

**INFLUÊNCIAS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO B2B NO PROCESSO DE ATENDIMENTO DE PÓS-VENDAS
NO SEGMENTO DE BENS DE CAPITAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA REPRESENTANTE DE
EQUIPAMENTOS PESADOS**

RESUMO

Estratégias competitivas são identificadas como norteadoras e pontos divergentes entre as empresas, que por sua vez garantem a evolução do mercado. Mais especificamente no setor de bens de capital, a necessidade de se diferenciar em suporte se traduz na exigência em disponibilidade de máquina, pois somente assim é possível proporcionar o retorno sobre o investimento realizado na aquisição do equipamento. O atendimento em pós-vendas, que visa suportar o produto em condições operacionais, é um relacionamento de longo prazo e que deve ser realizado com excelência com o intuito de proporcionar segurança e confiança e, conseqüentemente, fidelizar o cliente. A agilidade desse atendimento e o provisionamento de soluções rápidas é essencial para o consumidor e, por isso, a hipótese que o comércio eletrônico pode agregar valor nesse processo foi testada em uma empresa representante de equipamentos pesados de mais de 70 anos de mercado. A pesquisa foi conduzida por meio de entrevistas exploratórias com profissionais que atuam diretamente no relacionamento com clientes do segmento de equipamentos pesados para construção. Portanto, o objetivo desse trabalho foi identificar como o comércio eletrônico pode influenciar na qualidade de atendimento, velocidade de resposta e redução de custos no processo de atendimento em pós-vendas nas relações B2B. Os resultados apontam que a efetiva implantação de uma ferramenta de tecnologia da informação, como o comércio eletrônico, pode proporcionar vantagens competitivas por meio de um atendimento assertivo e otimizado em pós-vendas.

Palavras-chave: Estratégias Competitivas; Pós-Vendas; Marketing de Relacionamento; Comércio Eletrônico; Tecnologia de Informação e Comunicação.

**E-COMMERCE B2B INFLUENCES IN THE PROCESS OF AFTER-SALES SERVICE IN CAPITAL ASSETS
SEGMENT: A CASE STUDY IN A REPRESENTATIVE HEAVY EQUIPMENT COMPANY**

ABSTRACT

Competitive strategies are identified as guiding and divergent points between the companies, which in turn ensures the development of the market. More specifically in the capital assets sector, the need to differentiate into support translates into the requirement in machine availability, because only then can provide the return on investment in the acquisition of equipment. The attention in after sales, which aims to support the product in operating condition, is a long-term relationship and that should be performed with excellence in order to provide safety and confidence and, consequently, customer loyalty. The agility of this support and the provisioning of fast solutions is essential for the consumer. Therefore the hypothesis that e-commerce can add value in this process was tested in a representative company of heavy equipment over 70 years market. The study has been driven through exploratory interviews with professionals who work directly in customer relations the heavy equipment segment for construction. Therefore, the aim of this work was to identify how e-commerce can influence the quality of care, response speed and cost savings during the service in after sales in B2B relationships. The results show that the implementation of an information technology tool, such as electronic commerce, can provide a competitive advantage through a more assertive care and optimized in after sales.

Keywords: Competitive Strategies; Relationship Marketing; After-Sales; E-Commerce; IT and Communication.

Tiago Correa do Amaral¹
João Batista de Camargo Junior²
Andrea Kassouf Pizzinato³
Teresa Cristina Dias de Toledo Pitombo⁴

¹ Mestrando em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Brasil. E-mail: tcamaral@unimep.br

² Doutor em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Professor da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Brasil. E-mail: jocamarg@unimep.br

³ Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE. Professora da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Brasil. E-mail: adkpizzi@unimep.br

⁴ Mestre em Administração Gestão e Negócios pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Professora da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Brasil. E-mail: tecpitom@unimep.br

1 INTRODUÇÃO

A intensa disputa por parcelas de mercado, a concorrência acirrada e a exigência do consumidor levam cada vez mais as empresas a atuar de forma estratégica e inteligente para a obtenção dos lucros e resultados. As mudanças no mercado são intensas, assim como as mudanças na rivalidade desse ambiente. Assim, para se diferenciar, a construção de fidelidade é essencial, e o principal meio para que isso ocorra é o marketing de relacionamento, onde a empresa trabalha continuamente em conjunto com o cliente para descobrir meios de alcançar melhor desempenho (Kotler & Keller, 2006). A satisfação que um produto proporciona não é relacionada apenas ao produto em si, mas também ao pacote de serviços que o acompanha. Os clientes, cada vez mais, querem fazer valer o dinheiro que empregaram na compra de produtos e, por esta razão, estão preocupados em aumentar a vida útil dos produtos adquiridos. De acordo com a afirmativa de Heskett, Reichheld e Sasser, (2002), o cliente não adquire produtos ou serviços, e sim seus resultados. O processo de qualidade para a entrega de resultados é importante, assim como os relacionamentos diretos com simpatia e empatia, mas nada é tão relevante como a capacidade de resolver um problema. Portanto, a função do pós-venda é, de forma eficaz, garantir esta satisfação, ajudando a fidelizar o cliente e divulgar a boa reputação da empresa também para outros possíveis compradores. Com base nessas constatações, pode-se observar a fusão direta entre a importância do pós-venda e o relacionamento de longo prazo junto ao cliente, que por sua vez é saudável e duradoura quando existe um contato satisfatório entre as partes e, principalmente, uma experiência positiva.

O suporte ao produto deve ser tratado com o objetivo de lucratividade e de aproximação para conquistar o real *feedback* do cliente sobre a qualidade dos produtos. Se não há interatividade entre manufatura e suporte, o objetivo geral de satisfação do consumidor não é atingido. Portanto, para ganhar vantagem competitiva, o *mix* entre produto e suporte é uma gestão muito maior que essas dimensões isoladas (Armistad & Clark, 1991). Apesar do relacionamento entre fornecedor e cliente ser comercial, ele requer uma visão diferenciada, de longo prazo, onde o respeito mútuo, estratégia ganha-ganha e a concepção do cliente como parceiro e co-produtor se diferencia do pensamento simplista onde o cliente é apenas um recipiente passivo dos produtos desse fornecedor (Gummesson, 1998).

Uma vantagem competitiva conquistada por meio da lealdade à marca evidencia a importância em atender com excelência o cliente no âmbito dos serviços de pós-vendas, principalmente devido a uma diferenciação cada vez mais exigida pelo parceiro de uma relação entre empresas (*Business-to Business* – B2B). Um estudo publicado por Freitas, Testa e Luciano (2003) com o intuito de analisar as tendências do comércio eletrônico com base em recentes congressos identificou que, apesar de ser um tema recente e com enfoque mais genérico, seria relevante a criação de pesquisas mais específicas que contribuam com experiências práticas.

Desse modo, o presente artigo busca contribuir com a academia ao verificar como o comércio eletrônico pode influenciar no processo de atendimento em pós-vendas nas relações B2B em relação as variáveis qualidade de atendimento, velocidade de resposta e redução de custos de pedido. Para tanto, conduziu-se um estudo de caso em empresa representante de equipamentos pesados, líder de mercado, com mais de 70 anos de atuação. Por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas em colaboradores experientes do departamento de pós-vendas dessa organização, buscou-se responder a seguinte questão de pesquisa: Como e porque o comércio eletrônico pode influenciar positivamente a qualidade, a velocidade e a redução de custos do atendimento de pós-vendas em relações entre empresas?

