

Estratégias de marketing de serviços B2B: estudo de caso em empresa fornecedora de produtos e serviços de alta tecnologia

Ricardo Veloso Ribeiro (Universidade Federal de São Carlos - UFSCar) veloso-ricardo@hotmail.com
Thiago Alves de Souza (Universidade Federal de São Carlos - UFSCar) thiago.adm.alves@hotmail.com
Éderson Luiz Piato (Universidade Federal de São Carlos - UFSCar) piato@ufscar.br

Resumo

Devido às características que diferenciam bens de serviços, as estratégias de marketing para ambos também são diferenciadas (HOFFMAN et al., 2010; WOUTERS, 2004). Nesse sentido, este artigo tem o objetivo de identificar e analisar as estratégias de marketing de serviços no contexto B2B desenvolvidas por uma empresa fornecedora de produtos e serviços de alta tecnologia. O atual cenário nacional (recessão econômica) apresenta importante razão para a realização desta pesquisa, pois, Eggert et al. (2011) afirmam que os serviços industriais podem estabilizar os fluxos de caixa e fornecer melhor visibilidade dos fluxos de receitas. Assim, Wu (2011) e Eggert et al. (2011) sugerem a realização de pesquisas sobre estratégias de marketing para produtos de alta tecnologia. Primeiramente realizou-se a revisão da literatura para a construção do instrumento de coleta de dados. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com a gerência administrativa e técnica e com o especialista em serviços. Na análise qualitativa dos dados, foram verificados os elementos estratégicos presentes nesta empresa de acordo com o modelo de 8P's proposto por Lovelock e Wright (2006). Por se tratar de produtos de alta tecnologia, o contato direto com o usuário final se torna uma estratégia de comunicação importante pela empresa analisada.

Palavras chave: Estratégias de Serviços, B2B, Produtos de alta tecnologia.

Service marketing strategies B2B: case study on a high-tech products and service provider company

Abstract

Because of the characteristics that differentiate physical goods and services, marketing strategies for both are also differentiated (HOFFMAN et al., 2010; WOUTERS, 2004), this article aims to investigate and analyze the services marketing strategies in B2B used by a service provider company and high-tech products. The current national setting (recession) is an important reason to making this research, because Eggert et al. (2011) states that industrial services can stabilize cash flows and provide greater visibility of revenue streams, so, Wu (2011) and Eggert et al. (2001) suggest for carrying out research in marketing strategy for high-tech products. First of all, we have made the review of the literature for making the data collection instrument, the data were collected through semi-structured interviews with the administrative and technical management and the services specialist. After that, we have done a qualitative analysis of the data by checking the strategic elements present in this company according to the 8P's model present in the literature review. Due to his high-tech products, direct contact with the end user becomes an important communication strategy used by the analyzed company.

Key-words: Service Strategies, B2B, High-tech products.

1. Introdução

Apesar da prática de marketing em *Business to Business* (B2B) ter iniciado a milhares de anos, não existem números significativos de estudos nessa área antes das últimas três décadas. Atualmente, o estágio é o de desenvolvimento de teoria (HADJIKHANI; LAPLACA, 2013). Juntamente com a evolução em pesquisas B2B, também ocorreram mudanças substanciais em outros ambientes de negócios, nas quais setores emergentes de serviços agora estão dominando economias que antes eram conhecidas por seu poder industrial (HOFFMAN et al., 2010). Por alguns anos já se fala sobre a "economia de serviços" em países antes conhecidos pelo seu poder industrial (LAPLACA, 2011). Em geral, as empresas no segmento B2B estão orientando suas atividades para serviços (VARGO; LUSCH, 2008). De acordo com Kowalkowski, Witell e Gustafsson (2013) as empresas de manufatura sempre entregaram serviços, como: peças de reposição, instalação de equipamentos, treinamento de funcionários ou realizando manutenção. Particularmente as empresas orientadas para a produção estão reconhecendo a elevada concorrência em bens manufaturados, e principalmente, quando se baseiam nos preços, reconhecem que as margens nos serviços podem ser mais elevadas do que em bens. Além disso, a lealdade e retenção de clientes pode ser aumentada através de combinações individualizadas de produtos e serviços (VARGO; LUSCH, 2008; EVANSCHITZKY; WANGENHEIM; WOISETSCHLÄGER, 2011).

