange o que ele quer e acredita que obtém quando compra e usa o produto de um determinado fornecedor (WOODRUFF, 1997). Valor para o cliente é uma avaliação e uma preferência percebida quanto aos atributos de um produto, o desempenho desses atributos e as conseqüências, decorrentes do seu uso, que facilitam (ou dificultam), para esse cliente, atingir os seus objetivos e propósitos, nas situações em que usa o produto (WOODRUFF, 1997).

Com a intenção de atender essa necessidade estratégica de se orientar para o mercado e se oferecer valor mais elevado, diversos aparatos utilizando Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) têm sido aplicados aos processos empresariais, notadamente aos processos de compra e venda – softwares de gestão da relação com os clientes, internet, portais de comércio eletrônico, telefones celulares, notebooks como ferramenta de apoio ao trabalho do vendedor, entre outros - provocando mudanças na forma como as relações entre as empresas são conduzidas.

Examinar essas iniciativas das empresas pode contribuir para aprimorar as escolhas de ferramentas e aumentar a taxa de sucesso dessas implantações. Pode também indicar caminhos que alinhem com mais perfeição a intenção estratégica e a real prática das empresas.

Na justificativa teórica e, de forma mais detalhada, no referencial teórico, este trabalho vai mostrar que os estudos que têm sido conduzidos mundialmente têm foco em questões mais internas das empresas, em aspectos pontuais dos processos de construção de valor para o cliente ou param em proposições que ainda exigem aprofundamento para se tornarem conclusões válidas com aplicações práticas. No Brasil, em especial nos mercados *business to business*, os trabalhos acompanham esse padrão mundial e o entendimento do ambiente empresarial brasileiro mostra lacunas importantes que recomendam mais pesquisas sobre o tema.

1.1 Objetivo geral e seus desdobramentos

Este projeto propõe uma pesquisa exploratória qualitativa para conhecer os usos dessas ferramentas no Brasil, nas relações entre empresas (*business to business*). De forma mais específica o objetivo geral desta dissertação é propor um processo de escolha e implantação de ferramentas de TIC orientadas para oferecer valor superior aos clientes. A base para esse processo virá da compreensão, na perspectiva das pessoas responsáveis pela direção comercial de empresas vendedoras, de como ferramentas TIC são escolhidas, implantadas e contribuem para oferecer valor superior para o cliente.

1.2 Justificativa teórica

O referencial teórico estruturado nesta dissertação vai mostrar que as empresas utilizam intensamente, e cada vez mais, ferramentas de TIC. As contribuições resultantes dessa utilização, segundo o referencial teórico estudado, estão centradas principalmente em questões internas das empresas e não diretamente se voltam para a construção de valor para os clientes. Os estudos apontam isso: redução de custos é objeto dos trabalhos de Kaufmann e Carter (2004), Barwise e Farley (2005), Song e Zahedi (2006), Long, Tellefsen e Lichtenthal (2007), Michael (2007), Rao et al (2007), Tao, Chen, Chang (2007), Kotabe, Mol e Murray (2008), Samiee (2008), Walters (2008), Wu e Hisa (2008); qualidade e velocidade das informações estão nos estudos de Ahearne, Jelinek e Rapp (2005), Bush, Moore e Rocco (2005), Honeycutt Jr. (2005), Papastathopoulou, Avlonitis e Panagopoulos (2007), Basu e Muylle (2007), King e Burgess (2008), Samiee (2008); aumento da produtividade, eficiência e eficácia da equipe comercial surgem nos artigos de Bush, Moore e Rocco (2005), Buehrer, Senecal e Pullins (2005), Schillewaert et al (2005), Ahearne, Jelinek e Rapp (2005); Honeycutt Jr. (2005); Long, Tellefsen e Lichtenthal (2007), Richards e Jones (2008), Stein e Smith (2009) e são os assuntos predominantes.

Ao mesmo tempo, orientar-se para o cliente é uma questão estratégica que tem sido perseguida pelas empresas. Essa orientação para o mercado não se reflete nos artigos encontrados na literatura: Easton e Araujo (2003), Cova e Jallat (2005), Sanders (2005), Baglieri, Secchi e Croom (2007), Rao et al (2007), Tao, Chen e Chang (2007), Walters (2008)

tratam do funcionamento de portais especializados, plataformas de compra e mercados virtuais. Ahearne, Jelinek e Rapp (2005), Buehrer, Senecal e Pullins (2005), Bush, Moore e Rocco (2005), Gohmann et al (2005), Schillewaert et al (2005), Tanner Jr. e Shipp (2005) focam os impactos de TIC sobre as equipes de vendas. Honeycutt Jr. et al (2005), Basu e Muylle (2007), Wilson, Clark e Smith (2007), King e Burgess (2008), Wu e Hisa (2008) estudam o planejamento da implantação de e-business. Song e Zahedi (2006), Cheng et al (2007), Richards e Jones (2008) pesquisam os canais eletrônicos de venda e o resultado financeiro das empresas. Nos processos de implantação e operação de ferramentas de TIC, estes foram os temas mais freqüentes no referencial estudado.

Focados predominantemente em temas pontuais da construção do valor, os estudos disponíveis não permitem, com raras exceções, que se compreenda a contribuição das ferramentas TIC para o todo do processo de construção do valor. Especificamente no mercado *business to business*, dos sessenta e nove trabalhos analisados, dois estudos olham o todo do processo de construção de valor para o cliente (LONG; TELLEFSEN; LICHTENTHAL, 2007; STEIN; SMITH, 2009) e quatro olham a questão do ponto de vista do cliente e não do ponto de vista interno da empresa fornecedora (CELUCH; GOODWIN; TAYLOR, 2007; MARWAHA; WILLMOTT, 2006; RAO et al, 2007; TAO; CHEN; CHANG, 2007).

Entre os trabalhos apresentados em recentes congressos brasileiros de administração, dois olham para o mercado brasileiro *business to business* e discutem o todo do processo de construção de valor para os clientes: Perfeito, Dalfovo e Ostetto (2006) analisam o uso da internet, apenas uma das ferramentas TIC, como viabilizadora de ações estratégicas de marketing e Okano e Silveira (2007) tratam da implantação de *Electronic Data Interchange* ou Troca Eletrônica de Dados, (EDI, a sigla mais comumente utilizada) em empresas pequenas e médias.

Na revisão da literatura empreendida nesta dissertação encontrou-se que implantar ferramentas de TIC tem sido pouco associado a construir valor para os clientes e a orientar-se estrategicamente para o mercado. Por isso, pretende-se, com esta pesquisa, compreender como as ferramentas de Tecnologia de Informação e Comunicação apóiam a construção de valor para os clientes, nas relações B2B, e propor um processo para sua escolha e implantação focado nessa orientação para o mercado.

Do ponto de vista teórico, uma primeira contribuição desta dissertação reside na junção de dois referenciais até agora desconexos na literatura: utilização de ferramentas de TIC e orientação para o mercado caracterizada pela construção de valor para os clientes.

Para examinar se ferramentas de TIC apóiam a construção de valor e a estratégia de orientar-se para o mercado, foi necessário escolher, para este trabalho, um processo teórico de construção de valor para os clientes. Um modelo proposto por Day (2001) foi tomado como base, mas como apresenta algumas omissões, foi ampliado, em seus conceitos, incorporando o processo vivido pelo cliente extraído do Modelo de Hierarquia de Efeitos de Lavidge e Steiner (1961), e partes do processo de decisão de consumo, pós-consumo e despojamento encontrados em Engel, Blackwell e Miniard (2000). Os conceitos de Valor para os clientes, pouco discutidos em Day (2001), foram retirados de Woodruff (1997). O referencial teórico vai mostrar isso com mais detalhes. Esta ampliação do processo de construção de valor proposto por Day é outra contribuição teórica desta dissertação.

Por outro lado, a revisão da literatura empreendida evidencia que os resultados da utilização de ferramentas TIC formam um tema complexo onde predominam dúvidas, ora vistos como positivos ora como negativos. Também, uma grande quantidade de relatos de falhas na implantação e de novas ferramentas surgindo a cada dia a partir da evolução da tecnologia recomenda que se busque conhecer mais profundamente os contextos e os processos de decisão, implantação e uso dessas ferramentas.

Sabendo o que é, e qual o processo para construir valor para os clientes, torna-se possível pesquisar se as ferramentas de TIC implantadas pelas empresas realmente contribuem para esse valor e de que forma, qual seu processo de escolha e implantação, frente a esses modelos, quais os fatores para a escolha, os resultados esperados e os cuidados a tomar para o sucesso da implantação. Daí, do ponto de vista teórico, a principal contribuição desta pesquisa é que se inicia um processo de construção de conhecimento no Brasil sobre as ferramentas de TIC, seu processo de escolha e implantação e sua contribuição estratégica em empresas do segmento *business to business* orientadas para o mercado.

Reforçando a importância da pesquisa realizada nesta dissertação, a seção seguinte mostra a dimensão econômica que o setor de TIC atingiu no Brasil, justificando-se também, desse modo, a relevância prática deste trabalho.

1.3 Relevância prática

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, com sua característica demora entre a coleta dos dados e emissão de relatórios, apresenta algumas estatísticas sobre o

mercado brasileiro de TIC. Os dados mais completos se referem a 2006 e 2008, mas também estão disponíveis alguns indicadores interessantes de maio de 2010.

O dado mais atual e também com menor nível de detalhe mostra que contra uma base 100 fixada para a média de 2002, o indicador da produção industrial por seções e atividades de indústria, atualizado em maio de 2010, para a Produção de Máquinas para Escritório e Equipamentos de Informática é 313,48 (IBGE, 2010a).

Ou seja, o crescimento da produção de máquinas de escritório e equipamentos de informática, no Brasil, foi de 213,48% em 8 anos. É uma taxa de crescimento superior a 15% ao ano, a maior da indústria brasileira nesse período.

A última Pesquisa Industrial Anual Empresa também do IBGE, publicada para 2008, mostra a receita das empresas industriais ligadas à Tecnologia de Informação e Comunicação no Brasil e a taxa de crescimento apresentada no total é de 9,2%, bastante elevada, principalmente levando em consideração a queda de negócios do segundo semestre de 2008, decorrente da crise econômica mundial deflagrada a partir dos Estados Unidos (Quadro 1).

Estrutura das receitas das empresas industriais, segundo divisão e grupo de atividades (CNAE 2.0)		
Brasil		
Variável = Receita total (Mil Reais)		
Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0)	Ano	
	2007	2008
26 Fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos	59.578.681	65.158.719
26.1 Fabricação de componentes eletrônicos	4.612.131	5.007.687
26.2 Fabricação de equipamentos de informática e periféricos	16.516.326	20.610.904
26.3 Fabricação de equipamentos de comunicação	21.585.945	18.784.131

Quadro 1 – Receita anual das empresas industriais ligadas a TIC, no Brasil
Fonte: IBGE, 2010b

Equipamentos de informática e periféricos cresceram 25%, aproximadamente, enquanto equipamentos de comunicação caíram 13%. Essa desaceleração vem sendo explicada pelo IBGE como resultado de uma acomodação em termos de demanda de serviços, após a fase de crescimento acelerado dos anos pós-privatização. A última Pesquisa Anual de Serviços apresentada pelo IBGE traz uma série histórica que mostra que em 2007 a receita operacional líquida das empresas de informática atingiu quase R\$ 30 bilhões, um crescimento próximo a 60% sobre 2003, uma taxa anual de crescimento superior a 12%. (Quadro 2)

Tabela 39 - Receita operacional líquida e subvenções das empresas de informática com 20 ou mais pessoas ocupadas, segundo os produtos/serviços prestados				
Brasil				
Variável = Receita operacional líquida e subvenções (Mil Reais)				
Produtos ou serviços prestados = 1.Total				
Ano				
2003	2004	2005	2006	2007
18.753.025	22.501.896	26.015.358	27.657.583	29.966.114

Quadro 2 – Receita anual das empresas de serviços ligadas a TIC no Brasil
Fonte: IBGE, 2010c

Pesquisas conduzidas por uma entidade particular ligada aos negócios de TIC apontam para investimentos previstos da ordem de R\$ 55,9 bilhões em TI para 2010 (Figura 1).

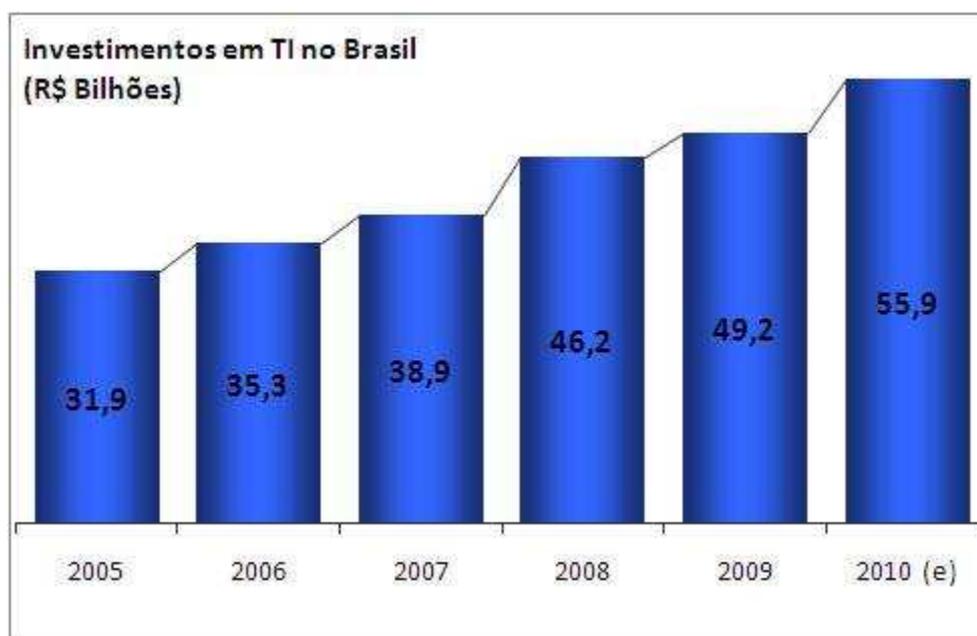


Figura 1 – Investimentos em TI no Brasil
Fonte: E-consulting Corp, 2010a

Entre as considerações apresentadas na pesquisa, uma estimativa de que o setor de serviços será contemplado com R\$ 23,8 bilhões, 43% do total a ser investido e uma recomendação para as empresas se prepararem para novas tendências em estruturas e modelos de gestão e operação de TI, assim como novos padrões de governança e *compliance* com o negócio e à efetiva mensuração do valor gerado por TI.

Ainda que a E-consulting Corp não apresente suas metodologias e fontes de informação, a estimativa de investimentos parece razoável, talvez até subestimada, quando comparada com os números disponíveis do IBGE para Fabricação de Equipamentos de Informática e Serviços apresentados acima.

O trabalho estatístico mais detalhado e profundo sobre TIC, no Brasil, foi feito pelo IBGE e se chama: O Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação no Brasil 2003 – 2006, publicado em 2009 (IBGE, 2009). Nesse levantamento é possível destacar:

O setor de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC brasileiro era formado, no ano de 2006, por 65 754 empresas que ocupavam 673 024 pessoas, sendo que, entre 2003 e 2006, registrou-se um aumento de 18,3% no número de empresas e de 40,7% no de pessoas ocupadas. O faturamento líquido atingiu, em 2006, R\$ 205,9 bilhões e o somatório do valor adicionado com o valor da transformação industrial, R\$ 82,1 bilhões, o que mostra crescimento de 47,4% e 38,1%, respectivamente, entre 2003 e 2006 (IBGE, 2009).

Difíceis de compatibilizar, já que usam diferentes bases de dados e metodologias, além de serem de períodos diferentes, as informações referentes a esse mercado mostram a sua importância e impacto econômico. As empresas brasileiras estão fazendo significativos investimentos em TIC e conhecer melhor os processos de decisão para a escolha e implantação dessas ferramentas é muito importante e reforça a justificativa para este trabalho.

Como complemento, alguns dados de utilização de ferramentas de TIC podem também apoiar a necessidade deste trabalho.

As empresas brasileiras declaram volumes crescentes de transações online, ao longo dos últimos seis anos. A taxa média de crescimento ao longo do período foi de aproximadamente 30% ao ano (Figura 2).

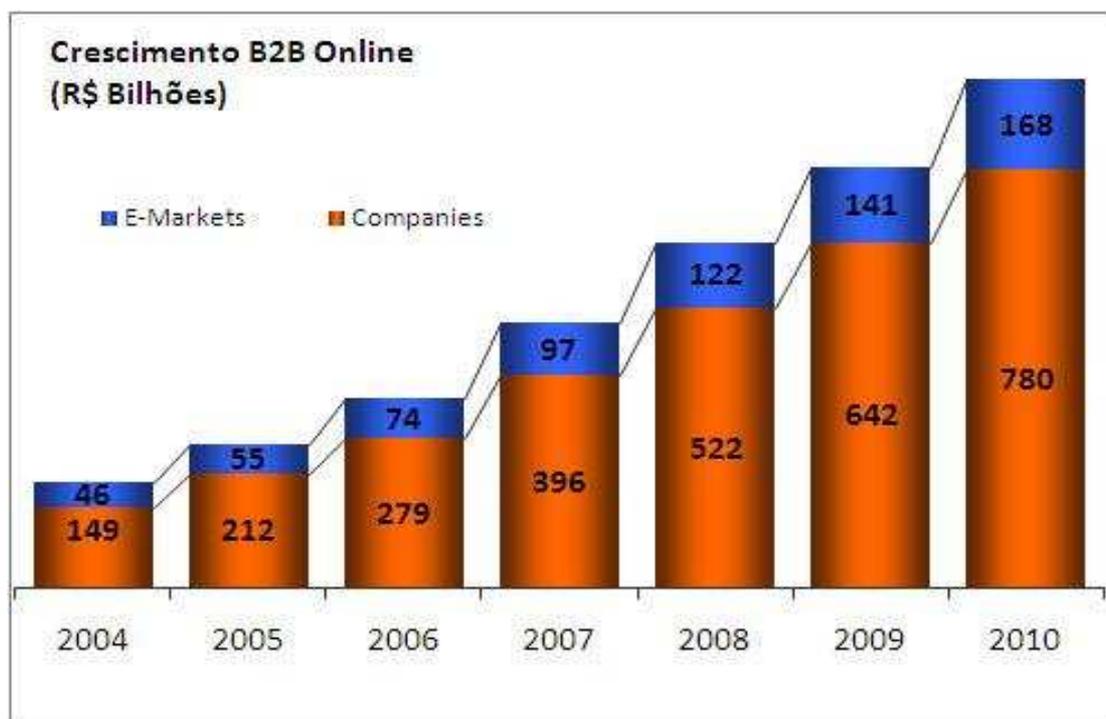


Figura 2- Volume de transações on-line – valores reais para 2004 a 2009 e estimados para 2010
Fonte: E-Consulting Corp, 2010b

O B2BOL é um indicador trimestral que mede os volumes transacionados digitalmente no Brasil, entre empresas, seja por meio de portais proprietários (portais de internet pertencentes à própria empresa vendedora - B2BOL Companies) ou via intermediários, os E-Markets independentes (portais abertos que vendem espaço que pode ser utilizado por diversas empresas -B2BOL E-Markets).

Os investimentos em *Customer Relationship Management* (CRM), sistemas informatizados voltados para a gestão do relacionamento com clientes no Brasil, são crescentes, como se pode ver no quadro 3, e mostram o interesse que essas ferramentas têm despertado nas empresas brasileiras.

Fechamento 2007	R\$ 710 milhões
Fechamento 2008	R\$ 831 milhões
Fechamento 2009	R\$ 907 milhões
Fechamento 2010 estimado	R\$ 1,094 Bilhões

Quadro 3 - Investimentos em CRM no Brasil
Fonte: E-Consulting Corp, 2010c

O nível de digitalização das empresas brasileiras também é bastante elevado: pelas pesquisas da E-Consulting Corp, 81 % das micro e pequenas empresas têm acesso ao computador, enquanto 99,7% das grandes possuem essa tecnologia (E-CONSULTING CORP, 2009).

Segundo pesquisa da E-Consulting Corp desenvolvida em 2008, considerando um universo de 118 empresas (54% de São Paulo), a utilização da internet pelas micro, pequenas e médias empresas acontece da seguinte forma (Quadro 4):

% de Adoção	Forma de Utilização Internet
79% Prioritariamente <i>Website</i>	Institucional (ex. <i>Website</i> , <i>advertising</i> , e-mail mkt, etc.)
72% Prioritariamente Intranets	Interna (ex. intranet, integração de legados como ERP, infra-estrutura, etc.)
56% Prioritariamente Adesão ao B2B não transacional	Externa (ex. b2b, webSCM, <i>e-markeplaces</i> , <i>e-procurement</i> – ponta de compra, extranets, etc)
53%	Voltada ao Cliente (ex. CRM, SAC, ações de fidelização, promoção, etc.)
34%	Treinamento (ex. <i>e-learning</i> , EAD, etc.)
21%	Transacional (alguma forma de e-commerce ou pagamento <i>online</i>)
22% possuem o que chamamos de PEII –Planejamento Estratégico Integrado para Internet	Consolidado (estão implementando todas estas funções de maneira planejada integrada)

Quadro 4 - Utilização de internet pelas micro, pequenas e médias empresas brasileiras.
Fonte: E-Consulting Corp, 2008

Outra pesquisa mostra que os gastos e investimentos das empresas brasileiras em tecnologia da informação estão crescendo em todos os setores e atingiram, na amostra pesquisada, 9,45% da receita líquida entre as empresas de serviço, 3,46% nas empresas do comércio e 3,78% nas empresas industriais (ALBERTIN, 2009). Em comércio eletrônico, os gastos e investimentos apontados na pesquisa também cresceram ao longo dos últimos anos, somando, na amostra pesquisada, 1,98% da receita líquida de serviços, 1,29% em comércio e 0,41% na indústria.

O índice de utilização de comércio eletrônico entre as empresas pesquisadas mostra que 78,12% das empresas de serviços, 81,33% das empresas de comércio e 74,23% das indústrias utilizam-se de comércio eletrônico, compreendendo principalmente *home-pages*, correio eletrônico e catálogos eletrônicos para divulgação de informações para os clientes. Comparado ao mercado total, o comércio eletrônico já responde por 58,32% das transações negócio-a-negócio e 25,12% das transações negócio-a-consumidor, em valor transacionado. Estudo sobre Tecnologia de Informação que pesquisou 2000 empresas brasileiras mostra que os gastos e investimentos em informática pelas médias e grandes empresas nacionais privadas já atingem 6% da sua receita líquida (MEIRELLES, 2009).

Ainda que os trabalhos possam ser questionados em sua qualidade, porque não trazem explícitas a metodologia e as fontes utilizadas, mesmo considerando a importância das instituições envolvidas nas pesquisas e apesar da impossibilidade de cruzar as informações umas com as outras e com as fontes oficiais de pesquisa brasileiras (IBGE), esses dados de mercado mostram que as empresas precisam aprofundar o conhecimento sobre o tema para definir suas linhas estratégicas com mais segurança.

Esta pesquisa vai contribuir para que o investimento em ferramentas de TIC seja feito em bases mais seguras, pela direção das empresas. Ferramentas que dão retorno para quem as usa contribuem para o aumento do valor oferecido aos clientes, fortalecem a indústria e os serviços fornecedores de TIC.

Esse forte e crescente setor da economia ligado à Tecnologia de Informação, tendo um entendimento mais completo sobre como a direção das empresas escolhe e implanta seus produtos, poderá aprimorar suas ofertas e, além disso, apoiar a orientação estratégica de aumentar o valor que seus usuários oferecem aos seus clientes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho tem como objetos principais a TIC e a orientação para o mercado através da construção de valor para os clientes. A base para orientar-se para o mercado, na visão de Day (2001), é construir aptidões e estruturar-se segundo processos que constroem valor superior para os clientes. O modelo proposto por Day (2001) estrutura os processos internos da empresa no sentido de oferecer esse valor superior aos clientes. Pequenas omissões do modelo de Day (2001) serão complementadas com outras referências teóricas: o conceito de valor para os clientes de Woodruff (1997), a questão da comunicação do valor de Lavidge e Steiner (1961), a construção da percepção do valor na fase de uso e descarte do produto de Engel, Blackwell e Miniard (2000).

Nas próximas seções, o referencial teórico vai mostrar esse modelo de orientação para o mercado através da construção de valor para os clientes, as ferramentas de TIC e suas aplicações, os resultados positivos e negativos apresentados por diversos autores e um mapeamento da literatura internacional e nacional que trata do assunto.

2.1 O processo de construção de valor para os clientes

Numa relação entre fornecedor e cliente ocorrem diversas interações e eventos. Para conhecer o uso das ferramentas tecnológicas no processo de construção de valor para os clientes, é preciso definir de forma clara os contornos desse processo. Um vendedor fala com um comprador e isso é apenas uma pequena parte de um conjunto bem mais complexo de relações que se estabelecem entre as empresas. Para um entendimento claro de que o valor oferecido por uma empresa vai muito além do atendimento de um pedido do cliente, a literatura oferece alguns modelos estruturados do processo de vendas, conforme se vê a seguir.

A Figura 3 apresenta o modelo de sete fases que Dubinsky (1980) propôs para o processo de vendas. Apesar de abranger mais do que apenas a relação vendedor – comprador, uma primeira avaliação mostra que esse modelo de Dubinsky (1980) é aberto e não atende plenamente os casos em que a compra é repetida, ou seja, quando periodicamente o cliente compra novas quantidades de produtos que já comprou antes, daquele mesmo fornecedor.

Também não contempla situações de demanda de novos produtos, ainda não fornecidos por aquele fornecedor de quem já compra outros produtos.

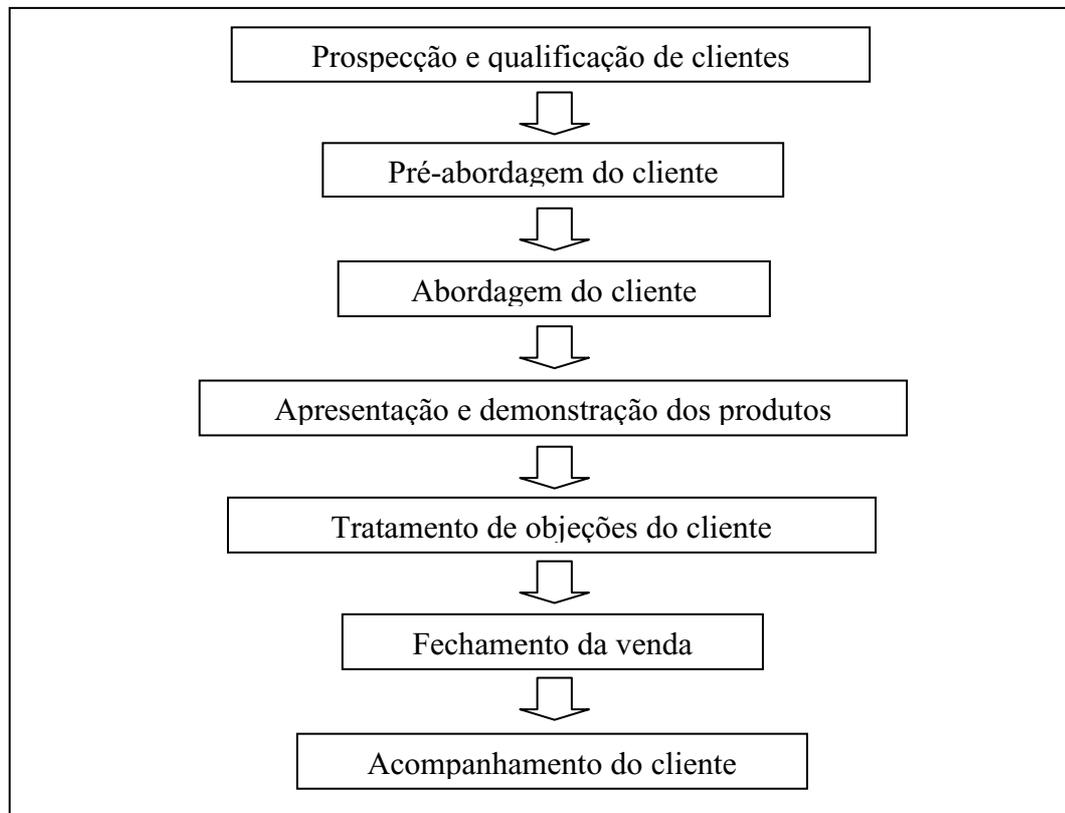


Figura 3 – Modelo do processo de vendas
Fonte: Autor “adaptado de” Dubinsky, 1980

A ênfase do modelo de Dubinsky (1980) também se concentra nas fases da venda que antecedem ao fechamento do pedido. Após o fechamento do pedido, tarefas fundamentais do relacionamento com os clientes ainda têm que acontecer: a produção, a entrega, a cobrança, o uso pelo cliente, eventuais trocas, assistência técnica, acompanhamento do uso, que também fazem parte do processo de venda e não aparecem no modelo utilizado.

O modelo de Dubinsky (1980) é totalmente focado no vendedor e não considera qualquer interação que o cliente possa ter com esse processo.

Um modelo de vendas mais abrangente e completo (Figura 4) foi proposto por Day (2001). Day (2001) afirma que orientar-se para o mercado tornou-se uma necessidade estratégica. Para tornar-se uma empresa orientada para o mercado é preciso combinar a cultura, as aptidões e a estrutura da empresa. Aptidões e estrutura estão diretamente ligadas aos processos da empresa. Ainda que cada empresa tenha seus próprios processos essenciais, é possível, segundo Day (2001), reconhecer um conjunto de processos genéricos que devem ser conduzidos para a construção de valor superior para os clientes.

A relação com os clientes como um processo em que o fornecedor trabalha para entregar valor para os clientes, no modelo de Day (2001), compõe-se de aproximadamente vinte sub-processos essenciais agrupados em cinco famílias. Vendas é um desses sub-processos.

Os processos de definição de valor e desenvolvimento de valor produzem critérios e presciência estratégicos que são ligados à alocação de recursos e processos de controle para montar o restante da organização. Os processos de entrega de valor e manutenção de valor estão onde a execução na linha de frente é importante, porque eles entram em contato com os distribuidores e consumidores finais. Seu objetivo é satisfazer e manter os clientes mais importantes (DAY, 2001).

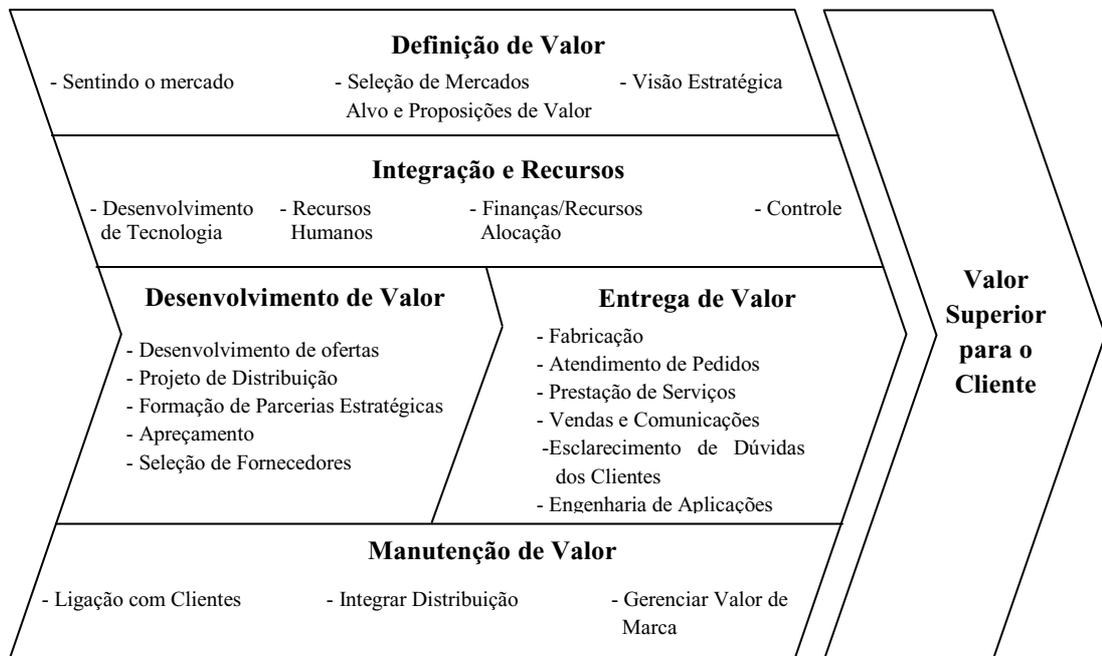


Figura 4 – Processo para entrega de valor para os clientes
 Fonte: Day, 2001, p. 76

Embora a Figura 4 sugira uma seqüência linear de processos interligados se movendo da empresa para os clientes, a verdade é que as empresas se assemelham mais a círculos de processos interativos. Ao invés de uma cadeia de valor, temos um ciclo de valor (Figura 5), que é um processo que reforça a si mesmo.

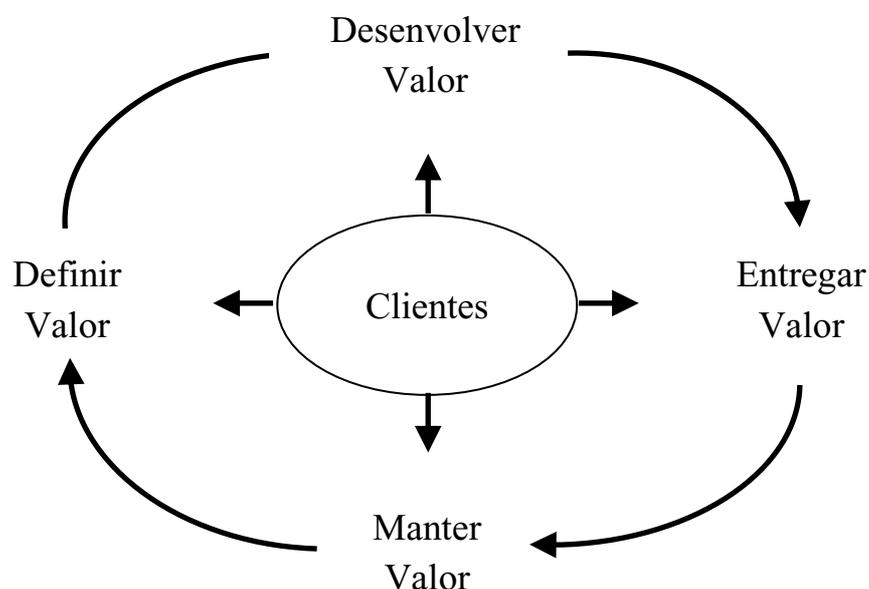


Figura 5 – Ciclo de valor na relação com os clientes
 Fonte: Day, 2001, p. 77

O valor é definido, desenvolvido e entregue aos clientes. A resposta do mercado a este valor conduz a atividades que o mantêm e fortalecem, levando a uma renovação da proposição de valor (DAY, 2001). Reforçando, orientar-se para o mercado, na visão de Day (2001), está diretamente associado a construir aptidões e estruturar-se segundo os processos que constroem valor superior para os clientes.

A crítica que se pode fazer ao modelo de Day (2001) é que não deixa claro o que pode ser considerado valor para os clientes e nem que a parte principal do valor que um cliente percebe acontece nos domínios do cliente, durante o uso dos produtos ou serviços que ele adquire. É necessário entender que no processo de manutenção de valor ou no sub-processo de prestação de serviços estão os serviços de apoio ao uso, troca, manutenção e outros que asseguram a satisfação do cliente e a sua percepção sobre o valor entregue pelo fornecedor.

Alguma contribuição básica para a questão da comunicação do valor que não está clara no modelo de Day (2001) pode ser obtida no clássico Modelo de Hierarquia de Efeitos de Lavidge e Steiner (1961), mostrado na Figura 6 a seguir.

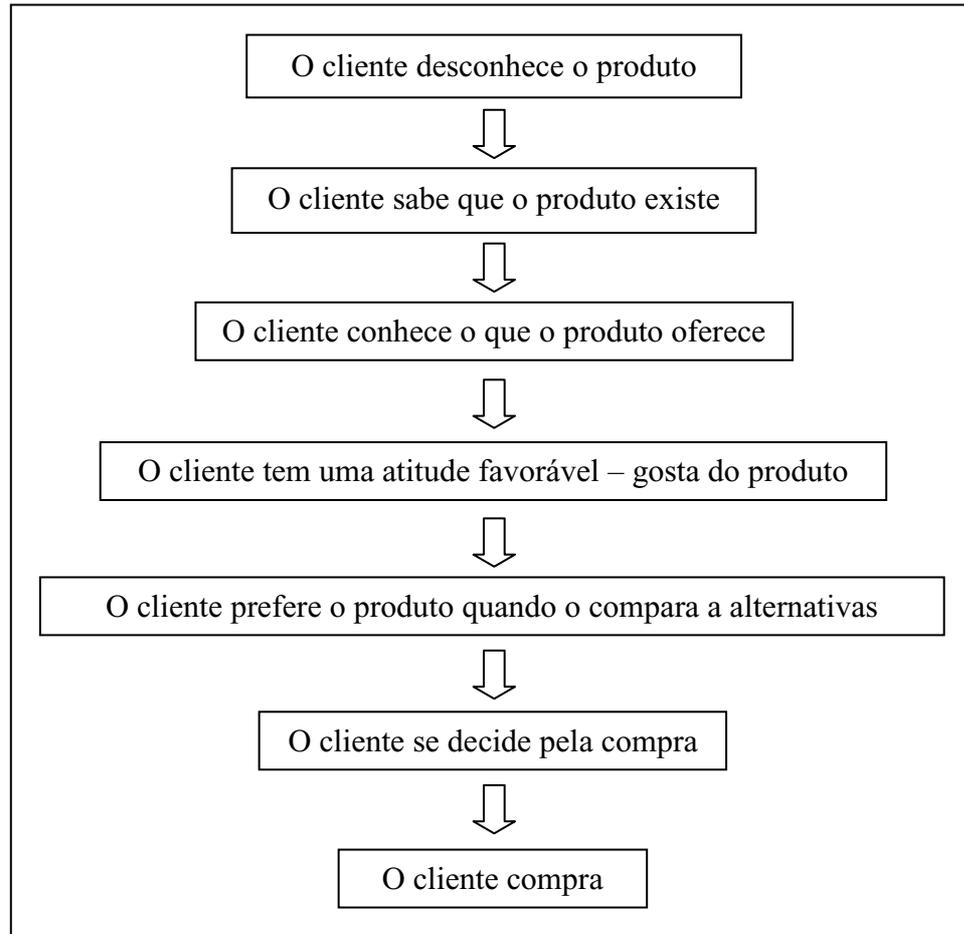


Figura 6 – Modelo de Hierarquia de Efeitos
 Fonte: Autor “adaptado de” Lavidge e Steiner (1961)

A comunicação com o cliente o coloca num processo que o leva do desconhecimento do produto à decisão de compra. No modelo de Day (2001) está implícito que essa comunicação é feita em diversos momentos do processo de construção do valor e por diversas pessoas da estrutura.