O presente está estruturado do seguinte modo: após essa introdução, são evidenciadas as principais literaturas que suportam os temas do trabalho como a diferenciação por meio do pós-vendas, marketing de relacionamento e comércio eletrônico. Em seguida o caso pesquisado é apresentado, assim como a análise dos resultados obtidos na organização. Por fim, esse artigo discute as implicações do caso e as conclusões do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir apresenta-se uma revisão dos temas necessários para entendimento deste trabalho e que serviram de embasamento teórico para discussão do assunto proposto. A fim de situar a pesquisa a um segmento de mercado, esse artigo assume a definição do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social [BNDES] sobre bens de capital, que diz que esses são bens reunidos genericamente e extremamente distintos como máquinas e equipamentos, ônibus e caminhões

e até mesmo geladeiras, dependendo de sua aplicação. Então, o que define um bem como de capital é a sua utilização em contínuos processos produtivos de outros bens e serviços, sem que sofra transformação como ocorre com os insumos (Alem & Pessoa, 2005).

2.1 Diferenciação no atendimento Pós-venda

De acordo com as estratégias genéricas de Porter (1999), uma empresa, para atingir um desempenho acima da média em um setor, deve se planejar sobre três estratégias: liderança de custo, diferenciação e foco. Existem seis maneiras básicas de diferenciação: qualidade, *design*, suporte, imagem, não diferenciação e preço (Mintzberg, Lampel & Goshal, 2003).



Figura 1 – Adaptação modelos de Porter (1999) e Mintzberg (2003).

De acordo com a Figura 1, pode-se observar que as estratégias genéricas de Porter, no que se refere diferenciação, são complementadas pelas considerações básicas de Mintzenberg, que releva o Suporte como uma diferenciação. Portanto, esse estudo se baseia na diferenciação em suporte (Pós-vendas) como forma de desenvolver o Marketing de relacionamento, que por sua vez também proporciona vantagens competitivas.

As atividades de pós-vendas têm sua importância estratégica cada vez mais explorada (Zackariasson & Wilson, 2004) por serem uma fonte de capacidade para aumentar a carteira de clientes (Wilson, Boström & Lundin, 1999), trazer lucratividade (Herbig e Palumbo, 1993), fidelizar os clientes (Smith, 1998) e diferenciar indústrias de seus concorrentes (Porter, 1999). Assim, a oferta de serviços pós-vendas superiores é considerada uma opção de estratégia para a empresa obter vantagem competitiva.

De acordo com Cohen e Lee (1990) e Rigato (2013), atividades de pós-vendas são tarefas que dão suporte ao produto entregue aos clientes, os quais podem ser críticos ou simples, dependendo do grau de confiabilidade que o produto necessita ter. Como exemplo, aviões tem um caráter crítico pois

uma falha pode ser fatal. Os mesmos autores afirmam que as metas dos serviços pós-vendas devem ser definidas e tratadas diretamente como componente da estratégia corporativa, uma vez que serviços pós-vendas superiores podem influenciar e incrementar tanto a primeira compra quanto as demais, aumentando a participação de mercado e fidelização dos clientes. A percepção do consumidor que a empresa tem adequado suporte ao seu produto aumenta a tolerância a altos preços.

Operações de pós-venda podem ser definidas como um conjunto de atividades após a compra, relacionadas à utilização, manutenção e disponibilidade do produto, onde a satisfação do cliente não é gerada apenas com o produto mas também com o pacote de serviços oferecido e a estratégia de atendimento e prestação desses serviços (Sellitto, Borchadt, Pereira & Silva, 2011).

Segundo Moreira (1995) e Rigato (2013), o pós-venda pode ser uma oportunidade importante para o cliente reconhecer um acompanhamento por parte da empresa vendedora, explorando e avaliando, em cenário de cumplicidade, o dia-dia do cliente enquanto usuário do bem. Assim, o uso de estratégias de pós-venda pode cativar o cliente gerando um ambiente de parceria e fidelização.

No mercado global, as empresas que fabricam um bom produto, mas fornecem serviços de suporte técnico precários, estão em séria desvantagem (Kotler & Keller, 2006). Por outro lado, serviços e suporte ao produto podem representar a maior fonte de lucros de uma empresa (Lele, 1997). A Caterpillar e a John Deere, por exemplo, extraem 50% do seu lucro desses serviços (Kotler & Keller, 2006).

Herbig e Palumbo (1993) afirmam que os serviços de suporte emergiram como a grande fonte de lucros e diferencial competitivo. As margens em serviços pós-vendas variam de 15% a 25% antes dos impostos, enquanto que para produtos são de 7% a 11%. Geralmente, entre 25% e 50% do faturamento de uma empresa e entre 20% e 50% dos lucros podem ser advindos dos serviços pós-vendas, principalmente se os departamentos de pós-vendas forem considerados pelas empresas como centros de lucros estratégicos ou como unidade estratégica de negócios (Herbig & Palumbo, 1993).

O sonho de que o produto não irá falhar durante seu ciclo de vida econômico é uma realidade distante da maioria das empresas (Armistead & Clark, 1991). Quando equipamentos falham, dois tipos de custos são despendidos: o custo fixo e o custo variável. O custo variável corresponde ao tempo de parada do equipamento e o custo fixo é referente a todo processo de reparo, incluindo desde custos de pedido de peças ou envio de um componente para reparo, até custos de mão de obra de serviços e peças aplicadas (Lele, 1997).

Portanto, a agilidade e assertividade no atendimento tem impacto direto nos custos do negócio, e uma boa relação em pós vendas pode garantir a satisfação do cliente e fidelidade em compras futuras. A rápida resposta às solicitações de manutenção é valiosa para o consumidor e, por isso, o gerenciamento de serviços de manutenção em campo deve reduzir ao máximo os tempos de respostas (Pereira, 2005).

Desse modo fica claro que o bom suporte de pós vendas pode garantir a satisfação em busca da confiança num relacionamento e, para Churchill (2000), o início de um relacionamento duradouro pode envolver telefonemas de certificação sobre o funcionamento dos produtos, de avaliação da satisfação e de um simples contato. Em caso de compras caras, como bens de produção e equipamentos pesados, esse relacionamento de longo prazo é particularmente importante.

Um estudo exploratório realizado por Magalhães, Unterleider e Damacena (2006) indica que o pós-venda é composto pelos seguintes serviços: manutenção ou assistência técnica, garantia do produto, atendimento telefônico, treinamentos,

entrega técnica e visitas técnicas. O atendimento telefônico, por sua vez, tem limitações no que se refere a capacidade de atendimento, pois somente uma pessoa por vez pode ser atendida e de acordo com os horários pré-estabelecidos ao atendimento, podendo gerar gargalos.

Faz-se importante compreender, então, uma segunda forma de atendimento derivada do atendimento eletrônico para venda de peças de reposição e informações técnicas. Essa forma alternativa, denominado comércio eletrônico, pode resultar em maior qualidade de atendimento, velocidade de resposta e redução de custos com pedido.