Tanto na literatura acadêmica quanto na gerencial pode-se encontrar a criação de vários termos, dentro do contexto da junção de produtos e serviços, que são muitas vezes utilizados de forma intercambiável, como: produtos híbridos ou ofertas híbridas, sistemas de produto e serviço ou produtos com serviços inclusos e, finalmente, soluções (EVANSCHITZKY; WANGENHEIM; WOISETSCHLÄGER, 2011). Também é possível encontrar pesquisas com o termo “*Servitisation*” (BEIGE et al., 2012). Para Sawhney (2006) a mudança para soluções é baseada na ideia que clientes não possuem interesse em produtos ou serviços por si só, o que eles querem realmente é a solução para os problemas enfrentados em suas vidas e negócios. Segundo Peter Drucker (1974), o que o cliente compra e considera valor nunca é um produto, mas, sempre é a utilidade, isto é, o que o produto pode fazer por ele (valor de uso). Para Grönroos (2008) consumidores não estão interessados em produtos ou serviços, mas em como produtos e serviços podem ser usados para a criação de valor.

Sawhney (2006) afirma que o verdadeiro foco no cliente exige que profissionais de marketing iniciem com o problema do cliente e trabalhem para criar soluções para tratar esses problemas. O autor sugere que profissionais de marketing pensem além de produtos e se envolvam em um conjunto de soluções, oferecendo produtos e serviços integrados para fornecer resultados customizados para clientes específicos. As grandes empresas orientadas para a manufatura estão direcionando os seus esforços, gestão e estratégias para o fornecimento de bens e serviços integrados, mas, sabe-se que os serviços em mercados B2B são bastante diferentes dos tradicionais serviços de consumo (LAPLACA, 2011). Desta maneira tem-se o seguinte problema de pesquisa: quais são as estratégias de marketing de serviços B2B desenvolvidas por uma empresa fornecedora de produtos e serviços de alta tecnologia?

No atual cenário brasileiro, onde a economia passa por recessão econômica, com o aumento da inflação e a diminuição da produção industrial, todos os investimentos (quando realizados) da indústria são tomados com extrema cautela, e as empresas sofrem com as baixas nas vendas. Eggert et al. (2011) afirmam que os serviços industriais podem estabilizar os fluxos de caixa e fornecer uma maior visibilidade dos fluxos de receitas, um dos principais benefícios em tempos de crises econômicas. Em sua pesquisa LACERDA (2010) faz um mapeamento das pesquisas realizadas em marketing B2B no Brasil e demonstra a pouca exploração deste fenômeno. Desta

maneira, esta pesquisa se justifica pela carência de pesquisas na área de marketing B2B, principalmente em relação à marketing de serviços voltados para o contexto industrial.

O objetivo deste artigo é identificar e analisar as estratégias de marketing de serviços B2B desenvolvidas por uma empresa fornecedora de produtos e serviços de alta tecnologia. Este trabalho está dividido da seguinte maneira: primeiramente desenvolveu-se a revisão da literatura para suportar a entrevista semiestruturada; seguido pela metodologia de pesquisa, estudo de caso e resultados; finalizando, o artigo apresenta as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

2. Revisão da Literatura

2.1. Serviços e suas características

Para Hoffman et.al (2010) a distinção entre bens e serviços nem sempre é perfeitamente clara, é difícil, se não impossível, fornecer exemplo de um bem puro ou de um serviço puro. Desta maneira, um bem puro implicaria que os benefícios recebidos pelo cliente não contivessem elementos fornecidos por serviços, da mesma forma, um serviço puro não conteria bens tangíveis. Segundo Gummenson (1987, p.22) uma definição geral e aceita de serviço é “algo do qual pode ser comprado e vendido, mas não pode cair sobre os seus pés”. Para Grönroos (2004) esta tentativa de definição destaca uma das características básicas de serviços, isto é, eles podem ser trocados, embora muitas vezes não possam ser experimentados em um sentido tangível. Essa propriedade da intangibilidade é a diferença principal entre bens e serviços (HOFFMAN et al., 2010). Grönroos (2004) destaca que desde a década de 1980 ocorreram menos discussões sobre a definição de serviços e não se chegou a um consenso geral sobre sua definição, mas, em 1990, com certa resistência, a seguinte definição foi proposta:

“ Um serviço é um processo, composto em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas de fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente” (GRÖNROOS, 2004 p. 65).