Ao invés de ver o processo como uma cadeia que entrega valor aos clientes, a empresa orientada para o mercado vê o processo como uma interação com eles. A cadeia de valor não é meramente uma progressão regular do planejamento do pedido até a assistência técnica pós-venda. Existe uma aptidão para sentir o mercado interagindo com todas as etapas da cadeia de valor. Esta interatividade cria uma visão radicalmente diferente dos processos organizacionais (DAY, 2001, p. 77).

Para a questão da percepção do valor superior para o cliente, uma contribuição que pode dar um mínimo de compreensão do conceito para nortear a pesquisa vem de Woodruff (1997): Valor está relacionado ao uso de um produto. É percebido e não determinado objetivamente (nem pelo cliente, menos ainda pelo fornecedor). Envolve a diferença entre o que o cliente recebe e o que abre mão para adquirir e usar. A percepção de valor muda com o

contexto e com o tempo. Satisfação e valor podem ser apoiados em: atributos e desempenho, conseqüências da compra e do uso e objetivos pretendidos pelo cliente. Segundo Sheth, Newman e Gross (1991 apud WOODRUFF, 1997), valor pode ser classificado em cinco categorias: funcional, social, emocional, epistemológico, situacional.

Outro interessante complemento ao modelo de Day (2001) encontrado em Engel, Blackwell e Miniard (2000), envolve as decisões de consumo, pós-consumo e despojamento:

[...] o consumo tradicionalmente não atraía muito do interesse de profissionais de marketing cujo objetivo principal era fechar a venda. Agora, houve uma drástica mudança competitiva em direção à satisfação e à retenção de clientes.

Aqui está a pergunta importante: As expectativas dos compradores são atendidas? Se as expectativas se encaixam com o desempenho percebido, o resultado é a satisfação. Satisfação tem um importante papel em avaliação de alternativas e escolha futuras.

Quando a alternativa é percebida como deixando a desejar de maneira significativa, o resultado é a insatisfação. Algumas vezes, é possível ter tais dúvidas mesmo antes de experimentar, simplesmente devido à presença de alternativas não-escolhidas com aspectos desejáveis. Frequentemente conhecido como arrependimento pós-decisão, isto pode ser um incentivo para a busca de informação adicional (para futuras decisões).

O fracasso de desempenho de um produto não será aceito facilmente pelos compradores, sobretudo quando a compra tem elevada importância percebida. Reclamações e esforços para conseguir reparação são comuns. A qualidade do serviço pós-venda pode fazer uma grande diferença.

Despojamento é o último estágio do nosso modelo de processo decisório do consumidor. O consumidor agora enfrenta as opções de descarte sumário, reciclagem ou remarketing (venda no mercado de usados) (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000, p. 100).

O que, por analogia, esse texto sugere como complemento ao modelo de Day (2001) é que durante o uso e até o despojamento do produto comprado, o cliente continua construindo sua percepção de valor e isso precisa ser considerado como parte do processo de entrega de valor para o cliente.

A figura 7 reúne, de maneira resumida, todos esses conceitos apresentados.

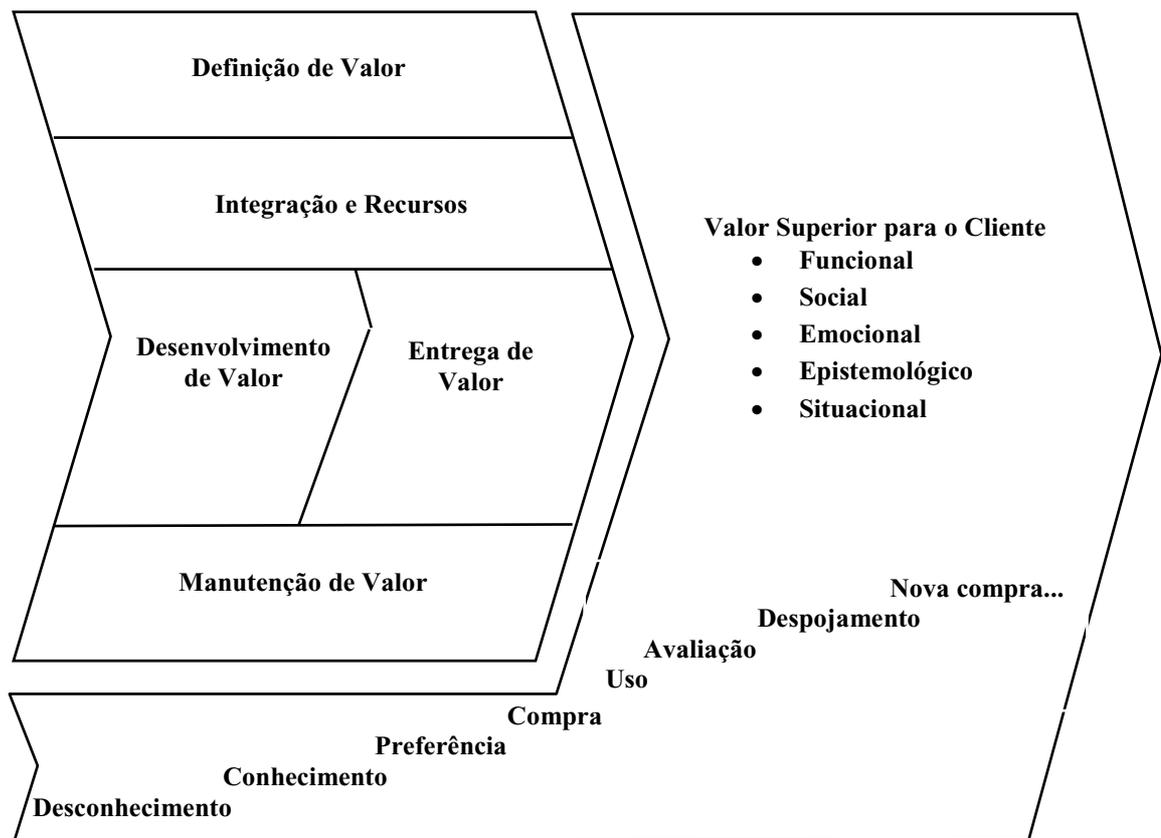


Figura 7 – O processo de construção de valor de Day (2001) complementado por conceitos de Woodruff (1997), Lavidge e Steiner (1961), Engel, Black e Miniard (2000), e Sheth, Newmann e Gross (1991 apud WOODRUFF, 1997)

Fonte: Autor

E é com base nesse conjunto de conceitos que esta pesquisa será conduzida. Espera-se com ela propor um processo de escolha e implantação de ferramentas de TIC orientadas para oferecer valor superior aos clientes nas relações B2B.

2.2 A TIC e suas ferramentas

A definição da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE para os produtos e serviços de TIC é: Produtos de TIC devem realizar a função de processamento da informação e comunicação por meios eletrônicos, inclusive a transmissão e a divulgação ou o uso do processamento eletrônico para detectar, mensurar e/ou registrar um fenômeno físico ou controlar um processo (OCDE, 2009, p. 89).

A definição adotada pelo IBGE, no Brasil, é exatamente a mesma (IBGE, 2009). O IBGE também adota as seguintes definições complementares:

TIC é o conjunto de tecnologias relacionadas à criação, transmissão, acumulação e processamento de dados, as quais se originam nas atividades de informática e das telecomunicações. O que as distingue das tecnologias anteriores de comunicação é a sua capacidade de processar e transmitir informações rapidamente e seu caráter sistêmico (IBGE, 2009).

Setor TIC é a combinação de atividades industriais, comerciais e de serviços, que capturam eletronicamente, transmitem e disseminam dados e informação e comercializam equipamentos e produtos intrinsecamente vinculados a esse processo (IBGE, 2009).

Serviços TIC capacitam a função do processamento da informação e comunicação por meios eletrônicos (IBGE, 2009).

O referencial teórico estudado complementa essas definições com esclarecimentos ou exemplos:

As ferramentas que a Tecnologia de Informação e Comunicação proporciona para o relacionamento com clientes tomam várias formas, servem para múltiplas aplicações e permeiam diversos processos de uma empresa. Utilizam-se, basicamente, de bancos de dados com informação de alta qualidade sobre uma grande quantidade de clientes. Podem ter como finalidade, entre muitas outras, apresentar produtos e propostas aos clientes; configurar produtos para gerar soluções orientadas para o cliente, inclusive na presença dele; registrar e disponibilizar, de forma estruturada o histórico do cliente; facilitar a construção de agendas e roteiros para visitas; classificar clientes segundo diversos critérios; programar chamadas telefônicas para clientes (AHEARNE; JELINEK; RAPP, 2005).

Ao longo dos anos, com a sistemática evolução da tecnologia, as ferramentas de TIC ampliaram sua abrangência, saindo dos telefones celulares e das centrais automáticas de atendimento a clientes para sofisticados softwares e internet sem fio, chegando aos completos bancos de dados acessíveis instantânea e remotamente, indicando que, no futuro, se deverá olhar para o processo de mudança tecnológica sem a preocupação com a especificidade da ferramenta em uso (HONEYCUTT JR. et al, 2005).

Uma busca pela literatura sobre aplicações de TIC apresenta diversas ferramentas específicas para as quais, além do registro, é necessário dar uma breve descrição para melhor entendimento.

Automação da Força de Vendas (*Sales Force Automation - SFA*) é a automação de tarefas de rotina ou a adoção de ferramentas tecnológicas para aumentar a eficiência e a precisão das atividades de vendas (HONEYCUTT JR. et al, 2005).

Tanner Jr. e Shipp (2005) acrescentam à definição anterior a ressalva de que essas ferramentas devem provocar mudanças na atividade de vendas. Eles defendem que utilizar um processador de textos para substituir a datilografia na preparação de uma proposta comercial não pode ser enquadrado em automação da força de vendas, porque não provocou mudanças no processo de trabalho.

A automação da força de vendas envolve, segundo Gohmann et al (2005), a gestão de clientes, a apresentação de produtos e propostas, a automação de tarefas administrativas e o compartilhamento de informações. Honeycutt Jr. et al (2005) acrescentam a criação de planos de vendas, a previsão de vendas, o agendamento de visitas, o mapeamento de rotas de vendas, a prospecção de clientes, a documentação de objeções de clientes e a configuração de produtos segundo necessidades específicas de cada cliente.

Honeycutt Jr. (2005), em seu texto de apresentação da edição especial sobre Tecnologia e Força de Vendas da Revista Industrial Marketing Management apresenta os softwares de Gestão do Relacionamento com Clientes (*Customer Relationship Management – CRM*) como parte da Automação da Força de Vendas. Tanner Jr. e Shipp (2005) e Stein e Smith (2009) também têm esse entendimento.

A definição de Richards e Jones (2008) para CRM é: conjunto de atividades de um negócio apoiadas por tecnologia e processos, que é dirigido pela estratégia da empresa e projetado para aumentar o desempenho do negócio através da gestão dos clientes. Com um pouco mais de detalhes, Wilson, Clark e Smith (2007) definem CRM como o processo de gerenciamento que usa dados individuais dos clientes para gerar uma proposta sob medida e mutuamente valiosa. CRM se caracteriza pela integração de dados dos clientes, através da TI, a partir de múltiplas fontes.

Para *e-commerce* as definições são inúmeras. Urbaczewski, Jessup e Wheeler (2002) fizeram uma extensa análise dos artigos publicados entre 1980 e 1998 sobre o tema e adotaram a seguinte definição para *e-commerce*: é troca de valor online. É o uso de redes de computadores para efetuar negócios – basicamente a compra e venda de bens, serviços e informações – eletronicamente com fornecedores, clientes ou concorrentes, ou entre consumidores. Lancastre e Lages (2006) acrescentam, além da negociação, a troca de informações e, genericamente, o desempenho de outras tarefas ligadas ao processo de compra

e venda em todas as suas fases. Hong e Zhu (2006), ao contrário, restringem o *e-commerce* às atividades geradoras de receita através da internet.

Numa visão mais atual, Rao et al (2007) ampliam esse conceito para *e-markets*: um espaço virtual numa rede eletrônica, um sistema de informação interorganizacional que permite aos participantes compradores e vendedores trocar informações sobre preços e produtos ofertados, uma plataforma de comércio eletrônico que cruza múltiplos vendedores e compradores em transações. Um método eletrônico para facilitar transações entre compradores e fornecedores que potencialmente dá suporte a todos os passos de um processo de compra.

Comércio eletrônico, nessa visão mais recente, assume uma dimensão muito grande que já exige desdobramentos. Definições são revistas e outras denominações surgem para explicar novas formas de relacionamento virtual entre empresas:

E-business – compreende transações, comunicações e suporte ao comércio pelo ciberespaço, empresas que adotam e-commerce (WU; HISA, 2008), empresas que fazem negócios eletronicamente (EASTON; ARAUJO, 2003).

E-commerce – comércio através da internet (WU; HISA, 2008), subdivisão do *e-business* voltada para a transação entre um fornecedor e um cliente através de um meio eletrônico (EASTON; ARAUJO, 2003). Inclui leilão eletrônico, EDI, protocolos de troca de arquivos para projeto de produtos e vídeo conferência (KOTABE; MOL; MURRAY, 2008).

I-commerce – comércio apoiado pela internet (WU; HISA, 2008).

M-commerce – comércio através de telefone celular (WU; HISA, 2008).

U-commerce – comércio onipresente (*ubiquitous*) (WU; HISA, 2008).

Eletronic marketplace (e-marketplace) - utilizando os mecanismos da Internet, empresas vendedoras e compradoras executam processos de troca de informação, produtos e dinheiro (TAO; CHEN; CHANG, 2007).

Eletronic distribution (e-distribution) – *e-marketplace* instalado por iniciativa do vendedor (TAO; CHEN; CHANG, 2007).

Eletronic procurement (e-procurement) – *e-marketplace* instalado por iniciativa do comprador (TAO; CHEN; CHANG, 2007).

Portais de venda são locais virtuais para compra e venda onde diversos vendedores e compradores atuam e cuja gestão é independente, não pertence nem a vendedores, nem a compradores (COVA; JALLAT, 2005).

Plataformas de compra são locais virtuais exclusivos para compra, instalados por iniciativa dos clientes, onde poucos clientes aceitam ofertas de fornecimento de muitos vendedores (COVA; JALLAT, 2005).

Portais especializados são locais virtuais exclusivos para venda, instalados por iniciativa dos fornecedores, onde poucos fornecedores oferecem seus produtos para muitos clientes (COVA; JALLAT, 2005).

Troca Eletrônica de Dados (*Electronic Data Interchange – EDI*) é entendida como uma tecnologia proprietária que opera numa rede privada coordenada por uma grande empresa produtora ou fornecedora (HONG; ZHU, 2006). É uma forma de comércio eletrônico entre empresas onde uma das delas estabelece uma conexão individual com outra ou outras, através de um sistema eletrônico de comunicação computador a computador. A internet é a plataforma mais comum para essa comunicação (LEE; LIM, 2005).

Leilão eletrônico reverso é um leilão online (*e-auction*), em tempo real, envolvendo uma empresa compradora e duas ou mais empresas fornecedoras convidadas, onde as fornecedoras podem fazer múltiplas propostas durante o período do leilão e existe alguma visibilidade sobre o comportamento dos competidores (KAUFMANN; CARTER, 2004).

Marketing interativo inclui anúncios na internet, patrocínios na internet, web sites, extranets, e-mail marketing, promoções e incentivos online e novas mídias como SMS e TV digital. Exclui comércio eletrônico, gerenciamento da cadeia de suprimentos e intranets (BARWISE; FARLEY, 2005)

Ferramentas de TIC, portanto, abrangem internet, telefone celular, notebooks, palmtops, e-mail, portais, sites, troca eletrônica de dados (*Electronic Data Interchange – EDI*), CRM, leilões e compras através da internet. Fica claro que as ferramentas de TIC acabam abrangendo todos os aspectos do negócio, agora visto como *e-business*. Num mundo em constante evolução, podemos incluir entre essas ferramentas, as máquinas fotográficas digitais, os sistemas de vídeo conferência, o GPS, as redes sociais e, certamente, outras surgirão ao longo do período em que este trabalho estiver sendo desenvolvido.

O quadro 5 traz um resumo das ferramentas listadas acima.

Ferramentas de TIC
Telefone celular
Central automática de atendimento a clientes
Internet sem fio
Bancos de dados
Software de automação da força de vendas: ferramentas tecnológicas para aumentar a eficiência de vendas
Software de gestão do relacionamento com clientes (CRM)
<i>e-commerce</i> : compra e venda de bens, serviços e informações pela internet – inclui outros processos
<i>e-markets</i> : método eletrônico que facilita transações e dá suporte aos processos de compra e venda
<i>e-business</i> : empresas que adotam e-commerce
<i>i-commerce</i> : comércio apoiado por internet
<i>m-commerce</i> : <i>mobile commerce</i> - comércio através do telefone celular
<i>u-commerce</i> : <i>ubiquitous commerce</i> – comércio onipresente
<i>e-marketplace</i> : local na internet onde empresas vendedoras e compradoras executam processos comerciais
<i>e-distribution</i> : <i>e-marketplace</i> instalado pelo vendedor
<i>e-procurement</i> : <i>e-marketplace</i> instalado pelo comprador
Leilão eletrônico: vendedor oferece seu produto e aceita lances de potenciais compradores
Troca eletrônica de dados (EDI): rede privada de transações interligando diretamente duas empresas
Videoconferência: reunião virtual através da internet, com transmissão de voz e/ou imagem
Portal de vendas: local virtual onde atuam vendedores e compradores, sob gestão independente
Plataforma de compras: local instalado pelos compradores para receber ofertas de diversos vendedores
Portal especializado: local instalado por iniciativa dos vendedores para atender a muitos clientes
Leilão eletrônico reverso (<i>e-auction</i>): leilão onde um comprador recebe múltiplas propostas de fornecedores
Marketing interativo: anúncios na internet, web-sites, e-mail marketing, novas mídias
e-mail: comunicação pessoal, escrita, enviada eletronicamente
SMS: mensagem enviada ao telefone celular
TV digital: TV com possibilidade de interação e escolha da programação

Quadro 5 – Resumo das ferramentas de TIC encontradas na literatura pesquisada

Fonte: Autor

Os resultados positivos e negativos decorrentes da aplicação de ferramentas Tecnologia de Informação e Comunicação relatados na bibliografia consultada para esta dissertação são bastante abrangentes, mas com forte predominância de aspectos internos ligados à eficiência da empresa vendedora.

Os trabalhos apresentam conclusões fragmentadas e focadas em temas bastante pontuais ou restritos dentro do amplo processo de construção de valor para o cliente.

É preciso tomar os resultados positivos e negativos mais como possibilidades que se apresentam para o uso dessas ferramentas do que certezas cristalinas que serão facilmente percebidas e realizadas na prática das empresas.

Nos trabalhos analisados, vários resultados da aplicação de ferramentas de TIC foram confirmados por experimentos e estudos empíricos, enquanto outros formam apenas hipóteses a serem confirmadas. Alguns dos resultados apresentados são contraditórios ou se confirmaram em condições muito específicas que cercavam o estudo. A decisão de listar todos os resultados apresentados, mesmo aqueles que permanecem como hipóteses a

confirmar, permite que se conheça com total amplitude o que poderá ser objeto de estudo ou o que potencialmente surgirá na pesquisa que será conduzida.

Esses resultados positivos e negativos, segundo os relatos dos estudos que compõem a bibliografia desta dissertação, serão apresentados nas subseções seguintes.

2.2.1 Resultados positivos

Naturalmente, dado o tema escolhido, os resultados apresentados a seguir mostram que qualidade e disponibilidade da informação e agilidade da comunicação apresentam o maior número de citações quando se analisa os benefícios esperados ou percebidos com a implantação de ferramentas de TIC. O que já é conhecido se aprimora.

Clareza (AHEARNE; JELINEK; RAPP, 2005), precisão e detalhamento da informação (HONEYCUTT JR., 2005) são atributos potencializados pela TIC. Informação e comunicação se tornam mais eficientes (SAMIEE, 2008; KING; BURGESS, 2008).

Favorece o compartilhamento e aumenta a qualidade e a velocidade do fluxo de informações dentro da organização (BUSH; MOORE; ROCCO, 2005; HONEYCUTT JR., 2005; PAPASTATHOPOULOU; AVLONITIS; PANAGOPOULOS, 2007; BASU; MUYLLE, 2007).

A troca de informações e a comunicação entre fornecedores e clientes ficam mais facilitadas (BASU; MUYLLE, 2007), com melhor qualidade e maior velocidade (BUSH; MOORE; ROCCO, 2005; SCHILLEWAERT et al, 2005; SONG; ZAHEDI, 2006; PAPASTATHOPOULOU; AVLONITIS; PANAGOPOULOS, 2007; WALTERS, 2008) e em maior quantidade (SANDERS, 2005). A assimetria de informações diminui (WU; HISA, 2008) e o contato é instantâneo (KOTABE; MOL; MURRAY, 2008).

Ferramentas de TIC facilitam o entendimento (TANNER JR.; SHIPP, 2005), o controle (TAO; CHEN; CHANG, 2007) e o monitoramento do mercado (PAPASTATHOPOULOU; AVLONITIS; PANAGOPOULOS, 2007). As previsões quanto ao comportamento do mercado também ficam facilitadas (TANNER JR.; SHIPP, 2005).

Acesso sem limites a clientes internacionais que resulta em expansão de mercado para além das fronteiras geográficas e consequente ampliação da base de clientes com aumento de oportunidades de negócio também é citado como resultado positivo da implantação de

ferramentas de TIC (SONG; ZAHEDI, 2006; TAO; CHEN; CHANG, 2007; RAO et al, 2007; BASU; MUYLLE, 2007; SAMIEE, 2008).

Desintermediação, ou seja, acesso direto, com redução do número de intermediários, entre fornecedores e clientes é outro benefício relatado nos estudos analisados (SONG; ZAHEDI, 2006; BAGLIERI; SECCHI; CROOM, 2007; SAMIEE, 2008; WALTERS, 2008).

Outro dos benefícios mais básicos esperados ou percebidos nas ferramentas de TIC é a redução de custos em geral (HONEYCUTT JR., 2005, BARWISE; FARLEY, 2005; LONG; TELLEFSEN; LICHTENTHAL, 2007; WALTERS, 2008;). Kaufmann e Carter (2004) fazem referência à redução de custos diretos de vendas e a redução de custos de transação é citada nos trabalhos de Tao; Chen e Chang (2007), Kotabe, Mol e Murray (2008), Song e Zahedi (2006) e Wu e Hisa (2008). A redução de custos da firma e da coordenação da cadeia de valor é citada por Michael (2007). Rao et al (2007) apontam a o benefício dos baixos custos de coordenação das vendas pela internet.

A redução dos custos de comunicação aparece nos trabalhos de Barwise e Farley (2005), Song e Zahedi (2006), Rao et al (2007), Samiee (2008). Walters (2008) acrescenta ao benefício do custo menor a possibilidade de comunicar-se a grandes distâncias sem barreiras de fuso horário. Wu e Hisa (2008) apontam a comunicação global como um benefício importante da TIC. Vendedores e compradores podem se encontrar a qualquer momento, em qualquer lugar onde haja acesso à internet (BARWISE; FARLEY, 2005; WALTERS, 2008).

Na relação com os fornecedores, a TIC proporciona redução dos custos de procura (RAO et al, 2007), redução do tempo dos processos de compra (KAUFMANN; CARTER, 2004), aumento das alternativas para os compradores (RAO et al, 2007), facilidade também para a comparação de preços (WALTERS, 2008), aumento da eficiência da equipe de compras (LONG; TELLEFSEN; LICHTENTHAL, 2007), ampliação da base de fornecedores (RAO et al, 2007), ampliação do *outsourcing*, formação de redes de fornecedores, facilidade de coordenação entre vários atores, facilidade de relações parceiras com fornecedores (KOTABE; MOL; MURRAY, 2008) e integração com parceiros da cadeia de suprimentos (SANDERS, 2005). Basu e Muylle (2007) indicam que a eficiência dos processos dos fornecedores pode aumentar.

Informação e comunicação, além desses benefícios básicos de aprimoramento e redução de custos, passam a proporcionar a criação e instalação de novos processos que mudam significativamente o funcionamento das empresas. São aplicações inovadoras que a TIC passa a proporcionar.

A implantação de ferramentas para automação da força de vendas e de CRM está diretamente relacionada com o aumento da produtividade, da eficiência e da eficácia da equipe comercial, (BUSH; MOORE; ROCCO, 2005; BUEHRER; SENEAL; PULLINS, 2005; SCHILLEWAERT et al, 2005; AHEARNE, JELINEK; RAPP, 2005; HONEYCUTT JR., 2005; LONG; TELLEFSEN; LICHTENTHAL, 2007; RICHARDS; JONES, 2008; STEIN; SMITH, 2009).

Essas mesmas ferramentas de automação da força de vendas e de CRM facilitam a interpretação e análise de dados (AHEARNE; JELINEK; RAPP, 2005), permitem o planejamento de vendas em tempo real (STEIN; SMITH, 2009), comunicam à equipe as táticas de venda (BUEHRER; SENEAL; PULLINS, 2005), geram um melhor entendimento das atividades de vendas (HONEYCUTT JR. et al, 2005) e oferecem relatórios para monitorar e acompanhar o desempenho de vendas (TANNER JR; SHIPP, 2005; STEIN; SMITH, 2009).

Na ação dos vendedores, minimizam o tempo gasto com tarefas rotineiras, facilitam a preparação de propostas (TANNER JR; SHIPP, 2005), facilitam a conquista de novos clientes (BUEHRER; SENEAL; PULLINS, 2005), aumentam a habilidade para fechar negócios (AHEARNE; JELINEK; RAPP, 2005), promovem o desenvolvimento da equipe de vendas (STEIN; SMITH, 2009) e aumentam a motivação da equipe de vendas (LONG; TELLEFSEN; LICHTENTHAL, 2007).

Na administração de vendas, as ferramentas de TIC facilitam a administração de pedidos (TANNER JR; SHIPP, 2005; TAO; CHEN; CHANG, 2007) e permitem agregar informações que estão dispersas pela organização (embarques, contas a receber, produção) (TANNER JR; SHIPP, 2005).

Nas operações da empresa, TIC colabora para melhores planos de produção (SANDERS, 2005), melhor administração da operação (HONEYCUTT JR. et al, 2005), (PAPASTATHOPOULOU; AVLONITIS; PANAGOPOULOS, 2007), ciclos de produção mais curtos (TAO; CHEN; CHANG, 2007), informações de estoques em tempo real (RAO et al, 2007), redução de estoques (TAO; CHEN; CHANG, 2007), uma alocação mais eficiente dos recursos, (PAPASTATHOPOULOU; AVLONITIS; PANAGOPOULOS, 2007), alinhamento de processos internos com as demandas dos clientes e colaboração interna (BASU; MUYLLE, 2007).

O uso da internet como canal de vendas tem menor restrição por localização física, (SONG; ZAHEDI, 2006), menor exigência de recursos para instalação do que lojas físicas (SONG; ZAHEDI, 2006; RAO et al, 2007) e se mostra uma plataforma orientada para transações práticas (TAO; CHEN; CHANG, 2007; RAO et al, 2007), eficientes (KING;

BURGESS, 2008), seguras, privadas e confiáveis (TAO; CHEN; CHANG, 2007). Esse canal complementa os canais tradicionais de relacionamento com os clientes (BASU; MUYLLE, 2007).

Com ferramentas de TIC, preços podem ser gerenciados continuamente (BARWISE; FARLEY, 2005), resultando em precificação melhor (RICHARDS; JONES, 2008).

Surgem novas oportunidades: adição de informações aos processos e serviços, a criação de produtos baseados em informação, venda de informações, venda de conhecimento (BASU; MUYLLE, 2007; MICHAEL, 2007).

A TIC faz com que todos os aspectos da pesquisa de marketing tornem-se mais baratos e rápidos, entrevistas e conferências podem acontecer via internet (BARWISE; FARLEY, 2005). Facilita a identificação de necessidades individuais dos clientes e de segmentos do mercado (PAPASTATHOPOULOU; AVLONITIS; PANAGOPOULOS, 2007; BASU; MUYLLE, 2007), mensagens de marketing passam a ser individualizadas (BARWISE; FARLEY, 2005; RICHARDS; JONES, 2008), aumenta a diferenciação de produtos e serviços porque facilita a customização (MICHAEL, 2007; RICHARDS; JONES, 2008). Isso gera mais vendas (KING; BURGESS, 2008).

TIC permite novas soluções tecnológicas para os processos das empresas (BAGLIERI; SECCHI; CROOM, 2007), provoca fortalecimento da marca (SONG; ZAHEDI, 2006) e permite à área de pesquisa e desenvolvimento encontrar novas soluções para o desenvolvimento de produtos (BASU; MUYLLE, 2007).

A colaboração entre empresas passa a ocorrer em tempo real (SANDERS, 2005; RAO et al, 2007) e o processo de tomada de decisão entre empresas tem as informações necessárias para ser sincronizado (SANDERS, 2005).

Pedidos podem ser menores (BARWISE; FARLEY, 2005) e a flexibilidade e responsividade no atendimento de pedidos e na logística pode aumentar (BASU; MUYLLE, 2007). TIC melhora os sistemas de distribuição (SANDERS, 2005).

Na relação com os clientes, as ferramentas de TIC abrem canais de acesso fácil para os clientes (HONEYCUTT JR. et al, 2005), permitem a identificação dos fatores mais importantes para os clientes (STEIN; SMITH, 2009), dão condições para escolher e direcionar esforços para clientes lucrativos (RICHARDS; JONES, 2008), tornam as ofertas mais adequadas (KING; BURGESS, 2008) e integradas através dos diversos canais de venda, aumentam a eficiência e a eficácia dos serviços aos clientes (RICHARDS; JONES, 2008), favorecem respostas rápidas (HONEYCUTT JR. et al, 2005), liberam a equipe de vendas para dar maior dedicação a relacionamento com clientes e solução de problemas (TANNER JR;

SHIPP, 2005). As relações com os clientes tornam-se mais próximas e positivas (BUSH; MOORE; ROCCO, 2005; AHEARNE; JELINEK; RAPP, 2005; LONG; TELLEFSEN; LICHTENTHAL, 2007; KING; BURGESS, 2008). Em conseqüência, aumentam a satisfação, a retenção e a participação nos clientes (LONG; TELLEFSEN; LICHTENTHAL, 2007), a lealdade e o valor do ciclo de vida do cliente (KING; BURGESS, 2008).

O impacto das ferramentas de TIC na qualidade do relacionamento entre empresas é positivo e novas formas de relacionamento são promovidas (SCHILLEWAERT et al, 2005; BAGLIERI; SECCHI; CROOM, 2007).

O uso de internet e CRM contribuem positivamente para promover uma filosofia orientada para os clientes (HONEYCUTT JR., 2005; STEIN; SMITH, 2009), usa métricas construídas com a visão dos clientes, desenvolve a gestão de processos de ponta a ponta para atender clientes, dá suporte aos clientes (inclusive nas reclamações), acompanha todos os aspectos de uma venda, cria uma visão completa das vendas e dos serviços oferecidos aos clientes (STEIN; SMITH, 2009), mostra possibilidades que podem se converter em valor para o cliente (WALTERS, 2008).

A utilização de ferramentas de TIC potencialmente afeta o negócio como um todo, e a inovação pode gerar vantagem competitiva para os pioneiros (HONEYCUTT JR. et al, 2005; HONG; ZHU, 2006; CHENG et al, 2007).

O preço das ações das empresas sobe com o anúncio da adoção de canais eletrônicos de venda, e permanece significativamente superior também em longo prazo. O desempenho financeiro é incrementado. (HONEYCUTT JR. et al, 2005; BUEHRER; SENEAL; PULLINS, 2005; CHENG et al, 2007).

A eficácia da comercialização através da telecomunicação amplia o escopo competitivo (MICHAEL, 2007). Ocorre criação ou incremento de valor para um ou mais *stakeholders* (BASU; MUYLLE, 2007).

O quadro 6, a seguir, mostra um resumo dos resultados positivos da implantação das ferramentas de TIC:

Resultados positivos da implantação de ferramentas de TIC
Informação clara, precisa e detalhada.
Informação e comunicação mais eficientes.
Informação mais rápida e de melhor qualidade.
Maior compartilhamento das informações.
Maior facilidade, quantidade, qualidade e velocidade na troca de informações e comunicação entre fornecedores e clientes.
Redução da assimetria de informações entre fornecedores e clientes.
Contato instantâneo entre fornecedores e clientes.
Facilidade de entendimento, controle e monitoramento do mercado.

continua

continuação

Resultados positivos da implantação de ferramentas de TIC
Maior facilidade de previsão do comportamento do mercado.
Acesso sem limites a clientes internacionais, expansão de mercado para além das fronteiras geográficas, ampliação da base de clientes, aumento das oportunidades de negócio.
Desintermediação.
Redução de custos em geral, diretos de vendas, de transação, da firma, da coordenação da cadeia de valor, da coordenação das vendas pela internet, de comunicação, de procura.
Possibilidade de comunicar-se a grandes distâncias.
Comunicação global.
Possibilidade de vendedores e compradores se encontrarem a qualquer momento, em qualquer lugar.
Redução do tempo do processo de compra.
Aumento de alternativas para os compradores.
Facilidade para comparação de preços.
Aumento da eficiência da equipe de compras.
Ampliação da base de fornecedores.
Ampliação do outsourcing.
Formação de redes de fornecedores.
Facilidade de coordenação entre vários atores.
Integração com parceiros da cadeia de suprimentos.
Aumento da eficiência dos processos dos fornecedores.
Aumento da produtividade, da eficiência e da eficácia da equipe comercial.
Facilidade para a interpretação e análise de dados.
Possibilidade de planejar vendas em tempo real.
Comunicação às equipes das táticas de vendas.
Geração de um melhor entendimento das atividades de vendas.
Oferta de relatórios para monitorar e acompanhar o desempenho de vendas.
Minimização do tempo que os vendedores gastam com tarefas rotineiras.
Facilidade para a preparação de propostas.
Facilidade na conquista de novos clientes.
Aumento da habilidade para fechar negócios.
Promoção do desenvolvimento da equipe de vendas.
Aumento da motivação da equipe de vendas.
Facilidade para a administração de pedidos.
Possibilidade de agregar informações que estão dispersas pela organização.
Contribuição para melhores planos de produção.
Contribuição para melhor administração da operação.
Contribuição para ciclos de produção mais curtos.
Disponibilização de informações de estoque em tempo real.
Contribuição para a redução de estoques.
Contribuição para alocação mais eficiente dos recursos.
Alinhamento dos processos internos com as demandas dos clientes.
Geração de colaboração interna.
Redução das restrições a vendas por localização física.
Menor exigência de recursos para instalação de vendas pela internet do que para lojas físicas.
Orientação para transações práticas, eficientes, seguras, privadas e confiáveis. Complementação para os canais tradicionais de relacionamento com os clientes.
Melhoria da precificação.
Adição de informações aos processos e serviços.
Contribuição para a criação de produtos baseados em informação.
Viabilização da venda de informações e de conhecimento.
Barateamento e agilização das pesquisas de marketing.
Viabilização de entrevistas e conferências à distância.
Facilidade para a identificação de necessidades individuais dos clientes e de segmentos do mercado.
Individualização das mensagens de marketing.
Aumento da diferenciação de produtos e serviços – facilidade para a customização.
Geração de mais vendas.
Possibilidade de novas soluções tecnológicas para os processos das empresas.
Fortalecimento da marca.

Resultados positivos da implantação de ferramentas de TIC
Oferta de novas soluções para o desenvolvimento de produtos.
Geração de colaboração em tempo real.
Sincronização das decisões entre empresas.
Redução do tamanho dos pedidos.
Aumento da flexibilidade e responsividade no atendimento de pedidos e na logística.
Melhoria do sistema de distribuição.
Abertura de canais de acesso fácil para os clientes.
Possibilidade de identificação dos fatores mais importantes para os clientes.
Condições para escolher e direcionar esforços para clientes lucrativos.
Adequação das ofertas.
Aumento da eficiência e da eficácia dos serviços aos clientes.
Favorece respostas rápidas.
Liberação da equipe de vendas para dar maior dedicação ao relacionamento com clientes e para a solução de problemas.
Relacionamentos com os clientes tornam-se mais próximos e positivos.
Aumento da satisfação, a retenção e a participação nos clientes.
Aumento da lealdade e do valor do ciclo de vida do cliente.
Melhoria da qualidade do relacionamento entre empresas.
Promoção de novas formas de relacionamento entre empresas.
Contribuição positiva para promover uma filosofia orientada para clientes.
Desenvolvimento da gestão de processos de ponta a ponta para atender clientes.
Melhor suporte aos clientes.
Acompanhamento de todos os aspectos de uma venda. Criação de uma visão completa das vendas e dos serviços oferecidos aos clientes.
Indicação das possibilidades que podem se converter em valor para o cliente.
Geração de vantagem competitiva para os pioneiros.
Aumento no preço das ações da empresa com o anúncio da adoção de canais eletrônicos de venda.
Incremento de valor para um ou mais <i>stakeholders</i> .