Para Sellitto *et al.* (2011) os temas estratégicos em pós-vendas são a Logística de peças reservas, desempenho da base instalada, marketing e relacionamento com clientes, uso de serviços para atingir objetivos estratégicos, sistema de informação e recursos humanos. Portanto, conforme explicitado na literatura, o comércio eletrônico é uma alternativa a ser considerada também nas relações B2B como um tema estratégico, uma vez que é diretamente relacionada aos processos de pós-venda, suportando com maior eficácia esse fluxo de atividades de diferenciação.

As relações entre fornecedor e cliente são definidas de acordo com funções envolvidas, que podem ser, logística, operações, marketing e vendas, e serviços pós-vendas. A interação e preocupação para essas atividades são redefinidas de acordo com a tecnologia empregada para maior sofisticação dos métodos de interação do negócio. O ambiente B2B é baseado em uma forte troca de informações que, por sua vez, tem um fundamental efeito no crescimento e estrutura do negócio. Uma relação B2B, quando bem desenvolvida, tende a ser cada vez mais colaborativa e, como resultado, a maioria dos processos de interação podem ser automatizados, trazendo menores custos e entregas mais rápidas e adequadas (Archer, Yuan, 2000). Desse modo, uma ferramenta de automação como o comércio eletrônico permite reduzir custos administrativos, agilizar processos e aperfeiçoar o relacionamento em busca da qualidade (Franco, 2001).

2.2 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento se difundiu, nas últimas duas décadas, como alvo de grande interesse gerencial, visto que suas práticas têm por objetivo conduzir as empresas a melhores resultados por meio do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, além de pesquisas de investigação de Marketing (D'Angelo, Schneider & Larán, 2006). As empresas buscam a capacidade de estar à frente,

inovando e antecipando-se na busca de soluções, na criação de valor e na percepção geral como fornecedor que se destaca de seus concorrentes (Brito & Vasconcelos, 2004). Para que isso ocorra, torna-se necessário que as organizações tenham um foco relacional e permanente, buscando a fidelidade e evitando a perda dos clientes existentes. Para tal, uma atenção especial a excelência no atendimento é essencial, marco inicial do processo de Marketing de Relacionamento (Spiller, Piá, Luz & Sá, 2006).

Em relação ao mercado B2B, as interações entre fornecedores e compradores são construídas na busca de parcerias vantajosas para ambas as partes. Portanto, a figura do representante de vendas assume um papel crucial na edificação e sustentação dos relacionamentos e parcerias com os clientes, se tornando grande criador de valor. Esse tipo de relação se torna mais importante em transações de grandes valores, complexidade ou, ainda, de alto risco (Brito & Vasconcelos, 2004).

Na busca de relacionamentos de longo prazo, ser excelente no atendimento ao cliente é primordial e, para tanto, o foco deve se concentrar nos serviços oferecidos. Essa excelência é explicada por Prieto (2007) como um conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização com orientação ao mercado, direcionadas a identificar as necessidades dos clientes, procurando atender as suas expectativas, criando ou aumentando o seu nível de satisfação. Ao reduzir em 5% a perda de seus clientes, uma empresa pode aumentar seus lucros de 25% a 85%, dependendo do setor de atuação, conforme defendem Heskett *et al.* (2002).

Entretanto, Berry (2002) e O'Malley e Tynan (2000) introduzem que algumas confusões levam a crer que o Marketing de Relacionamento representa apenas ações de retenção de clientes com programas de fidelidade, gestão de banco de dados e até mesmo barreiras contra saída de clientes. Nessa visão são ignorados fundamentos como orientação para o longo prazo, construção de vínculos afetivos emocionais com os clientes, a tentativa de conhecimento mais aprofundado dos consumidores e o desenvolvimento de confiança e comprometimento entre as partes.

Na verdade, a retenção é resultado de um relacionamento contínuo e ativo com um cliente, onde os custos do processo diminuem conforme as expectativas são definidas e os clientes conhecem o processo de prestação de serviços. E então, um relacionamento inicial positivo resultam na venda de novos produtos e serviços a esses clientes já existentes. Isso ocorre devido ao desenvolvimento da confiança que resulta em interações de forma rápida e direta. Portanto, as margens tendem a aumentar, pois clientes anteriormente satisfeitos

tendem a ser menos sensíveis a preços. Também pesam nessa questão as referências, pois os altos riscos percebidos da prestação de um serviço podem ser suavizados pelas recomendações de amigos (Heskett *et al.*, 2002).

As atividades de pós vendas podem ser consideradas como uma estratégia de marketing de retenção de clientes, onde o objetivo é o reconhecimento, mostrando-lhes como a empresa os resguarda pela preferência proferida (Vavra & Pruden, 1995). As atividades de pós-vendas são uma importante ferramenta para o desenvolvimento de relacionamentos, que podem resultar na satisfação e retenção dos clientes (Milan & Ribeiro, 2003).

Desse modo, a consideração aplicada ao relacionamento de longo prazo pode ser efetivada quando se trata de excelência no atendimento, e mais destacada ainda quando se volta ao suporte ao produto. Isso porque a relação de confiança em situações de dificuldade e complexidade contribui mais positivamente à fidelização do que simples parcerias do dia-dia.

2.3 Comércio eletrônico (*e-commerce*)

Utilizando a infraestrutura da internet, uma empresa pode, de forma simples, fornecer desenhos técnicos, documentos e dados de transação e a consequente efetivação da venda proporcionando maior velocidade operacional e redução de custos (Mahadevan, 2003). Nesse sentido, o *e-commerce* é mais que simplesmente trocar produtos e serviços por dinheiro pela Internet, mas sim uma tecnologia que permite às empresas aumentarem a precisão e eficiência do processamento das transações do negócio. Do mesmo modo, possibilita a troca de informações entre clientes e fornecedores, beneficiando todos envolvidos na cadeia (Trepper, 2000).

Na perspectiva de processos de negócios, o comércio eletrônico é a aplicação de tecnologia para a automação dos processos de negócios e fluxo de trabalho, procurando atender as etapas do processo comercial, como a apreciação da mercadoria, negociação, pagamento e recebimento, com o mínimo do envolvimento humano, apesar de umas etapas serem mais difundidas do que outras (Chaim, 2000).

A primeira das relações de comércio eletrônico mais comumente utilizadas e que são relevantes para o presente estudo são as relações *Business-to-Business* (B2B) que são caracterizadas por envolver transações entre empresas utilizando a internet. Isso também inclui o fluxo de informações inter e intra-organizacionais, comunicação e colaboração, isto é, transações no mercado

eletrônico entre organizações. Outra relação importante para esta pesquisa é o *Business-to-Consumer* (B2C), que pode ser definida como as transações de varejo com compradores individuais realizadas no meio eletrônico (Turban, Lee, King & Chung, 1999).

Observa-se na literatura acadêmica que maioria das pesquisas relacionadas ao uso do comércio eletrônico está relacionado ao mercado consumidor, o B2C (Rigato, 2013). É evidenciado também que a internet poderia ser melhor explorada para pós-venda mesmo em mercados B2C (Veldman & Ramos, 2002). Entretanto, Zilber (2002) identifica em seu estudo que nas transações e processos de compra e venda por meio do uso da internet não é importante se a relação é entre empresas ou consumidor individual, pois os dois tipos de relacionamento possuem fluxo de produtos, dinheiro e informações entre as partes envolvidas.