O quadro 1 apresenta as principais diferenças entre bens e serviços.

Bens Físicos	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador-vendedor
Clientes não participam (normalmente) no processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Quadro 1 - Diferença entre serviços e bens físicos
Fonte: Grönroos (2004)

Segundo Grönroos (2004) existem três características básicas que podem ser identificadas na maioria dos serviços: serviços são processos composto por atividades ou uma série de atividades em vez de coisas; serviços são, no mínimo até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente; o cliente participa do processo de produção, no mínimo até certo ponto. Para Lovelock e Wright (2006) as diferenças básicas que diferenciam serviços de bens, são: os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços; os produtos dos serviços são realizações intangíveis; em serviços, há maior envolvimento dos clientes no processo de fabricação; outras

peças podem fazer parte do produto; há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais; muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes; normalmente há uma ausência de estoques; o fator tempo é relativamente mais importante; os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

Para Grönroos (2004) a característica mais importante de serviços é a sua natureza de processo. Outra característica é a “inseparabilidade”, pois, os serviços são processos que consistem em uma série de atividades que são produzidas e consumidas simultaneamente. A próxima seção descreve como os serviços são classificados.

2.2. Classificação dos serviços

Segundo Lovelock e Wright (2006), Edvardsson, Gustafsson e Roos (2005) as maneiras significativas de classificar serviços podem ser realizadas de acordo com: grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviço; ao destinatário direto do processo de serviço; c) ao tempo e lugar da entrega do serviço; à natureza da relação com os clientes; e) à medida na qual oferta e demanda estão em equilíbrio; à medida na qual instalações, equipamento e pessoal participam da experiência de serviço.

Voltado para o mercado B2B, o estudo realizado por Eggert et al. (2011) distingue dois tipos de classificação de ofertas de serviços industriais: serviços de suporte do produto (SSPs - *Services Supporting the Product*) e serviços de apoio às ações dos clientes (SSCs - *Services Supporting the Clients' actions*), conforme apresentado no quadro 2.

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

Quadro 2 - Classificação dos serviços industriais

Fonte: adaptado de Eggert et al. (2011)

Para a realização dessa pesquisa utiliza-se a classificação de serviços conforme o modelo de Eggert et al. (2011) representado no quadro 2. O capítulo posterior traz breve descrição sobre as estratégias de marketing direcionadas para as empresas prestadora de serviços.

2.4. Estratégias de marketing de serviços

A estratégia de marketing refere-se ao padrão integrado de decisões que especificam suas escolhas cruciais relacionadas a produtos, mercados, atividades de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e entrega de produtos que oferecem valor aos clientes nas trocas com a organização e, assim, permite que a organização venha alcançar objetivos específicos (VARADARAJAN, 2009). Uma estratégia de serviço capta aquilo que fornece valor para os clientes. Desta maneira os líderes de uma empresa devem definir corretamente aquilo que torna o serviço atraente. Eles devem acionar e manter visão de excelência do serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

Para a comercialização de produtos industrializados, os profissionais de marketing geralmente consideram os quatro elementos estratégicos básicos: produto, preço, distribuição e comunicação, mas, como a natureza dos serviços envolvem aspectos como a importância do fator tempo e o envolvimento do consumidor/cliente na produção, existe a necessidade da inclusão de outros elementos estratégicos. Assim, utiliza-se o modelo dos 8P's (*product elements, place and time, process, productivity and quality, people, promotion and education, physical evidence, price and others cost of service*), provenientes da administração integrada de serviços (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

Para Varadajan e Clarck (1994) a estratégia de marketing está caracterizada em termos de configuração e alocação de recursos no mix de marketing, o que permite que a empresa alcance seus objetivos dentro do mercado alvo. Deste modo, considera-se estratégia de marketing a combinação dos elementos estratégicos proposto por Lovelock e Wright (2006), conforme apresentado no quadro 3.