Quadro 6 – Resumo dos resultados positivos decorrentes da implantação de ferramentas de TIC

Fonte: Autor

2.2.2 Resultados negativos

Ferramentas de TIC apresentam riscos e pontos negativos, na visão dos autores estudados.

O elevado investimento em hardware, software e preparação de pessoas (custo de implantação) (HONEYCUTT JR. et al, 2005; RAO et al, 2007; KING; BURGESS, 2008) e o elevado tempo para implantar são considerados como sérios pontos negativos para a TIC. Ainda, a implantação pode sofrer problemas com falta de apoio da alta direção, pouca competência da equipe de projeto, falta de cooperação entre departamentos, pouca clareza dos objetivos do projeto, entre outras causas de falha na implantação (KING; BURGESS, 2008).

A subutilização das ferramentas colocadas á disposição da empresa é um risco que também precisa ser considerado (BUEHRER; SENEAL; PULLINS, 2005). São comuns os

problemas de aceitação das novas tecnologias pela equipe interna (BUEHRER; SENEAL; PULLINS, 2005; PAPASTATHOPOULOU; AVLONITIS; PANAGOPOULOS, 2007).

As ferramentas de TIC podem provocar mudanças na força de vendas. O novo perfil exigido do profissional pode ser diferente do que existe na empresa, ao deixar de fazer algumas tarefas, o profissional pode sentir alguma perda de status, pessoas que não se adaptam podem ter que deixar a equipe ou a empresa (HONEYCUTT JR. et al, 2005).

Também é comum, nas implantações de sistemas e ferramentas de tecnologia de informação e comunicação, as pessoas terem dificuldade para usar (AHEARNE; JELINEK; RAPP, 2005), sentirem que falta suporte técnico para o uso mais correto (AHEARNE; JELINEK; RAPP, 2005; BUEHRER; SENEAL; PULLINS, 2005) e queixarem-se de falta de treinamento (AHEARNE; JELINEK; RAPP, 2005).

Desenvolver e manter web sites requer quantidades cada vez maiores de tecnologia e recursos (SONG; ZAHEDI, 2006). A empresa fica vulnerável às rápidas mudanças de tecnologia (HONEYCUTT JR. et al, 2005).

O risco de segurança nas transações e nos pagamentos deve ser considerado lembrando que ainda há poucas leis que regulam o comércio eletrônico (RAO et al, 2007).

Os sistemas de busca e classificação de informações na internet ainda são ineficientes e podem oferecer ganhos menores do que os esperados ou desejados (RAO et al, 2007).

As vendas pela internet podem provocar aumento na competição de preços, nos custos de manuseio e entrega, e nos custos de processamento de pedidos (HONEYCUTT JR. et al, 2005; SONG; ZAHEDI, 2006; BAGLIERI; SECCHI; CROOM, 2007).

A maior dificuldade que os meios virtuais apresentam para construir um ambiente de confiança e cooperação com os clientes (LANCASTRE; LAGES, 2006) pode afetar negativamente o relacionamento (BAGLIERI; SECCHI; CROOM, 2007), gerando tensão na relação com clientes (TANNER JR; SHIPP, 2005).

A imposição de ferramentas que devem ser usadas por fornecedores, pode ser considerada uma atitude invasiva pelo fornecedor. De maneira geral, ferramentas implantadas por grandes empresas compradoras para dar suporte às suas relações com fornecedores não consideram nem facilitam a redefinição de processos internos do fornecedor (BAGLIERI; SECCHI; CROOM, 2007).

As decisões de implantar ferramentas de TIC são tomadas sem grandes referências de viabilidade e sucesso. Pouco se sabe sobre a percepção dos clientes (HONEYCUTT JR., 2005).

Há evidências de que as ferramentas de TIC, ao serem implantadas, reduzem o lucro de empresas ineficientes e, mesmo nas eficientes, não necessariamente geram lucro (SONG; ZAHEDI, 2006).

O quadro 7 abaixo traz um resumo dos resultados negativos de TIC encontrados na literatura:

Resultados negativos da implantação de ferramentas de TIC
Elevado investimento em hardware, software e preparação de pessoas.
Elevado tempo para implantar.
Falha na implantação por falta de apoio da alta direção, pouca competência da equipe de projeto, falta de Subutilização das ferramentas implantadas.
Problemas de aceitação da nova tecnologia pela equipe interna.
Mudança do perfil do profissional de vendas. Perda de pessoas por não adaptação.
Sensação de perda status.
Dificuldade para uso.
Falta de suporte técnico para o uso.
Falta de treinamento.
Exigência de mais tecnologia e recursos.
Vulnerabilidade às mudanças de tecnologia.
Risco de segurança. Pouca regulamentação para o comércio eletrônico.
Ineficiência dos sistemas gerando ganhos menores do que o esperado.
Aumento na competição de preços.
Aumento nos custos de manuseio e entrega e de processamento dos pedidos.
Dificuldade para construir ambientes de confiança e cooperação com os clientes através de meios eletrônicos.
Deterioração no relacionamento, tensão na relação com os clientes.
Sensação de invasão. Não consideração dos processos da empresa à qual se busca impor ferramentas de
Poucas referências de viabilidade e sucesso nas decisões de implantação.
Pouco conhecimento sobre a percepção dos clientes.
Redução de lucro nas empresas ineficientes.
Não geração de lucro nas empresas eficientes.

Quadro 7 – Resumo dos resultados negativos decorrentes da implantação de ferramentas de TIC

Fonte: Autor

Os resultados positivos e negativos listados oferecem pistas interessantes sobre o que será objeto desta pesquisa. Espera-se que as pessoas responsáveis pela direção comercial de empresas vendedoras que serão ouvidas nesta pesquisa possam confirmar alguns desses resultados e assim, permitirem que cuidados sejam tomados e expectativas consistentes sejam construídas nos processos de escolha e implantação de ferramentas de TIC.

Até aqui o referencial teórico discutiu as especificidades da TIC e suas ferramentas. Como ela se relaciona com o processo de criação de valor para os clientes é o foco da subseção a seguir.

2.2.3 Mapeamento de artigos científicos sobre TIC

Esta subseção traz o mapeamento do referencial teórico estudado, estruturado e confrontado com o processo de entrega de valor para os clientes proposto por Day (2001).

Como base para este trabalho, foi conduzida uma pesquisa bibliográfica sobre o que foi publicado em revistas científicas do Brasil e do mundo e uma análise dos trabalhos apresentados nos congressos científicos brasileiros ligados ao tema.

As fontes de consulta utilizadas (com o período abrangido pela consulta) foram as seguintes:

- a) Journal of Marketing 2005 a 2010;
- b) Journal of Consumer Research 2005 a 2010;
- c) Journal of Marketing Research 2005 a 2010;
- d) Marketing Science 2005 a 2010;
- e) Journal of the Academy of Marketing Science 2005 a 2010;
- f) Journal of Business to Business Marketing 2005 a 2010;
- g) Industrial Marketing Management 2002 a 2010;
- h) EnANPAD Anais de 2005 a 2009;
- i) EMA Anais de 2006 e 2008;
- j) EnADI Anais de 2007 e 2009;
- k) Revista de Administração Mackenzie 2005 a 2009;
- l) RAE Eletrônica 2005 a 2009;
- m) REAd – Revista Eletrônica de Administração 2005 a 2009;
- n) RAE 2005 a 2009;
- o) RAUSP 2005 a 2009.

A escolha dessas publicações utilizou como base a classificação internacional publicada pela Academy of Marketing Science e a preferência recaiu sobre as cinco primeiras classificadas, às quais se acrescentaram outras duas especializadas em *business to business* marketing, também com a melhor classificação no ranking geral. As publicações nacionais estão classificadas nos níveis B1 e B2 pelo Sistema Qualis Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o que as coloca como as melhores do Brasil na área de Administração.

Todos os artigos e trabalhos relacionados ao uso de ferramentas de tecnologia de informação e comunicação foram lidos, analisados e classificados. O interesse em buscar a contribuição dessas ferramentas para a construção de valor para os clientes orientou a busca para as publicações ligadas a administração e marketing. As publicações especializadas em TI também foram analisadas, mas nelas predominam artigos mais ligados à tecnologia do que a relação com os clientes. Ainda assim, as referências trazem alguns artigos dessas publicações.

Os artigos e estudos foram divididos em quatro grupos:

- a) Revistas acadêmicas internacionais, ligados ao Marketing Industrial (*Business to business*);
- b) Revistas acadêmicas internacionais, ligados ao Marketing de Consumo;
- c) Revistas acadêmicas nacionais;
- d) Anais de congressos brasileiros.

Para cada um desses grupos foi feita uma classificação do artigo ou estudo segundo o Processo para Entrega de Valor para os Clientes (DAY, 2001). Os artigos e estudos, em cada grupo, estão apresentados numa divisão por processo e sub-processo do modelo de Day (2001), com o tema principal do artigo e um número de classificação que facilita a sua busca nos mapas estruturados e nas referências.

Para cada grupo foi desenhado um mapa associando visualmente o estudo, através do seu tema, ao sub-processo do qual ele trata. Os mapas estão ao final de cada subseção. Mapas grandes, que podem ser abertos simultaneamente à leitura do resumo dos temas, estão no Apêndice A e utilizá-los facilita muito o entendimento do progresso recente da pesquisa que envolve TIC e relações com clientes.

2.2.3.1 Artigos publicados em Revistas Acadêmicas Internacionais voltados para o Marketing Industrial

Entre os 69 estudos que compõem esse grupo, foram encontrados apenas dois artigos (LONG; TELLEFSEN; LICHTENTHAL, 2007; STEIN; SMITH, 2009) que tratam dos usos e aplicações de ferramentas dessa natureza sobre todo o Processo para Entrega de Valor para os Clientes (DAY, 2001).

Long, Tellefsen e Lichtenthal (2007) fazem uma análise de possíveis usos da internet no processo de vendas *business to business* (B2B), mostram como a internet poderia

contribuir para a obtenção e para a transmissão de informações e estabelecem diversas proposições para a avaliação do uso da internet sobre esse processo. Nessas proposições, os autores sugerem que a integração da internet aos processos de venda B2B contribui para a eficiência dos vendedores e dos compradores. Também contribui quando vendedores e compradores, nas suas empresas, atuam como times de venda e de compras. Sugerem que esse impacto positivo é maior quando a distância geográfica entre vendedor e comprador é maior. Consideram ainda a hipótese do uso da internet aumentar a motivação do vendedor e em consequência a sua eficácia, o que, por sua vez, aumentaria a satisfação e a eficácia do comprador, proporcionando à empresa vendadora retenção dos clientes, maior participação nas compras dos clientes e maior resultado financeiro. Apesar de serem razoáveis, nenhuma dessas proposições é comprovada por estudos ou pesquisas de qualquer natureza conduzidas por esses mesmos autores. O que o artigo traz de mais interessante é essa sugestão de olhar para a TIC como ferramenta que contribui para a construção de valor para o cliente em todas as fases do processo de uma empresa.

Stein e Smith (2009) estabelecem uma relação direta entre a utilização de CRM e a maior orientação da empresa para o mercado como consequência do trabalho de coleta e estruturação das informações sobre clientes que o CRM proporciona. Os autores também afirmam que a utilização de CRM melhora o desempenho geral da empresa. CRM, nesse estudo, é entendido como uma plataforma de consolidação de informações internas e externas sobre os processos, clientes e mercados. Visto dessa forma ampla, o CRM alinha as informações que todas as áreas da empresa utilizam nos seus processos internos e permite a elas trabalharem para aumentar o valor oferecido aos clientes. A crítica que se pode fazer a este artigo é que considera o CRM como causa, quando ele pode ser o resultado da orientação para o mercado. Ou seja, decidida a orientar-se para o mercado, a empresa adota o CRM como plataforma de integração das informações sobre os clientes e mercados, e não o contrário como sugere o artigo. Ainda assim, o artigo olha o processo de construção de valor para o cliente como um todo que se integra através dessa base de dados e de análise.

Esses dois artigos são ótima fonte de inspiração para este trabalho, pois mostram que é possível imaginar que as ferramentas de TIC podem ser implementadas em todas as fases do processo de construção de valor para o cliente e, se bem coordenadas, contribuem diretamente para o valor oferecido pela empresa e percebido pelo cliente.

Os demais artigos exploram o uso dessas ferramentas sobre um ou dois pontos do processo e alguns analisam um sub-processo ainda mais específico. Considerando os benefícios e riscos de utilização de ferramentas de TIC, os artigos têm uma perspectiva mais

interna do fornecedor e somente quatro (em 69) olham os impactos das ferramentas do ponto de vista dos clientes.

Os temas predominantes, como se pode ver na figura 8 (ou com mais conforto, no mapa 1 do Apêndice A), são: o impacto de TIC sobre a equipe de vendas, com a preocupação principal de conhecer os fatores que facilitam a implantação e a adoção dessas ferramentas. Os temas que mais preocupam, na sequência, são: portais especializados, plataformas de compra e mercados virtuais e seu impacto sobre a relação com clientes; os fatores para a escolha de fornecedores de ferramentas de TIC; os canais eletrônicos de vendas e o resultado financeiro para a empresa; os leilões eletrônicos reversos.

Em detalhe, a seguir, para cada processo e sub-processo segundo o modelo de Day (2001), o tema abordado e o número do artigo associado ao processo. A lista de artigos com autores e título está no Apêndice B.

b) Definição de Valor

- Seleção de mercados alvo e proposição de valor
Papel de TIC para suporte à diversificação de negócios. (45)
Resultados do uso de TIC em relação a diferentes tipos de mercado. (21)
- Visão estratégica
Uso da Internet para a potencialização da posição competitiva de empresas de intermediação em cadeias de suprimentos. (64)
Novas tecnologias como sustentação de vantagem competitiva. (33)
Estudo da influência da globalização, das alianças estratégicas e da gestão eletrônica sobre os negócios. (52)
Canais eletrônicos de venda e resultado financeiro da empresa. (14, 37, 50, 57)

c) Integração e recursos

- Desenvolvimento de tecnologia
Fatores para a escolha de fornecedores de TIC. (23)
Planejamento da implantação de e-business. (6, 7, 29, 34, 56, 66, 67)
- Recursos humanos
Impacto de TIC sobre a equipe de vendas – implantação e adoção. (1, 3, 10, 11, 25, 28, 29, 48, 51, 54, 59)
Cultura do país e adoção de comércio eletrônico. (8)

d) Desenvolvimento de valor

- Desenvolvimento de ofertas

- Integração virtual de clientes ao desenvolvimento de novos produtos. (27)
- Uso da Internet no desenvolvimento de produtos. (46)
- Formação de parcerias estratégicas
 - Comércio eletrônico e terceirização. (35)
 - EDI dá melhores resultados com parceiros estratégicos. (38)
 - O papel dos e-intermediários. (26)
- Apreçamento
 - Preços em comércio eletrônico. (9)
- Seleção de fornecedores
 - Empresas líderes exigem que seus fornecedores se alinhem às suas iniciativas em TIC. (53)
 - Leilão eletrônico reverso. (19, 20, 22, 32)
 - Papel do fornecedor de TIC na apresentação do impacto dos seus produtos. (47)
- e) Entrega de valor
 - Vendas e comunicações
 - Portais especializados, plataformas de compra, mercados virtuais. (4, 16, 18, 21, 38, 49, 53, 60, 61, 64, 69)
 - Evolução do marketing interativo. (5)
 - Regras para envio de e-mails. (15)
- f) Manutenção do valor
 - Ligação com os clientes
 - Cooperação e relações a longo prazo em mercados eletrônicos. (19, 20, 22, 36)
 - Impactos do comércio eletrônico no relacionamento com os clientes. (4, 16, 18)
 - Usos da Internet para a potencialização da posição competitiva de empresas de intermediação em cadeias de suprimentos – aprendizado conjunto. (64)
- g) Valor superior para o cliente
 - Benefícios esperados, risco percebido e predisposição para o uso de TIC. (49)
 - Falha no reconhecimento de expectativas primárias dos clientes na definição de aplicações de TIC. (60)
 - Comportamento das pequenas empresas quanto a compras pela Internet. (12)
 - Motivadores dos clientes para compras através de canais web. (44)

O Processo para Entrega de Valor para os Clientes (DAY, 2001) é composto daquele todo. Entre os trabalhos pesquisados, apenas dois, olham para esse processo como um todo e mesmo assim, considerando apenas a Internet ou o CRM. Essa carência de estudos que olhem os usos e aplicações de ferramentas de TIC no Processo como um todo foi um dos motivadores da escolha do tema deste trabalho.

ARTIGOS DE TIC EM REVISTAS CIENTÍFICAS INTERNACIONAIS, VOLTADOS AO MARKETING INDUSTRIAL

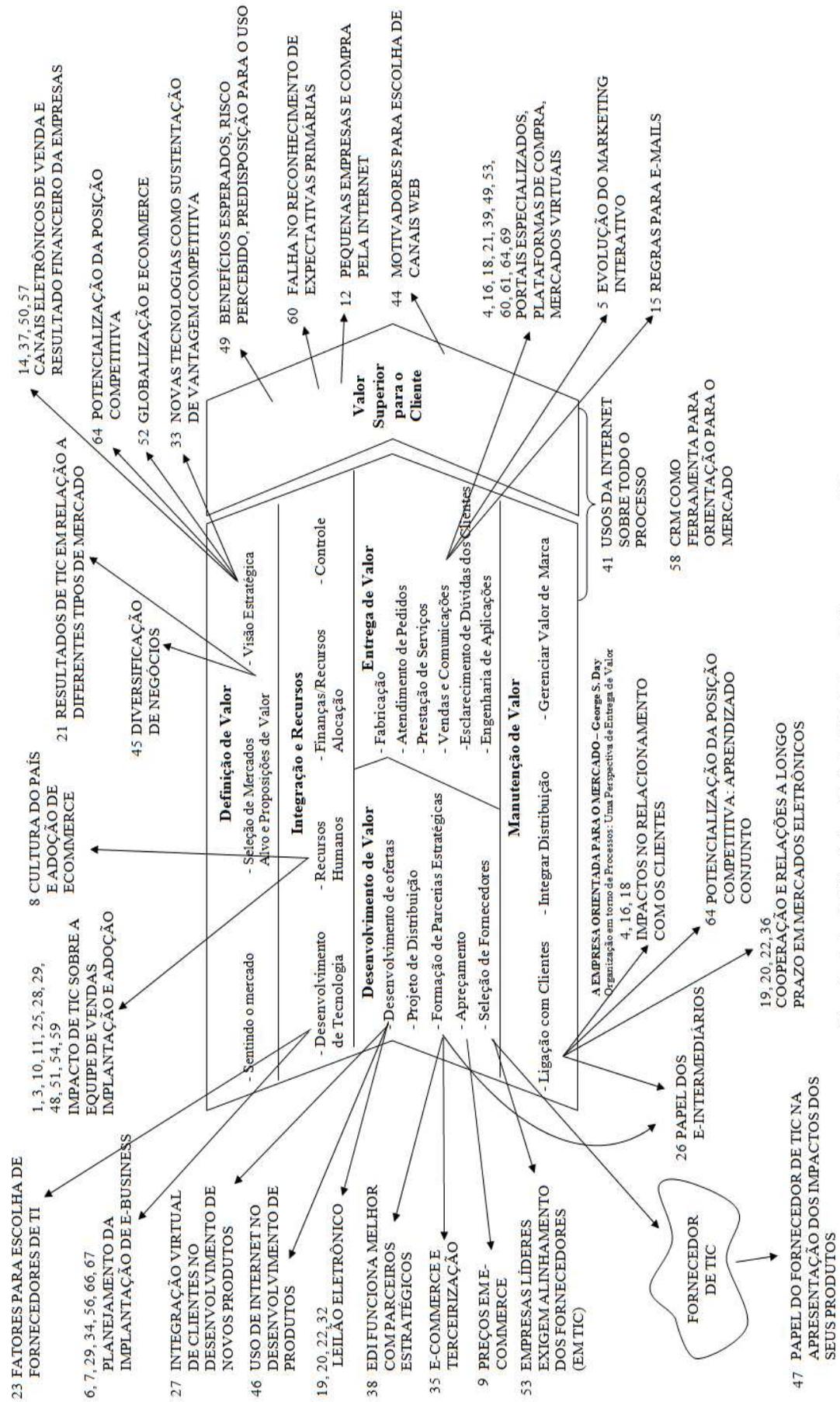


Figura 8 – Artigos de TIC voltados ao Marketing Industrial e sua relação com o processo de Day
Fonte: Autor

2.2.3.2 Artigos publicados em Revistas Acadêmicas Internacionais voltados para o Marketing de Consumo

O marketing de produtos de consumo é objeto de um número maior de publicações internacionais e poderia trazer algum estudo mais completo de aplicações de ferramentas de TIC, proporcionando assim uma base inicial mais robusta para um estudo da mesma natureza nos ambientes business to business.

A pesquisa dos estudos desse tema publicados nos principais periódicos nacionais e internacionais, ao longo dos últimos cinco anos, resultou em leitura de cinquenta artigos, mas frustrou essa expectativa, como se pode ver nos comentários abaixo. A figura 9 (ou, com mais conforto, o mapa 2 do Apêndice A) mostra a distribuição desses trabalhos pelo Processo para Entrega de Valor para os Clientes (DAY, 2001).

Em detalhe, a seguir, para cada processo e subprocesso segundo o modelo de Day (2001), o tema abordado e o número do artigo associado ao processo. A lista de artigos com autores e título está no Apêndice B.

Entre os artigos publicados nos principais periódicos acadêmicos internacionais predomina a preocupação com o comportamento do consumidor nas compras online. Enquadram-se nessa temática:

a) Valor Superior para o Cliente

Confiança no comércio eletrônico (101, 104, 127, 137);

Impacto da Internet sobre as fontes de informação do consumidor (134);

Reação do consumidor a garantias de preço mínimo em comércio eletrônico (124);

Abandono de compras iniciadas na Internet (123);

Comportamento na Internet de compras de *experience goods* e de *search goods* (115);

Compras online orientadas por um avatar (113, 145);

Decisões de preço em leilões virtuais (139);

Comportamento de imitação nas compras online (109);

Etnocentrismo nas compras online (125);

Escolha e experimentação de tecnologias de autoserviço (130);

Impacto sobre o consumidor da entrada de um novo competidor no mercado online (131).

No ambiente interno da empresa, dentro do Processo para Entrega de Valor para os Clientes, nos produtos de consumo, foram encontrados estudos com as seguintes preocupações:

b) Definição de Valor

- Visão Estratégica
Modelos de negócio online pagos ou gratuitos (133);
Vantagens do pioneiro em mercados eletrônicos (143);
CRM e desempenho da empresa (135);
- Seleção de mercados alvo e proposição de valor
Segmentação de clientes a partir da busca de informações online (144);

c) Integração e Recursos

- Desenvolvimento de tecnologia
Competências técnicas críticas para o sucesso em comércio eletrônico (136);
Conceito de interatividade (148);
Papel da tecnologia e fatores chave na implantação de CRM (103);
- Recursos humanos
Impacto de TIC sobre o desempenho da equipe de vendas (119, 141);
Implantação de automação e tecnologia em Vendas (114, 116);

d) Desenvolvimento de Valor

- Projeto de distribuição
Escolha de canais *online* e *offline* (147);
Impacto dos impostos sobre vendas pela Internet (102);
- Formação de parcerias estratégicas
Inovação em sistemas de informação e gestão da cadeia de suprimentos (121);
- Apreçamento
Preço e competição em leilões *online* (106);
Dispersão de preços na Web (128);
- Seleção de fornecedores
Impacto do leilão reverso sobre o relacionamento com fornecedores (117, 118);
Impacto das comissões sobre a demanda em portais de leilão eletrônico (149);
Prevenção contra fraudes em portais eletrônicos de venda e propaganda (146);
Leilão de palavras chave por fornecedores de pesquisa *online* (107);

e) Entrega de Valor

– Vendas e Comunicações

Boca a boca eletrônico (108, 122, 126, 129, 142, 150);

Vendas através de redes sociais virtuais (140);

Modelos de previsão de resultado de campanhas de e-mail marketing (105, 120);

Modelos de previsão de audiência para anúncios na Internet – Escolha de mídia (110, 111, 120);

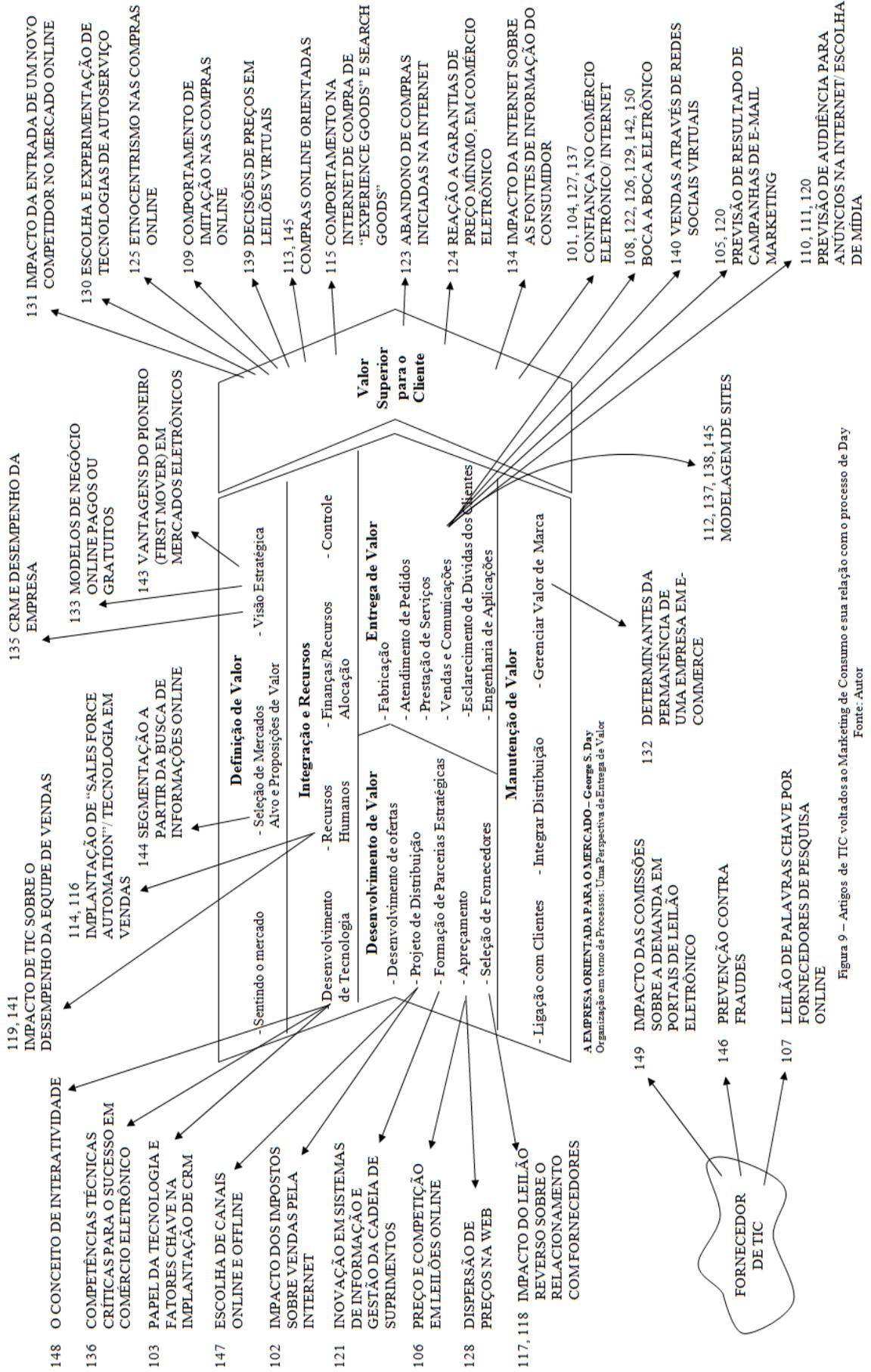
Modelagem de sites (112, 137, 138, 145);

Diferentemente do B2B, 20% dos artigos analisados tratam os benefícios das ferramentas de TIC do ponto de vista do cliente (consumidor), sempre em temas bastante pontuais: como o consumidor reage à entrada de um novo competidor *online*, como escolhe e experimenta tecnologias de auto-serviço, etnocentrismo nas compras *online*, comportamento de imitação, decisão de preço.

Vendas e comunicações *online* é o processo com mais estudos associados, passando por boca a boca eletrônico, confiança nas compras online, redes sociais, e-mail marketing; impacto sobre o desempenho e adoção pela equipe de vendas é o segundo tema mais tratado nesses estudos. Os artigos olham para aspectos muito pontuais do processo – abandono de compras iniciadas na internet, modelagem de sites, dispersão de preços na web, reação a garantias de preço mínimo em comércio eletrônico e muitos outros. Nenhum artigo olha para o processo como um todo. Nenhum coloca em perspectiva a questão do valor para o cliente.

Os artigos voltados para produtos de consumo não ajudam muito a construir uma base abrangente para a pesquisa que se pretende conduzir.

ARTIGOS DE TIC EM REVISTAS CIENTÍFICAS INTERNACIONAIS, VOLTADOS AO CONSUMO



2.2.3.3 Trabalhos apresentados em Congressos Brasileiros

Também nos Anais dos Congressos Brasileiros ligados a Administração, Marketing e Tecnologia de Informação repete-se a mesma situação dos periódicos internacionais de Marketing: predominam trabalhos ligados ao Consumo e temáticas pontuais do Processo de Entrega de Valor para os Clientes (DAY, 2001). Veja a figura 10 (ou, com mais conforto, o mapa 3 do Apêndice A).

Apenas dois trabalhos (OKANO; SILVEIRA, 2007; PERFEITO, DALFOVO; OSTETTO, 2006), dos 39 encontrados, olham para o processo como um todo. Um deles trata do uso da Internet como instrumento de ações estratégicas de marketing e o outro trata da implantação de EDI em pequenas e médias empresas. As conclusões apontam para motivações internas na escolha e implantação de TIC, uso aquém dos modelos teóricos, estágios iniciais de uso, baixa profundidade na integração das informações.

Quase metade dos trabalhos tem o ponto de vista do consumidor como base. Os temas tratados, muito específicos, falam sobre intenção de uso dessas ferramentas, internet e hábitos de compra eletrônica, riscos percebidos nas transações *online*, entre os mais frequentes. Vendas e Comunicações também são o sub-processo mais estudado, com o boca a boca eletrônico, as comunidades virtuais de marca, os desafios para a propaganda sendo exemplos típicos dessa temática. CRM como ferramenta interna para apoiar a definição da oferta de valor aparece em sete estudos.

Em detalhe, a seguir, para cada processo e sub-processo segundo o modelo de Day (2001), o tema abordado e o número do artigo associado ao processo. A lista de artigos com autores e título está no Apêndice B.

a) Valor Superior para o Cliente

Compras tradicionais versus compras pela Internet (208);

Riscos percebidos nas compras *online*, confiança no comércio eletrônico (206, 210, 215, 216, 223, 238);

Qualidade percebida e lealdade do consumidor no varejo pela Internet (205);

Uso de Internet e hábitos de compra eletrônica (211, 227, 228);

Percepção do cliente sobre os investimentos da empresa em TI (218, 235);

Intenção de uso de portais de compra da Internet (227, 234, 236);

Call Centers e satisfação dos clientes (225);

Intenção de uso de autoserviço baseado em tecnologia (239);

b) Definição de valor

- Seleção de mercados alvo e proposição de valor
Implantação de CRM (212, 217, 224, 235);
Segmentação de internautas (219);
CRM e o real valor contábil do cliente (222);
CRM e portais corporativos e gestão do conhecimento (220);
- Sentindo o mercado
A metáfora do drama aplicada ao varejo eletrônico na Internet (213);
Entrevistas em profundidade (*laddering*) virtuais (202);

c) Integração e Recursos

- Desenvolvimento de tecnologia
Seleção e implantação de CRM como solução tecnológica empresarial (212);
Modelo de adoção de tecnologias móveis na interação organização – indivíduo (229);
- Recursos humanos
Fatores de sucesso na implantação de CRM (224);

d) Desenvolvimento de valor

- Projeto de distribuição
Escolha de canais eletrônicos de venda (204);

e) Entrega de Valor

- Vendas e comunicações
Algoritmos para otimização do esforço de comunicação e vendas (209);
Comunidades de marca virtuais (201, 221, 226);
Boca a boca eletrônico (203);
O desafio das novas tecnologias na indústria da propaganda (214);
Informação e emoção na propaganda na internet (237);

f) Manutenção do Valor

- Sociabilidade e familiaridade nas relações pela Internet (207);

Os trabalhos no Brasil, apresentados em Congressos Especializados, mostram que ainda há um longo campo de pesquisas a percorrer. O conhecimento sobre o tema é pontual, superficial ou tem uma visão interna voltada para a eficiência.

TRABALHOS DE TIC APRESENTADOS EM CONGRESSOS BRASILEIROS

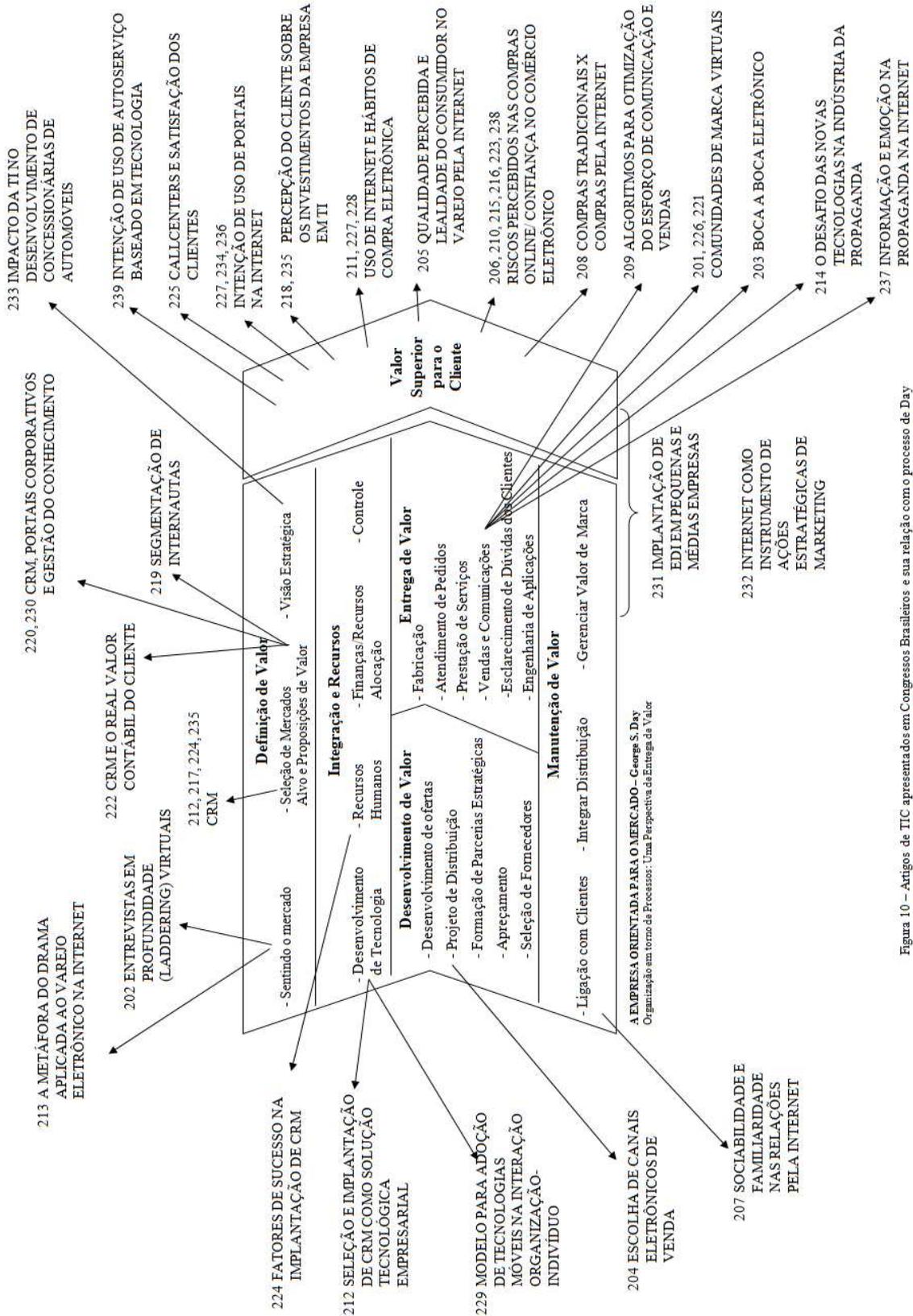


Figura 10 - Artigos de TIC apresentados em Congressos Brasileiros e sua relação com o processo de Day
 Fonte: Autor

2.2.3.4 Artigos publicados em Revistas Acadêmicas Brasileiras

Nas revistas acadêmicas brasileiras, além do pequeno número de artigos sobre o tema – apenas nove - mantém-se a dinâmica anterior: artigos voltados para o Consumo, focados em questões pontuais do Processo de Entrega de Valor para os Clientes.