Porém, é certo que para o mercado B2B o uso da internet, especialmente no pós-venda, é ainda mais restrito, pois os *websites* ainda possuem limitações para características personalizadas, como o serviço ao cliente e conteúdo de pós-venda (Bannan, 2011).

O comércio eletrônico em relações B2B para atendimentos de suporte ao produto pode, especificamente, fornecer informações técnicas de serviços como manual de operação e manutenção, *troubleshooting* (ferramenta passo a passo para resolução de falhas), peças de reposição e até mesmo treinamentos. Chopra e Meindl (2008) descreveram algumas das vantagens que a tecnologia pode proporcionar, entre elas, vendas diretas, acesso 24 horas, preços relativamente mais acessíveis e agilidade, flexibilização, precisão e integração de informações. Portanto, essas características

convergem diretamente ao consumidor exigente de suporte ao produto que necessita de um atendimento eficiente no sentido de retorno de reestabelecimento das funções operacionais de seus equipamentos.

Para seguir em uma estratégia de comércio eletrônico, a empresa deve entender que a internet é uma ferramenta e que antes da adesão a uma solução tecnológica, uma avaliação de produtos, clientes, situação competitiva, recursos e operações da empresa são essenciais para melhor entender como todos esses elementos se integram a uma estratégia de comércio eletrônico (Hutt & Speh, 2010). Além do conhecimento da organização e do mercado em que atua a fim de auxiliar na identificação da solução em sistemas de informação a ser adotada pela empresa, Mahadevan (2003) propõe uma modelagem que cruza as informações do mercado e da aplicação requerida, para assim definir a solução em sistemas da informação conforme demonstrado na Figura 2.

O modelo proposto por Mahadevan (2003) é baseado na classificação entre o grau de especificidade empregado na assessoria para a compra, isto é, o quanto mais específico ou técnico é o produto a fim de necessitar de informações especializadas no auxílio para a decisão de compra. Também baseia-se na quantidade de participantes no mercado, sejam eles fornecedores ou compradores. Nesse ponto torna-se importante ressaltar a convergência da proposta de Mahadevan (2003) com a presente pesquisa, pois de fato, uma empresa de equipamentos pesados que conta com especificidades técnicas exclusivas e demais e com um grande mercado deve investir numa estrutura de tecnologia baseada em comércio eletrônico, denominada no modelo como “mercado privado (*e-commerce*) centrado no fornecedor”.

		Especificidade de Atendimento/Acessoria		
		Alta	Média	Baixa
Fragmentação dos Participantes do Mercado	Fornecedores - Poucos Compradores - Poucos	Extranet / Web EDI	Extranet / TPN	Não Relevante
	Fornecedores - Muitos Compradores - Poucos	E-commerce centralizado comprador	Leilão Reverso	Consórcios comprador
	Fornecedores - Poucos Compradores - Muitos	E-commerce centralizado fornecedor	Leilão	Consórcios fornecedor
	Fornecedores - Muitos Compradores - Muitos	Não Relevante	Market Places Neutros	

Figura 2 – Um modelo para a classificação de estruturas de Mercado B2B, B. Mahadevan, 2003.

Portanto, fica evidente que o avanço da tecnologia advinda da Internet e o comércio eletrônico podem contribuir para o desenvolvimento de mercados distintos, entre eles o B2B. O enorme potencial dessas ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) em termos de custo, velocidade e pesquisa é um canal de vanguarda para as relações com clientes (Zeng & Pathak, 2003). A utilização do comércio eletrônico tem um potencial de revolução aos processos das organizações, proporcionando ganhos em produtividade, melhorias processuais, redução de custos operacionais e eliminação de funções de pouco valor agregado (Turban *et al.*, 1999).

Rigato (2013) e Mahadevan (2003) descreveram algumas das principais variáveis para o insucesso da aplicação de uma ferramenta de TI em uma empresa e aquelas que mais convergem com o propósito da pesquisa são as barreiras tecnológicas, culturais, organizacionais e estruturais, falta de visão estratégica, falta de treinamento e complexidade do produto e de informações de vendas. As barreiras tecnológicas, culturais, organizacionais e estruturais convergem principalmente em relação a atitude da alta diretoria e dos colaboradores na aplicação da tecnologia, pois mudanças tecnológicas requerem recursos, que por sua vez devem ser garantidos e implantados pela diretoria. Por outro lado, se há recurso empregado, é necessário também atitude em quebrar paradigmas, buscar a inovação e desenvolvimento organizacional e pessoal.

3 METODOLOGIA

O presente artigo se baseia em uma pesquisa qualitativa, com estratégia de investigação fundamentada em entrevistas exploratórias de um estudo de caso de uma empresa brasileira representante única de uma marca de bens de capital qualificados como equipamentos pesados, doravante denominada empresa Alfa. Entende-se, que o método qualitativo analisa e remete as percepções para entender as atividades sociais e humanas. A confiabilidade está na garantia que as análises e as interpretações semelhantes possam ser feitas em situações divergentes e/ou por diferentes pesquisadores (Collis & Hussey, 2005). Uma vez que o estudo de caso é a exploração profunda de um projeto, um evento, uma atividade, um processo ou até mesmo um ou mais indivíduos, optou-se por essa forma de investigação para procurar responder a questão de pesquisa.

A opção de escolha pela empresa Alfa ocorreu devido sua liderança e experiência de mais

de 70 anos no mercado nacional em seu segmento, trabalhando com o desenvolvimento da excelência no relacionamento como um de seus valores. Trata-se de uma empresa nacional de capital fechado, que possui cerca de 5 mil funcionários no Brasil e detém respeito e reconhecimento perante a multinacional representada por ela, assim como também pelo mercado em que atua. Essa relevância convergiu diretamente com o propósito do estudo em pesquisar sobre as relações B2B em um segmento que reconhece a importância e acredita na diferenciação da estratégia de pós vendas como uma atividade de relacionamento, retenção de clientes e desenvolvimento de marca. Para essa escolha, também levou-se em conta a facilidade de acesso à organização, agilidade na aquisição de dados e familiaridade dos pesquisadores com o segmento.

Relembrando o objetivo desse estudo, que é investigar como o comércio eletrônico pode influenciar o processo de atendimento em pós-vendas nas relações B2B, inicialmente foi conduzida uma revisão da literatura em relação as principais variáveis de sucesso da implantação, bem como as principais barreiras do insucesso. Portanto, o cruzamento entre dados identificados na literatura e os dados do estudo de caso, por meio de entrevistas exploratórias e análise de dados secundários em documentos da empresa, tornou-se a base do artigo. Triviños (1990) aponta que a pesquisa qualitativa se desencadeia de maneira dinâmica, com *feedback* contínuo entre a coleta e o tratamento dos dados, que permite ao pesquisador correlacionar as informações coletadas com as pesquisas realizadas.

A proposta de Mahadevan (2003), evidenciada na revisão bibliográfica, é utilizada com o objetivo de verificar qual solução de ferramenta eletrônica melhor se adequa à estrutura de mercado da empresa estudo de caso. Então, devido as características do mercado de pós-vendas no setor de bens de capital, mais especificamente de equipamentos pesados, foi identificado para o estudo de caso em questão, que a ferramenta de aplicação e investigação de suas influências no negócio é o comércio eletrônico (e-commerce), identificado no modelo como Private Market (Supplier Centric).