Elementos estratégicos de Serviço	
Elementos do produto (<i>product elements</i>)	Todos os componentes do desempenho do serviço que criam valor para os clientes.
Local e Tempo (<i>place and time</i>)	Decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes.
Processo (<i>process</i>)	Um método particular de operações ou séries de ações, normalmente envolvendo passos que precisam ser dados em uma sequência definida.
Produtividade e Qualidade (<i>productivity and quality</i>)	Produtividade é o grau de eficiência com que os insumos de serviço são transformados em produtos que adicionam valor para o cliente.
	Qualidade é o grau em que um serviço satisfaz os clientes ao atender suas necessidades, desejos e expectativas.
Pessoas (<i>people</i>)	Profissionais e, às vezes, outros clientes envolvidos na produção do serviço.
Promoção e Educação (<i>promotion and education</i>)	Todas as atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço ou fornecedor de serviços.
Evidência física (<i>physical evidence</i>)	Pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidências da qualidade do serviço.
Preço e outros custos de serviço (<i>price and other costs of service</i>)	Despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços.

Quadro 3 - Elementos estratégicos de serviço (8P's)

Fonte: adaptado de Lovelock e Wright (2006)

3. Metodologia

Esta pesquisa é qualitativa de caráter exploratório, que segundo Gil (2002) possui o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a

constituir hipóteses, pode-se dizer que esta pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. A estratégia de pesquisa escolhida é o estudo de caso. Yin (2001) se refere ao estudo de caso como uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso foi desenvolvido na empresa Engrefer C.C.R. Ltda. Esta empresa é representante exclusivo de empresas alemãs que produzem linha ampla de produtos de alta tecnologia destinados às indústrias de automação, fabricantes de máquinas com Controle Numérico Computadorizado (CNC - *Computer Numeric Control*) e empresas que executam serviços de usinagem.

Na coleta de dados foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com a gerente administrativa (20 anos de função na Engrefer); o gerente técnico (15 anos de função na Engrefer) e com o tecnólogo especialista (7 anos de função na Engrefer). Para Yin (2001) a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. Neste estudo, as entrevistas foram conduzidas com o auxílio de um roteiro semiestruturado com questões específicas pré determinadas, mas com a liberdade de redirecionamento da conversa, as entrevistas foram gravadas com a autorização da empresa. Utilizou-se também a coleta de informações através de documentos, que tem como finalidade corroborar e valorizar as evidências oriundas das entrevistas (YIN, 2001). A análise das entrevistas foi conduzida através das transcrições textuais, codificação, caracterização e interpretação dos dados.

4. Apresentação e discussão dos resultados

4.1 Apresentação da empresa/caso

Para a realização deste trabalho, no contexto de serviços prestados em mercados B2B, escolheu-se a empresa Engrefer C.C.R. Ltda, localizada no interior de São Paulo e fundada em novembro de 1992. A Engrefer é representante exclusiva no Brasil das empresas alemãs OTT-Jakob; Christian Bauer; Jakob; Hydrokomp; Sauter; e Allmatic. Após o treinamento na Alemanha, se inicia em 2009 o serviço de reparo dos conjuntos tensores OTT- Jakob e em 2011 o serviço de reparo das torres e porta ferramentas acionados da Sauter, ambos seguindo procedimentos das respectivas representadas alemãs.

A Engrefer é uma empresa de médio porte com 11 funcionários, os quais atuam nos departamentos Administrativos e Departamento Técnico, os administrativos são: Importação, Logística, Fiscal e Financeiro, Vendas e Orçamentos, *Follow-up* e Recepção; e o Departamento Técnico é o setor responsável pelas vendas técnicas e serviços. A empresa possui vasta carteira de clientes em todo território nacional e alguns clientes espalhados na América do Sul, fornecendo peças de suas representadas e produzindo serviços referentes a estes produtos.

4.2. Análise dos resultados

Os serviços prestados pela Engrefer foram classificados conforme o modelo proposto por Eggert et al. (2011), e são apresentados no quadro 4. A empresa possui em seu portfólio grande variedade de produtos e serviços, podendo fornecer apenas produtos (bens), ou apenas serviços, ou serviços com produtos agregados (custo do serviço, mais custo das peças de reposição) ou produtos com serviços agregados (apenas custo do produto, sem custo do serviço de projeto de desenvolvimento). Alguns exemplos são apresentados no quadro 5.