Como mostra a figura 11, (ou, com mais conforto, o mapa 4 no Apêndice A) seis artigos estão ligados ao sub-processo Vendas e Comunicações.

Em detalhe, a seguir, para cada processo e sub-processo segundo o modelo de Day (2001), o tema abordado e o número do artigo associado ao processo. A lista de artigos com autores e título está no Apêndice B.

a) Integração e Recursos

- Recursos humanos

Impactos da adoção de comércio eletrônico sobre a estrutura organizacional (309);

b) Desenvolvimento de Valor

- Formação de parcerias estratégicas

Gestão de informação interorganizacional na cadeia de suprimentos (307);

c) Entrega de Valor

- Atendimento de pedidos

Automação do armazém de expedição (303);

- Vendas e comunicações

Uso de e-mails para comunicação com clientes (305);

SMS como ferramenta de marketing direto (306);

Negociação apoiada por tecnologia (308);

TI e fila nos bancos (301);

Compra eletrônica assistida por vendedor na loja física (302);

Loja virtual – Confiança e usabilidade (304).

ARTIGOS DE TIC EM REVISTAS ACADÊMICAS BRASILEIRAS

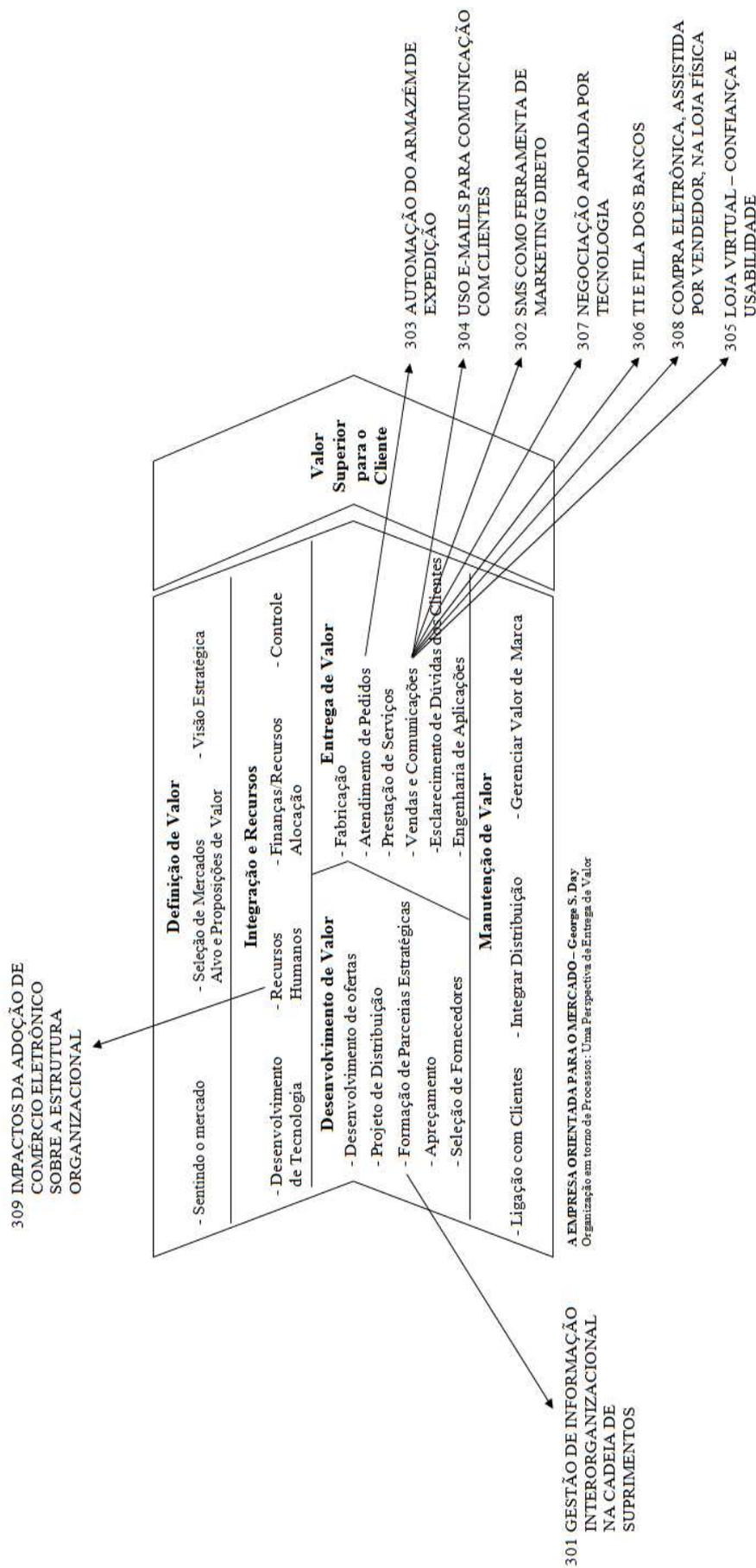


Figura 11 – Artigos de TIC publicados no Brasil e sua relação com o processo de Day
Fonte: Autor

O referencial teórico apresentou o modelo de construção de valor para o cliente sobre o qual se aplicam as ferramentas de TIC. Também mostrou o conceito de TIC e as ferramentas que a compõem.

Os resultados positivos e negativos das ferramentas de TIC evidenciados nos estudos já elaborados sobre o tema trazem as primeiras justificativas para esta pesquisa: predominam os impactos internos nas empresas que utilizam TIC e pouco se estuda sobre o valor oferecido aos clientes em decorrência de sua implantação.

Outro ponto importante nesses trabalhos é o fato de se ocuparem de aspectos pontuais do processo de construção de valor, sem oferecer uma noção dos impactos sobre o todo, ou seja, sobre a estratégia de orientar-se para o mercado e oferecer valor superior para os clientes.

A literatura é mais abundante em questões ligadas ao marketing de consumo e há menos estudos sobre mercados *business to business*. No Brasil, o número de trabalhos sobre o tema ainda é pequeno.

A pesquisa que será conduzida com o objetivo de propor um processo de escolha e implantação de ferramentas de TIC orientadas para oferecer valor superior aos clientes buscará cobrir essa necessidade de olhar o todo estratégico do processo de construção de valor para os clientes. Além disso, contribuirá para ampliar o conhecimento sobre esse tema, no Brasil. O método de pesquisa é o tema da próxima seção.

3 MÉTODO DA PESQUISA EMPÍRICA

O objetivo geral deste projeto de dissertação é propor um processo de escolha e implantação de ferramentas de TIC orientadas para oferecer valor superior aos clientes. A base para esse processo virá da compreensão, na perspectiva das pessoas responsáveis pela direção comercial de empresas vendedoras, de como ferramentas TIC são escolhidas, implantadas e contribuem para oferecer valor superior para o cliente.

Para obter essas informações que vão dar as bases práticas para o desenho de um processo de escolha e implantação de ferramentas de TIC, será conduzida uma pesquisa empírica, qualitativa, através de entrevistas em profundidade com profissionais que dirigem empresas que instalaram ferramentas dessa natureza, com a finalidade de entender como tomaram suas decisões e como percebem os resultados internos e externos obtidos com essas ferramentas implantadas.

Considerando a natureza da pesquisa proposta, a partir do objetivo geral do trabalho, podem ser estabelecidos os seguintes objetivos de pesquisa:

- a) Examinar como os diretores comerciais das empresas vendedoras estão utilizando ferramentas de TIC nos seus processos comerciais;
- b) Identificar as ferramentas de TIC que estão sendo utilizadas e suas respectivas aplicações nos processos de venda entre empresas;
- c) Examinar as contribuições proporcionadas por essas ferramentas, positivas ou negativas, segundo a percepção das empresas vendedoras;
- d) Estabelecer as relações possíveis entre as contribuições dessas ferramentas de TIC e o Processo de Construção de Valor para os Clientes;
- e) Compreender as bases para a escolha e implantação dessas ferramentas de tecnologia de informação e comunicação;

A escolha e a justificativa da abordagem da pesquisa estão descritas a seguir, bem como o processo de execução envolvendo a escolha dos entrevistados, o processo de execução das entrevistas e de análise dos dados obtidos. As empresas escolhidas, as entrevistas feitas e o processo de análise também são apresentados nas seções seguintes.

3.1 Escolha da abordagem

O objetivo geral e esses objetivos específicos da pesquisa dão, a este trabalho, um caráter mais exploratório. O pequeno número de trabalhos encontrados sobre o tema no Brasil e, mesmo em termos mundiais, a predominância de estudos mais pontuais sobre a contribuição específica de uma ferramenta ou uma questão ligada ao processo de adoção de TIC sugerem que se comece, no Brasil, buscando um entendimento mais amplo dos processos de tomada de decisão estratégica, escolha de ferramentas, aplicações e benefícios esperados.

O referencial teórico apresentado também mostra que esse é um tema complexo no qual predominam dúvidas sobre o efeito do uso de TIC, ora visto como positivo ora como negativo, o que recomenda que se busque conhecer mais profundamente os contextos e os processos de decisão, implantação e uso dessas ferramentas.

As premissas assumidas por Corbin e Strauss (2008) para justificar abordagens qualitativas, de forma bem resumida, são as seguintes: mundo exterior e interior são indivisíveis, universos simbólicos criados e recriados através da interação; ações estão intrinsecamente ligadas às interações; contingências surgem ao longo das ações e provocam mudanças na sua duração, intenção, resultado; ações carregam aspectos emocionais; os participantes de um processo precisam ter uma articulação de suas ações.

A escolha de uma metodologia qualitativa exploratória considera as premissas assumidas por Corbin e Strauss (2008) e reconhece que o tema proposto se ajusta à maioria delas. Elas fazem sentido quando se pensa no complexo processo de escolher, construir alianças internas e externas para viabilizar e operacionalizar ferramentas, em geral inovadoras, que mudam comportamentos e formas de agir de pessoas dentro de uma empresa.

Corbin e Strauss (2008) resumem assim as implicações dessas premissas sobre a metodologia de pesquisa:

As implicações metodológicas do que está dito acima podem ser resumidas como segue: O mundo é muito complexo. Não existe explicação simples para as coisas. Assim, eventos são o resultado de múltiplos fatores atuando ao mesmo tempo e interagindo de forma complexa e, em geral, impossível de prever. Portanto, qualquer metodologia que tente entender experiências e explicar situações deverá ser complexa. Nós acreditamos que é importante capturar o máximo possível dessa complexidade nas nossas pesquisas, ao mesmo tempo em que sabemos ser virtualmente impossível capturar toda a complexidade. Nós tentamos obter múltiplas perspectivas dos eventos e construir variações nos nossos esquemas de análise. (CORBIN; STRAUSS, 2008)

Será estudada, de forma ampla, a interdependência de dois processos: a escolha, implantação e resultados de ferramentas de TIC sobre o Processo de Construção de Valor para os Clientes.

Os objetivos da pesquisa justificam a preferência por uma metodologia qualitativa exploratória.

Corbin e Strauss (2008) oferecem uma abordagem mais conceitual e menos preocupada em estabelecer uma metodologia estruturada passo a passo para a execução da pesquisa. A ênfase, ao longo de todo o livro, volta-se ao processo de pensar de maneira criativa e aberta a respeito do problema e dos dados obtidos. Assim, recomendam unir arte e ciência na análise dos dados, entendendo isso como criatividade para construir uma história coerente, não fantasiosa e nem inventada, a partir dos dados disponíveis, associada a uma definição de conceitos consistentes e válidos. Isso significa que o processo de análise exige interpretação e pode resultar em múltiplos significados, dependendo do prisma através do qual os dados são analisados.

Ainda segundo Corbin e Strauss (2008), a profundidade da análise deve buscar conceitos, temas, categorias, contextos, explicações do processo, mudanças ao longo do tempo que possibilitem uma descrição profunda, geração de conhecimento novo e até o desenvolvimento de uma teoria que possa, para o tema, explicar o que, como, quando, onde e porque algo acontece.

O processo sugerido por Corbin e Strauss (2008) é iterativo: busca dados, analisa, conceitua, valida, busca mais dados, analisa, aprofunda, conceitua, valida, e assim sucessivamente. A escolha da amostra é dinâmica e acontece a partir do processo de análise e das necessidades de validação e aprofundamento surgidas ao longo do processo.

Miles e Huberman (1994) são mais focados na metodologia e oferecem um processo mais estruturado para as pesquisas qualitativas. Como sugestão de processo básico, eles propõem: levantamento de dados através de entrevistas e levantamentos de campo, codificação das entrevistas, elaboração de memorandos baseados na reflexão sobre as entrevistas e codificação, estruturação dos conceitos sob a forma de reconhecimento de padrões, relações, temas, agrupamentos, sequências, novas entrevistas a partir das primeiras análises, generalizações pelo cruzamento de casos, construção de teorias.

Um pouco diferentes na forma, mas bastante semelhantes na essência, as duas abordagens serão úteis neste trabalho. Tomando a pesquisa e a dissertação como oportunidades de aprendizado, o acompanhamento da estrutura mais rígida proposta por Miles e Huberman (1994) pode combinar bem com a orientação mais aberta de Corbin e Strauss

(2008) para o pensar criativo sobre os dados e o problema. É importante ressaltar que dadas as limitações de tempo e de escopo de uma dissertação, não se pretende aplicar toda a metodologia de “Grounded Theory” proposta por Corbin e Strauss (2008), mas produzir uma primeira rodada de busca de dados, análise e conceituação, deixando a validação e o aprofundamento para futuros estudos.

Patton (2002) também oferece algumas sugestões úteis: métodos qualitativos são utilizados para pesquisa e para avaliação. Em pesquisa, o método qualitativo busca gerar ou testar uma teoria e contribuir para a construção do conhecimento. Avaliações podem ser aplicadas a programas, políticas, organizações e pessoas. Quando alguém examina e julga de forma sistemática os resultados e a eficácia de um processo através da coleta de dados e sua cuidadosa análise, está fazendo avaliação qualitativa. O propósito de um estudo dessa natureza é obter informações e gerar conclusões que são úteis para quem toma decisões sobre o processo em questão. Métodos qualitativos facilitam o estudo de um tema em profundidade e de maneira detalhada.

3.2 Estrutura de execução da pesquisa

De forma muito resumida, a pesquisa compõe-se de quatro fases: levantamento dos dados, análise dos dados obtidos, conceitos e descrições, reflexões e proposições.

O levantamento dos dados utiliza entrevistas em profundidade com executivos diretamente responsáveis pela decisão e condução de processos de implantação de ferramentas de TIC nas suas empresas.

Os casos escolhidos são de empresas que declararam ter investido em tecnologia de informação e comunicação permitindo que se possa conhecer aquilo que foi implantado e suas aplicações e implicações nos processos de relacionamento com os clientes, sempre buscando associar o tema ao Processo de Construção de Valor para o Cliente.

As entrevistas abertas e em profundidade permitem um entendimento do mundo como é visto pelos respondentes. O pesquisador entende e captura os pontos de vista de outras pessoas sem predeterminar esses pontos de vista em categorias de questionários. As respostas revelam os sentimentos do entrevistado, o modo como ele organiza seu mundo, seus pensamentos sobre os acontecimentos, suas experiências e suas percepções mais genuínas (PATTON, 2002).

Para observar vários contextos, a preferência das entrevistas recaiu sobre empresas, de segmentos diferentes.

A coleta de dados seguiu um roteiro de reunião elaborado para assegurar que os temas principais fossem abordados com os entrevistados. A partir da definição da metodologia de pesquisa, o objetivo geral do trabalho e seus objetivos secundários, bem como o referencial teórico foram revistos para definir o tema central que foi utilizado como base das primeiras entrevistas.

Para a análise dos dados foi utilizado um software de apoio. Computadores facilitam o trabalho de análise, mas não proporcionam a criatividade e a inteligência que tornam a análise qualitativa única. Softwares proporcionam velocidade de codificação de temas, agrupamento de dados, definição de categorias, comparação de passagens de entrevistas, (PATTON, 2002)

O software escolhido foi o ATLAS-ti. Sobre os dados obtidos nas entrevistas aplicam-se técnicas de análise de conteúdo, indutivas e dedutivas, em busca de padrões, ou temas recorrentes. Daqui nascem os conceitos e descrições e as recomendações e proposições. Se os casos levantados permitirem, será possível buscar idéias e propostas generalizáveis para a gestão e operação de processos de vendas que se utilizam de tecnologia. As descobertas e conclusões obtidas serão relatadas no documento final de apresentação da dissertação.

3.2.1 Roteiro de entrevista

O roteiro de entrevista elaborado toma como base o referencial teórico apresentado. A primeira referência é o Processo de Entrega de Valor para o Cliente, proposto por Day (2001). As ferramentas de TIC identificadas na revisão do referencial dão suporte para o reconhecimento das ferramentas que os entrevistados venham a citar. Os resultados positivos e negativos coletados nos estudos analisados formam uma ampla base de resultados possivelmente reconhecidos pelos entrevistados.

O roteiro de entrevista está apresentado a seguir.

Iniciar a entrevista apresentando o seu objetivo: pesquisa para dissertação de mestrado em Administração de Empresas no Centro Universitário da FEI que visa propor um processo de escolha e implantação de ferramentas de TIC orientadas para oferecer valor superior aos clientes. A base para esse processo virá da compreensão, na perspectiva das pessoas responsáveis pela direção comercial de empresas vendedoras, de como ferramentas TIC são

escolhidas, implantadas e contribuem para oferecer valor superior para o cliente. Entender as razões da escolha dessas ferramentas e quais são as contribuições positivas e negativas do seu uso, na visão do entrevistado.

Seguir com a obtenção de informações básicas da empresa: nome da empresa, localização, divisão, linha de produtos e aplicações, principais clientes. Anotar o nome do entrevistado, função, tempo na empresa.

Apresentar ao entrevistado o modelo de Day – processo de entrega de valor para o cliente – mostrar e explicar as figuras 12 e 13.

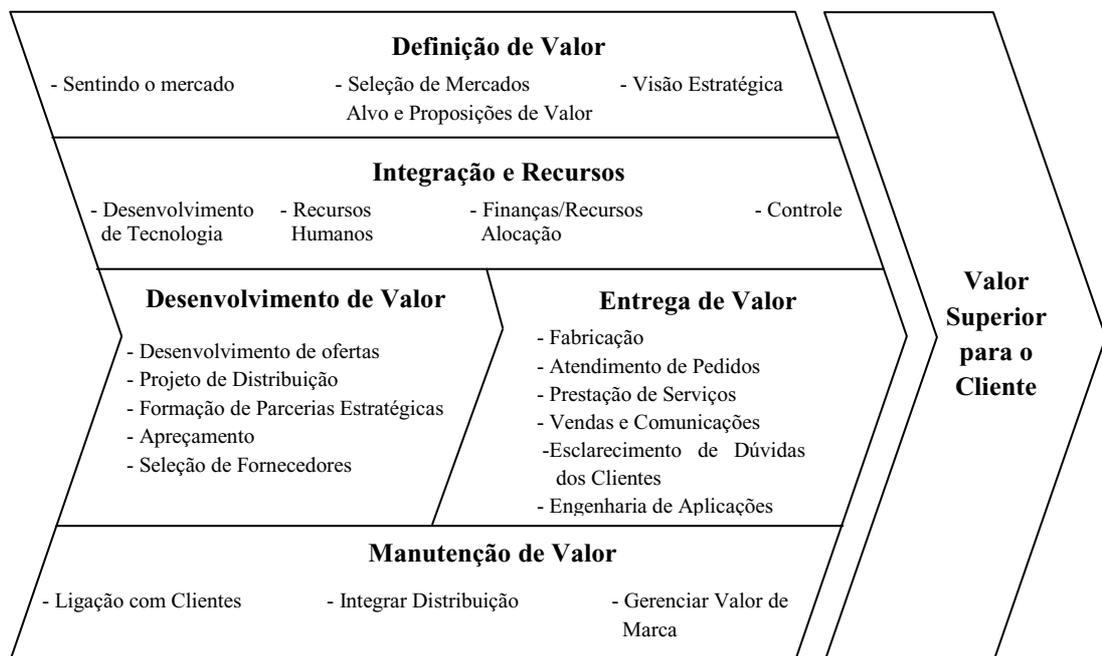


Figura 12 – Processo de entrega de valor para os clientes

Fonte: Day, 2001, p. 76

Se for preciso, explicar o conteúdo de cada sub-processo:

- a) Definição do valor – prospecção de novos clientes, entendimento do mercado, concorrentes, substitutos, formulação estratégica do valor que se pretende oferecer aos clientes.
- b) Integração e recursos – desenvolvimento de tecnologia, atração, formação e manutenção de talentos, alocação de recursos, controle.
- c) Desenvolvimento de Valor – desenvolvimento de ofertas, projeto de distribuição, formação de alianças e parcerias estratégicas para entrega do valor, formulação da política e definição de preços, seleção de fornecedores.

- d) Entrega de valor – produção do bem ou serviço, atendimento dos pedidos, prestação de serviços, visitas, vendas e comunicações, esclarecimento de dúvidas dos clientes, engenharia de aplicações.
- e) Manutenção do valor – ligação com os clientes, acompanhamento do uso, pesquisa da satisfação, parceiros da entrega do valor (distribuidores, transportadoras, assistências técnicas), gerenciamento do valor da marca, informações para nova definição de valor.

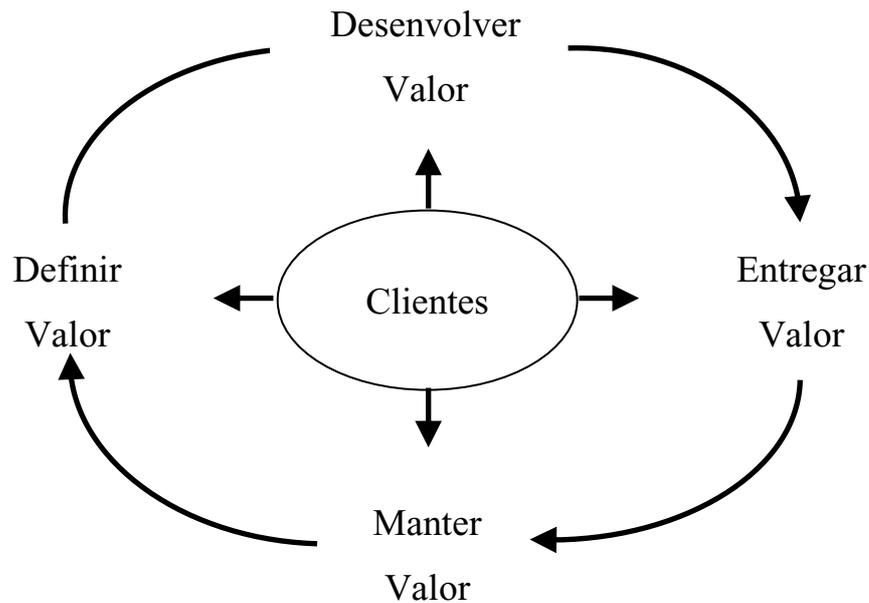


Figura 13 – Ciclo de valor na relação com os clientes
Fonte: Day, 2001, p. 77

Em cada fase do processo, buscar identificar o que a empresa utiliza e oferece de ferramentas de Tecnologia de Informação e Comunicação

São exemplos de ferramentas de TIC: internet, e-mail, skype, MSN, telefone celular, portal de venda, *e-commerce*, site, mercado virtual, EDI – troca eletrônica de dados, anúncios na web, redes sociais, notebook para vendedores, palmtop, blackberry, softwares de automação da força de vendas, CRM.

Buscar conhecer por que cada ferramenta foi escolhida e que expectativas havia quantos aos benefícios que ela traria para a empresa e para os clientes.

Entender como cada ferramenta disponível é utilizada pela empresa e pelo cliente.

Buscar conhecer o que cada ferramenta oferece de positivo e negativo para a empresa e para o cliente, na visão do entrevistado. Resultados, do ponto de vista do entrevistado, considerados amplamente: produtividade da equipe, economia de recursos, agilidade nos processos, flexibilidade nos processos, relacionamento (mais próximo ou mais frio),

influência sobre o lucro, aumento de vendas, aumento do número de produtos vendidos, aumento da base de clientes.

3.2.2 Execução e análise das entrevistas

Para executar a primeira rodada do levantamento de dados foram escolhidas 10 empresas com as quais o autor tem relacionamento com seus diretores comerciais. Um primeiro contato telefônico foi feito com essas pessoas para saber se haviam implantado ferramentas de TIC nas suas empresas, se estavam dispostas a colaborar com a pesquisa e se tinham disponibilidade de agenda para uma entrevista de aproximadamente uma hora e meia de duração.

Dois diretores responderam que não haviam implantado ferramentas dessa natureza. Três só estavam com disponibilidade para agendar a partir de julho. Foram marcadas cinco entrevistas, das quais uma foi cancelada, uma ficou com qualidade e conteúdo comprometidos porque o entrevistado não dispunha de todo o conhecimento do tema e três foram consideradas boas para o objetivo do trabalho.

As empresas e os entrevistados foram:

- a) Celulose Irani – Diretor de Negócios Papel e Embalagem;
- b) Eluma S.A. Indústria e Comércio – Diretor Superintendente;
- c) Embratel - Vice Presidente Embratel Empresas.

Todos cumprem o requisito de estarem em posição de definição estratégica para o tema pesquisado.

As entrevistas foram transcritas e compuseram os documentos básicos para análise apoiada pelo software ATLAS.ti. A transcrição das entrevistas está no Apêndice C.

A sequência de análise seguiu a metodologia recomendada por Corbin e Strauss (2008). Os textos foram lidos, partes das frases foram destacadas, conceitos básicos foram atrelados a esses destaques. Ao longo da leitura e da análise, idéias e considerações de toda natureza foram sendo anotadas em memorandos.

A análise se seguiu com investigação das relações entre os conceitos básicos e a sua consolidação em famílias.

Cumpridas essas etapas, várias saídas foram produzidas com as famílias, conceitos e frases associadas.

Os textos finais foram escritos a partir de todo esse material gerado através do software.

As proposições para uma segunda rodada de entrevistas para validação dos conceitos e aprofundamento foram geradas e ficam registradas como estudo potencial para o futuro.

4 RESULTADOS

Com o suporte do software ATLAS.ti, as entrevistas foram analisadas e os temas discutidos foram classificados e estruturados em categorias. A estruturação das entrevistas ofereceu como resultado o estabelecimento de nove famílias de interesse que estão apresentadas dentro de uma sequência que começa com os antecedentes da escolha e implantação das ferramentas, passa pelas ferramentas utilizadas e seus benefícios, e, finalmente, chega ao valor resultante para os clientes:

- a) contexto: a situação das empresas, da sua equipe ou da relação com os clientes que levou à decisão de escolher e implantar ferramentas de TIC;
- b) intenção estratégica que existia com a decisão tomada de implantar ferramentas de TIC;
- c) ferramentas utilizadas: o que está implantado em cada empresa;
- d) benefícios internos percebidos pelas empresas entrevistadas;
- e) benefícios para os clientes também na visão das pessoas entrevistadas;
- f) outros benefícios indiretos da implantação de TIC: conseqüências positivas inesperadas relatadas pelos entrevistados;
- g) relacionamento com os clientes: ponto fundamental no mercado B2B enfatizado nas entrevistas;
- h) dificuldades percebidas para a adoção de ferramentas de TIC, internas e externas;
- i) valor para os clientes.

A relação entre essas famílias de interesse e os objetivos específicos da pesquisa se dá da seguinte forma:

Os itens “a” e “b” e “h” mostram como os diretores estão utilizando as ferramentas de TIC nos seus processos comerciais e compreendem as bases para a sua escolha e implantação. O item “c” identifica as ferramentas e suas aplicações. Os itens “d” a “g” examinam as contribuições proporcionadas por essas ferramentas. O item “i” estabelece as relações entre as contribuições dessas ferramentas e o Processo de Construção de Valor para os Clientes. Todos os objetivos específicos da pesquisa estão cobertos.

Cada uma dessas famílias está comentada e ilustrada a seguir.

4.1 Contexto

Os diretores entrevistados sugerem que o contexto encontrado na empresa é determinante para a decisão de implantação de TIC. A situação da empresa frente aos clientes, concorrentes, seu ambiente interno, seu estágio de desenvolvimento tecnológico são componentes do contexto que levaram os diretores entrevistados a tomar decisões sobre a implantação de ferramentas de TIC.

Compõem o contexto questões como:

A defasagem tecnológica em relação aos concorrentes:

A Irani era uma empresa com uma imagem defasada, do ponto de vista tecnológico, dos demais concorrentes. Entendi o Irani Online como uma oportunidade de mudar esse posicionamento.

Tínhamos os processos tradicionais de comunicação com o cliente: fax, e-mail, telefone, visita.

A deficiência interna de informação:

O Irani Online também poderia gerar um benefício interno de organização. As deficiências internas de informação teriam que ser resolvidas. É preciso organizar-se para se expor.

A dificuldade operacional:

Tínhamos dificuldade com programação de cargas. Era tudo feito manualmente: toda a expedição, roteiros, composição de cargas, contratação dos caminhões. Principalmente em São Paulo, que é um varejão, com várias cargas pequenas diárias, que precisam ser conjugadas e roteirizadas, ficava muito difícil trabalhar sem atrasos, reprogramar quando alguma coisa saía do previsto.

A rede franquias do Boticário é muito complexa. Envolve fábrica, lojas próprias e a rede de franqueados. O Boticário não tinha um bom domínio do canal na ponta. A dificuldade era com os estoques, as vendas reais, a programação da produção com base nas vendas, ressuprimento, treinamento do vendedor da loja, falta de padrão de operação e atendimento nas lojas, entre outros.

Para um de nossos clientes que tem dois tipos de atendimento aos clientes, lojas e quiosques, percebemos que as lojas tinham um desempenho de vendas muito superior aos quiosques. Fomos investigar e descobrimos que os quiosques tinham uma dificuldade de comunicação muito grande com a matriz. Os quiosques tinham menos telefones e computadores do que o necessário para sua boa operação. Isso prejudicava o atendimento dos clientes e o gerenciamento dos quiosques.

A postura da empresa:

Vim do mercado de B2C e achei a Eluma bastante conservadora, cartesiana, com baixa velocidade de resposta ao mercado.

A estrutura e forma de atendimento:

As áreas internas da empresa trabalhavam de forma estanque e isso me pareceu uma oportunidade para mudar o desempenho da empresa. A grande questão que impedia o crescimento era a continuidade das práticas de atendimento. Como crescer se faz o mesmo nos mesmos? Tínhamos uma área de engenharia de aplicação que apagava incêndio. A análise da atuação dos engenheiros de aplicação mostrou que a maioria dos atendimentos era para resolver pequenos problemas que vendedores com melhor qualificação poderiam resolver.

Com outro banco, o problema é o tempo que o gerente passa ao telefone, atendendo seus clientes. Foi feita uma identificação de por que o cliente liga e a conclusão é que, na grande maioria das vezes, liga para pedir coisas que outros funcionários podem resolver ou responder.

O contexto se mostra como o elemento principal para detonar processos de implantação de ferramentas de TIC. Conhecer as bases para a decisão para implantar ferramentas de TIC é um dos objetivos específicos deste trabalho.

4.2 Intenção estratégica

É possível reconhecer uma intenção estratégica nas falas dos diretores comerciais entrevistados.

Na Irani, havia a disposição de mudar o posicionamento da empresa para sair de uma imagem “defasada, de um ponto de vista tecnológico”, tornar-se mais conhecida pelos clientes, mostrar-se organizada, ter uma eficiente interface com o cliente, reunir todas as informações sobre o cliente numa única plataforma, desenvolver alguma operações e aumentar a rentabilidade da empresa.

Na Eluma, o foco estava em mudar significativamente o desempenho da empresa, aumentar a velocidade de resposta ao mercado. Aqui, as ferramentas de TIC não tinham essa responsabilidade direta, mas apoiavam mudanças da estratégia que pretendiam “fazer as pessoas pensarem no cliente e olharem o atendimento aos clientes como um processo que integra as diversas áreas da empresa”. As ferramentas de TIC liberaram as equipes de vendas e de engenharia de aplicação para atuar de maneira diferente, mais voltadas para inovar e construir relações mais duradouras com os clientes.

A intenção estratégica vem antes da escolha das ferramentas e facilita o sucesso da sua implantação. A intenção estratégica compõe, junto com o contexto, outra base para a decisão e escolha das ferramentas de TIC.

4.3 Ferramentas utilizadas

Identificar as ferramentas de TIC que estão sendo utilizadas pelas empresas é outro dos objetivos específicos desta pesquisa. Nas empresas entrevistadas foram implantadas diversas ferramentas, sendo três delas acessos para os clientes consultarem informações sobre processos e produtos da empresa fornecedora, colocarem seus pedidos, visualizarem seus extratos de contas a pagar, acompanharem seus pedidos e entregas.

As demais ferramentas implantadas nas empresas entrevistadas tinham como usuário alguém da equipe interna da empresa,

Aos vendedores foram disponibilizados dispositivos como notebooks e telefones celulares multifuncionais do tipo Blackberry. Nesses dispositivos, uma das empresa implantou um sistema de orçamento online através de um software que permite ao vendedor definir o preço de um novo produto solicitado pelo cliente, durante a visita e na presença do cliente, discutindo todas as variáveis relativas ao produto e aos serviços que o cliente espera receber.

Outras ferramentas colocadas em funcionamento nas empresas entrevistadas foram uma unidade automática de atendimento telefônico, programável, que atende e direciona chamadas segundo regras estabelecidas e um sistema de vídeo conferência entre gerente e cliente.

Na área de logística, foi citado um sistema de endereçamento de estoque informatizado associado a coletores de código de barra para identificação dos produtos e um software - Cockpit Logístico - de gestão de cargas, caminhões, expedição, transporte, entrega de produtos.

Para a prospecção de negócios foi desenvolvido um sistema de transmissão, através de telefone celular, de oportunidades de venda de material de construção - registro de obras em andamento.

Abrangendo diversos processos de comunicação e operação, foi instalada uma interligação via satélite de uma empresa franqueadora com todos os seus franqueados para comunicação online, em tempo real, de dados, voz e imagem.

As ferramentas estão ligadas a diferentes fases do Processo de Construção de Valor para o Cliente, conforme se pode ver na figura 14, a seguir.

A maioria das ferramentas implantadas teve como primeira razão de escolha resolver questões internas de organização, produtividade ou custo, ainda que indiretamente contribuíssem para entregar Valor Superior para o Cliente.

Apenas o Portal para o Cliente, o Irani Online e a Área Especial no site para a Construção Civil tiveram sua concepção voltada para serem Serviços aos Clientes, porém, sem que se levasse em consideração se os clientes queriam isso ou percebiam valor nessas iniciativas. A decisão, nesses casos, foi do fornecedor, sem participação direta dos clientes na concepção do serviço.

FERRAMENTAS DE TIC IMPLANTADAS PELAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

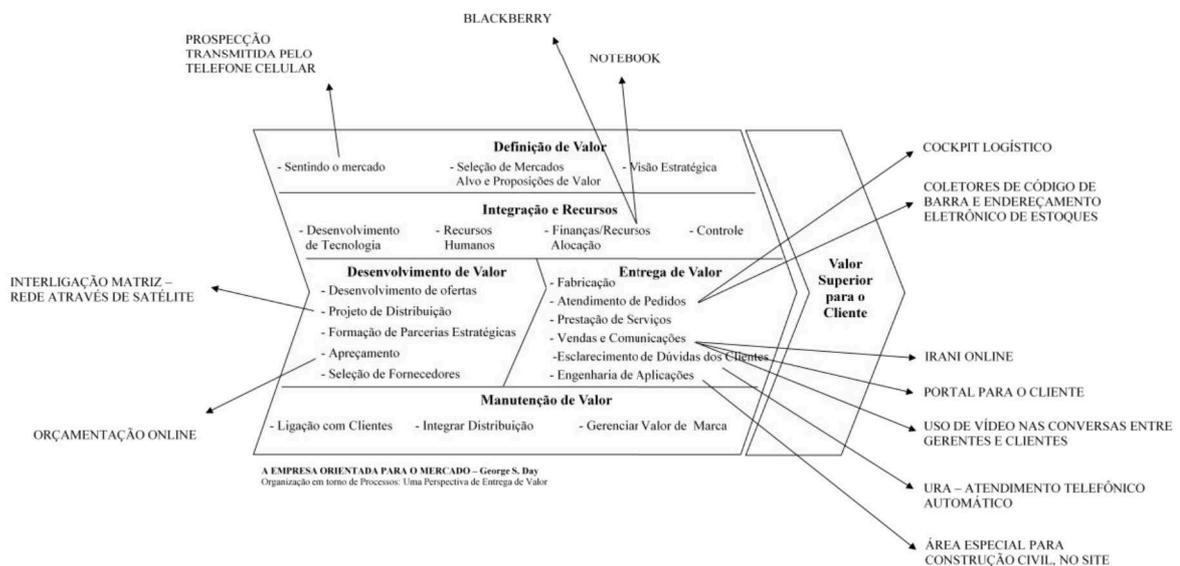


Figura 14 – Ferramentas de TIC implantadas pelas empresas entrevistadas

Fonte: Autor

4.4 Benefícios internos

Atendendo a outro objetivo específico deste trabalho, as contribuições proporcionadas pelas ferramentas implantadas pelas empresas entrevistadas estão listadas a seguir, desdobradas em benefícios internos, nesta subseção e em benefícios para os clientes, na próxima subseção.

A implantação de ferramentas de TIC, na visão das empresas entrevistadas, proporcionou muitos e diferentes benefícios internos. A organização interna foi um dos principais benefícios percebidos:

O Irani Online também poderia gerar um benefício interno de organização. As deficiências internas de informação teriam que ser resolvidas. É preciso organizar-se para se expor.

Quando o cliente vê a sua situação financeira, isso obriga a nossa área financeira a manter os arquivos em ordem, os títulos baixados, cobranças corretas, tudo acertado, arquivos limpos.