A técnica utilizada para a coleta de dados primários foi a entrevista exploratória por amostragem de conveniência, realizada com cinco atuantes diretos no processo de relacionamento com o cliente de pós-vendas. Aaker & Day (1982), destacando a decisão por pesquisa qualitativa com entrevistas em profundidade, comentam que este processo analítico tem aplicação bastante útil com executivos, especialistas e outros colaboradores com

tempo bastante escasso para atender aos entrevistadores.

Os profissionais entrevistados foram o gerente de suporte ao produto, um consultor e três vendedores de suporte ao produto. A escolha dos entrevistados levou em consideração suas vivências diárias no atendimento às demandas dos clientes e na resolução dos principais problemas encontrados no processo de atendimento para os serviços de pós-vendas, seja uma simples informação técnica ou compra de peças de reposição até programação de serviços. Esses profissionais contam com experiência média de 10 anos no mercado e possuem um vasto conhecimento do processo em si. Também, os entrevistados são conhecedores da ferramenta comércio eletrônico, suas aplicações e barreiras na empresa em questão do estudo de caso. As entrevistas foram realizadas dentre o período de um mês, com duração de aproximadamente 35 minutos cada e continham questões relacionadas ao comércio eletrônico e sua relação com as variáveis qualidade de atendimento, velocidade de resposta e redução de custos de pedido no processo de atendimento em pós-vendas.

O estudo de caso não se limita a ser somente uma maneira de coleta de dados, mas se define como uma estratégia de investigação ampla, abrangendo a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas para análise de dados (Stoecker, 1991). Então, a fim de intensificar a credibilidade da pesquisa, além da consideração frente as características específicas e relevantes dos entrevistados e principalmente da importância da empresa estudo de caso no mercado em que atua, as entrevistas foram formuladas com a preocupação de abordagem e convergência ao assunto a ser investigado. Como previamente foram identificadas na literatura as variáveis de impacto do comércio eletrônico, (qualidade, velocidade de resposta e redução de custos de pedido), as entrevistas tiveram também como enredo a abordagem dessas variáveis e identificação junto aos profissionais a validade desses impactos para o processo de pós-vendas em relações entre empresas no fornecimento de bens de capital.

É importante ressaltar que as devidas providências foram tomadas para que as questões formuladas não influenciassem as respostas. Apesar de possuir um roteiro pré-definido, foi investigada com naturalidade o nível de contato dos entrevistados frente ao comércio eletrônico e suas experiências, para que posteriormente fossem verificadas a validade das três variáveis de impacto identificadas na literatura, bem como a verificação da efetividade da ferramenta utilizada pela empresa na atualidade. Outro ponto importante é que o rigor

de uma pesquisa qualitativa pode ser alcançado por alguns meios de triangulação (Ikeda, 2009). No caso do estudo específico, essa validade é evidenciada por meio da triangulação de dados composta pelas entrevistas, documentos e indicadores internos da organização e acompanhamentos das operações pelos pesquisadores.

Após a realização das entrevistas, coleta dos documentos e observação direta na empresa Alfa, a organização e análise dos dados foi dividida de acordo com as variáveis de impacto, e o principal objetivo foi buscar as evidências consideradas no estudo de caso junto aos entrevistados perante as afirmações da literatura.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados do estudo de caso se baseia nos relatos das entrevistas e procura confirmar a premissa evidenciada na literatura de que, em uma perspectiva de apoio a serviços, a utilização do comércio eletrônico como uma ferramenta de automação permite cortar custos ao mesmo tempo que melhora a qualidade e velocidade de atendimento as demandas dos clientes (Kalakota & Whinston, 1997).

Nessa análise de resultados, em busca de maior objetividade e clareza, serão mencionados os comentários e percepções dos entrevistados por meio das variáveis identificadas na literatura de forma segmentada à relevância ao assunto, ponderando também qual a percepção perante a ferramenta eletrônica já existente na empresa em questão.

4.1 Análise crítica da ferramenta de comércio eletrônico da empresa estudada

Muitas discussões foram conduzidas quanto a ferramenta de comércio eletrônico na empresa Alfa, e por muitas vezes foi perguntado o porquê dela não funcionar de maneira efetiva. Durante a análise de dados secundários por meio de documentos e indicadores, foram identificados índices relacionados ao comércio eletrônico e somente pelo fato de os entrevistados, pessoas diretamente ligadas ao processo de pós-venda, não saberem da representatividade de 2% em vendas brutas por meio da ferramenta de comércio eletrônico já mostra uma fragilidade da relevância direcionada pela empresa a essa alternativa de cobertura de mercado, com benefícios encontrados por O'Connell (2000) que convergem com o propósito do presente estudo. Isso ocorre principalmente quando ele afirma que as transações

eletrônicas podem aumentar as vendas, reduzir custos e aumentar a capacidade de resposta ao mercado.

Silva, Esteves e Pedroso (2012) citam em um artigo sobre adoção de tecnologia da informação na gestão de um processo, que entre os pré-requisitos para a implantação de sucesso está o entendimento e definição do processo interno pelos participantes, tendo clareza e envolvimento em alto nível dos colaboradores.

Esforços direcionados à efetividade desse canal de atendimento, treinamento de pessoal, divulgação e assertividade técnica podem influenciar positivamente e instantaneamente na utilização do comércio eletrônico.

Nesse sentido, alguns pontos foram comentados pelos entrevistados como fatores que desmotivam a utilização da ferramenta por parte dos clientes, além do fato da baixa divulgação e muitos deles não saberem da existência dessa alternativa. O primeiro deles refere-se a complexidade no processo, desde o cadastro e identificação do produto (muitas vezes em inglês), até a finalização da compra. Em segundo lugar os entrevistados mencionaram a falta de opção de entrega, como em sites B2C e a falta de opção de compra por cartão de crédito. Por fim, notou-se que não há vantagens de compra pela internet e muitas vezes com a compra presencial ou por telefone o cliente consegue maiores descontos.

Portanto, ficou evidente nas entrevistas que uma ferramenta de comércio eletrônico nos moldes do que é praticado em relações B2C seria mais efetiva e colaborativa para o sucesso de vendas por meio desse canal. Foi identificado também que estratégias de comunicação e marketing, bem como *endomarketing*, ferramenta de gestão estratégica que utiliza ações de comunicação interna para alinhar, sintonizar e sincronizar empresa, colaboradores e clientes (Diniz *et al.*, 2011), devem ser bem elaboradas para que se tenha sucesso nessa implantação.