Em seu portfólio de serviços a Engrefer fornece desde projetos totalmente complexos até serviços de medição da força de fixação de ferramentas utilizadas em usinagem. Os projetos são customizados de acordo com a necessidade do cliente e são desenvolvidos em parceria com

a respectiva empresa representada da Alemanha. Os projetos estão divididos em projetos novos – onde o cliente pode ser o fabricante de máquinas CNC, ou uma empresa especializada em reforma de máquinas (retrofit) ou o próprio proprietário da máquina; e projetos de melhoria de processo – onde o cliente é o proprietário da máquina.

SSC - Serviço de suporte às ações do Cliente	SSP - Serviço de Suporte ao Produto
➤ Projetos de desenvolvimento: • Produto customizado; • Melhoria de processo.	➤ Instalação; ➤ Assistência Técnica em Campo; ➤ Manutenção: • Manutenção Corretiva (Reparo); • Manutenção Preventiva; • Manutenção Preditiva. ➤ Medição da Força de fixação da ferramenta.

Quadro 4 – Classificação de serviços da Engrefer
Fonte: elaborado pelos autores

Apenas produtos	Serviço
➤ Conjunto Tensor padronizado; ➤ Torre padronizada; ➤ Porta ferramentas; etc.	➤ Medição da força de fixação da ferramenta.
Produto com Serviços agregados ➤ Conjunto tensor customizado; ➤ Torre Customizada; ➤ Mola prato com estudo de melhoria de performance (vida útil da mola); etc.	Serviços com produtos agregados ➤ Reparo em conjunto tensor + peças de reposição ➤ Reparo em Torres de tornos + peças de reposição ➤ Reparo em porta ferramenta acionado + peças de reposição; etc.

Quadro 5 – Exemplos de produtos (bens/serviços) do portfólio da Engrefer
Fonte: elaborado pelos autores

Nos próximos tópicos apresentam-se os resultados da análise da estratégia de serviços seguindo o modelo dos elementos estratégicos de Lovelock e Wright (2006).

4.2.1. Elementos do produto e evidências físicas

Conforme informações colhidas no estudo de caso, todos os serviços fornecidos pela empresa são autorizados por suas empresas representadas, em alguns casos, o fornecimento do serviço iniciou-se por meio de solicitação da empresa representada, pois a mesma gostaria de ter um canal de serviços no Brasil. Em outro caso, com outra representada, devido à enorme variedade de componentes (*spare parts*) dos equipamentos fornecidos pela representada, a própria Engrefer solicitou a permissão do serviço de reparo no Brasil para que fosse possível atender número maior de clientes, oferecendo maior gama de soluções. Sendo assim, a Engrefer recebeu treinamento na Alemanha de suas representadas, para executar o serviço no Brasil semelhante ao serviço executado na Alemanha. Assim, a Engrefer fornece serviços com a garantia do fabricante do equipamento. Essa garantia acaba sendo importante elemento do produto (serviço), o que colabora com a imagem da qualidade do serviço prestado pela Engrefer, pois a mesma possui as mesmas características técnicas do serviço prestado pelo fabricante na Alemanha, conforme menciona o gerente técnico:

“...tem reparo do conjunto tensor - manda para cá a gente repara e tem um ano de garantia, essa garantia ajuda bastante na credibilidade”.

“...em 2010 começou a parte de serviços propriamente dito, 2009 fomos pra Alemanha e tivemos treinamento na OTT,...tiveram duas visitas na Sauter da Alemanha em 2010 e 2012 só pra falar de reparo de torres e em 2013 teve uma outra visita a Sauter pra falar sobre máquinas Mori Seiki...”

Como evidências físicas os entrevistados destacaram quatro características, os mais citados durante as entrevistas foram respectivamente: a tecnologia, o material, a comunicação direta com a representada e a estrutura da empresa. Toda a tecnologia empregada em serviços pelo

fabricante do equipamento na Alemanha também é utilizada no Brasil, dentro desta tecnologia estão os dispositivos mecânicos, elétricos e eletrônicos, ferramentas e equipamentos para testes utilizados após reparo ou para identificar as possíveis falhas do produto, conforme relata o tecnólogo:

“...quando o cliente olhou (o dispositivo eletrônico), estavam o gerente da empresa e o mecânico, os dois falaram: ‘...estava esperando alguma coisa desse tipo para resolver o meu problema...’”.