A produção tem que estar em ordem, as mudanças de processo têm que ser justificadas para os clientes. Todas essas informações colocadas na mesma base e acessíveis tanto pelo cliente quanto pelas equipes internas gera maior organização interna e torna tudo compatível.

Também acaba com as informações que não batem. As informações batem sempre.

Outro ponto associado ao anterior é a integração interna. As ferramentas de TIC permitem que toda a organização tenha acesso às mesmas informações sobre os clientes e entendam sua participação no processo de atendimento e relacionamento com eles:

O Irani Online vai ficando com uma cara de CRM, porque vira a plataforma de tudo. Os relatórios de visita técnica (preventivas e corretivas) também vão para o Irani Online (o cliente não tem acesso, mas os vendedores e equipe interna sabem onde achar tudo o que diz respeito ao cliente). Toda a informação do cliente está nessa plataforma.

Comecei a fazer as pessoas pensarem no cliente e olharem o atendimento aos clientes como um processo que integra as diversas áreas da empresa.

A comunicação interna é outro ponto que evolui positivamente com a implantação das ferramentas de TIC, na percepção dos entrevistados:

A nossa estrutura de comunicação melhorou muito. Em quatro anos, o conhecimento dos clientes e o conhecimento interno evoluíram muito.

Percebemos que as lojas tinham um desempenho de vendas muito superior aos quiosques. Fomos investigar e descobrimos que os quiosques tinham uma dificuldade de comunicação muito grande com a matriz. Os quiosques tinham menos telefones e computadores do que o necessário para sua boa operação. Isso

prejudicava o atendimento dos clientes e o gerenciamento dos quiosques. Mudamos isso. Propusemos outra rede de comunicação e os quiosques passaram a ter um desempenho de vendas muito melhor.

O Irani Online padronizou o processo de informações técnicas e para produção. Está tudo na mesma plataforma: as comissões, os títulos de cliente pendentes, os produtos, as fichas técnicas, o histórico dos clientes.

Amplos benefícios surgem com a utilização de ferramentas de comunicação dedicadas à interligação da empresa matriz, no caso uma franqueadora, com seus diversos pontos de venda:

O Boticário não tinha um bom domínio do canal na ponta. A dificuldade era com os estoques, as vendas reais, a programação da produção com base nas vendas, ressuprimento, treinamento do vendedor da loja, falta de padrão de operação e atendimento nas lojas, entre outros. Desenvolvemos uma solução via satélite, que interliga as lojas e o franqueador com voz, dados e vídeo. Eles conseguiram todos os ganhos básicos esperados: estoque, vendas, reposição de produtos para cada loja. E, de Curitiba, podem visualizar a operação de cada loja e assim, controlar o ambiente, o padrão visual, a aplicação das campanhas de comunicação, a customização do ambiente - a música que toca em cada loja é definida conforme as características culturais da região onde a loja está. O treinamento das equipes é feito via TV para cada loja, as lojas passam nessa TV, para os clientes, as propagandas e campanhas nacionais do Boticário. Como eu falei, o controle de estoque, de pagamentos, o faturamento, o cartão de crédito, tudo isso vem através do mesmo sistema.

Os sistemas aplicados aos processos de armazenagem, roteirização de entregas, expedição, transporte também apresentaram benefícios, na visão dos entrevistados – redução de custos, redução de estoques, redução de acidentes de trabalho:

Conseguimos reduzir o custo por tonelada transportada, melhorar o nível de serviço e reduzir os prazos de entrega. Em São Paulo, que era mais crítico, o percentual de entregas atrasadas caiu pela metade. O custo de frete caiu 8% em apenas dois meses de uso do software.

Outro ponto que modernizamos foi o armazém de embalagens. Tínhamos um estoque enorme de embalagens que ocupava uma área também muito grande. Constituímos um grupo de trabalho, junto com os fornecedores e reduzimos 70% do estoque e 25% do consumo específico de embalagens. Na logística temos coletores de código de barra e o armazém tem endereçamento controlado pelo sistema. Estamos com zero de erros de entrega, aumentamos muito a velocidade do atendimento e temos muito menos acidentes de trabalho nessa área.

Também se percebe utilidade como ferramenta de prospecção de novos clientes:

Uma empresa ligada à construção civil implantou um sistema de busca e registro de obras. Motoqueiros andam por São Paulo procurando e registrando o endereço de obras em fase inicial de construção. Essas informações são transmitidas por telefone celular para a empresa, que as cataloga e gera um “lead” para a revenda mais próxima fazer uma visita ao potencial cliente.

A maior ênfase, no entanto, está nos benefícios para a equipe comercial, para os vendedores. Mobilidade: trabalhar e ter acesso às informações sobre clientes e processos, em qualquer lugar e estar disponível para atender o cliente a qualquer hora são vistos como benefícios primordiais. Tirar o vendedor de tarefas consideradas rotineiras ou menos nobres também é papel fundamental do uso de TIC:

Um dos pontos mais importantes de tudo isso é tirar o vendedor dessa confusão de ficar correndo para pegar pedido, dar informação de produção, ver se faturou, etc. A outra coisa foi dar ao vendedor tudo para ele ter a gestão da vida dele na relação com aquele cliente, para ele ter uma visita mais eficiente, mais produtiva. O “high-tech” tem que estar a serviço do “high-touch”. A tecnologia entra para acabar com questões do tipo: está pronto, posso retirar, atrasou, faturou? O problema é o tempo que o gerente passa ao telefone, atendendo seus clientes. Foi feita uma identificação de por que o cliente liga e a conclusão é que, na grande maioria das vezes, liga para pedir coisas que outros funcionários podem resolver ou responder. Criamos uma URA que captura as ligações para os gerentes e transfere para uma equipe especializada. Só mesmo aquelas ligações que exigem a intervenção do gerente são transferidas para ele.

Outra facilidade percebida está no processo de precificação dos produtos:

Ao projetar ou definir uma caixa para uma demanda do cliente, precificar de forma consistente não é trivial. Na frente do cliente, o vendedor coloca os parâmetros da caixa e já sabe que preço pode propor para aquele produto, ou se os preços que o cliente propõe pagar ou paga aos concorrentes por aquele item estão dentro dos limites de aceitação definidos pela Irani.

4.5 Benefícios para os clientes

Em comparação aos benefícios internos, os benefícios para os clientes são bem menores, na percepção dos entrevistados. De maneira geral, são citados como benefícios facilidades operacionais oferecidas aos clientes. Não há uma associação direta com maiores vendas, aumento da receita, reforço da reputação, aumento da influência do cliente no seu mercado, melhor imagem de marca, mais lucro.

Nesse nível operacional, aparecem como benefícios para os clientes, na visão dos entrevistados, o acesso a informações operacionais, financeiras e de andamento de pedidos:

Além da questão financeira, o cliente também acompanha o processo produtivo dos seus pedidos. A produção tem que estar em ordem, as mudanças de processo têm que ser justificadas para os clientes. O sistema também serve para o cliente colocar os seus pedidos.

Um portal para o cliente olhar a posição do pedido, a posição da produção, o crédito, os vencimentos, enfim, toda essa informação mais comum que antes exigia um contato com o vendedor ou o administrativo de vendas.

Informação fácil e ágil sobre produtos é outro aspecto positivo relatado pelos entrevistados:

No site temos uma área especial para o mercado de construção civil. Todas as fichas técnicas de produto estão lá para o cliente fazer download. Acabou aquela história do vendedor ter que levar catálogo e ficha técnica de produtos. O cliente que precisa faz o download e pronto.

A relação com os clientes ganha agilidade pela possibilidade de resposta imediata oferecida pelas ferramentas de TIC:

Outra coisa interessante que foi implantada é o processo de Orçamentação Online. Gerou uma agilidade enorme na relação com os clientes.

O serviço de entrega também se mostra mais ágil, o cliente recebe seus produtos mais rapidamente:

Conseguimos reduzir o custo por tonelada transportada, melhorar o nível de serviço e reduzir os prazos de entrega. Em São Paulo, que era mais crítico, o percentual de entregas atrasadas caiu pela metade. As entregas na Grande São Paulo estão sendo feitas no mesmo dia da produção.

O portal na internet com acesso para os clientes também se torna uma ferramenta de comunicação e o cliente aprende mais sobre a empresa fornecedora:

Também é um processo de comunicação entre a Irani e o cliente. O cliente abre todo dia e tem uma espécie de jornal eletrônico com informações institucionais que ele visualiza.

É difícil fazer o cliente ler sobre a empresa. Ao acessar e navegar na página do Irani Online, o cliente lê e conhece mais sobre a empresa.

Como o Irani Online é acessado através do site da Irani, o cliente está sempre em contato com a Irani.

O cliente passa a utilizar como ferramenta imprescindível para o seu trabalho:

Hoje, já não se ouve mais falar de cliente que não usa. Ao contrário, quando dá algum problema é que o cliente reclama. Já não se sabe mais como trabalhar sem essa ferramenta.

4.6 Outros benefícios indiretos da implantação de TIC

A plataforma de comunicação com o cliente da Irani também se mostrou interessante para o relacionamento com representantes e fornecedores, dentro do mesmo conceito de centralizar as informações de interesse desses públicos e padronizar as informações técnicas e de produção, proporcionando organização e informações confiáveis.

No caso da ferramenta de precificação, o objetivo era preservar as margens e a rentabilidade da empresa, mas o sistema acabou gerando resultados adicionais inesperados como uma percepção de exclusividade pelo cliente: “O cliente percebe que o produto dele é único, diferenciado, é uma especialidade. Esse é o conceito que fica.” O fato do sistema de precificação apresentar detalhadamente todas as características técnicas do produto e as diversas alternativas de serviços básicos oferecidos aos clientes dá ao vendedor a possibilidade de discutir profundamente a composição da oferta que está fazendo ao cliente. Também houve o benefício da agilidade de resposta ao cliente: o preço é determinado na hora, durante a definição do produto e a negociação dos serviços.

Para o Diretor Comercial da Irani, um dos pontos fundamentais de toda a adoção de ferramentas de TIC foi “tirar o vendedor dessa confusão de ficar correndo para pegar pedido, dar informação de produção, ver se faturou, etc.”

Na Eluma não foi diferente: “A tecnologia entra para acabar com questões do tipo: está pronto, posso retirar, atrasou, faturou?” Definitivamente a força de vendas é beneficiada pela automação das tarefas de rotina e a possibilidade de maior dedicação ao trabalho de relacionamento com os clientes escolhidos.

4.7 O relacionamento com os clientes

“O *high-tech* tem que estar a serviço do *high-touch*.”

O Diretor Superintendente da Eluma deixou claro que as ferramentas implantadas tinham como finalidade permitir uma grande reestruturação no processo de atendimento e relacionamento com os clientes: “A grande questão que impedia o crescimento era a continuidade das práticas de atendimento. Como crescer se faz o mesmo nos mesmos?”

A partir da disponibilização de ferramentas para automatizar as tarefas rotineiras do vendedor, foi possível dar às equipes de vendas e de engenharia de aplicação atribuições diferentes voltadas para construir relacionamentos mais duradouros.

A análise da atuação dos engenheiros de aplicação mostrou que a maioria dos atendimentos era para resolver pequenos problemas que vendedores com melhor qualificação poderiam resolver. Mudamos isso. O vendedor passou a ser o responsável por apagar incêndios.

Para os engenheiros de aplicação, uma nova tarefa: chegar no cliente e inovar para que o cliente use menos o nosso produto. A intenção era buscar mais lealdade do cliente. A meta era ouvir do cliente: “quero esse fornecedor que agrega valor para meu negócio”. Então, vou ao cliente e me alio com ele para ele consumir menos o meu produto.

Essa relação direta entre a usina e o cliente, através do engenheiro de aplicação, à parte do comercial, alguém que quer prestar serviço e não apenas vender mais, faz surgirem as inovações que criam a lealdade.

A construção de valor para o cliente não era a primeira consequência para as ferramentas de TIC, mas somente com a implantação dessas é que a equipe estaria mais disponível para buscar formas de oferecer esse valor superior.

Também nessa mesma entrevista ouvimos: “As construtoras e empresas de engenharia participam de reuniões técnicas com nossa equipe e os resultados vão para o site. Trazemos os clientes para visitar a Eluma. Eles passam a ter um entendimento do nosso processo, dos nossos cuidados com o produto. Isso traz uma resposta positiva. Eles valorizam o cobre como solução.” Em outro trecho: “EDI, internet e intranet, essa tecnologia colocada à disposição dos vendedores é instrumento para um processo. Os clientes grandes ainda querem presença. Nossa engenharia de aplicação é sempre presencial, por definição.” Mais uma vez, o reforço para o relacionamento pessoal como forma de criar e oferecer mais valor aos clientes.

A Embratel afirma estar mudando sua estratégia: “A Embratel está passando por uma transformação no seu posicionamento. A empresa sempre teve um perfil técnico voltado para a tecnologia e comunicação. Hoje, pensa em como ampliar a base de negócios dos clientes e como aumentar a eficiência deles.” Isso é uma clara afirmação de que pretende orientar-se para o mercado. Grande provedora de serviços de telecomunicação, não apresentou, ao longo da entrevista, nenhuma ferramenta de TIC que tenha implantado e ainda reforçou: “A filosofia da Embratel é que o cliente grande sempre deve falar com gente preparada para atendê-lo. Nós não temos *callcenter* terceirizado.”

A base para orientar-se para o mercado e criar valor para os clientes, nas empresas entrevistadas, é o relacionamento pessoal. As ferramentas tecnológicas apenas dão suporte a esses processos.

4.8 Dificuldades percebidas para a adoção de ferramentas de TIC

Entender o processo de implantação das ferramentas de TIC também é objetivo específico desta pesquisa e muita ênfase ao processo de adoção das ferramentas foi dada pelos entrevistados. As dificuldades de adoção acontecem tanto no âmbito interno quanto por parte dos clientes. Os principais pontos que surgiram nas entrevistas estão a seguir.

Ferramentas de TIC, por si só, não resolvem problemas internos da empresa, elas automatizam processos existentes e expõem o grau de organização da empresa. Empresas desorganizadas ou com processos ruins ficarão mais vulneráveis se abrirem acessos fáceis às suas informações. Sua precariedade e seus defeitos se tornarão mais visíveis. O risco de o cliente perceber diminuição no valor da oferta é grande.

Os clientes oferecem resistência ao uso de ferramentas que são disponibilizadas pelos fornecedores: “Percebemos que os clientes também são muito conservadores e muitos têm dificuldade de usar o portal. A briga é para o cliente usar o portal. O cliente não quer usar, mas está crescendo.” Esse é um ponto delicado e cuidados devem ser tomados para que o cliente utilize o que a empresa está colocando à disposição dele.

Um fator que determina o sucesso da ferramenta é a adoção. Se isso já costuma ser difícil no ambiente interno, obter a aceitação do cliente ainda é mais complexo: “Durante um ano e meio tivemos que ir lá e orientar o cliente, treinar o cliente para usar.” Sem esse esforço, o resultado não seria o mesmo.

Outro ponto fundamental é a união do conhecimento das ferramentas de TIC com o entendimento do que é valor na percepção dos clientes. Na voz de um dos entrevistados: “O gargalo é o pessoal de TI. Eles não sabem pensar em negócio. Ninguém discute de maneira séria como a tecnologia pode apoiar os negócios. O segredo é como ligar o cliente à empresa.” E ainda: “A grande dificuldade é que os CIOs – *Chief Information Officers* - não estão ligados no cliente. Os diretores de marketing estão ligados nos clientes, mas não sabem o que a tecnologia pode oferecer. Somos nós (provedores de TIC) que temos que descobrir o que fazer para desenvolver a operação dos clientes.”

4.9 Valor para os clientes

Outro objetivo específico desta pesquisa é estabelecer as relações possíveis entre as contribuições das ferramentas de TIC utilizadas pelas empresas entrevistadas e o Processo de Construção de Valor para os Clientes. A análise das entrevistas deu indicações indiretas dos efeitos da implantação das ferramentas de TIC que podem ser vistos como valiosos pelos clientes dessas empresas.

Esta seção tem um erro de origem: valor para o cliente exige que o cliente seja ouvido. Só o cliente pode responder o que verdadeiramente é valor, na sua visão. Os clientes não foram entrevistados, portanto não seria legítimo falar em seu nome. Apesar disso, nas entrevistas dos diretores comerciais é possível identificar pistas do que pode ser entendido como valor para o cliente, na opinião dos entrevistados. Essas pistas estão classificadas a seguir levando em consideração as cinco categorias do valor - funcional, social, emocional, epistemológico e situacional - propostas por Sheth, Newman e Gross (1991 apud WOODRUFF, 1997).

Um resumo do que foi considerado valor para o cliente, nesta análise baseada na opinião dos entrevistados, está estruturado no quadro 8 abaixo e antecipa o que está detalhado nas sub-seções seguintes:

Valor funcional
O cliente passar a ter processos internos de produção e administração dos clientes mais eficientes.
Receber as entregas com pontualidade e sem erros.
Participar de negociações ágeis e fáceis.
Ter informação disponível, rápida, precisa.
Redução de custos do cliente.
Valor social
Estar em permanente comunicação com o fornecedor, ter um canal aberto de contato imediato com o fornecedor.
Ser tratado pelo fornecedor de forma individual, única, diferenciada.
Contar com produtos inovadores, que o diferenciem no seu mercado.
Ter o fornecedor como aliado.
Valor emocional
Ter clareza do fornecedor nas mudanças de processo.
Perceber conveniência nos processos, especialmente os de interface com o fornecedor.
Observar a consistência na precificação gera confiança no fornecedor.
Ser tratado pelo fornecedor de forma individual, única, diferenciada.
Ter acesso direto, sem intermediários, às diversas áreas da empresa.
Ser convidado a participar de processos de desenvolvimento do fornecedor.
Valor epistemológico
Ter acesso a informação técnica.
Estar em permanente comunicação com o fornecedor.
Ampliar o conhecimento sobre o fornecedor.
Valor situacional
Perceber que a oferta do fornecedor é dirigida e exclusiva para sua demanda.
Ter um atendimento diferenciado, por parte do fornecedor.

Quadro 8 – Valor para o cliente, na percepção dos entrevistados
Fonte: Autor

4.9.1 Valor funcional

Enquadram-se no valor funcional, que está ligado à utilidade do produto ou serviço para o cliente:

- a) O cliente passar a ter processos internos de produção e administração dos clientes mais eficientes.

A Embratel deixa essa intenção explícita quando afirma que em seu novo posicionamento “pensa em como ampliara a base de negócios dos clientes e como aumentar a eficiência deles”. Alguns exemplos apresentados por ela falam em sistemas que proporcionaram redução de estoques, aumento de vendas, treinamento à distância pela TV e sistemas de telefonia que selecionam e direcionam chamadas.

A Irani cita clientes que perdem eficiência quando o sistema disponibilizado por ela fica fora do ar: “Quando (o sistema de acesso para o cliente) dá algum problema é que o cliente reclama. Já não se sabe mais como trabalhar sem essa ferramenta.”

b) Receber as entregas com pontualidade e sem erros.

Nas palavras dos entrevistados, sistemas de logística estão proporcionando ganhos importantes que se refletem na operação dos clientes:

O percentual de entregas atrasadas caiu pela metade.
Estamos com zero de erros de entrega, aumentamos muito a velocidade do atendimento.

c) Participar de negociações ágeis e fáceis.

Conveniência e conforto para o cliente são fatores importantes. As entrevistas mostram a preocupação com o tema.

A facilidade e a agilidade de negociação promovidas pelo sistema de precificação da Irani permitem a concretização do negócio durante a visita do vendedor, de forma bastante objetiva.

O cliente da Irani também tem esta conveniência: “O sistema também serve para o cliente colocar os seus pedidos.”

Na Eluma se entende que “Tudo isso (ferramentas de TIC) para ele (o vendedor) ter uma visita mais eficiente, mais produtiva (ao cliente).”

A mesma preocupação aparece na disponibilização de informações técnicas no site da Eluma: “O cliente que precisa (de informações técnicas) faz o download e pronto.”

d) Ter informação disponível, rápida, precisa.

Várias informações operacionais confiáveis ficam disponíveis para os clientes que podem consultá-las a qualquer momento. Informações técnicas prontas para serem “baixadas” da internet também agilizam os processos internos do cliente.

O cliente vê a sua situação financeira.
O cliente também acompanha o processo produtivo dos seus pedidos.
Um portal para o cliente olhar a posição do pedido, a posição da produção, o crédito, os vencimentos, enfim, toda essa informação mais comum que antes exigia um contato com o vendedor ou o administrativo de vendas.
Todas as fichas técnicas de produto estão lá para o cliente.

e) Redução de custos do cliente.

É tema explícito na Eluma: “Para os engenheiros de aplicação, uma nova tarefa: chegar no cliente e inovar para que o cliente use menos o nosso produto.” “Vou ao cliente e me alio com ele para ele consumir menos o meu produto.”

O universo do valor funcional é o que apresenta mais conteúdo, possivelmente por ter um caráter mais racional, objetivo e quantificável.

4.9.2 Valor social

Enquadram-se no que o cliente perceberia como valor social – ligado aos relacionamentos pessoais e à imagem da empresa no ambiente de negócios e também junto aos seus clientes:

- a) Estar em permanente comunicação com o fornecedor, ter um canal aberto de contato imediato com o fornecedor.

Como aparece na entrevista com a Irani: “é um processo de comunicação entre a Irani e o cliente”; “o cliente está sempre em contato com a Irani”.

E na Eluma, a partir da implantação de TIC foi possível fazer eventos em que: “Todas as áreas ouvem os clientes diretamente. Isso desmistifica as questões dos clientes - as áreas ouvem a informação direta do cliente, em primeira mão, sem filtro. Convidamos todos os clientes da região.”

- b) Ser tratado pelo fornecedor de forma individual, única, diferenciada.

A Irani mostra essa preocupação tanto no seu sistema Irani Online de informações ao cliente, quanto no seu sistema de precificação.

A Eluma assume que todo o processo de informatização tem como finalidade liberar a equipe de vendas e engenharia de aplicação para que o cliente possa “ter uma atenção mais direta da Eluma” e como consequência, afirma que “o cliente se sente importante porque tem um tratamento que ele não via”.

A Embratel também busca oferecer essa atenção especial: “É isso que tentamos fazer com os nossos clientes: saber como é sua operação, entender o que estão buscando e apresentar soluções de comunicação para isso.” E complementa: “Nossas soluções são sempre customizadas para cada cliente.”

De maneira até curiosa para uma empresa de telecomunicações, a Embratel afirma: “A filosofia da Embratel é que o cliente grande sempre deve falar com gente preparada para atendê-lo. Nós não temos *callcenter* terceirizado”.

- c) Contar com produtos inovadores, que o diferenciem no seu mercado.

A Eluma espera que seus engenheiros de aplicação cumpram essa nova tarefa: “chegar no cliente e inovar para que o cliente use menos o nosso produto.” “O engenheiro é que faz esse desenvolvimento, descobre onde e como o cobre ainda pode ser aplicado.”

A Embratel apresentou uma série de soluções de comunicação que desenvolveu para seus clientes: um sistema de busca e registro de obras; uma solução via satélite, que interliga lojas e franqueador com voz, dados e vídeo; um programa para terminais bancários de auto-serviço que identifica o cliente que está no caixa e direciona a comunicação específica para ele; um sistema de comunicação que utiliza vídeo nas conversas entre gerentes e clientes, para um banco.

d) Ter o fornecedor como aliado.

A Eluma estabelece isso como estratégia: “vou ao cliente e me alio com ele para ele consumir menos o meu produto”. E pretende construir uma relação baseada na lealdade: “Essa relação direta entre a usina e o cliente, através do engenheiro de aplicação, à parte do comercial, alguém que quer prestar serviço e não apenas vender mais, faz surgirem as inovações que criam a lealdade.

4.9.3 Valor emocional

Podem ser vistos como valor emocional – sentimentos positivos do cliente relacionados com o produto ou empresa fornecedora:

a) Ter clareza do fornecedor nas mudanças de processo.

A Irani entende que dar acesso ao cliente para conhecer as informações internas de atendimento exige que as mudanças de processo sejam justificadas, criando um ambiente de confiança.

b) Perceber conveniência nos processos, especialmente os de interface com o fornecedor.

Informações sobre processos internos e administração de pedidos estão nos sistemas da Irani e da Eluma. Soluções para agilizar entregas também foram apresentadas por duas das empresas entrevistadas.

c) Observar a consistência na precificação gera confiança no fornecedor.

O sistema de precificação da Irani dá, ao cliente, essa sensação de justiça quando dá clareza dos critérios que utiliza para definir preços.

d) Ser tratado pelo fornecedor de forma individual, única, diferenciada.

Já foi abordado como valor social, mas também pode ser entendido pelo cliente como valor emocional, pois também gera sentimentos positivos no cliente.

e) Ter acesso direto, sem intermediários, às diversas áreas da empresa.

Também faz parte da lista de possíveis valores sociais percebidos pelo cliente, mas contribui para gerar segurança no relacionamento com o fornecedor.

f) Ser convidado a participar de processos de desenvolvimento do fornecedor.

A Eluma convida os clientes para reuniões técnicas: “As construtoras e empresas de engenharia participam de reuniões técnicas com nossa equipe e os resultados vão para o site”.

4.9.4 Valor epistemológico

São entendidos como potenciais valores epistemológicos – associados ao aprendizado, ao conhecimento adquirido na relação com os fornecedores:

a) Ter acesso a informação técnica.

A Eluma mantém todas as fichas técnicas de produto disponíveis para os clientes fazerem “download” e convida as construtoras e empresas de engenharia para participar de reuniões técnicas com sua equipe.

b) Estar em permanente comunicação com o fornecedor.

O portal Irani Online é um processo de comunicação que mantém “o cliente sempre em contato com a Irani”.

c) Ampliar o conhecimento sobre o fornecedor.

Ao acessar e navegar na página do Irani Online, o cliente lê e conhece mais sobre a empresa. O cliente abre todo dia e tem uma espécie de jornal eletrônico com informações institucionais que ele visualiza.

A Eluma promove “6 a 8 encontros com clientes por ano, em locais escolhidos, em que vão a produção, processo, qualidade, meio ambiente, logística, comercial, a empresa toda. Todas as áreas ouvem os clientes diretamente. Isso desmistifica as questões dos clientes - as áreas ouvem a informação direta do cliente, em primeira mão, sem filtro. Convidamos todos os clientes da região.”

Também na Eluma: “Trazemos os clientes para visitar a Eluma. Eles passam a ter um entendimento do nosso processo, dos nossos cuidados com o produto. Isso traz uma resposta positiva. Eles valorizam o cobre como solução”. “Em quatro anos, o conhecimento dos clientes e o conhecimento interno evoluíram muito.”

4.9.5 Valor situacional

Finalmente, como possível valor situacional percebido pelos clientes, associado ao momento ou direcionado a uma necessidade específica do cliente:

- a) Perceber que a oferta do fornecedor é dirigida e exclusiva para sua demanda.

O sistema de precificação da Irani define preços para cada situação de atendimento estabelecida em função das demandas específicas de cada cliente: “O vendedor coloca no sistema o tipo de caixa, as dimensões da caixa, a sua composição, a arte, cores, conjugações com outros produtos do mesmo cliente, equipamentos necessários para o processo, perdas de matérias primas, frete, palete, embalagem e obtém o custo e o preço sugerido de venda. Todos esses pontos podem ser ajustados com o cliente, durante o atendimento”. “O cliente percebe que o produto dele é único, diferenciado, é uma especialidade. Esse é o conceito que fica.”

Na Embratel: “É isso que tentamos fazer com os nossos clientes: saber como é sua operação, entender o que estão buscando e apresentar soluções de comunicação para isso. Nossas soluções são sempre customizadas para cada cliente.”

- b) Ter um atendimento diferenciado, por parte do fornecedor.

Na Eluma: “Uma seleção de clientes indicou aqueles mais importantes que passariam a ter uma atenção mais direta da Eluma, com envolvimento dos gerentes comerciais no seu atendimento.”

A reunião com clientes promovida pela Eluma também gera esse efeito: “Todas as áreas ouvem os clientes diretamente. Isso desmistifica as questões dos clientes - as áreas ouvem a informação direta do cliente, em primeira mão, sem filtro. Convidamos todos os clientes da região. O cliente se sente importante porque tem um tratamento que ele não via.”

“A Eluma entende que as ferramentas de TIC apóiam o vendedor na relação com os clientes: “A outra coisa foi dar ao vendedor tudo para ele ter a gestão da vida dele na relação com aquele cliente, para ele ter uma visita mais eficiente, mais produtiva.”

5 PROPOSTA DE PROCESSO PARA A ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE TIC

O objetivo principal deste trabalho é propor um processo de escolha e implantação de ferramentas de TIC orientadas para oferecer valor superior aos clientes. As entrevistas conduzidas e a análise dos dados obtidos ofereceram os resultados parciais apresentados na seção anterior. A expectativa de ter uma base para propor esse processo se concretizou. Os resultados apresentados até agora, além de descritivos do processo das empresas entrevistadas, também conduzem a reflexões e proposições que respondem ao objetivo principal desta pesquisa.

A decisão de implantar ferramentas de TIC, em geral, envolve diferentes áreas da empresa. Nos processos de construção de valor para os clientes, marketing, comercial e tecnologia participarão dessas decisões. Em muitos casos, áreas específicas nas quais se pretende aplicar TIC aos seus processos – logística, por exemplo - também participarão das decisões. O conhecimento e os interesses de cada um desses envolvidos são diferentes. A área de tecnologia certamente conhecerá muitas ferramentas, mas não saberá se elas contribuem ou não para o valor oferecido ao cliente. Uma área especialista conhecerá muito bem seus processos, mas não conhecerá o suficiente de tecnologia para poder decidir sozinha quais ferramentas implantar. Decisões multidisciplinares, envolvendo diferentes interesses e competências funcionam melhor dentro de um processo estruturado

Ao longo das entrevistas, de forma espontânea, foram surgindo temas ligados aos processos de escolha e implantação de ferramentas TIC. A análise e a estruturação das entrevistas tornaram evidente a existência de um conjunto de cuidados e preocupações que os gestores entrevistados tomaram ou recomendavam que se passasse a tomar. Esses temas sugerem um processo para a adoção de ferramentas de TIC que, por ser baseado em vivência prática, pode resultar em maior acerto na sua escolha e facilidade para sua implantação.

Fazem parte desse processo os seguintes temas:

- a) Contexto
- b) Intenção estratégica
- c) Proposta de valor para os clientes
- d) Resultados internos esperados
- e) Pontos negativos e riscos
- f) Impacto esperado sobre o relacionamento com os clientes
- g) Escolha das ferramentas

- h) Preparação da equipe interna para adoção e uso
- i) Preparação dos clientes para entendimento do valor, adoção e uso
- j) Implantação
- k) Acompanhamento dos resultados internos e da percepção de valor pelos clientes
- l) Ajustes nas ferramentas e nos processos
- m) Inventário dos ganhos internos e do valor percebido pelos clientes

O roteiro de entrevistas, baseado no referencial teórico estudado, indicava que os itens “d”, “e”, e “g”, ligados às ferramentas escolhidas e seus benefícios, surgiriam nas entrevistas e que formariam a base das conversas. As entrevistas foram muito ricas ao trazer elementos novos ligados ao contexto da empresa, à intenção estratégica, a detalhes e cuidados da implantação e ao acompanhamento dos resultados e ajustes após a implantação.

A figura 15 retoma o Processo de Construção de Valor complementado por outras referências teóricas, conforme apresentado na seção 2, para usá-lo como base dentro do processo de escolha e implantação de ferramentas de TIC, apoiando a articulação dos temas listados acima, compondo o processo apresentado na figura 16.

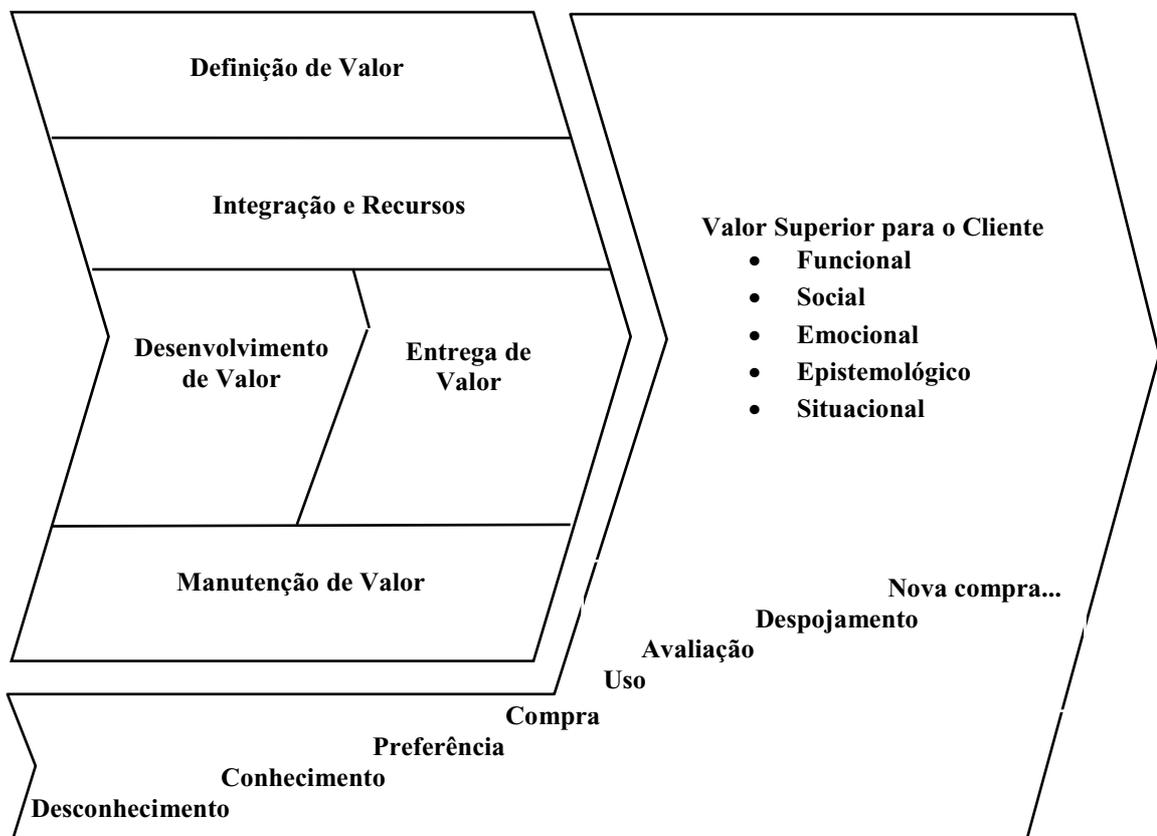


Figura 15 – O processo de construção de valor de Day (2001) complementado por conceitos de Woodruff (1997), Lavidge e Steiner (1961), Engel, Black e Miniard (2000), e Sheth, Newmann e Gross (1991) apud WOODRUFF, 1997)

Fonte: Autor

Para cada fase do processo proposto será feita uma explicação do seu conteúdo básico.

Processo para a Escolha e Implantação de Ferramentas de TIC

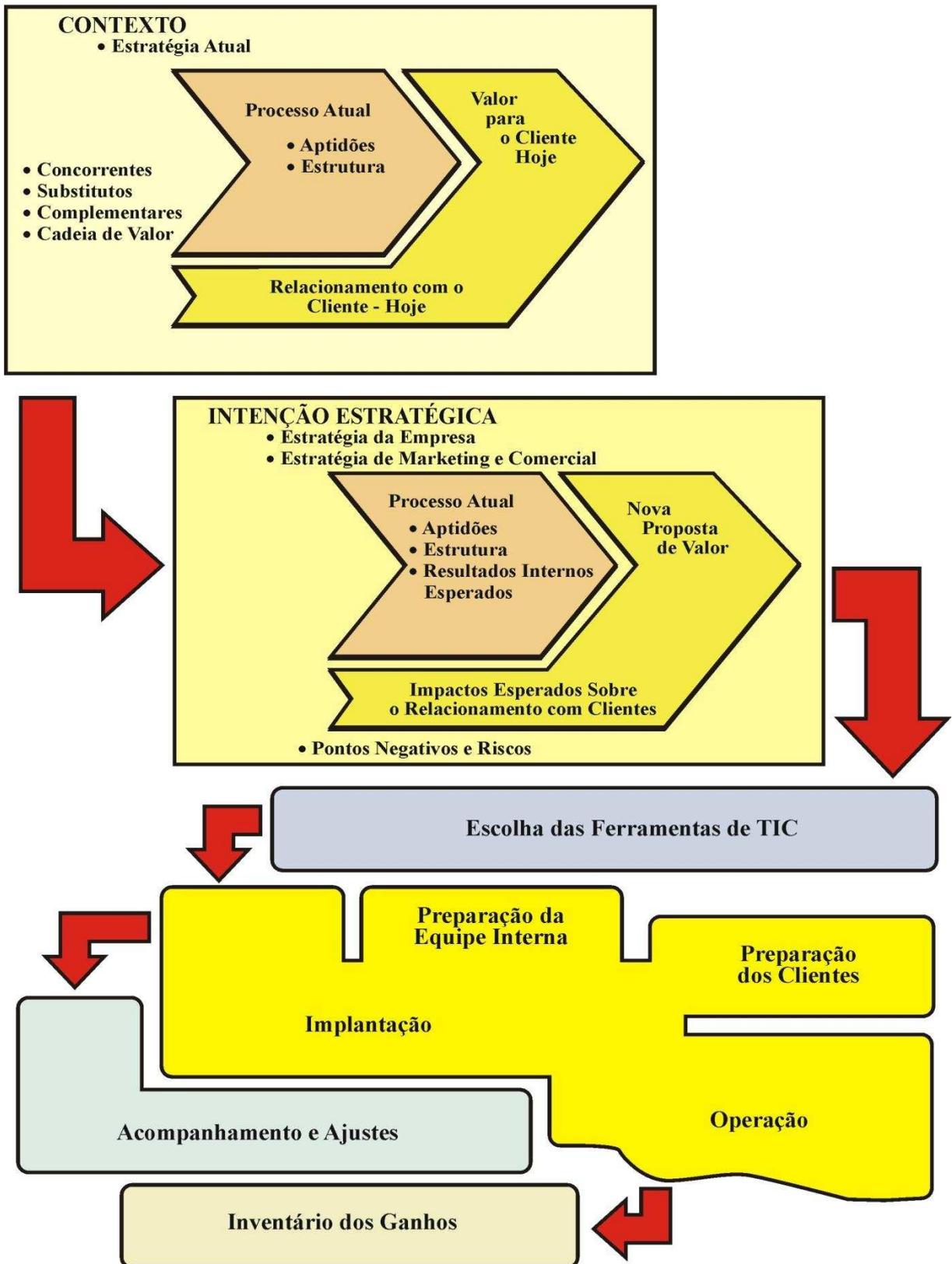


Figura 16 – Processo para escolha e implantação de ferramentas de TIC
 Fonte: Autor

5.1 Contexto

Contexto surgiu nas entrevistas como fator determinante para a decisão de implantação de ferramentas de TIC. O contexto é o estágio atual da empresa nos seus processos internos e de relacionamento com os clientes e com o ambiente em que atua.