Outro ponto encontrado na literatura e discutido por alguns autores que escreve sobre aplicação de sucesso de algum sistema da informação, afirmam que o envolvimento de executivos de alto nível e das diversas áreas funcionais empregando relevância ao assunto pode ser primordial para sucesso do projeto (Silva *et al.*, 2012). A tecnologia da informação pode garantir uma vantagem competitiva quando é bem estruturada e alinhada aos processos e, principalmente, com total envolvimento e colaboração das pessoas ligadas diretamente ao negócio (Zeng & Pathak, 2003). Albertin (1997) conclui que a adoção do comércio eletrônico mesmo

devida sua alta complexidade deve significar mais oportunidade do que risco, por meio da redução de custos, melhoria de processos, de relacionamento com clientes e nova forma de escopo de negócio. Como exemplo de uso estratégico Rigato (2013) afirma que a internet no pós-vendas pode proporcionar uma experiência melhor de serviço do que atendimentos convencionais (telefônico e convencional) com menor custo, podendo então competir com fornecedores que ressaltam o menor preço. Então ficou claro no estudo de caso que muito do insucesso da ferramenta, relatado pelos entrevistados e comprovado pelos relatórios de venda realizadas via comércio eletrônico, corresponde à uma gestão de aplicação de um projeto de TI pouco estruturado e de pouco envolvimento entre partes interessadas.

4.2 Qualidade no atendimento

Albertin (1997) identifica que, em seu início, a utilização do comércio eletrônico se justificou pela necessidade de atender um volume significativo de clientes e pela necessidade de redução de custos. Porém, hoje essa aplicação já é justificada também pela melhoria de qualidade no atendimento ao cliente e isso tem levado as empresas a adotarem um alto grau de investimento em automação em suas operações, onde novas tecnologias permitem às organizações oferecerem serviço diversificado aos seus clientes. Portanto, identifica-se que a utilização pioneira dessa tecnologia em suporte ao produto de equipamentos pesados pode vir a se desenvolver de tal maneira que também passe a ter outras alternativas diferenciadas que agreguem valor ao cliente.

Os entrevistados que se relacionam diretamente com compradores no dia-dia, que colocam pedidos, tiram dúvidas e identificam soluções de pós-vendas para equipamentos pesados, relataram que o atendimento por meio do comércio eletrônico pode influenciar indiretamente na qualidade de atendimento. Isso porque, apesar de não ser uma venda pessoal e ter algumas desvantagens no âmbito de relacionamento, para consultas, cotações e compras mais simples, menores e rotineiras, a ferramenta de comércio eletrônico é uma opção bastante útil e de qualidade. Para os profissionais obtêm-se principalmente uma redução no gargalo de atendimentos presenciais e telefônicos, os quais seriam, portanto destinados a vendas mais elaboradas. Desse modo, a ferramenta agrega qualidade nos atendimentos de pós-vendas com o mesmo número de efetivo, que tende a ter um tempo e foco maior aos atendimentos de maior

complexidade, que demandam maior atenção e tempo.

Entretanto, foi levada em consideração pelos entrevistados a preocupação em relação à satisfação do cliente perante a essa perspectiva exigente no atendimento de pós-vendas. Notou-se que há o receio de certas inseguranças em identificação do produto por conta própria, por se tratar de uma venda mais técnica e específica. Por outro lado, há uma assistência mais simples e rotineira que poderia ter suas demandas agilizadas e facilitadas pelo canal eletrônico, liberando assim os atendimentos mais complexos ao canal de atendimento presencial ou por telefone. Zackariasson e Wilson (2004) identificaram que o consumidor está utilizando cada vez mais a assistência on-line. Porém, a valorização desta facilidade depende da cultura do país e do segmento de atuação. A conclusão da pesquisa de Birgelen *et al.* (2001) demonstra que há uma forma mais adequada de canal de atendimento com o cliente de acordo com o perfil dos envolvidos. Por exemplo, se há temor à incerteza, ao se estabelecerem serviços de pós-vendas por meio de internet deve-se também providenciar outras alternativas como garantias extras, respostas rápidas, relatório frequentes de andamento dos serviços e até oportunidade de estabelecimento de contato pessoal.

Então pode-se concluir que, apesar do atendimento pessoal ou por telefone ser observado como mais atrativo, relacional e portanto com mais recursos flexíveis durante o processo de vendas, no cenário geral, considerando que muitas demandas pequenas tomam tempo e exigem um desgaste do vendedor, a ferramenta de comércio eletrônico pode ser considerada muito eficiente no auxílio e resolução de demandas mais simples. Essas demandas normalmente são numerosas e desgastantes durante o período de trabalho e, conseqüentemente, influenciam diretamente na capacidade e qualidade dos atendimentos gerando um valor agregado ao cliente, que por sua vez pode escolher qual o melhor canal de contato com a empresa fornecedora.

4.3 Velocidade de resposta

Outra variável levantada na literatura em relação a utilização do comércio eletrônico B2B é a velocidade com que as transações são feitas, que conseqüentemente melhora a velocidade de resposta ao cliente. Nesse sentido, Maciel e Ladeira (2002) destacam a importância em criar uma navegação simples na ferramenta de comércio eletrônico, para que não seja mais fácil pegar o carro e ir à loja. Fica evidente nas respostas dos entrevistados que a

ferramenta, quando bem elaborada e difundida, auxilia no processo de resposta as solicitações do cliente, agregando maior agilidade e velocidade, diretamente e indiretamente. Diretamente pelo fato de ser uma consulta *online*, instantânea e disponível 24 horas por dia, e assim o cliente não precisa esperar pelo horário comercial e mesmo pela fila para ser atendido. Indiretamente pelo fato de também reduzir o fluxo de atendimentos presenciais e telefônicos, proporcionando um maior tempo e agilidade para respostas ao consumidor. Na pesquisa realizada por Maciel e Ladeira (2002), concluiu-se que o segundo maior motivo de compra *online* está na agilidade do atendimento, o que reforça o fato de que as pessoas têm cada vez um tempo menor para despendar com o processo de compra. No caso do segmento em questão, a urgência da compra pode estar diretamente relacionada a ausência de faturamento, devido ao seu equipamento (bem de capital) não estar em condições ideais de operação.

Os funcionários ouvidos mencionaram que alguns clientes utilizam essa ferramenta somente para informações de preços, e posteriormente preferem fechar a venda por telefone ou de maneira presencial. O simples fato de somente realizar cotações de forma *online* já significa velocidade ao cliente, que pode se adiantar no processo de atendimento, negociação e compra. Para os vendedores, a ação de cotação pela ferramenta de comércio eletrônico pode desafogar as inúmeras cotações que precisam ser feitas durante o dia, proporcionando então maior velocidade de resposta ao cliente. Esse balizamento inicial do preço pode tomar um grande tempo no processo e burocratizar a entrega em tempo hábil. Assim, a ferramenta serviria como apoio ao primeiro passo do processo de compra e venda.

Corroborando esse aspecto, Franco (2001) e Rigato (2013) relacionam como benefícios para os clientes que utilizam o comércio eletrônico B2B principalmente a agilidade e dinamismo nas compras, facilitada por uma quantidade menor de burocracia e processo de compra mais ágeis suportadas pelo comércio eletrônico. Albertin (1997) também afirma que existem benefícios em gerenciamento e comunicação nas empresas mais eficientes na utilização do comércio eletrônico, além de principalmente aumentar a velocidade de entrega e proporcionar a diminuição dos custos administrativos. Com esta adoção tecnológica, as empresas adotam um novo modelo de negócios que pode significar vantagens relevantes perante à concorrência.