Todo o material utilizado durante o serviço de reparo também é o mesmo utilizado na Alemanha, são produtos de alta qualidade que evidenciam a qualidade do serviço, segundo menciona o gerente técnico:

“...é isso aí, os equipamentos que são utilizados aqui, vamos dizer na parte da OTT, o equipamento de teste que é utilizado aqui na Engrefer é o mesmo que é utilizado lá na Alemanha, todo o material: graxa, cola, tudo...o material usado é o mesmo”.

Outra evidência tangível que demonstra a qualidade do serviço prestado pela empresa, segundo os entrevistados, é o contato direto que os técnicos de serviço da Engrefer possuem com os especialistas de cada representada alemã, conforme relata o tecnólogo:

“..., o suporte da representada, o ligar e receber informação, passar e-mail, what’s app, e ter esse feedback rápido..., na frente do cliente muitas vezes nós ligamos pra Alemanha, falamos com qualquer da representada e assim que nós desligamos o telefone temos uma ideia totalmente diferente do que é para ser feito, isso ajuda bastante...”.

Na análise foi possível identificar que o elemento estratégico do produto está focado na qualidade do produto, fornecendo um ano de garantia do serviço prestado. Em geral, os elementos de evidência física são: a tecnologia, o material, a comunicação direta com a representada e a estrutura da empresa.

4.2.2. Tempo, local e processos

Toda estratégia de serviço está dividida por três características temporais: serviço extremamente urgente, serviço urgente e serviço sem urgência, descritas pelos entrevistados conforme quadro abaixo:

	Extremamente urgente	Urgente	Sem urgência
Serviço	Assistência Técnica em Campo	Manutenção Corretiva	Manutenção Corretiva
Declaração dos Entrevistados	"...se ele (cliente) quer uma assistência técnica em campo é um serviço extremamente urgente, então nesses casos tem que identificar qual é o problema, se temos as peças aqui ou não, se tem como desenvolver alguma coisa aqui no Brasil até chegar a original (peça), tudo bem programado".	"...se ele vai mandar uma torre e vai ficar sem a torre (equipamento), aguardando ela para voltar a trabalhar, é um serviço urgente".	"...caso não urgente, é o procedimento quando o cliente recebe a oferta e já tem o prazo de entrega, respeitado aquele prazo de entrega, quando não é urgente".

Quadro 6 – Características temporais da estratégia de serviços

Fonte: elaborado pelos autores

Para a Engrefer existe uma maneira correta e usual para tratar cada uma dessas características, pode-se dizer que a estratégia de tempo e local estão conectadas com a necessidade do cliente. Os serviços de assistência técnica geralmente são os extremamente urgentes e são realizados na empresa que solicitou tal serviço, a locomoção para a assistência em campo pode ser realizada com o carro da empresa ou dependendo da região, ser realizada por avião. A Engrefer possui uma equipe com três profissionais que prestam serviço, dois profissionais tanto para assistência técnica (externo) quanto para serviços de manutenção (interno) e um profissional para possíveis

serviços de reparo (interno). Após a análise da situação do cliente, realiza-se todo o planejamento para a realização do serviço.

Como todo serviço possui suas particularidades, não existe tratamento único para as características de tempo e local. Mas, para os serviços de manutenção corretiva (internos) existem procedimentos escritos definindo cada etapa para a execução e para teste dos produtos reparados. Além do procedimento escrito, existe a etapa de treinamento interno utilizada para novos colaboradores, assim que a empresa representada executa o lançamento de um novo produto, existe o treinamento executado diretamente na Alemanha pela empresa representada para os profissionais de serviço técnico da Engrefer.

4.2.3. Produtividade e qualidade

Para cada serviço realizado pela empresa existe uma documentação para o controle tanto externo (cliente) quanto interno (Engrefer), com este controle também é possível medir a eficiência do serviço prestados internamente (reparos), conforme menciona o tecnólogo:

“...foi feito um histórico e referente a esse histórico foi elaborado uma planilha de horas para cada produto específico que já teve uma demanda, seja uma quantidade razoável,...então a gente já tem isso documentado para a utilização tanto da oferta quanto para o planejamento...”.