O contexto reconhece a estratégia atual da empresa e como ela se expressa através dos seus processos atuais compreendendo suas aptidões e sua estrutura. O contexto mostra como se dá, hoje, o relacionamento com os clientes e qual é o valor oferecido para os clientes, no estágio atual.

Interessa, para definir o contexto, entender a atuação de concorrentes, substitutos, complementares e a relevância da empresa na cadeia de construção de valor na qual a empresa está inserida.

Também são pontos importantes a observar no contexto: o uso de TIC na empresa, comparado ao de seus clientes e concorrentes; o nível de qualidade das informações internas e de mercado disponíveis; a integração e a qualidade dos processos de construção de valor; a capacidade de atendimento aos clientes.

Em relação à literatura pesquisada, praticamente não se discutiu o contexto pré-implantação como fator relevante para o sucesso das ferramentas escolhidas e implantadas.

5.2 Intenção estratégica

Também é um item fundamental para o sucesso da escolha e implantação das ferramentas de TIC. A intenção estratégica deve estar alinhada com a estratégia da empresa e seus desdobramentos em estratégias de marketing e comercial. A intenção estratégica estabelece os pontos da estratégia da empresa e das estratégias de marketing e comercial que serão atendidos ou reforçados com as ferramentas de TIC.

Faz parte da intenção estratégica detalhar a nova proposta de valor para os clientes e estabelecer as mudanças necessárias nos processos internos: novas aptidões e nova estrutura necessárias para viabilizar a nova oferta de valor.

Os resultados internos previstos, os impactos esperados sobre o relacionamento com os clientes e os eventuais pontos negativos e riscos da implantação de ferramentas de TIC também devem ser avaliados nesta fase do processo.

Da intenção estratégica, o referencial teórico tratou menos do alinhamento estratégico das ferramentas escolhidas e mais dos efeitos esperados sobre o ambiente interno e externo. Considerar, a priori, a potencial contribuição das ferramentas escolhidas para o fortalecimento da estratégia da empresa, também é uma contribuição que nasce nas entrevistas analisadas.

5.2.1 Proposta de valor para os clientes

Definir quais serão os benefícios da implantação das ferramentas de TIC que se pretende oferecer aos clientes é outro ponto importante. Que valor o cliente perceberá como resultado da implantação de ferramentas de TIC? Lembrando que valor pode enquadrar-se em diversas categorias: funcional, social, emocional, epistemológico e situacional (SHETH; NEWMAN; GROSS, 1991 apud WOODRUFF, 1997).

Essa definição orienta a escolha das ferramentas de TIC mais adequadas para o que se espera oferecer aos clientes.

Também não há clareza, na literatura estudada, se havia, nas empresas e processos pesquisados, uma proposta prévia do valor que as ferramentas de TIC proporcionariam aos clientes. Mas, o referencial estudado é rico em possibilidades de construção de valor para os clientes.

5.2.2 Resultados internos esperados

Da mesma forma que se define o valor que se pretende oferecer ao cliente, também se define quais os resultados internos que se pretende obter com a implantação de ferramentas de TIC.

Olhando para o Processo de Construção de Valor é possível estabelecer em quais processos ou sub-processos as ferramentas vão provocar mudanças e que benefícios internos serão obtidos com essa implantação.

O referencial teórico mostrou que esse foi o tema mais freqüente nos trabalhos pesquisados. Os resultados internos foram muito explorados em todo o referencial utilizado para este trabalho e as entrevistas confirmaram sua importância, sem, contudo, superar a contribuição que o referencial já havia proporcionado..

5.2.3 Pontos negativos e riscos

Também largamente presentes no referencial teórico, os pontos negativos, se listados de forma antecipada, permitem fazer um balanço das alternativas para minimizar os riscos de falha na implantação e tomar as precauções necessárias para reduzir seus impactos.

A pesquisa empírica também confirmou a importância desse ponto, de forma clara, mas, dado o pequeno número de casos estudados através das entrevistas, a contribuição presente no referencial teórico é muito mais rica.

5.2.4 Impacto esperado sobre o relacionamento com os clientes

É um ponto extremamente delicado para implantação de ferramentas TIC no ambiente *business to business*. Fortemente baseados em relações pessoais, os negócios entre empresas contam com as ferramentas de TIC para facilitar essas relações. O *high-tech* favorecendo o *high-touch*. As ferramentas de TIC devem reforçar os laços que constroem lealdade sem provocar distanciamento e frieza nas relações com os clientes.

Poucos artigos apresentados no referencial trataram dessa questão, que teve bastante destaque nas entrevistas. Os três entrevistados ressaltaram a importância de se avaliar o impacto das ferramentas de TIC sobre o relacionamento com os clientes nos negócios entre empresas.

5.3 Escolha das ferramentas

Tem mais sentido se for feita após as etapas anteriores. Deve levar em conta sua adequação ao contexto e à intenção estratégica. Deve, potencialmente, gerar o valor que se espera entregar ao cliente e provocar os resultados internos esperados. Da mesma forma, deve apresentar poucos pontos negativos ou riscos na sua implantação, bem como contribuir para aprimorar as relações com os clientes.

O momento da decisão sobre que ferramentas escolher é um ponto chave do processo. As etapas anteriores, todas de planejamento e embasamento da decisão, já devem ter sido cumpridas, para que a escolha tenha mais chance de sucesso.

5.4 Implantação

Etapa do processo que envolve cuidados que determinam a qualidade e o desempenho da ferramenta escolhida. Muitas ferramentas de TIC, hoje, são construídas sobre grandes bases de dados e a estrutura dessas bases de dados e a qualidade dos dados nelas armazenados impactam a qualidade dos resultados obtidos com essas ferramentas. Outro ponto importante está associado à capacidade dessas ferramentas: a quantidade de linhas, memória, capacidade de processamento, capacidade de transmissão de informações, rapidez de acesso, pontos de acesso, confiabilidade das ferramentas, tudo isso é relevante para o sucesso da implantação e precisa ser bem dimensionado e executado.

Ainda dentro do processo de implantação, outro ponto importante é a preparação das pessoas para uso das ferramentas de TIC. Consta da literatura revista, mas ficou evidente nas entrevistas como fator chave do sucesso da implantação de TIC.

5.4.1 Preparação da equipe interna para adoção e uso

Um dos pontos chave para o sucesso da implantação de TIC é a preparação das equipes para operar os novos processos. Foi o tema objeto do maior número de artigos entre

todos os lados. Discutir as mudanças, treinar para o uso, adaptar os processos às novas ferramentas aumentam as chances de sucesso.

5.4.2 Preparação dos clientes para entendimento do valor, adoção e uso

Outro ponto crítico do processo e talvez o mais difícil porque está fora do domínio da empresa. O cliente precisa participar do processo de desenvolvimento da solução, principalmente naquilo que será operado por ele ou se integrará aos seus sistemas e ferramentas. O cliente só usará uma ferramenta definida por um fornecedor se realmente perceber utilidade ou valor naquilo que está sendo oferecido a ele.

Se no ambiente interno já ocorrem resistências e dificuldades na implantação e uso de ferramentas de TIC, nos clientes isso tende a ser ainda mais difícil. Treinamento, orientação para o uso, customização, integração com os sistemas do cliente são facilitadores do processo de adoção e uso pelo cliente.

5.5 Acompanhamento dos resultados internos e da percepção de valor pelos clientes e ajustes nas ferramentas implantadas

Após a implantação é preciso verificar se aquilo que foi proposto e planejado acontece na prática. As duas dimensões: a interna e a externa (dos clientes) têm que ser verificadas. Os desvios em relação ao planejado precisam ser relatados e avaliados para que as suas causas possam ser trabalhadas.

A partir dos resultados verificados internamente e junto aos clientes, talvez seja necessário fazer ajustes nas ferramentas e nos processos implantados.

5.6 Inventário dos ganhos internos e do valor percebido pelos clientes

Para que o processo possa se encerrar e um novo ciclo de evolução ter início, é recomendável registrar os ganhos internos e o aumento de valor percebido pelos clientes.

De maneira geral a equipe que conduz processos dessa natureza tem caráter temporário e se dissolve. Seus participantes partem para outros projetos ou para novas funções e as ferramentas implantadas tornam-se parte da rotina ou dos processos das áreas envolvidas no projeto.

Dessa forma, o registro dos ganhos, inclusive no processo de desenvolvimento do projeto, permite que esse conhecimento não se perca e possa ser compartilhado internamente, servindo de base para novos projetos.

Considerando os crescentes investimentos e, a cada vez maior, participação dos gastos com TIC, em comparação com a receita das empresas, pontos mostrados na seção que falou da Relevância prática da TIC, registrar o conhecimento sobre o processo de implantação como um todo, pode ser muito valioso para a condução de projetos futuros da mesma natureza.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Propor um processo de escolha e implantação de ferramentas de TIC orientadas para oferecer valor superior aos clientes, dentro do mercado *business to business*, era o objetivo geral desta dissertação.

A orientação estratégica para o mercado coloca a empresa num ambiente dinâmico que exige inovação permanente. O cliente muda todos os dias. A tecnologia evolui a cada instante. O processo de criação de valor para os clientes é complexo. Ferramentas de TIC que possam contribuir para esse valor serão escolhidas e implantadas em decisões complexas.

Ao longo de todo o trabalho, dois referenciais teóricos básicos antes desconexos - utilização de ferramentas de TIC e orientação para o mercado caracterizada pela construção de valor para os clientes – foram sendo integrados, com base no referencial teórico e na experiência prática relatada nas entrevistas de campo. Ainda que não fizesse parte dos objetivos deste trabalho, o Processo de Construção de Valor (DAY, 2001) foi complementado por conceitos de valor extraídos de Woodruff (1997) e de Sheth, Newman e Gross (1991 apud WOODRUFF, 1997), processos de comunicação, entendimento e percepção do valor pelo cliente retirados do Modelo de Hierarquia de Efeitos (LAVIDGE; STEINER, 1961) e de Engel, Blackwell e Miniard (2000). O resultado final foi um processo de construção e percepção de valor mais completo em relação à base teórica utilizada, mais claro e mais adequado para as empresas que pretendem orientar-se para o mercado, complementando as contribuições desta dissertação. Como contribuição adicional aos processos de escolha e implantação de ferramentas de TIC, este trabalho identificou e catalogou um conjunto de ferramentas que estão sendo utilizadas nas empresas, que constam no referencial estudado e que foram citadas pelos executivos entrevistados. Para essas ferramentas, este trabalho inventariou os resultados positivos e negativos encontrados no referencial e comentados pelos executivos entrevistados. Esses pontos podem servir como base para análises pelos interessados em implantar ferramentas de TIC ou como ponto de partida para outros estudos teóricos sobre o tema.

O mapeamento do referencial teórico em relação ao Processo de Construção de Valor proposto por Day (2001) mostrou muitas das possíveis aplicações conhecidas das ferramentas de TIC e suas contribuições para esse processo, podendo também inspirar gestores e pesquisadores. Como foram listados os artigos nacionais e internacionais e ligados aos mercados *business to business* e de consumo, esses quadros também poderão ser úteis para

quem se interessar em estudar as aplicações de TIC para o mercado de consumo ou de forma mais ampla.

O referencial e a pesquisa conduzida estão alinhados ao mostrarem preocupações pontuais e predominantemente internas para a escolha e implantação de ferramentas de TIC. Aspectos operacionais e busca de eficiência determinam a maioria das decisões para implantação de TIC. Ferramentas de TIC deliberadamente pensadas para apoiar a estratégia de orientar-se para o cliente ainda são exceções.

O referencial teórico apresentou uma lista de ferramentas de TIC, benefícios internos e para os clientes decorrentes de sua implantação, dificuldades de adoção, riscos associados à implantação e impactos na relação com os clientes. A pesquisa confirmou a presença desses pontos entre as preocupações dos gestores entrevistados e acrescentou outros temas relevantes: o contexto da empresa para a escolha de ferramentas de TIC, a intenção estratégica da implantação dessas ferramentas, os benefícios indiretos sobre processos com fornecedores, internos e com clientes, o valor oferecido aos clientes, na percepção dos entrevistados.

Assim, a partir do referencial teórico, das preocupações e experiências dos gestores entrevistados nesta pesquisa e do trabalho de análise de todo esse material reunido, foi possível estabelecer um processo para a escolha e implantação de ferramentas de TIC orientadas para oferecer valor superior aos clientes. A análise do relato dos executivos sobre suas práticas possibilitou a estruturação do referencial teórico em torno de um processo que, na sua essência, organiza a forma de pensar e agir expressa por eles, oferecendo o suporte teórico necessário para aprimorar suas decisões e ações.

A tomada de decisão sobre ferramentas de TIC, no referencial teórico analisado, está fortemente baseada em benefícios internos e voltada para aspectos pontuais dos processos de construção de valor. Na grande maioria dos casos, não está clara a orientação para o mercado como base estratégica para a decisão. O processo proposto começa pelo entendimento do contexto da empresa e reconhece o estado inicial do valor oferecido aos clientes, para, a partir daí, trabalhar a intenção estratégica e facilitar as escolhas, dando foco às implantações de ferramentas de TIC evitando falhas, retrocessos, prejuízos, permitindo clareza às contribuições e resultados esperados dessas implantações, colocando TIC a serviço da estratégia de orientar-se realmente para o mercado. Outra consequência interessante é a possibilidade de alinhar, através desse processo, as competências e os interesses das diferentes áreas da empresa envolvidas nas decisões e na implantação de ferramentas de TIC.

Considerando os elevados investimentos e o crescimento acelerado das aplicações de ferramentas de TIC nas empresas brasileiras, a adoção de um processo como o proposto pode

resultar em razoável economia de recursos financeiros e redução de esforços e desgastes pessoais para as empresas.

O uso, ainda que num primeiro e básico nível, de conceitos de Grounded Theory mostrou o potencial desse processo de pesquisa e análise. A aplicação de um software para análise do conteúdo das entrevistas também mostrou a elevada capacidade que essas ferramentas oferecem para que um tema qualitativo seja analisado sob vários ângulos e aspectos diferenciados, contribuindo para que o processo de análise fique mais eficiente, mais rico e mais consistente.

Entre os pesquisadores, no Brasil, há campo para ampliar muito o conhecimento sobre ferramentas de TIC e seus impactos sobre a estratégia das empresas, especialmente nas pouco estudadas relações chamadas de *business to business*.

O pequeno número de entrevistas em profundidade que deu suporte às proposições deste trabalho sugere que se busque mais informação para consolidar estas propostas. Parte-se, porém, de um nível de entendimento superior dos processos de implantação de TIC. Uma sugestão imediata é levar o processo proposto para ser apresentado e discutido com gestores de áreas comerciais, áreas de marketing e de tecnologia de outras empresas. Esses profissionais certamente contribuirão para o seu aprimoramento.

Outro rico caminho potencial está em entrevistar clientes para conhecer suas percepções de valor para o que seus fornecedores oferecem em termos de ferramentas de TIC. Essa visão do cliente também tornará o processo de escolha de ferramentas mais focado no valor para o cliente.

REFERÊNCIAS

- AHEARNE, Michael; JELINEK, Ronald; RAPP, Adam. Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: training and support as key moderating factors; **Industrial Marketing Management**, USA, v. 34, n. 4, p. 379 – 388, mai. 2005.
- ALBERTIN, Alberto L. **Pesquisa FGV – EAESP: Comércio eletrônico no mercado brasileiro**. Disponível em: www.fgvsp.br/cia/ned. Acesso em: 12 jul. 2009.
- BAGLIERI, Enzo; SECCHI, Raffaele; CROOM, Simon. Exploring the impact of a supplier portal on the buyer-supplier relationship. The case of Ferrari Auto. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 36, n. 7, p. 1010 – 1017, out. 2007.
- BARWISE, P.; FARLEY, J. U. The State of Interactive Marketing in Seven Countries: Interactive Marketing Comes of Age. **Journal of Interactive Marketing**, USA, v. 19, n. 3, p. 67 - 80, summer 2005.
- BASU, A.; MUYLLE, S. How to Plan e-Business Initiatives in Established Companies. **MIT Sloan Management Review**, USA, v. 49, n. 1, p.28 - 36, Fall 2007
- BUEHRER, Richard E.; SENEAL, Sylvain; PULLINS, Ellen Bolman. Sales force technology usage – reasons, barriers, and support: An exploratory investigation. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 34, n. 4, p. 389 – 398, mai. 2005.
- BUSH, Alan J.; MOORE, Jarvis B.; ROCCO, Rich. Understanding sales force automation outcomes: A managerial perspective. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 34, n. 4, p. 369 – 377, mai. 2005.
- CELUCH, Kevin; GOODWIN, Stephen; TAYLOR, Steven A. Understanding small industrial user internet purchase and information management intentions: a test of two attitude models. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 36, n. 1, p. 109 – 120, jan. 2007.
- CHENG, Julian Ming- Sung et al. Will e-Channel additions increase the financial performance of the firm? – The evidence from Taiwan. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 36, n. 1, p. 50 – 57, jan. 2007.
- CORBIN, Juliet M.; STRAUSS, Anselm L. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. 3 ed. Los Angeles: Sage, 2008.
- COVA, B. ; JALLAT, F. Évolution Du Marketing Relationnel Inter-Entreprises: Des Places de Marché Électroniques aux Approches Integratives. **Revue Française Du Marketing**, França, v. 202, n. 1, p. 57 - 67, mai. 2005.
- DAY, George S. **A empresa orientada para o Mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DUBINSKY, A. J. A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 1, n. 1, p. 26 - 33, set. 1980.

EASTON, Geoff; ARAUJO, Luis. Evaluating the impact of B2B e-commerce: a contingent approach. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 32, n. 5, p. 431-439, jul. 2003.

E CONSULTING CORP. **Investimentos em TI**. Disponível em: <<http://www.e-consultingcorp.com.br/knowledge/knowledge/indicadores-de-mercado/investimentos-em-ti>>. Acesso em: 5 jul. 2010a.

----- **B2Bol**. Disponível em: <<http://www.e-consultingcorp.com.br/knowledge/indicadores-de-mercado/b2b-online-b2bol>>. Acesso em: 5 jul. 2010b.

----- **Investimentos em CRM**. Disponível em: <<http://www.e-consultingcorp.com.br/knowledge/knowledge/indicadores-de-mercado/investimentos-em-crm>>. Acesso em: 5 jul. 2010c.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

GOHMANN, Stephan F. et al. Perceptions of sales force automation: Differences between sales force and management. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 34, n. 4, p. 337-343, mai. 2005.

HONEYCUTT Jr, Earl D. Technology improves sales performance – doesn't it? An introduction to the special issue on selling and sales technology. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 34, n. 4, p. 301-304, mai. 2005.

HONEYCUTT Jr., Earl D. et al. - Impediments to sales force automation; **Industrial Marketing Management**, USA, v. 34, n. 4, p. 313 – 322, mai. 2005.

HONG, Weiyin; ZHU, Kevin. Migrating to internet-based e-commerce: factors affecting e-commerce adoption and migration at the firm level. **Information & Management**, USA, v. 43, n. 2, p. 204-221, mar. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **O setor de tecnologia da informação e comunicação no Brasil 2003 – 2006**. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Industrial Mensal Produção Física Brasil**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimpfbr/pim-pf-br_201007_5.shtm>. Acesso em: 05 jul. 2010a.

----- **Pesquisa Anual Industrial Empresa 2008**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/empresas/2008/tabelas_pdf/tabela1_6.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2010b.

----- **Pesquisa Anual Serviço 2008**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2008/default.shtm>>. Acesso em: 05 jul. de 2010c.

KAUFMANN, Lutz; CARTER, Craig R. Deciding on the mode of negotiation: To auction or not to auction electronically. **The Journal of Supply Chain Management**, USA, v. 43, n. 1, p. 15 – 26, mai. 2004.

KING, Stephen F.; BURGESS, Thomas F. Understanding the success and failure in customer relationship management. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 37, n. 4, p. 421 – 431, jun. 2008.

KOTABE, Masaaki; MOL, Michael J.; MURRAY, Janet Y. Outsourcing, performance and the role of e-commerce: a dynamic perspective. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 37, n. 1, p. 37 – 45, jan. 2008.

LANCASTRE, Andrew; LAGES, Luis Filipe. The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: cooperation determinants in an electronic market context. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 35, n. 6, p.774 – 789, ago. 2006.

LAVIDGE, R. C.; STEINER, G.A. A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness. **Journal of Marketing**, USA, v. 25, n. 1, p 59 – 62, out 1961.

LEE, Sangjae; LIM, Gyoo Gun. The impact of partnership attributes on EDI implementation success. **Information & Management**, USA, v. 42, n. 4, p. 503 – 516, mai. 2005.

LONG, Mary M. TELLEFSEN, Thomas; LICHTENTHAL, J. David. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 36, n. 5, p. 676-689, out. 2007.

MARWAHA, S.; WILLMOTT, P. Managing for scale, speed and innovation. **The McKinsey Quarterly**, USA, n. 3, p. 15 – 21, set. 2006

MEIRELLES, Fernando S. **Tecnologia de informação: 20ª pesquisa anual do uso de TI**. Disponível em: www.fgv.br/cia/pesquisa. Acesso em 12 jul. 2009.

MICHAEL, Steven C. Can information technology enable profitable diversification? An empirical examination. **Journal of Engineering and Technology Management**, USA, v. 24, n. 1-2, p. 167 – 185, set. 2007.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Guide to Measuring the Information Society, 2009**. Paris: OCDE, 2009.

OKANO, Marcelo T.; SILVEIRA, Marco A. P. Análise da implantação de EDI em pequenas e médias indústrias de autopeças da região do ABC. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 1, 2007, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=292&cod_evento_edicao=34&interna=true#enadi_2007>. Acesso em: 4 abr. 2010.

PAPASTATHOPOULOU, Paulina; AVLONITIS, George J.; PANAGOPOULOS, Nikolaos G. Intraorganizational information and communication technology diffusion: implications for

industrial sellers and buyers. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 36, n. 3, p. 322 – 336, abr. 2007.

PATTON, Michael Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed, Thousand Oaks: Sage, 2002.

PERFEITO, Juarez; DALFOVO, Oscar; OSTETTO, Fernanda S. M. A Utilização da Internet como Instrumento de Ações Estratégicas de Marketing: Uma Aplicação Realizada nas Empresas Têxteis de Médio e Grande Porte do Estado de Santa Catarina. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2, 2006, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=46&cod_evento_edicao=12>. Acesso em: 3 abr. 2010.

RAO, S. Subba et al. How buyers expected benefits, perceived risks, and e-business readiness influence their e-marketplace usage. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 36, n. 8, p. 1035 – 1045, nov. 2007.

RICHARDS, Keith A.; JONES, Eli. Customer relationship management: finding value drivers. **Industrial Marketing Management**, USA, v.37, n. 2, p. 120 – 130, abr. 2008.

SAMIEE, Saeed. Global marketing effectiveness via alliances and electronic commerce in business-to-business markets. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 37, n. 1, p. 3 – 8, jan. 2008.

SANDERS, Nada R. IT alignment in supply chain relationships: a study of supplier benefits. **The Journal of Supply Management**, USA, v. 41, n. 2, p. 6 – 14, mai. 2005.

SCHILLEWAERT, Niels et al. The adoption of information technology in the sales force. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 34, n. 4, p. 323 – 336, mai. 2005.

SONG, Jaeki; ZAHEDI, Fatemeh M. Internet marketing strategies: antecedents and implications. **Information & Management**, USA, v. 43, n. 2, p. 222 - 238, mar. 2006.

STEIN, Alex; SMITH, Michael. CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation of the firm in industrial markets. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 38, n. 2, p. 198 – 206, feb. 2009.

TANNER Jr, John .F.; SHIPP, Shannon. Sales technology within the salesperson's relationships: a research agenda. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 34, n. 4, p. 305-312, mai. 2005.

TAO, Yu-Hui; CHEN, Chia-Ping; CHANG, Chia-Ren. Unmet Adoption expectation as the key to e-marketplace failure: A case of Taiwan's steel industry. **Industrial Marketing Management**. USA, v. 36, n. 8, p. 1057 – 1067, nov. 2007.

URBACZEWSKI, Andrew; JESSUP, Leonard M.; WHEELER, Bradley. Electronic commerce research: a taxonomy and synthesis. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, USA, v. 12, n. 4, p. 263 – 305, dez. 2002.

WALTERS, Peter G. P. Adding value in global B2B supply chains: strategic directions and the role of the Internet as a driver of competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 37, n. 1, p. 59 – 68, jan. 2008.

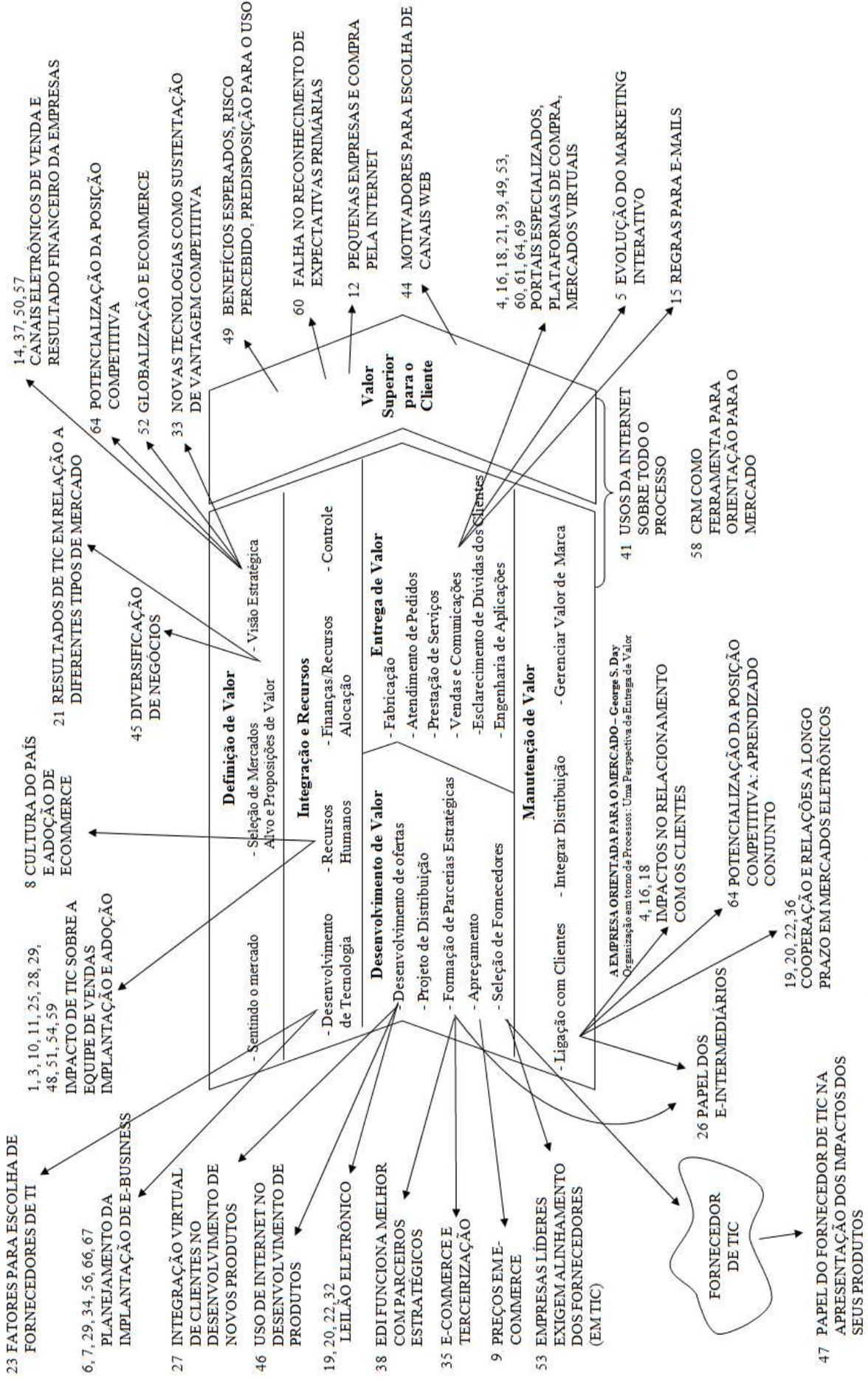
WILSON, H.; CLARK, M.; SMITH, B. Justifying CRM projects in a business-to-business context: The potential of the benefits dependency network. **Industrial Marketing Management**, USA, v. 36, n. 6, p. 770 – 783, ago. 2007.

WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**. USA, v. 25, n. 2, p. 139 - 153, jun.1997.

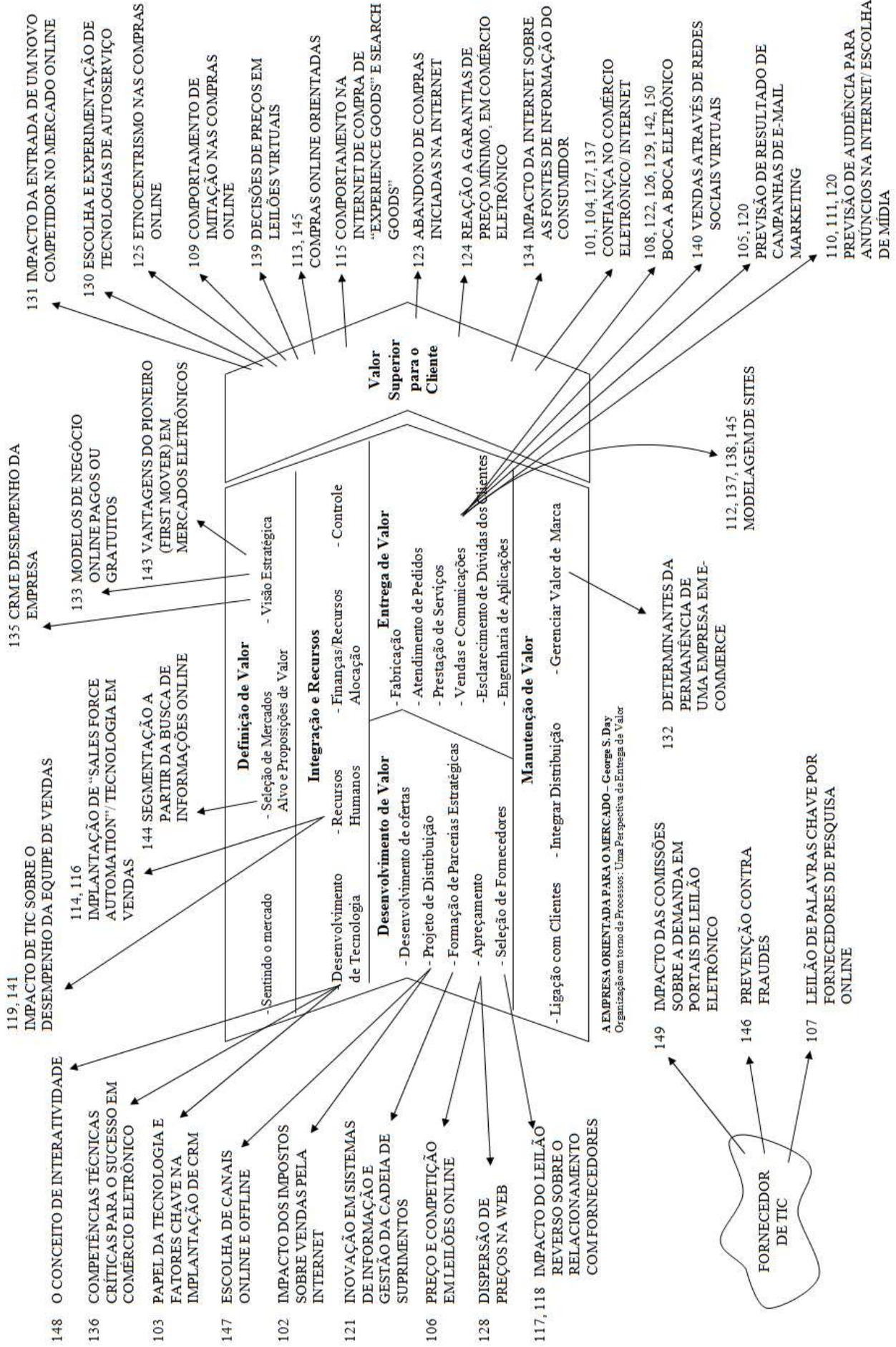
WU, Jen-Her; HISA, Tzyh-Lih. Developing e-business dynamic capabilities: an analysis of e-commerce innovation from I-, M-, to U-commerce. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, USA, v. 18, n. 2, p. 95 – 111, jun. 2008.