4.4 Redução de custos

Em relação a essa variável, os entrevistados identificaram uma redução de custos de pedido em ambas as partes, seja por parte do cliente, seja por parte da empresa. O processo de venda tem redução de custos com mão de obra e infraestrutura de atendimento (telefone, computador, instalações prediais), pois com a maximização de atendimentos pela *web*, a estrutura poderá ser otimizada. No processo de compras, a redução de complexidade também resulta em minimização de custos com infraestrutura e efetivo, bem como com despesas operacionais do processo.

É importante ressaltar que essas vantagens se confirmam para ambos os lados da relação de compra e venda. Rayport & Jaworski (2001) e Rigato (2013) corroboram que para os vendedores, por exemplo, entre os benefícios destacam-se ampliação da carteira de clientes, maior alcance de exposição pela internet, redução de despesas administrativas de vendas.

Descobriu-se no estudo de caso, com exemplos por todos os entrevistados, que em sites de empresas de atendimentos B2C é comum se observar preços inferiores às lojas físicas, devido principalmente aos menores custos envolvidos no processo. Na perspectiva de comércio eletrônico de Kalakota e Whinston (1997), a adoção dessa tecnologia nada mais é que uma ferramenta que auxilia as empresas, clientes e gestão para cortar custos enquanto melhora a qualidade e velocidade de entrega do serviço.

Os respondentes também comentaram sobre a importância da difusão dessa ferramenta, exemplificando *cases* de sucesso de mercados de varejo que possuem parcela de vendas maiores por meio do comércio eletrônico do que em lojas físicas, e que tiveram a necessidade de, no passado, quebrar o paradigma e preconceito que os consumidores tinham de comprar pela internet. Portanto, a difusão estruturada e persistente dessa alternativa ao cliente pode gerar boas parcerias e reduções de custos, e assim gerar aumento de competitividade. Então, conforme já descrito, a conclusão de Zilber (2002) de que as boas práticas evidenciadas nas relações empresa e consumidor (B2C) podem ser desdobradas em relações entre empresas (B2B) pois não há muitas diferenças no que se tange o processo de transação eletrônica, são identificadas também no presente estudo por meio das afirmações levantadas nas entrevistas.

Portanto, as comparações que evidenciam as reduções de custos em outros segmentos devido aos fatores otimizados do processo de vendas, podem garantir o investimento em busca do

pioneirismo no comércio eletrônico do segmento de pós-vendas para equipamentos pesados. Nessa área essa adoção pode vir a ocorrer de forma mais facilitada, pois a quebra de preconceito de consumidores já aconteceu por meio de compras de rotina do mercado B2C, desde eletrônicos e roupas até alimentos, e não será mais necessário ter de enfrentar todos obstáculos de compras eletrônicas. A busca intensiva de redução de custos para garantir uma maior competitividade pode então ser alcançada com a implantação de um atendimento de pós-vendas por uma ferramenta de comércio eletrônico, o qual tem o potencial de reduzir custos com mão de obra, imobilizados e otimização do processo.

5 CONCLUSÕES

Este artigo apresentou um estudo de caso de uma empresa representante de equipamentos pesados, sendo considerada referência no mercado, com mais de 70 anos de atuação e forte presença e liderança. O trabalho se baseia em uma pesquisa qualitativa conduzida por meio de entrevistas de campo com profissionais diretamente relacionados ao processo de atendimento em pós-vendas, a fim de verificar quais são os impactos em qualidade de atendimento, velocidade de resposta e redução de custos que o comércio eletrônico B2B pode gerar ao processo em questão.

A revisão bibliográfica enfatizou uma coerência sobre a importância estratégica do atendimento pós-vendas em mercados de bens de capital e o que e como o comércio eletrônico pode ser uma alternativa de aperfeiçoamento e de criação de vantagens competitivas para as organizações. Para tanto, foram detalhados aspectos importantes sobre as estratégias competitivas por diferenciação, marketing de relacionamento e pós-vendas e posteriormente sobre como o comércio eletrônico pode se enquadrar como uma ferramenta importante no auxílio de melhoria desse processo.

Durante as entrevistas ficou evidente que de fato a ferramenta de comércio eletrônico pode impactar positivamente nos três aspectos elencados como variáveis de estudo (qualidade no atendimento, velocidade de resposta e redução de custos). Porém, notou-se também que a ferramenta hoje implementada pela empresa estudada não possui sucesso nesse processo devido à falta de relevância e má customização da tecnologia para o processo de atendimento de pós-vendas.

Como contribuição acadêmica e ao segmento de mercado em questão, o artigo evidencia o diferencial competitivo que uma ferramenta de comércio eletrônico bem implantada pode gerar.

Desse modo, essa ferramenta pode ser considerada como um potencial ativo estratégico de uma organização uma vez que, no mercado de relações B2B, mais especificamente no atendimento de pós-vendas no ramo de equipamentos pesados, não há uma cultura efetiva de compras *online*. Nesse segmento, esse tipo de tecnologia poderia reduzir gargalos no atendimento, melhorando assim sua qualidade e velocidade de resposta ao cliente e reduzindo custos com infraestrutura de atendimento.

A pesquisa também permitiu concluir que o comércio eletrônico é uma ferramenta já bastante difundida para as vendas de relações B2C, e que na aplicação de suporte ao produto de bens de capital pode ser inovadora e essencial. Portanto, conforme evidenciado na pesquisa de Seybold (1998), o ponto não é mais saber se o comércio eletrônico vai se consolidar ou não mas sim saber o quanto a empresa estará apta à ferramenta.

Para estudos futuros recomenda-se o incremento da presente pesquisa por meio de investigações junto aos clientes de organizações do mesmo segmento de mercado. Essas pesquisas poderiam buscar entender em profundidade os impactos do comércio eletrônico nas relações B2B de atendimento ao pós-vendas, bem como compreender as diferenças entre os diferentes grupos de clientes. O estudo também pode ser aprofundado nas diversas variáveis de impacto de implantação dessa ferramenta, bem como no quanto estes aspectos melhorados pelo comércio eletrônico contribuem para a geração de vantagens competitivas.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A., Day, G. S. (1982). *Marketing research*. USA: John Wiley.
- Albertin, A.L. (1997). *Comércio eletrônico: Um estudo no Setor Bancário*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Alem, A.C.; Pessoa, R.M. (2005, setembro). *O setor de bens de capital e o desenvolvimento econômico: Quais são os desafios?* BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 22, pp. 71-88.
- Armistead, C. G.; E Clark, G. (1991). *A framework for formulating after-sales support strategy*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol.21, Iss.9, pp. 22-29.
- Bannan, K. J. (2011). *10 great B-to-B sites*. B-to-B. V.96, n.9, p.8.
- Berry, L. (2002). *Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000*. Journal of Relationship Marketing, V.1, pp. 59-77.
- Birgelen, M. V.; Ruyter, K.; Jong, A.; Wetzels, M. (2002). *Customer evaluations of aftersales service contact modes: An empirical analysis of national culture's consequences*. International Journal of Research in Marketing. Vol.19 pp. 43-64.
- Bonoma, T. V.(1985). *Case research in marketing: opportunities, problems and process*. Journal of Marketing Research. V.22, n.2, pp.199-208.
- Bowen, D. E., Siehl, C., Schneider, B. (1989, January) *A framework for analyzing customer service orientations inter-relação manufacturing*. The Academic of Management Review, volume 14, number 1.
- Brito, L. A. L.; Vasconcelos, F. C. (2004). *A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica*. RAC, especial ed., pp. 107-129.
- Chaim, R. M. (2000, jan/jun). *Comércio eletrônico ou canal de vendas eletrônico?* Perspect. Cienc. Inf., Belo Horizonte, v.5, n.1, p.69.
- Chopra, S.; Meindl, P.(2008). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos, estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Churchill, Jr.; Gilbert A.; Peter, J. P. (2000). *Marketing: criando valor para o cliente*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Cohen, M.; Lee, H. (1990, winter). *Out of touch with customer needs? Spare parts and after sales service*, MIT Sloan Management Review; 31, 2 ABI/INFORM Global, pp. 55 – 66.
- Collis, J.; Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto*. Porto Alegre: Artmed.