APÊNDICE A - Mapas: artigos e trabalhos sobre TIC e sua relação com o Processo de Construção de Valor para o Cliente (DAY, 2001)

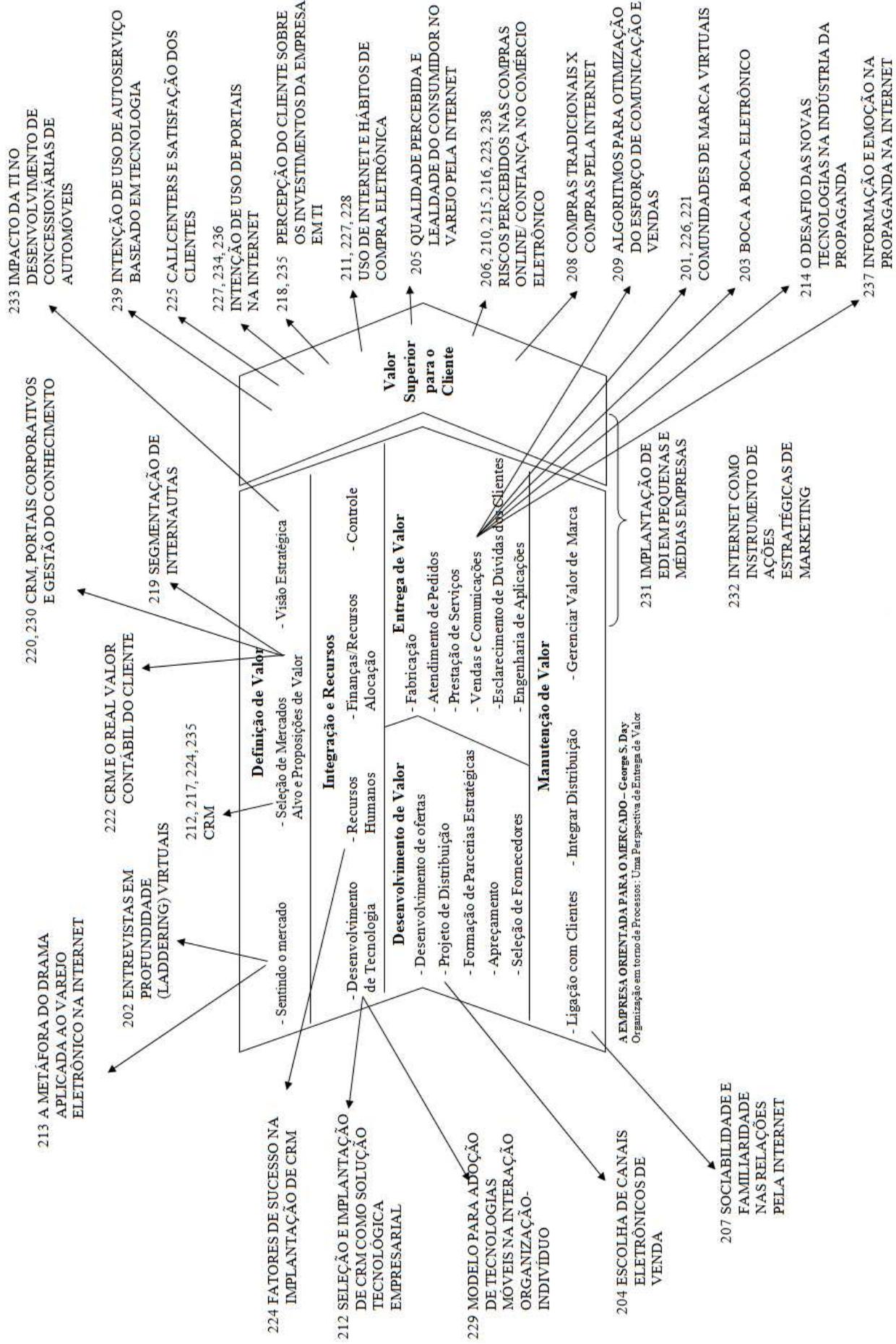
ARTIGOS DE TIC EM REVISTAS CIENTÍFICAS INTERNACIONAIS, VOLTADOS AO MARKETING INDUSTRIAL



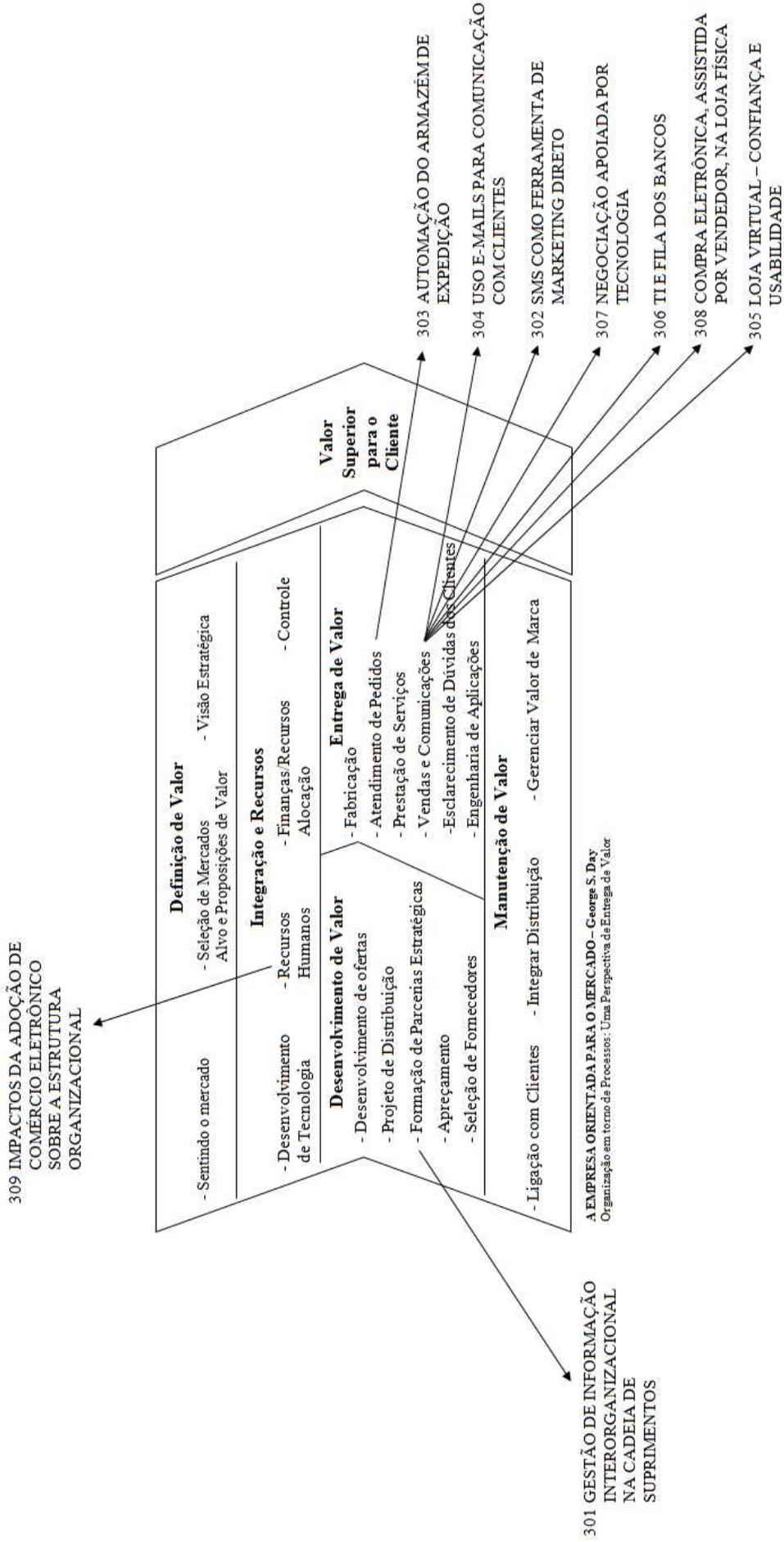
ARTIGOS DE TIC EM REVISTAS CIENTÍFICAS INTERNACIONAIS, VOLTADOS AO CONSUMO



TRABALHOS DE TIC APRESENTADOS EM CONGRESSOS BRASILEIROS



ARTIGOS DE TIC EM REVISTAS ACADÊMICAS BRASILEIRAS



APÊNDICE B - Artigos sobre TIC

Artigos de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) em Revistas Científicas Internacionais, Voltados ao Marketing Industrial

1. Ahearne, Michael; Jelinek, Ronald; Rapp, Adam - Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: training and support as key moderating factors; *Industrial Marketing Management* 34 (2005) 379 – 388.
2. Andersen, P. H. - Export Intermediation and the Internet: An activity-unbundling approach; *International Marketing Review*, Vol 22, nº 2, 2005
3. Avlonitis, George J.; Panagopoulos, Nikolaos G. – Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management* 34 (2005) 355-368.
4. Baglieri, Enzo; Secchi, Raffaele; Croom, Simon; Exploring the impact of a supplier portal on the buyer-supplier relationship. The case of Ferrari Auto; *Industrial Marketing Management* 36 (2007) 1010 – 1017.
5. Barwise, P.; Farley, J. U. - The State of Interactive Marketing in Seven Countries: Interactive Marketing Comes of Age; *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, nº3, Summer 2005
6. Basu, A.; Muylle, S. - How to Plan e-Business Initiatives in Established Companies; *MIT Sloan Management Review*, Fall 2007
7. Bengtsson, Maria; Boter, Hakan; Vanyushin, Vladimir – Integrating the Internet and Marketing Operations: A study of antecedents in firms of different sizes. *International Small Business Journal*, vol 25 (2007) 27 – 48. Downloaded from <http://isb.sagepub.com> at CAPES on May 14, 2009
8. Berthon, Pierre; Pitt, Leyland; Berthon, Jean-Paul; Campbell, Colin; Thwaites, Des; e-Relationships for e-Readiness: Culture and corruption in international e-B2B; *Industrial Marketing Management* 37 (2008) 83 – 91.
9. Bichler, M.; Kalagnanam, J.; Katirciglu, K.; King, A. J. - Applications of Flexible Pricing in B-to-B Electronic Commerce; *IBM Systems Journal*, 2002
10. Buehrer, Richard E.; Senecal, Sylvain; Pullins, Ellen Bolman - Sales force technology usage – reasons, barriers, and support: An exploratory investigation; *Industrial Marketing Management* 34 (2005) 389 – 398.
11. Bush, Alan J.; Moore, Jarvis B.; Rocco, Rich - Understanding sales force automation outcomes: A managerial perspective; *Industrial Marketing Management* 34 (2005) 369 – 377.
12. Celuch, Kevin; Goodwin, Stephen; Taylor, Steven A.; Understanding small industrial user internet purchase and information management intentions: A test of two attitude models; *Industrial Marketing Management* 36 (2007) 109 – 120.
13. Chan, T. Y.; Kadiyali, V.; Park, Y-H. - Willingness to Pay and Competition in Online Auctions; *Journal of Marketing Research*, Vol. 44, May 2007

14. Cheng, Julian Ming- Sung; Tsao, Show-Ming; Tsai, Wen-Hsien; Tu, Hill H.-J.; Will e-Channel additions increase the financial performance of the firm? – The evidence from Taiwan; *Industrial Marketing Management* 36 (2007) 50 – 57.
15. Clarke III, Irvine; Flaherty, Theresa B.; Zugelder, Michael T. – The CAN-SPAM Act: New rules for sending commercial e-mail messages and implications for the sales force; *Industrial Marketing Management* 34 (2005) 399-405.
16. Cova, B.; Jallat, F. - Évolution Du Marketing Relationnel Inter-Entreprises: Des Places de Marché Électroniques aux Approches Intégratives ; *Revue Française Du Marketing*, n° 202, Mai 2005.
17. Craig, D.; Tinaikar, R. - Balancing the IT Portfolio for Risk and Reward; *The McKinsey Quarterly*, n° 4, 2006
18. Day, George S.; Bens, Katrina J. Capitalizing on the internet opportunity. *Journal of business & industrial marketing*, USA, v. 20, n. 4/5, p. 160-168, 2005
19. Daly, S. P.; Nath, P. - Reverse Auctions for Relationship Marketers; *Industrial Marketing Management*, n°34, 2005
20. Daly, S. P.; Nath, P. - Reverse Auctions and Buyer-Seller Relationships: A Rejoinder to Emiliani and Stec Commentary; *Industrial Marketing Management*, n° 34, 2005
21. Easton, G.; Araujo, L. - Evaluating the Impact of B2B e-Commerce: A Contingent Approach; *Industrial Marketing Management*, n°32, 2003
22. Emiliani, M. L.; Stee, D. J. - Commentary on “Reverse Auctions for Relationship Marketers” by Daly and Nath; *Industrial Marketing Management*, n° 34, 2005
23. Forman, Howard; Lippert, Susan K.; Kothandaraman, Prabakar – Understanding users’ performance evaluation of IT solutions, *Industrial Marketing Management* 36 (2007) 745 – 756.
24. Fuentelsaz, L., Maicas-Lopez, J. P.; Polo, Y. - Assessments of the “New Economy” Scenario; *Qualitative Market Research*, Vol. 5, n° 4, 2002
25. Gohmann, Stephan F.; Guan, Jian; Barker, Robert M.; Faulds, David J. – Perceptions of sales force automation: Differences between sales force and management; *Industrial Marketing Management* 34 (2005) 337-343.
26. Gupta, Samir; Woodside, Arch - Advancing Theory of New B-to-B Relationships: Examining Network Participants' Interpretations of E-Intermediary Innovation, Diffusion, and Adoption Processes. *Journal of Business To Business Marketing*, Vol. 13, Issue 4, December 2006 , pag. 1 – 27.
27. Hemetsberge, Andrea; Godula, Georg - Virtual Customer Integration in New Product Development in Industrial Markets: The QLL Framework. *Journal of Business To Business Marketing*, Vol. 14, Issue 2, March 2007 , pag. 1 – 40.

28. Honeycutt Jr., Earl D. - Technology improves sales performance – doesn't it? An introduction to the special issue on selling and sales technology; *Industrial Marketing Management* 34 (2005) 301 – 304.
29. Honeycutt Jr., Earl D.; Thelen, Tanya; Thelen, Shawn T.; Hodge, Sharon K. - Impediments to sales force automation; *Industrial Marketing Management* 34 (2005) 313 – 322.
30. Hong, W.; Zhu, K. - Migrating to Internet-Based e-Commerce: Factors Affecting e-Commerce Adoption and Migration at the Firm Level; *Information & Management*, n° 43, 2006
31. Karavdic, M.; Gregory, G. - Integrating e-Commerce into Existing Export Marketing Theory: A Contingency Model; *Marketing Theory*, Vol 5, n° 1, 2005
32. Kaufmann, L.; Carter, C. R. - Deciding on the Mode of Negotiation: To Auction or Not to Auction Electronically; *The Journal of Supply Chain Management*, Spring 2004
33. Kim, Namwoon; Pae, Jae H. - Utilization of new technologies: organizational adaptation to business environments. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 35, Number 2 June 2007, Pag. 259 – 269.
34. King, Stephen F.; Burgess, Thomas F.; Understanding success and failure in customer relationship management; *Industrial Marketing Management* 37 (2008) 421 – 431.
35. Kotabe, Masaaki; Mol, Michael J.; Murray, Janet Y.; Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: A dynamic perspective; *Industrial Marketing Management* 37 (2008) 37 – 45.
36. Lancastre, Andrew; Lages, Luis Filipe – The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context, *Industrial Marketing Management* 35 (2006) 774 – 789.
37. Lee, R. P.; Grewal, R. - Strategic Responses to New Technologies and their Impact on Firm Performance; *Journal of Marketing*, Vol. 68, October 2004
38. Lee, S.; Lim, G. G. - The Impact of Partnership Attributes on EDI Implementation Success; *Information & Management*, Vol. 42, 2005
39. Li, H., Su, S. Y. W.; Lam, H. - On Automated e-Business Negotiations: Goal, Policy, Strategy and Plans of Decision and Action; *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 13, n° 1, 2006
40. Liu, Sandra S.; Comer, Lucette B. – Salespeople as information gatherers: Associated success factors, *Industrial Marketing Management* 36 (2007) 565 – 574.
41. Long, Mary M.; Tellefsen, Thomas; Lichtenthal, J. David; Internet integration into the industrial selling process: A step-by-step approach; *Industrial Marketing Management* 36 (2007) 676 – 689.

42. Lu, J.; Zhang, G. - Cost Benefit Factor Analysis in e-Services; *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, n°5, 2003
43. Marwaha, S.; Willmott, P. - Managing for Scale, Speed and Innovation; *The McKinsey Quarterly*, n° 4, 2006
44. Merrilees, Bill; Fenech, Tino; From catalog to Web: B2B multi-channel marketing strategy; *Industrial Marketing Management* 36 (2007) 44 – 49.
45. Michael, S. C. - Can Information Technology Enable Profitable Diversification? An Empirical Examination; *Journal of Engineering and Tech. Management*, n° 24, 2007
46. Ozer, Muammer; Process implications of the use of the Internet in new product development: a conceptual analysis; *Industrial Marketing Management* 32 (2003) 517 – 530.
47. Papastathopoulou, Paulina; Avlonitis, George J.; Panagopoulos, Nikolaos G.; Intraorganizational information and communication technology diffusion: Implications for industrial sellers and buyers; *Industrial Marketing Management* 36 (2007) 322 – 336.
48. Rangarajan, Deva; Jones, Eli; Chin, Wynne – Impact of sales force automation on technology-related stress, effort, and technology usage among salespeople. *Industrial Marketing Management* 34 (2005) 345-354.
49. Rao, S. Subba; Truong, Dothang; Senecal, Sylvain; Le, Thuong – How buyers' expected benefits, perceived risks, and e-business readiness influence their e-marketplace usage, *Industrial Marketing Management* 36 (2007) 1035 – 1045.
50. Richards, Keith A.; Jones, Eli; Customer relationship management: Finding value drivers; *Industrial Marketing Management* 37 (2008) 120 – 130.
51. Robinson Jr, Leroy; Marshall, Greg W.; Stamps, Miriam B. – An empirical investigation of technology acceptance in a field sales force setting; *Industrial Marketing Management* 34 (2005) 407-415.
52. Samiee, Saeed; Global marketing effectiveness via alliances and electronic commerce in business-to-business markets; *Industrial Marketing Management* 37 (2008) 3 – 8.
53. Sanders, N. R. - IT Alignment in Supply Chain Relationships: A Study of Supplier Benefits; *The Journal of Supply Chain Management*, Spring 2005
54. Schillewaert, Niels; Ahearne, Michael J.; Frambach, Ruud T.; Moenaert, Rudy K. - The adoption of information technology in the sales force; *Industrial Marketing Management* 34 (2005) 323 – 336.
55. Sheth, Jagdish N.; Sharma, Arun – The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization, *Industrial Marketing Management* 37 (2008) 260 – 269.

56. Shin, J.; Park, Y. On the creation and evaluation of e-business model variants: The case of auction. *Industrial Marketing Management* 38 (2009) 324-337
57. Song, J.; Zahedi, F. M.; Internet market strategies: Antecedents and implications; *Information & Management* 43 (2006) 222-238
58. Stein, A.; Smith, M. CRM systems and organizational learning: an exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation of the firm in industrial markets. *Industrial Marketing Management* 38 (2009) 198-206
59. Tanner Jr., John F.; Shipp, Shannon - Sales technology within the salesperson's relationships: A research agenda; *Industrial Marketing Management* 34 (2005) 305 – 312.
60. Tao, Yu-Hui; Chen, Chia-Ping; Chang, Chia-Ren; Unmet Adoption expectation as the key to e-marketplace failure: A case of Taiwan's steel industry; *Industrial Marketing Management* 36 (2007) 1057 – 1067.
61. Taylor, Steven A.; Goodwin, Stephen; Celuch, Kevin - An Exploratory Investigation into the Question of Direct Selling via the Internet in Industrial Equipment Markets. *Journal of Business To Business Marketing*, Vol. 12, Issue 2, July 2005 , pag. 39 – 72.
62. Urbaczewski, Andrew; Jessup, Leonard. M.; Wheeler, Bradley - Electronic Commerce Research: A Taxonomy and Synthesis; *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 12, n° 4, 2002
63. Vézina, R.; Militaru, D. - Collaborative Filtering: Theoretical Positions and a Research Agenda in Marketing; *Int. Journal of Technology Management*, Vol 28, n°1, 2004
64. Walters, Peter G. P.; Adding value in global B2B supply chains: Strategic directions and the role of the Internet as a driver of competitive advantage; *Industrial Marketing Management* 37 (2008) 59 – 68.
65. Williams, Brian C.; Plouffe, Christopher R. – Assessing the evolution of sales knowledge: A 20-years content analysis, *Industrial Marketing Management* 36 (2007) 408 – 419.
66. Wilson, H.; Clark, M.; Smith, B. – Justifying CRM projects in a business-to-business context: The potential of the Benefits Dependency Network, *Industrial Marketing Management* 36 (2007) 770 – 783.
67. Wu, J. H.; Hisa, T. L. - Developing E-Business Dynamic Capabilities: An Analysis of E-Commerce Innovation from I. M. to U-Commerce; *Journal of Organization Computing and Electronic Commerce* n° 18, 2008
68. Zinkhan, George M. The marketplace, emerging technology and marketing theory. *Marketing Theory* vol 5 (2005) 105 – 115
69. Zwick, Detlev; Dholakia, Nikhilesh. Infotransformation on markets: Introduction to the special issue on marketing and information technology. *Journal of Macromarketing*, USA v. 28, n. 4, p. 318-325, dez. 2008

Artigos de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) em Revistas Científicas Internacionais, Voltados ao Consumo

101. Aiken, K. Damon; Boush, David M. - Trustmarks, objective-source ratings, and implied investments in advertising: Investigating online trust and the context-specific nature of internet signals. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 34, Number 3 June 2006, Pag. 308-323.
102. Anderson, Eric T.; Fong, Nathan M.; Simester, Duncan I.; Tucker, Catherine E. - How Sales Taxes Affect Customer and Firm Behavior: The Role of Search on the Internet. *Journal of Marketing Research* Vol. 47, Issue 2, April 2010, Pag. 229-239
103. Ayachandran, Satish; Sharma, Subhash; Kaufman, Peter e Raman, Pushkala – The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing* vol 69 issue 4, october 2005, pag 177 – 192
104. Bart, Yakov; Shankar, Venkatesh; Sultan, Fareena e Urban, Glen L. - Are the Drivers and Role of Online Trust the Same for All Web Sites and Consumers? A Large-Scale Exploratory Empirical Study. *Journal of Marketing* vol 69 issue 4, october 2005, pag 133 – 152
105. Bonfrer, André; Drèze, Xavier - Real-Time Evaluation of E-mail Campaign Performance. *Marketing Science* Vol. 28, No. 2, March-April 2009, pp. 251-263.
106. Chan, Tat Y.; Kadiyali, Vrinda; Park, Young-Hoon - Willingness to Pay and Competition in Online Auctions. *Journal of Marketing Research* Vol. 44 Issue 2, May 2007, Pag. 324-333
107. Chen, Jianqing; Liu, De e Whinston, Andrew B. - Auctioning keywords in online search. *Journal of Marketing* vol 73 issue 4, July 2009, pag 125 – 141
108. Chevalier, Judith A.; Mayzlin, Dina - The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews. *Journal of Marketing Research* Vol. 43 Issue 3, Aug. 2006, Pag. 345-354
109. Choi, Jeonghye; Hui, Sam K.; Bell, David R. - Spatiotemporal Analysis of Imitation Behavior Across New Buyers at an Online Grocery Retailer. *Journal of Marketing Research*, Vol. 47 Issue 1, Fev. 2010, Pag. 75-89
110. Danaher, Peter J. - Modeling Page Views Across Multiple Websites with an Application to Internet Reach and Frequency Prediction. *Marketing Science* Vol. 26, No. 3, May-June 2007, pp. 422-437.
111. Danaher, Peter J.; Lee, Janghyuk; Kerbache, Laoucine - Optimal Internet Media Selection. *Marketing Science* Vol. 29, No. 2, March-April 2010, pp. 336-347.
112. Hauser, John R.; Urban, Glen L.; Liberali, Guilherme; Braun Michael - Website Morphing. *Marketing Science* Vol. 28, No. 2, March-April 2009, pp. 202-223.

113. Holzwarth, Martin; Janiszewski, Chris; Neumann, Marcus M. – The influence of avatars on online consumer shopping behavior. *Journal of Marketing* vol 70 issue 4, October 2006, pag 19 – 36
114. Homburg, Christian; Wieseke, Jan; Kuehnl, Christina - Social influence on salespeople's adoption of sales technology: a multilevel analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 38, Number 2 / April, 2010, Pag. 159-168.
115. Huang, Peng; Lurie, Nicholas H. e Mitra, Sabyasachi – Searching for experience on the web: an empirical examination of consumer behavior for search and experience goods. *Journal of Marketing* vol 73 issue 2, March 2009, pag 55-69
116. Hunter, Gary K. e Perreault Jr, William D. – Making sales technology effective. *Journal of Marketing* vol 71 issue 1, January 2007, pag 16 – 34
117. Jap, Sandy D. – The impact of online reverse auction design on buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing* vol 71 issue 1, January 2007, pag 146 – 159
118. Jap, Sandy D.; Haruvy, Ernan - Interorganizational Relationships and Bidding Behavior in Industrial Online Reverse Auctions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 45 Issue 5, Oct. 2008, Pag. 550-561
119. Johnson, Devon S.; Bharadwaj, Sundar - Digitization of selling activity and sales force performance: An empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 33, Number 1, December 2005, Pag. 3-18.
120. Katona, Zsolt; Sarvary, Miklos - Network Formation and the Structure of the Commercial World Wide Web. *Marketing Science* Vol. 27, No. 5, September-October 2008, pp. 764-778.
121. Kim, Cavusgil; S. Tamer; Calantone, Roger J. - Information system innovations and supply chain management: Channel relationships and firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 34, Number 1 December 2006, Pag. 40-54.
122. Kozinets, Robert V.; de Valck, Kristine; Wojnicki, Andrea C. e Wilner, Sarah J. S. – Networked narratives: understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing* vol 74 issue 2, march 2010, pag 71 – 89
123. Kukar-Kinney, Monika; Close, Angeline G. - The determinants of consumers' online shopping cart abandonment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, Number 2, April 2010 Pag. 240 – 250.
124. Kukar-Kinney, Monika; Grewal, Dhruv - Comparison of consumer reactions to price-matching guarantees in internet and bricks-and-mortar retail environments. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 35, Number 2, June 2007, Pag. 197 – 207.
125. Kwak, Hyokjin; Jaju, Anupam; Larsen, Trina - Consumer ethnocentrism offline and online: The mediating role of marketing efforts and personality traits in the United States, South Korea, and India. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 34, Number 3, June 2006, Pag 367 – 385.

126. Lans, Ralf van der; Bruggen, Gerrit van; Eliashberg, Jehoshua; Wierenga, Berend - A Viral Branching Model for Predicting the Spread of Electronic Word of Mouth. *Marketing Science* Vol. 29, No. 2, March-April 2010, pp. 348-365.
127. Li, Shibo; Srinivasan, Kanaan e Sun, Baohong – Internet auction features as quality signals. *Journal of Marketing* vol 73 issue 1, January 2009, pag 75 – 92
128. Lindsey-Mullikin, Joan; Grewal, Dhruv - Imperfect information: The persistence of price dispersion on the web. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 34, Number 2, March 2006, Pag.236 – 243.
129. Mayzlin,Dina - Promotional Chat on the Internet. *Marketing Science* Vol. 25, No. 2, March-April 2006, pp. 155-163.
130. Meuter, Matthew L.; Bitner, Mary J.; Ostrom, Amy L. e Brown, Stephen W. – Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of Marketing* vol 69 issue 2 april 2005 pag 61-83
131. Moe, Wendy W. e Yang, Sha – Inertial disruption: the impact of a new competitive entrant on online consumer research. *Journal of Marketing* vol 73 issue 1, January 2009, pag 109 – 121
132. Nikolaeva, Ralitzka - The dynamic nature of survival determinants in e-commerce. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 35, Number 4, December 2007, Pag. 560 – 571.
133. Pauwels, Koen e Weiss, Allen – Moving from free to fee: how online firms market to change their business model successfully. *Journal of Marketing* vol 72 issue 3, may 2008, pag 14 – 31
134. Ratchford, Brian T.; Talukdar, Debabrata e Lee, Myung-Soo – The impact of the internet on consumers' use of information sources for automobiles: a re-inquiry. *Journal of Consumer Research* vol. 34 june 2007 - Electronically published March 14, 2007
135. Reimann, Martin; Schilke, Oliver; Thomas, Jacquelyn S. - Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, Number 3, June 2010 Pag 326 – 346
136. Saini, Amit; Johnson, Jean L. - Organizational capabilities in e-commerce: An empirical investigation of e-brokerage service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 33, Number 3, June 2005, Pag. 360-375.
137. Schlosser, Ann E.; White, Tiffany B.; Lloyd, Susan M. – Converting web site visitors into buyers: how web site investment increases consumer trusting beliefs and online purchase intentions. *Journal of Marketing* vol 70 issue 2, april 2006, pag 133 – 148
138. Song, Ji H. e Zinkhan, George M. – Determinants of perceived web site interactivity. *Journal of Marketing* vol 72 issue 2, march 2008, pag 99 – 113

139. Spann, Martin e Tellis, Gerard J. – Does the internet promote better consumer decisions? The case of name-your-own-price auctions. *Journal of Marketing* vol 70 issue 1, January 2006, pag 65 – 78
140. Stephen, Andrew T.; Toubia, Olivier - Deriving Value from Social Commerce Networks. *Journal of Marketing Research* Vol. 47 Issue 2, April 2010 Pag. 215-228
141. Sundaram, Suresh; Schwarz, Andrew; Jones, Eli; Chin, Wynne W. - Technology use on the front line: how information technology enhances individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 35, Number 1, March 2007, Pag. 101-112.
142. Trusov, Michael; Bucklin, Randolph E. e Pauwels, Koen – Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site. *Journal of Marketing* vol 73 issue 5, September 2009, pag 90 – 102
143. Varadarajan, Rajan; Yadav, Manjit S.; Shankar, Venkatesh - First-mover advantage in an Internet-enabled market environment: conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, Number 3 Sep. 2008, Pag. 293-308.
144. Viswanathan, Siva; Kuruzovich, Jason; Gosain, Sanjay e Agarwal, Ritu – Online infomediaries and price discrimination: evidence from the automotive retailing sector. *Journal of Marketing* vol 71 issue 3, July 2007, pag 89 – 107
145. Wang, Liz C.; Baker, Julie; Wagner, Judy A. e Wakefield, Kirk – Can a retail web site be social? *Journal of Marketing* vol 71 issue 3, July 2007, pag 143 – 157
146. Wilbur, Kenneth C.; Zhu, Yi - Click Fraud. *Marketing Science* Vol. 28, No. 2, March-April 2009, pp. 293-308.
147. Xubing Zhang - Retailers' Multichannel and Price Advertising Strategies. *Marketing Science* Vol. 28, No. 6, November-December 2009, pp. 1080-1094.
148. Yadav, Manjit S.; Varadarajan, Rajan - Interactivity in the electronic marketplace: An exposition of the concept and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 33, Number 4, September 2005, Pag. 585 - 603.
149. Yao, Song; Mela, Carl F. - Online Auction Demand. *Marketing Science* Vol. 27, No. 5, September-October 2008, pp. 861-885.
150. Zhu, Feng e Zhang, Xiaoquan (Michael) – Impact of online consumer reviews on sales: The moderating role of product and consumer characteristics. *Journal of Marketing* vol 74 issue 2, March 2010, pag 133 – 148

Trabalhos de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) Apresentados em Congressos Brasileiros.

201. Almeida, Stefânia Ordovás de; Mazzon, José Afonso; Dholakia, Utpal. Os Efeitos da Participação nas Comunidades de Marca Virtuais no Comportamento do Consumidor: Um

Estudo Comparativo entre Comunidades Gerenciadas pelas Organizações e pelos Consumidores. EMA 2008 acessado pela internet em 25/01/2010.

202. Alves, Denise Avancini; Rego, Bruno Bordeaux; Machado, Fernanda Nedwed; Oliveira, Marta Olivia Rovedder de. A Laddering On-line via Chat responde “Por que Caipirinha?” EMA 2008 acessado pela internet em 31/01/2010.

203. Andrade, Josmar; Mazzon, José Afonso; Katz, Sérgio. Boca-a-Boca Eletrônico: Explorando e Integrando Conceitos de Marketing Viral, BuzzMarketing e Word-of-Mouse. EMA 2006 acessado pela internet em 03/04/2010.

204. Baptista, Claudio Santiago; Botelho, Delane. Escolha de Canais de Venda em Comércio Eletrônico. EMA 2006 acessado pela internet em 03/04/2010.

205. Baptista, Paulo de Paula; Mazzon, José Afonso. Relação Entre Qualidade Percebida e Lealdade do Consumidor: Um Estudo Aplicado ao Setor Varejista na Internet. EMA 2006 acessado pela internet em 03/04/2010.

206. Barreto, Eduardo Vianna; Hor-Meyll, Luis Fernando. Serviços e Produtos: Que Riscos os Consumidores Percebem Quando Compram Online? EMA 2006 acessado pela internet em 03/04/2010.

207. Barros, Carla Fernanda Pereira. Na Internet Todo Mundo é Feliz: Sociabilidade e Familiaridade no Universo das Camadas Populares. EMA 2008 acessado pela internet em 31/01/2010.

208. Barros, Lousanne Cavalcanti; Muylder, Cristiana Fernandes de; Oliveira, Michelle Cristina de Souza Mendes de. Tendência de Compras pela Internet versus Compras Tradicionais: Um Estudo Exploratório. EnADI 2007 acessado pela internet em 04/04/2010.

209. Borges, Fábio Roberto Ferreira; Gonçalves, Carlos Alberto. Database Marketing Utilizando Algoritmos Genéticos: a Aplicação de um Método para Otimização dos Esforços de Comunicação e Vendas na Internet. EnADI 2009 acessado pela internet em 04/04/2010.

210. Carvalho, Juliana Del Secchi Dias de; Silva, Wesley Vieira da; Corso, Jansen Maia Del; Tortato, Ubiratã. Relações de Gênero no Comportamento de Compra pela Internet: Um Estudo das Dimensões do Risco Percebido. EMA 2008 acessado pela internet em 25/01/2010.

211. Carvalho, Rodrigo Baroni de; Alves, Milena Vitória; Jamil, George Leal; Gonçalves Filho, Cid. Avaliação do Uso da Internet e de Hábitos de Compras Eletrônicas: Pesquisa Exploratória com Mães Brasileiras. EnADI 2007 acessado pela internet em 04/04/2010.

212. Catunda, Reginauro Luz; Rabêlo Júnior, José Marcos Saraiva. Seleção e Implantação de CRM como Solução Tecnológica Empresarial: Teoria e Prática. EnADI 2009 acessado pela internet em 31/03/2010.

213. Cavalcanti, Gabriela Góis; Oliveira, Brigitte Renata Bezerra de. CyberDr@ma: Metáfora do Drama Aplicada ao Varejo Eletrônico na Internet. EMA 2006 acessado pela internet em 03/04/2010.

214. Chimenti, Paula Castro Pires de Souza; Nogueira, Antônio Roberto Ramos. O Desafio Estratégico das Novas Tecnologias na Indústria da Propaganda: Um Estudo de Caso. EnADI 2007 acessado pela internet em 04/04/2010.
215. Costa, Cristiane Salomé Ribeiro; Lucian, Rafael. Habilidade, Risco Percebido e Fluxo: navegando pelo comércio eletrônico. EMA 2008 acessado pela internet em 25/01/2010.
216. Cunha, Julio Araujo Carneiro da; Corrêa, Hamilton Luiz. Os Fatores que Levam à Confiança nas Transações Comerciais de Produtos Através do Comércio Eletrônico. EnADI 2007 acessado pela internet em 04/04/2010.
217. Dantas, Maria Carolina; Rosa, Fernando de. Gestão da informação em ações de relacionamento com o cliente no segmento bancário. EnADI 2007 acessado pela internet em 04/04/2010.
218. Espartel, Lélis Balestrin. Satisfação do Cliente com Relação à Gestão da Informação por parte da Empresa: uma Avaliação Histórica em uma Empresa Prestadora de Serviços. EnADI 2007 acessado pela internet em 04/04/2010.
219. Feitosa, Evelyn Seligmann; Feitosa, Iratan Lira; Rambalducci, Marco Jeronimo G.; Ramabalducci, Priscilla S. Formação de Segmentos de Internautas Brasileiros de acordo com seu Perfil, Atitudes, Motivações e Percepções, quanto ao Uso da Internet. EMA 2008 acessado pela internet em 31/01/2010.
220. FERREIRA, Laura A.; SANTOS, Leonardo L. S. Uma Avaliação de Soluções de Software de CRM sob a Ótica da Gestão do Conhecimento. EnADI 2007 acessado pela internet em 04/04/2010.
221. FONSECA, Marcelo J.; GONÇALVES, Manuela A.; OLIVEIRA, Marta O. R.; TINOCO, Maria A. C. Tendências Sobre as Comunidades Virtuais na Perspectiva dos Prosumers. EMA 2008 acessado pela internet em 25/01/2010.
222. Gallon, Alessandra V.; Vichroski, Tatiane S. F.; Pfitscher, Elisete D.; Pfitscher, Paulo C. O Valor Real do Cliente no Processo de CRM e a Contabilidade. EnADI 2007 acessado pela internet em 04/04/2010.
223. Hernandez, José M. C. Desenvolvimento e Validação de Medidas da Confiança em Comércio Eletrônico: Uma Nova Tipologia Multidisciplinar. EMA 2008 acessado pela internet em 31/01/2010.
224. Joia, Luiz A.; Oliveira, Alexandre F. Implantação de CRM: Dois Lados de uma Mesma Moeda. EnADI 2007 acessado pela internet em 04/04/2010.
225. Joia, Luiz A.; Oliveira, Alexandre F. Indicadores Operacionais de Call Centers e Satisfação do Cliente: Uma Análise Empírico-Explanatória no Brasil. EnADI 2009 acessado pela internet em 04/04/2010.
226. Kimura, Herbert; Martin, Diógenes M. L.; Basso, Leonardo F. C. Redes Sociais e o Marketing de Inovações. EMA 2006 acessado pela internet em 03/04/2010.

227. Löbler, Mauri L.; Bobsin, Debora K.; Vieira, Mendes; Visentini, Monize S. A Percepção sobre a Aceitação e o Ajuste da Tecnologia como Preditores do Uso do Comércio Eletrônico como Canal de Compra. EnADI 2007 acessado pela internet em 04/04/2010.
228. Macadar, Marie A.; Cancellier, Éverton L. P. L.; Becker, Grace V. Depois do boom: o pioneirismo de empresas do ramo varejista brasileiro na adoção de comércio eletrônico. EnADI 2007 acessado pela internet em 04/04/2010.
229. Machado, Cássio B.; Freitas, Henrique. Modelo para Planejamento de Iniciativas de Adoção de Tecnologias Móveis na Interação entre Organização e Indivíduo. EnADI 2007 acessado pela internet em 04/04/2010.
230. Noble Junior, Irajá; Pedron, Cristiane D. Portais Corporativos: Uma Ferramenta para Gestão do Conhecimento sobre Clientes. EnADI 2007 acessado pela internet em 04/04/2010.
231. Okano, Marcelo T.; Silveira, Marco A. P. Análise da implantação de EDI em pequenas e médias indústrias de autopeças da região do ABC. EnADI 2007 acessado pela internet em 04/04/2010.
232. Perfeito, Juarez; Dalfovo, Oscar; Ostetto, Fernanda S. M. A Utilização da Internet como Instrumento de Ações Estratégicas de Marketing: Uma Aplicação Realizada nas Empresas Têxteis de Médio e Grande Porte do Estado de Santa Catarina. EMA 2006 acessado pela internet em 03/04/2010.
233. Pires, Nancy C. M.; Kato, Heitor T. Mensuração do Impacto da Tecnologia da Informação (TI) nas Concessionárias de Automóveis Brasileiras. EnADI 2007 acessado pela internet em 04/04/2010.
234. Pires, Péricles J.; Cunha, João C.; Costa Filho, Bento A. Fatores de Modelo Sitequal como Antecedentes da Intenção de Uso Futuro de um Portal de Internet. EMA 2006 acessado pela internet em 03/04/2010.
235. Plebani, Solange; Silveira, Amélia. Projeto de um Customer Relationship Management (CRM) sob duas óticas: a dos Responsáveis pelo Software Integrado de Gestão e a dos Clientes. EnADI 2009 acessado pela internet em 31/03/2010.
236. ROSSI, George B.; OLIVEIRA, Amanda F. A influência da interatividade em compras on-line. EMA 2008 acessado pela internet em 31/01/2010.
237. Segura, Antonio C.; Huertas, Melby K. Z. Informação e emoção na propaganda: uma análise de conteúdo na Internet no Brasil. EMA 2008 acessado pela internet em 25/01/2010.
238. Souza, Angela C. R.; Benevides, Valquíria M. F. Riscos Percebidos como Barreiras à Compra na Internet: Precaução ou Paranóia? EMA 2006 acessado pela internet em 03/04/2010.
239. Souza, Rosana V.; Luce, Fernando B. Proposição de um Modelo Integrativo para Explicar a Intenção de Uso de Auto-Serviço Baseado em Tecnologia pelo Consumidor. EMA 2006 acessado pela internet em 03/04/2010.

Artigos de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) em Revistas Acadêmicas Brasileiras

301. Costa, Jaciane Cristina e Maçada, Antônio Carlos Gastaud - Gestão da informação interorganizacional na cadeia de suprimentos automotiva. RAE Eletrônica - julho dezembro 2009
302. Hanson, Dennis e Rodriguez, Martius Vicente Rodriguez - O uso de tecnologia sms como ferramenta para o marketing direto. REAd – Revista Eletrônica de Administração – UFRGS Edição 44 Vol. 11 No. 2, Mar - Abr de 2005
303. Milan, Gabriel Sperandio; Pretto, Marcos Ricardo e Basso, Luciana Comunello - Um estudo de caso sobre o funcionamento de um armazém automatizado. REAd – Revista Eletrônica de Administração - UFRGS Edição 55 Vol. 13 No. 1, Jan - Abr de 2007
304. Oliveira, Mírian; Oliveira, Leonardo Rocha e Abdala, Elisabeth Ávila - Facilidades e dificuldades com o uso de e-mails pelos hotéis da serra gaúcha. REAd – Revista Eletrônica de Administração – UFRGS Edição 50 Vol. 12 No. 2, Mar - Abr de 2006
305. Schripsema, Allard e Vanti, Adolfo Alberto - Modelo estratégico de loja virtual considerando características de confiança e usabilidade. REAd – Revista Eletrônica de Administração – UFRGS Edição 53 Vol. 12 No. 5, Set - Out de 2006
306. Silva, Claudia Affonso e Carneiro, Teresa Cristina Janes - Filas nos bancos: por que a tecnologia da informação não resolve? A percepção dos gerentes sobre causas e prováveis soluções. REAd – Revista Eletrônica de Administração – UFRGS Edição 61 Vol. 14 No. 3, Set - Out de 2008
307. Souza, Jano Moreira e Paul, Melise Maria Veiga - Uma análise da negociação de uma perspectiva tecnológica. RAE Eletrônica janeiro junho 2007
308. Testa, Maurício Gregianin e Luciano, Edimara Mezzomo - Vantagens e características das lojas “físico-virtuais”: o caso da colombo virtual shop. REAd – Revista Eletrônica de Administração – UFRGS Edição 59 Vol. 14 No. 1, Jan - Abr de 2008
309. Zilber, Silvia Novaes - Os impactos da adoção de atividades de comércio eletrônico sobre a estrutura organizacional das empresas: três estudos de caso na indústria automotiva brasileira. Revista de Administração Mackenzie Volume 6 nº 3, 2005 setembro a dezembro

APÊNDICE C - Transcrições das entrevistas

Celulose Irani

Diretor de Negócios Papel e Embalagem

Entrevista realizada no escritório da Irani em São Paulo, em 21 de maio de 2010, às 16 horas.

Entrevistador: Paulo Grise

A entrevista não foi gravada e a transcrição feita pelo entrevistador tem as suas anotações como base.

O projeto mais interessante que temos é o Irani Online.

A Irani era uma empresa com uma imagem defasada, do ponto de vista tecnológico, dos demais concorrentes. Entendi o Irani Online como uma oportunidade de mudar esse posicionamento.

O Irani Online também poderia gerar um benefício interno de organização. As deficiências internas de informação teriam que ser resolvidas. É preciso organizar-se para se expor.

Quando o cliente vê a sua situação financeira, isso obriga a nossa área financeira a manter os arquivos em ordem, os títulos baixados, cobranças corretas, tudo acertado, arquivos limpos.

Além da questão financeira, o cliente também acompanha o processo produtivo dos seus pedidos. A produção tem que estar em ordem, as mudanças de processo têm que ser justificadas para os clientes.

Também é um processo de comunicação entre a Irani e o cliente. O cliente abre todo dia e tem uma espécie de jornal eletrônico com informações institucionais que ele visualiza.

É difícil fazer o cliente ler sobre a empresa. Ao acessar e navegar na página do Irani Online, o cliente lê e conhece mais sobre a empresa.

O sistema também serve para o cliente colocar os seus pedidos.

É a melhor interface com o cliente de todo o setor.

O Irani Online foi estendido para o relacionamento com fornecedores e representantes.

Com os representantes, padronizou o processo de informações técnicas e para produção. Está tudo na mesma plataforma: as comissões, os títulos de cliente pendentes, os produtos, as fichas técnicas, o histórico dos clientes.

Outra coisa interessante que foi implantada é o processo de Orçamentação Online. Gerou uma agilidade enorme na relação com os clientes. As embalagens de papelão ondulado são sempre únicas, exclusivas daquele cliente. Ao projetar ou definir uma caixa para uma demanda do cliente, precificar de forma consistente não é trivial. Os concorrentes usam

parâmetros de preço por quilograma e não é só isso. Esse sistema também está dentro do Irani Online, mas só é acessado pela equipe comercial. Na frente do cliente, o vendedor coloca os parâmetros da caixa e já sabe que preço pode propor para aquele produto, ou se os preços que o cliente propõe pagar ou paga aos concorrentes por aquele item estão dentro dos limites de aceitação definidos pela Irani.

O foco é na rentabilidade do produto para a Irani, mas também apóia a oferta como um todo. O vendedor coloca no sistema o tipo de caixa, as dimensões da caixa, a sua composição, a arte, cores, conjugações com outros produtos do mesmo cliente, equipamentos necessários para o processo, perdas de matérias primas, frete, palete, embalagem e obtém o custo e o preço sugerido de venda. Todos esses pontos podem ser ajustados com o cliente, durante o atendimento. O frete pode ser alterado - o cliente compra lotes maiores que podem ser transportados em cargas fechadas, o cliente retira o produto - muda a arte, reduz cores, tudo transparente e negociado na hora do atendimento. O sistema mostra um relógio com faixas verde, amarela e vermelha que avisam se a margem está ou não dentro dos limites. Isso pode até ser mostrado ao cliente.

O cliente percebe que o produto dele é único, diferenciado, é uma especialidade. Esse é o conceito que fica.

A forma de construir o preço dá pistas para a negociação do frete, do lote, das dimensões, da composição do produto, etc.

O Irani Online vai ficando com uma cara de CRM, porque vira a plataforma de tudo. Os relatórios de visita técnica (preventivas e corretivas) também vão para o Irani Online (o cliente não tem acesso, mas os vendedores e equipe interna sabem onde achar tudo o que diz respeito ao cliente). Toda a informação do cliente está nessa plataforma.

Outra ferramenta é o Cockpit Logístico. Tínhamos dificuldade com programação de cargas. Era tudo feito manualmente: toda a expedição, roteiros, composição de cargas, contratação dos caminhões. Principalmente em São Paulo, que é um varejão, com várias cargas pequenas diárias, que precisam ser conjugadas e roteirizadas, ficava muito difícil trabalhar sem atrasos, reprogramar quando alguma coisa saia do previsto. Contratava um tipo de caminhão e aí dava um problema na produção, um item não ficava pronto e saia outro no lugar daquele, acabava saindo o caminhão com menos carga do que poderia, material ficava para trás, num lote pequeno difícil de entregar depois, aumentando o custo de frete e os atrasos de entrega.

Agora, as cargas são programadas online, em tempo real. A programação é para o dia seguinte. Tudo o que foi e está sendo produzido para embarcar no dia seguinte é roteirizado e

determina o número de caminhões, o tipo, a ocupação, o roteiro de entrega. Qualquer problema que aconteça gera uma reprogramação imediata.

Conseguimos reduzir o custo por tonelada transportada, melhorar o nível de serviço e reduzir os prazos de entrega. Em São Paulo, que era mais crítico, o percentual de entregas atrasadas caiu pela metade. O custo de frete caiu 8% em apenas dois meses de uso do software. As entregas na Grande São Paulo estão sendo feitas no mesmo dia da produção.

Todas essas informações colocadas na mesma base e acessíveis tanto pelo cliente quanto pelas equipes internas gera maior organização interna e torna tudo compatível.

Durante um ano e meio tivemos que ir lá e orientar o cliente, treinar o cliente para usar. Hoje, já não se ouve mais falar de cliente que não usa. Ao contrário, quando dá algum problema é que o cliente reclama. Já não se sabe mais como trabalhar sem essa ferramenta.

Um dos pontos mais importantes de tudo isso é tirar o vendedor dessa confusão de ficar correndo para pegar pedido, dar informação de produção, ver se faturou, etc. Também acaba com as informações que não batem. As informações batem sempre.

Como o Irani Online é acessado através do site da Irani, o cliente está sempre em contato com a Irani.

Claro que todos os vendedores da Irani têm notebook. E blacberry. É fundamental para essa mobilidade.

Eluma S.A. Indústria e Comércio, agora incorporada pela Paranapanema S.A.

Diretor Superintendente

Entrevista realizada na unidade de Utinga – Santo André SP em 06 de maio de 2010, às 10 horas da manhã.

Entrevistador: Paulo Grise

A entrevista não foi gravada e a transcrição feita pelo entrevistador tem as suas anotações como base.

Vim do mercado de B2C e achei a Eluma bastante conservadora, cartesiana, com baixa velocidade de resposta ao mercado.

As áreas internas da empresa trabalhavam de forma estanque e isso me pareceu uma oportunidade para mudar o desempenho da empresa. Comecei a fazer as pessoas pensarem no cliente e olharem o atendimento aos clientes como um processo que integra as diversas áreas da empresa.

Uma seleção de clientes indicou aqueles mais importantes que passariam a ter uma atenção mais direta da Eluma, com envolvimento dos gerentes comerciais no seu atendimento. As demais continuariam a ser atendidas pelos vendedores e representantes.

A grande questão que impedia o crescimento era a continuidade das práticas de atendimento. Como crescer se faz o mesmo nos mesmos?

Tínhamos uma área de engenharia de aplicação que apagava incêndio. A análise da atuação dos engenheiros de aplicação mostrou que a maioria dos atendimentos era para resolver pequenos problemas que vendedores com melhor qualificação poderiam resolver. Mudamos isso. O vendedor passou a ser o responsável por apagar incêndios.

Para os engenheiros de aplicação, uma nova tarefa: chegar no cliente e inovar para que o cliente use menos o nosso produto. A intenção era buscar mais lealdade do cliente. A meta era ouvir do cliente: “quero esse fornecedor que agrega valor para meu negócio”. Então, vou ao cliente e me alio com ele para ele consumir menos o meu produto.

Essa relação direta entre a usina e o cliente, através do engenheiro de aplicação, à parte do comercial, alguém que quer prestar serviço e não apenas vender mais, faz surgirem as inovações que criam a lealdade.

Tínhamos os processos tradicionais de comunicação com o cliente: fax, e-mail, telefone, visita.

Abrimos duas possibilidades: um portal para o cliente olhar a posição do pedido, a posição da produção, o crédito, os vencimentos, enfim, toda essa informação mais comum que

antes exigia um contato com o vendedor ou o administrativo de vendas. Percebemos que os clientes também são muito conservadores e muitos têm dificuldade de usar o portal. A outra coisa foi dar ao vendedor tudo para ele ter a gestão da vida dele na relação com aquele cliente, para ele ter uma visita mais eficiente, mais produtiva.

A briga é para o cliente usar o portal. O cliente não quer usar, mas está crescendo.

Criamos também o programa “Eluma vai até você”. São 6 a 8 encontros com clientes por ano, em locais escolhidos, em que vão a produção, processo, qualidade, meio ambiente, logística, comercial, a empresa toda. Depois de uma rápida apresentação da Eluma, o estágio atual e o futuro pretendido, abrimos para que os clientes falem. Todas as áreas ouvem os clientes diretamente. Isso desmistifica as questões dos clientes – as áreas ouvem a informação direta do cliente, em primeira mão, sem filtro. Convidamos todos os clientes da região. Quem vai a esse encontro, traz para a empresa uma visão de como o mercado vê a Eluma, sem viés. Isso capilariza internamente. Todos compreendem o mercado. Isso quebra a nossa arrogância, a prepotência.

O cliente se sente importante porque tem um tratamento que ele não via. A empresa ganha entendimento interno. O comercial ficou mais ajustado ao todo.

Também estamos fazendo reuniões mensais de unidade de negócio. Como está até abril, como vai ser o mês de maio e até o fim do ano, esses são os temas da reunião. Participam pessoas de todas as áreas da unidade.

Temos um encontro anual Eluma. São 80 pessoas da equipe interna que discutem um plano de cinco anos: comercial, engenharia, ambiente, etc. Cria um entendimento melhor do que é a empresa.

No site temos uma área especial para o mercado de construção civil. Todas as fichas técnicas de produto estão lá para o cliente fazer download. Acabou aquela história do vendedor ter que levar catálogo e ficha técnica de produtos. O cliente que precisa faz o download e pronto.

As construtoras e empresas de engenharia participam de reuniões técnicas com nossa equipe e os resultados vão para o site.

Trazemos os clientes para visitar a Eluma. Eles passam a ter um entendimento do nosso processo, dos nossos cuidados com o produto. Isso traz uma resposta positiva. Eles valorizam o cobre como solução.

A nossa estrutura de comunicação melhorou muito. Em quatro anos, o conhecimento dos clientes e o conhecimento interno evoluíram muito.

O resultado tem sido bom. A Eluma cresceu 30% em 4 anos, muito acima do mercado que cresceu menos que 10%. Não trouxemos ninguém de fora e não colocamos ninguém novo na equipe, o que significa que estamos mais produtivos e mais competentes.

Temos um plano estratégico que prevê crescer mais 50% até 2013. O investimento em tecnologia e equipamentos já está contratado. O mercado está respondendo bem às nossas ações.

EDI, internet e intranet, essa tecnologia colocada à disposição dos vendedores é instrumento para um processo. Os clientes grandes ainda querem presença. Nossa engenharia de aplicação é sempre presencial, por definição.

As aplicações mudam. Novos materiais e novos processos aparecem e tiram o cobre de certas aplicações. Veja o caso dos radiadores de automóveis que agora são todos de alumínio brazado. O alumínio é mais leve e mais barato que o cobre. Também aconteceu com botões para roupa, agora são todos de plástico. O engenheiro é que faz esse desenvolvimento, descobre onde e como o cobre ainda pode ser aplicado. Tenho engenheiros em todas as regiões atendidas pela Eluma.

O “high-tech” tem que estar a serviço do “high-touch”. A tecnologia entra para acabar com questões do tipo: está pronto, posso retirar, atrasou, faturou?

Outro ponto que modernizamos foi o armazém de embalagens. Tínhamos um estoque enorme de embalagens que ocupava uma área também muito grande. Constituímos um grupo de trabalho, junto com os fornecedores e reduzimos 70% do estoque e 25% do consumo específico de embalagens.

Na logística temos coletores de código de barra e o armazém tem endereçamento controlado pelo sistema. Estamos com zero de erros de entrega, aumentamos muito a velocidade do atendimento e temos muito menos acidentes de trabalho nessa área.

Embratel

Vice presidente Embratel Empresas

Entrevista realizada no escritório da Embratel em São Paulo, em 18 de maio de 2010, às 17 horas.

Entrevistador: Paulo Grise

A entrevista não foi gravada e a transcrição feita pelo entrevistador tem as suas anotações como base.

A Embratel é uma empresa que oferece soluções de comunicação para os seus clientes.

Temos acompanhado e implantado algumas ferramentas interessantes. Por exemplo, com o uso de uma ferramenta chamada Grandes Vendas, uma empresa ligada à construção civil implantou um sistema de busca e registro de obras. Motoqueiros andam por São Paulo procurando e registrando o endereço de obras em fase inicial de construção. Essas informações são transmitidas por telefone celular para a empresa, que as cataloga e gera um “lead” para a revenda mais próxima fazer uma visita ao potencial cliente.

A Embratel está passando por uma transformação no seu posicionamento. A empresa sempre teve um perfil técnico voltado para a tecnologia e comunicação. Hoje, pensa em como ampliar a base de negócios dos clientes e como aumentar a eficiência deles.

Outro caso interessante é o do Boticário. A rede franquias do Boticário é muito complexa. Envolve fábrica, lojas próprias e a rede de franqueados. O Boticário não tinha um bom domínio do canal na ponta. A dificuldade era com os estoques, as vendas reais, a programação da produção com base nas vendas, ressuprimento, treinamento do vendedor da loja, falta de padrão de operação e atendimento nas lojas, entre outros. Desenvolvemos uma solução via satélite, que interliga as lojas e o franqueador com voz, dados e vídeo. Eles conseguiram todos os ganhos básicos esperados: estoque, vendas, reposição de produtos para cada loja. E, de Curitiba, podem visualizar a operação de cada loja e assim, controlar o ambiente, o padrão visual, a aplicação das campanhas de comunicação, a customização do ambiente – a música que toca em cada loja é definida conforme as características culturais da região onde a loja está. O treinamento das equipes é feito via TV para cada loja, as lojas passam nessa TV, para os clientes, as propagandas e campanhas nacionais do Boticário. Como eu falei, o controle de estoque, de pagamentos, o faturamento, o cartão de crédito, tudo isso vem através do mesmo sistema.

Estamos em teste com um Banco, nas áreas de auto atendimento, com TVs que passam conteúdos de serviços que o Banco oferece e o conteúdo é definido de acordo com o perfil do

cliente que está no caixa. O programa identifica o cliente que está no caixa e direciona a comunicação específica para ele.

Com outro banco, o problema é o tempo que o gerente passa ao telefone, atendendo seus clientes. Foi feita uma identificação de por que o cliente liga e a conclusão é que, na grande maioria das vezes, liga para pedir coisas que outros funcionários podem resolver ou responder. Criamos uma URA que captura as ligações para os gerentes e transfere para uma equipe especializada. Só mesmo aquelas ligações que exigem a intervenção do gerente são transferidas para ele.

A grande dificuldade é que os CIOs não estão ligados no cliente. Os diretores de marketing estão ligados nos clientes, mas não sabem o que a tecnologia pode oferecer. Somos nós que temos que descobrir o que fazer para desenvolver a operação dos clientes.

Temos usado o conceito do I-Phone, esse conceito dos aplicativos. A idéia é fazer com que nossos clientes possam comunicar-se com seus clientes da maneira que eles quiserem, onde eles estiverem. O Bradesco desenvolveu um aplicativo para o I-Phone que mostra onde estão as suas agências na região onde você está e isso pode ser útil. Já me aconteceu de sair procurando uma agência do banco. Esse aplicativo está dentro da campanha de presença que o Bradesco está apresentando agora. É isso que tentamos fazer com os nossos clientes: saber como é sua operação, entender o que estão buscando e apresentar soluções de comunicação para isso.

O gargalo é o pessoal de TI. Eles não sabem pensar em negócio. Ninguém discute de maneira séria como a tecnologia pode apoiar os negócios. O segredo é como ligar o cliente à empresa.

Ainda temos nove clientes que usam telex. Ainda é útil nos contratos de transporte marítimo e tem valor legal. Os clientes querem essa tecnologia e nós oferecemos.

Para um de nossos clientes que tem dois tipos de atendimento aos clientes, lojas e quiosques, percebemos que as lojas tinham um desempenho de vendas muito superior aos quiosques. Fomos investigar e descobrimos que os quiosques tinham uma dificuldade de comunicação muito grande com a matriz. Os quiosques tinham menos telefones e computadores do que o necessário para sua boa operação. Isso prejudicava o atendimento dos clientes e o gerenciamento dos quiosques. Mudamos isso. Propusemos outra rede de comunicação e os quiosques passaram a ter um desempenho de vendas muito melhor.

O BBA Itaú está experimentando utilizar vídeo nas conversas entre gerentes e clientes.

Nossas soluções são sempre customizadas para cada cliente. Um 0800, por exemplo, nunca se limita só à disponibilidade do número e das facilidades técnicas. Também

customizamos os relatórios de utilização por origem de ligação, horários, duração das ligações, a partir da finalidade do cliente. Uma das nossas aplicações monitora a entrada de reclamações de uma concessionária de energia elétrica. É possível fazer um mapa das origens geográficas das reclamações, comparar esses dados com as regras da ANEEL e saber se a empresa está atendendo bem cada região.

A filosofia da Embratel é que o cliente grande sempre deve falar com gente preparada para atendê-lo. Nós não temos call-center terceirizado.

Temos uma experiência no grupo que é a Primesys (empresa de outsourcing de telecomunicações e TI), que faz todo o relacionamento com o cliente por meios virtuais.

Vou colocar você em contato com a Primesys, o Boticário e a Grandes Vendas. Podem ser boas referências para esse trabalho que você está fazendo.

APÊNDICE D - Telas do ATLAS.ti

Análise das entrevistas - ATLAS.ti

File Edit Documents Quotations Codes Memos Networks Views Tools Extras A-Docs Windows Help

P-Docs P1: Celulose Irani Quotes 1:1 Irani Online Codes [0-0] Memos ME - 13/07/2010 - padrão de análise (0-Me-F) - Super

19 do cliente, o vendedor coloca os parâmetros da caixa e já sabe que preço pode propor para aquele produto, ou se os preços que o cliente propõe pagar ou paga aos concorrentes por aquele item estão dentro dos limites de aceitação definidos pela Irani. O foco é na rentabilidade do produto para a Irani, mas também apoia a oferta como um todo. O vendedor coloca no sistema o tipo de caixa, as dimensões da caixa, a sua composição, a arte, cores, conjugações com outros produtos do mesmo cliente, equipamentos necessários para o processo, perdas de matérias primas, frete, palete, embalagem e obtém o custo e o preço sugerido de venda. Todos esses pontos podem ser ajustados com o cliente, durante o atendimento. O frete pode ser alterado - o cliente compra lotes maiores que podem ser transportados em cargas fechadas, o cliente retira o produto - muda a arte, reduz cores, tudo transparente e negociado na hora do atendimento. O sistema mostra um relógio com faixas verde, amarela e vermelha que avisam se a margem está ou não dentro dos limites. Isso pode até ser mostrado ao cliente.

20 O cliente percebe que o produto dele é único, diferenciado, é uma especialidade. Esse é o conceito que fica.

21 A forma de construir o preço dá pistas para a negociação do frete, do lote, das dimensões, da composição do produto, etc.

22 O Irani Online vai ficando com uma cara de CRM, porque vira a plataforma de tudo. Os relatórios de visita técnica (preventivas e corretivas) também vão para o Irani Online (o cliente não tem acesso, mas os vendedores e equipe interna sabem onde achar tudo o que diz respeito ao cliente). Toda a informação do cliente está nessa plataforma.

23 Outra ferramenta é o Cockpit Logístico. Tínhamos dificuldade com programação de cargas. Era tudo feito manualmente: toda a expedição, roteiros, composição de cargas, contratação dos caminhões. Principalmente em São Paulo, que é um varejão, com várias cargas pequenas diárias, que precisam ser conjugadas e roteirizadas, ficava muito difícil trabalhar sem atrasos, reprogramar quando alguma coisa saía do previsto. Contratava um tipo de caminhão e aí dava um problema na produção, um item não ficava pronto e saía outro no lugar daquele, acabava saindo o caminhão com menos carga do que poderia, material ficava para trás, num lote pequeno difícil de entregar depois, aumentando o custo de frete e os atrasos de entrega.

24 Agora, as cargas são programadas online, em tempo real. A programação é para o dia seguinte. Tudo o que foi e está sendo produzido para embarcar no dia seguinte é roteirizado e determina o número de caminhões, o tipo, a ocupação, o roteiro de entrega. Qualquer problema que aconteça gera uma reprogramação imediata.

25 Conseguimos reduzir o custo por tonelada transportada, melhorar o nível de serviço e reduzir os prazos de entrega. Em São Paulo, que era mais crítico, o percentual de entregas atrasadas caiu pela metade. O custo de frete caiu 8% em apenas dois meses de uso do software. As entregas na Grande São Paulo estão sendo feitas no mesmo dia da produção.

26 Todas essas informações colocadas na mesma base e acessíveis tanto pelo cliente quanto pelas equipes internas gera maior organização interna e torna tudo compatível.

27 Durante um ano e meio tivemos que ir lá e orientar o cliente, treinar o cliente para usar. Hoje, já não se ouve mais falar de cliente que não usa. Ao contrário, quando dá algum problema é que o cliente reclama. Já não se sabe mais como trabalhar sem essa

apóia a oferta~ rentabilidade para a empresa~

posicionamento pela tecnologia avançada~

Irani Online~ integração interna~

informações sobre clientes no mesmo lugar~

contexto~ ferramenta~

organização interna~

redução de custos para a empresa~

expedição ágil - cliente recebe mais rápido~

organização interna~

utilidade para o cliente~ esforço para aceitação pelo cliente~

P1: Celulose Irani.rtf -> <HUPATH>Celulose Irani.rtf Size: 100 % ANSI CP: 0

Documentos GRADE_FDC setemb... Dissertação em 2 de... apoio para referênc... Análise das entrevist... PT 21:07

Análise das entrevistas - ATLAS.ti

File Edit Documents Quotations Codes Memos Networks Views Tools Extras A-Docs Windows Help

P-Docs P1: Celulose Irani Quotes 1:1 Irani Online Codes [0-0] Memos ME - 13/07/2010 - padrão de análise (0-Me-F) - Super

01 Celulose Irani

02 Sérgio Ribas - Diretor de Negócios Papel e Embalagem

03 Entrevista realizada no escritório da Irani em São Paulo, em 21 de maio de 2010, às 16 horas.

04 Entrevistador: Paulo Grise

05 A entrevista não foi gravada e a transcrição feita pelo entrevistador tem as suas anotações como base.

06

07 O projeto mais interessante que temos é o Irani Online.

08 A Irani era uma empresa com uma imagem defasada, do ponto de vista tecnológico, dos demais concorrentes. Entendi o Irani Online como uma oportunidade de mudar esse posicionamento.

09 O Irani Online também poderia gerar um benefício interno de organização. As deficiências internas de informação teriam que ser resolvidas. É preciso organizar-se para se exportar.

10 Quando o cliente vê a sua situação financeira, isso obriga a nossa área financeira a manter os arquivos em ordem, os títulos baixados, cobranças corretas, tudo acertado, arquivos limpos.

11 Além da questão financeira, o cliente também acompanha o processo produtivo dos seus pedidos. A produção tem que estar em ordem, as mudanças de processo têm que ser justificadas para os clientes.

12 Também é um processo de comunicação entre a Irani e o cliente. O cliente abre todo dia e tem uma espécie de jornal eletrônico com informações institucionais que ele visualiza.

13 É difícil fazer o cliente ler sobre a empresa. Ao acessar e navegar na página do Irani Online, o cliente lê e conhece mais sobre a empresa.

14 O sistema também serve para o cliente colocar os seus pedidos.

15 É a melhor interface com o cliente de todo o setor.

16 O Irani Online foi estendido para o relacionamento com fornecedores e representantes.

17 Com os representantes, padronizou o processo de informações técnicas e para produção. Está tudo na mesma plataforma: as comissões, os títulos de cliente pendentes, os produtos, as fichas técnicas, o histórico dos clientes.

18 Outra coisa interessante que foi implantada é o processo de Orçamento Online. Gerou uma agilidade enorme na relação com os clientes. As embalagens de papelão ondulado são sempre únicas, exclusivas daquele cliente. Ao projetar ou definir uma caixa para uma demanda do cliente, precificar de forma consistente não é trivial. Os concorrentes usam parâmetros de preço por quilograma e não é só isso. Esse sistema também está dentro do Irani Online, mas só é acessado pela equipe comercial. Na frente do cliente, o vendedor coloca os parâmetros da caixa e já sabe que preço pode propor para aquele produto, ou se os preços que o cliente propõe pagar ou paga aos concorrentes por aquele item estão dentro dos limites de aceitação definidos pela Irani

ferramenta~

posicionamento pela tecnologia avançada~ contexto~

organização interna~ Irani Online~

organização interna~ mostra ao cliente a situação financeira~

organização interna~ mostra ao cliente o andamento dos seus p

o cliente aprende sobre a empresa~

Irani Online~

o cliente coloca seus pedidos~

posicionamento pela tecnologia avançada~

Irani Online~ estendido a fornecedores e representantes~

informações sobre clientes no mesmo lugar~

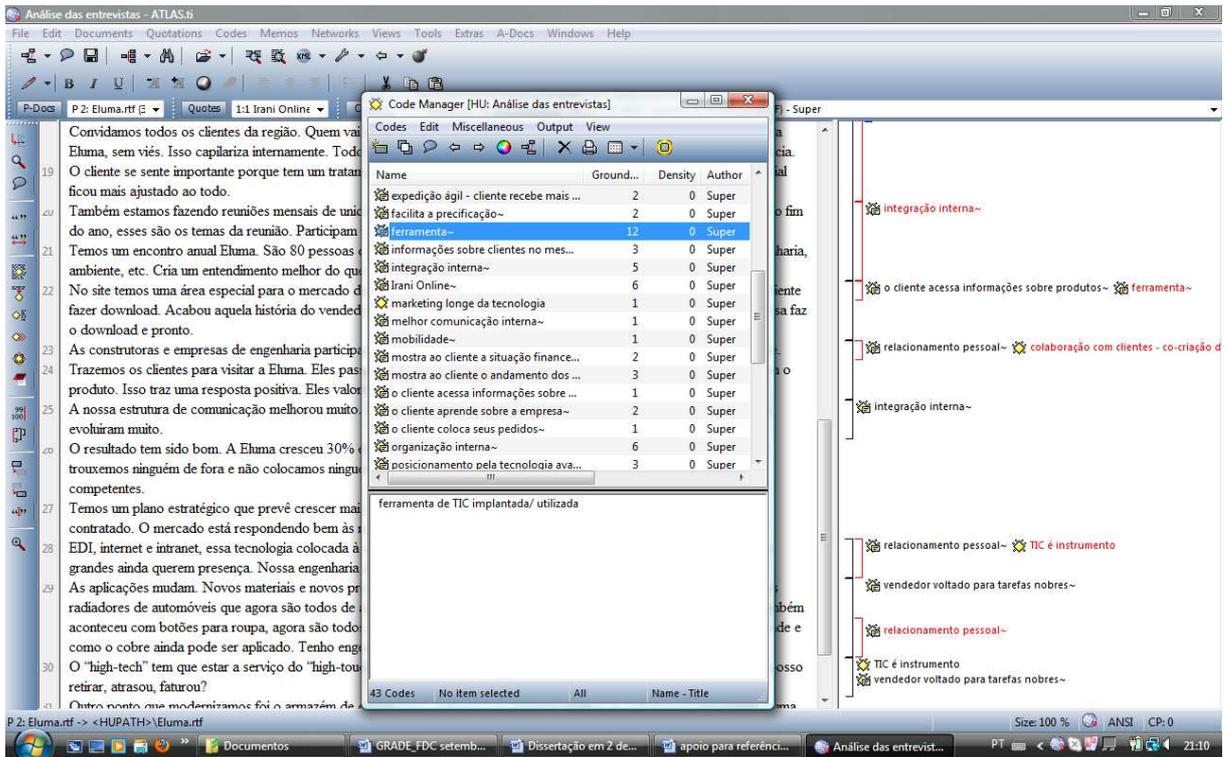
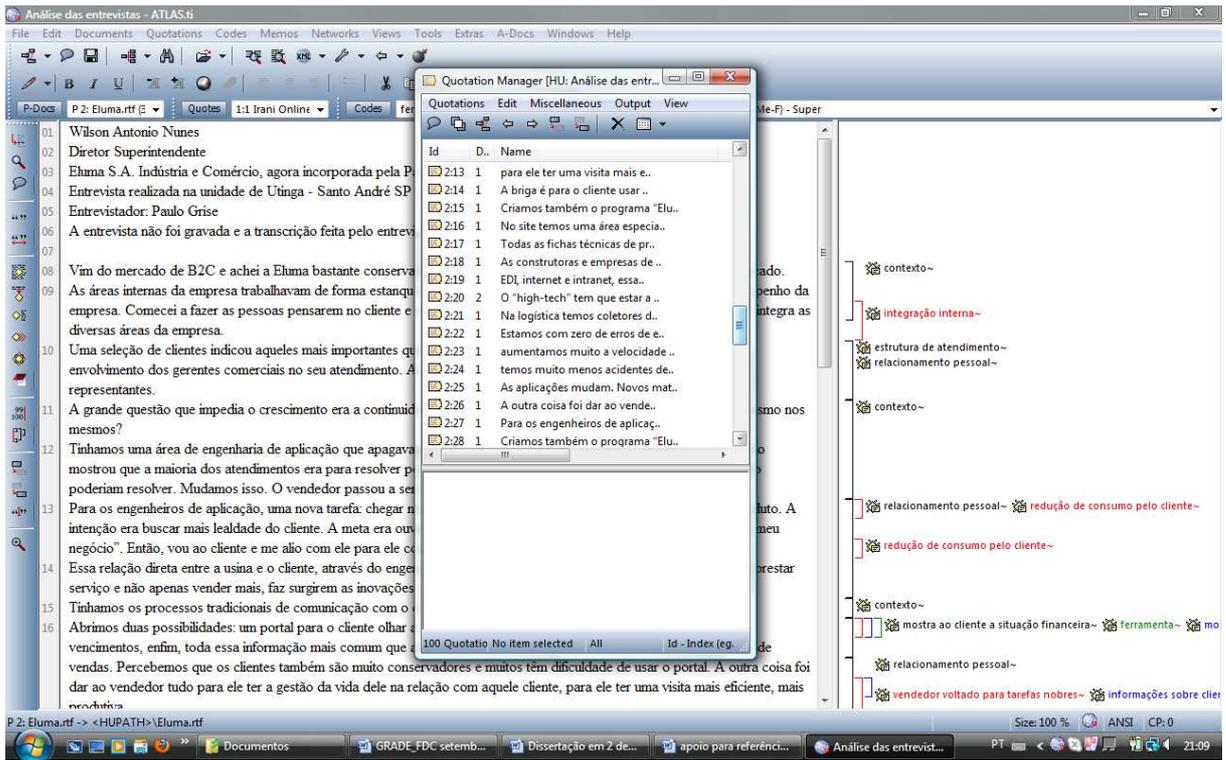
Irani Online~ ferramenta~ agilidade na relação com o clien

facilita a precificação~

facilita a precificação~

P1: Celulose Irani.rtf -> <HUPATH>Celulose Irani.rtf Size: 100 % ANSI CP: 0

Documentos GRADE_FDC setemb... Dissertação em 2 de... apoio para referênc... Análise das entrevist... PT 21:06



Análise das entrevistas - ATLAS.ti

File Edit Documents Quotations Codes Memos Networks Views Tools Extras A-Docs Windows Help

P-Docs P3: Embratel.rtf Quotations 1:1 Irani Online Codes ferramenta (12... Memos ME - 13/07/2010 - padrão de análise (0-Me-F) - Super

01 Embratel
 02 Mauricio Vergani - Vice-presidente Embratel Empresas
 03 Entrevista realizada no escritório da Embratel em São Paulo, em 18 de maio de 2010, às 17 horas.
 04 Entrevistador: Paulo Grise
 05 A entrevista não foi gravada e a transcrição feita pelo entrevistador tem as suas anotações como base.
 06
 07 A Embratel é uma empresa que oferece soluções de comunicação para os seus clientes.
 08 Temos acompanhado e implantado algumas ferramentas interessantes. Por exemplo, com
 09 Grandes Vendas, uma empresa ligada à construção civil implantou um sistema de busca e
 10 por São Paulo procurando e registrando o endereço de obras em fase inicial de construção
 11 por telefone celular para a empresa, que as cataloga e gera um "lead" para a revenda mais
 12 cliente.
 13 A Embratel está passando por uma transformação no seu posicionamento. A empresa se
 14 a tecnologia e comunicação. Hoje, pensa em como ampliar a base de negócios dos clientes.
 15 Outro caso interessante é o do Boticário. A rede franquias do Boticário é muito complexa
 16 rede de franqueados. O Boticário não tinha um bom domínio do canal na ponta. A dificuldade
 17 reais, a programação da produção com base nas vendas, ressuprimento, treinamento do
 18 operação e atendimento nas lojas, entre outros. Desenvolvemos uma solução via satélite,
 19 com voz, dados e vídeo. Eles conseguiram todos os ganhos básicos esperados: estoque,
 20 cada loja. E, de Curitiba, podem visualizar a operação de cada loja e assim, controlar o
 21 das campanhas de comunicação, a customização do ambiente - a música que toca em cada
 22 características culturais da região onde a loja está. O treinamento das equipes é feito via
 23 TV, para os clientes, as propagandas e campanhas nacionais do Boticário. Como eu falei,
 24 o faturamento, o cartão de crédito, tudo isso vem através do mesmo sistema.
 25 Estamos em teste com um Banco, nas áreas de auto atendimento, com TVs que passam o
 26 oferece e o conteúdo é definido de acordo com o perfil do cliente que está na caixa. O pro
 27 caixa e direciona a comunicação específica para ele.
 28 Com outro banco, o problema é o tempo que o gerente passa ao telefone, atendendo seus clientes. Foi feita uma identificação de
 29 por que o cliente liga e a conclusão é que, na grande maioria das vezes, liga para pedir coisas que outros funcionários podem
 30 resolver ou responder. Criamos uma ITRÁ que captura as ligações para os gerentes e transfere para uma equipe especializada. SA

Memo Manager [HU: Análise das entrevistas]

Memos Edit Miscellaneous Output View

Name	Type	Grou...	De...	Size
ME - 13/07/2010 - padrão de an...	Memo	0	0	519
ME - 15/07/2010 beneficios inte...	Memo	0	0	6299
ME - 15/07/2010 Contexto	Memo	0	0	2993
ME - 15/07/2010 Ferramentas	Memo	0	0	1294

4 Memos No item selected All Name - Title

P3: Embratel.rtf -> <HUPATH>\Embratel.rtf

Documentos GRADE_FDC setemb... Dissertação em 2 de... apoio para referênci... Análise das entrevist... Size: 100 % ANSI CP: 0 PT 21:11

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)