- D'Angelo, A.C.; Schneider, H.; Larán, J.A. (2006, jan/mar). *Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras*. RAC.vol.10 no.1.
- Diniz, L.L.; Souza, L.G.A.; Conceição, L.R.; Faustini, M.R.; Sarraceni, J.M. (2011, out). *Endomarketing: Ferramenta de Gestão Estratégica para as Empresas*. Revista Científica do Unisalesiano – Lins – SP, ano 2, n.5, Edição Especial.
- Easterby-Smith, M.; Thorpe, R.; Lowe, A. (1991). *Management research: An introduction*. London: Sage.
- Franco Jr., Carlos. F. (2001). *E-business – tecnologia da informação e negócios na internet*. São Paulo: Atlas.
- Fraumeni, B. M. (2001, may). *E-Commerce: Measurement and Measurement issues*. The American Economic Review. Vol.91, 2, pp. 318-322.
- Gummesson, E. (1998, summer). *Implementation requires a relationship-marketing paradigm*.Greenvale: Academy of Marketing Science, 26 (3): pp. 242-249.
- Herbig, P. A.; Palumbo, F. (1993). *Serving the aftermarket in Japan and United States*, Industrial marketing Management, v.22, pp. 339-346.
- Heskett, J.L.; Sasser, W.E.; Schlesinger, L.A. (2002). *Lucro na prestação de serviços*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hutt, M.D.; Speh, T.W. (2010). *B2B: Gestão de Marketing em mercados industriais e organizacionais*. Porto Alegre: Bookman.
- Ikeda, A. A. (2009). *Reflections on qualitative research in business*. Revista de Gestão USP. V.16, n.3, pp.49-64.
- Kalakota, R.; Whiston, A. (1997). *Electronic commerce: a manager's guide*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kotler, P.; Keller, K. (2006). *Administração de Marketing – a bíblia do marketing*. São Paulo:Prentice Hall do Brasil.
- Lele, M.M. (1997). *After-sales service - necessary evil or strategic opportunity?* Managing Service Quality 7 (3), pp. 141-145.
- Luciano, E.M; Testa, M.G; Freitas, H. (2003). *As tendências em comercio eletrônico com base em recentes congressos*. XXXVII CLADEA, Lima/Peru.
- Maciel, R.L.; Ladeira, R. (2002, jul/dez). *Comércio eletrônico no varejo baiano: Setor de Supermercados*. Revista Gestão e Planejamento, Ano 3, v.6, pp. 07-21.
- MAlgalhães, J. M.; Unterleider, J.; Damacena, C. (2006). *Análise exploratória de serviços de pós-venda em uma empresa comercial de B2B*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 3, Resende-RJ.
- Mahadevan, B. (2003, fall). *Making Sense of Emerging Market Structures in Business-to-Business E-Commerce*. California Management Review.
- Milan, G. S.; Ribeiro, J.L.D. (2003, agosto). *A influência do departamento de pós-vendas na retenção de clientes: um estudo qualitativo em uma empresa de medicina de grupo*. Gest. Prod. vol.10 no.2 São Carlos.
- Mintzberg, H.; Lampel, J.; Goshal, S.(2003). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.
- Moreira (1995), J. *Marketing industrial*. São Paulo: Atlas.
- O'Connel, B. (2000). *B2B.com Cashing on B2B E-commerce Bonanza*. Holbrook, MA, Adams Media Corporation.
- O'Malley, L. & Tynan, C. (2000). *Relationship marketing in consumer markets rhetoric or reality?* European Journal of Marketing, 34(7), pp. 797-815.
- Pereira, S. C. (2005). *Estratégias e vantagens competitivas em serviços pós-vendas*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, PR, Brasil.
- Porter, M. E. (1999). *Competição, 9a edição*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

- Prieto, A.B. (2007). *Atención al cliente*. 3. ed. Madrid: Pirâmide.
- Rayport, J.; JAWorski, B (2001). *E-commerce*. New York: McGraw-Hill.
- Rigato, C. A. (2013). *Uso da internet na pós-venda de serviços business-to-business*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Saikovitch, V.L. (2000). *O uso estratégico da internet pelas livrarias brasileiras*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Sellitto, M.A.; Borchartt, M.; Pereira, G.M.; Silva, M. (2011). *Prioridades estratégicas em serviços de pós-venda de uma empresa de manufatura de base tecnológica*. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 1, pp. 131-144.
- Seybold, P. B. (1998). *Como criar uma estratégia empresarial para a Internet que proporcione lucros reais*. Clientes.Com. 1.ed. São Paulo: Makron Books.
- Silva, A.L.; Esteves, F.M.; Pedroso. C.B. (2012). *Processo de S&OP em uma indústria do segmento de eletroeletrônico: Um estudo de caso*. XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais.
- Spiller, E.S.; Piá, D.; Da Luz, J.F.; De Sá, P.P.G. (2006). *Gestão de Serviços e Marketing Interno*. Rio de Janeiro: editora FGV.
- Stoecker, R. (1991). *Evaluating and rethinking the case study*. The sociological review. V.1, n.39, pp.88-102.
- Trepper, C. H. (2000). *Estratégias de E-commerce*. Rio de Janeiro: Campus.
- Triviños, A. N. S (1990). *Introdução à pesquisa em ciências sociais. A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: editora Atlas.
- Turban, E., LEE, J, King, D., Chung, H. M. (1999). *Electronic commerce: a managerial perspective*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Vavra, T.G. & Pruden, D.R. (1996, may). *Using aftermarketing to maintain a customer base*. Discount Merchandiser, v. 35, n. 5, pp. 86-88.
- Veldman, S. M. S; Ramos, A. S. M. (2002). *Utilização Da Internet no relacionamento com o cliente: considerações teóricas para o processo de pós-vendas*. Revista da FARN, v.1, n.2, pp. 55-54.
- Wilson, T. L., Boström, U., Lundin, R (1999). *Communications and Expectations in After-Sales Service provision: Experience of na International Swedish Firm*, Industrial Marketing Management 28, pp.381-394.
- Zackariasson, P. e Wilson, T. L. (2004). *Internetworked after-sales service*, Industrial Marketing Management 33, pp.75-86.
- Zeng, A.; Pathak, B. (2003). *Achieving information integration in supply chain management through B2B e-hubs: concepts and analyses*. Industrial Management & Data Systems, v.103, n.9, pp. 657-665.