O instrumento que a empresa utiliza para medir a satisfação do cliente é o *follow-up* (acompanhamento do pedido), que sempre é executado após a venda de um produto ou serviço pelo departamento de vendas (telefone) e/ou pelo departamento de serviços (telefone ou *in loco*), o resultado do *follow-up* é descrito posteriormente dentro de um programa (*software*) onde todos os colaboradores da empresa têm acesso, segundo menciona o tecnólogo:

“...com relação ao serviço todo nós fazemos o acompanhamento, foi instalado o equipamento no cliente, passou dois ou três meses e o cliente nunca mais deu sinal de vida, nós entramos em contato...”.

A análise da satisfação é realizada de maneira qualitativa, a empresa não se utiliza de instrumentos quantitativos para se medir o grau de satisfação de seus clientes.

4.2.4. Preço

Para a estratégia de preço a empresa utiliza o processo convencional de precificação, utilizando como variáveis os custos fixos, impostos incidentes sobre o produto/serviço e a margem de lucro. Como a Engrefer é o representante exclusivo de suas representadas no Brasil, ela procura equiparar o preço aplicado no Brasil com o preço aplicado por suas representadas alemãs, deste modo, consegue aplicar preços melhores que o fabricante da Máquina CNC. Os principais concorrentes da Engrefer podem ser: fabricantes de máquina CNC – em sua maioria, os produtos (bens e serviços) fornecidos pela Engrefer estão relacionados a componentes de máquinas CNC, desta forma, o fabricante dessas máquinas se torna concorrente da Engrefer quando o proprietário da máquina procura um serviço ou produto diretamente do fabricante da máquina CNC ao invés do fabricante do componente (que neste caso é a Engrefer); fabricantes de produtos similares (não igual) – Existe uma variedade de fabricantes de componentes semelhantes (mesma aplicação). Esses fabricantes concorrem com a Engrefer para desenvolvimento de novos produtos ou melhoria de processos (como automatização). Também são realizadas pesquisas de mercado para conseguir atingir o preço ideal tanto para o cliente quanto para a empresa.

4.2.5. Promoção

Na Engrefer não existe uma estratégia específica para promover apenas serviços, a empresa possui estratégias para a divulgação de todos os seus produtos em conjunto (bens e serviços).

Os entrevistados relataram as seguintes estratégias de comunicação: visita (promoção *face-to-face*), revista especializada, prospecção de clientes por telefone e internet. A estratégia mais utilizada pela empresa é a visita técnica, sempre realizada pelos especialistas técnicos do produto (bens e serviços). Essa visita pode ser realizada em clientes potenciais (prospecção), em um determinado setor de uma empresa já cliente (aumentar possíveis compras no mesmo cliente) e visitas em clientes que compram frequentemente, conforme relata o gerente técnico:

“...existe um contato que a gente faz pra novos clientes, que a gente vai batendo na porta e explicando o que a Engrefer faz..., ele (possível cliente) guarda aquele papel (folder), mantém aquele contato, porque o dia que ‘ah deu um problema na pinça da Discovery, tem aquele cara que veio aqui...”.

Os entrevistados declararam que o contato “*face-to-face*” é a melhor estratégia de comunicação, devido ser um produto de alta tecnologia com aplicações específicas. Nesse caso se torna melhor o contato direto com o especialista que utiliza o produto. A comunicação através da revista especializada foi a segunda mais citada pelos entrevistados, mas não como uma boa ferramenta, para os entrevistados a revista abrange amplo campo de possíveis clientes, mas o retorno financeiro é muito pequeno, conforme menciona o tecnólogo e a gerente administrativa, respectivamente:

“...porque hoje em dia o pessoal não tem muito tempo pra revista ..., é claro que a revista abrange muito mais, mas o resultado é muito melhor com você falando direto com o cliente..., às vezes tem muita informação na revista, o ‘cara’ não se atenta em uma coisa...”.

“...a gente já teve publicação em revista, por exemplo, aparece pouco contato de verdade, então você tem curiosos, mas contato de qualidade não”.

Outra ferramenta utilizada e que traz retorno para a empresa é a internet, a empresa conta com um site próprio e com ferramentas de busca do Google, conforme relata a gerente administrativa:

“...Internet (Google) e pelo site da Engrefer, se você digitar o nome de qualquer representada ou os produtos no google, vai aparecer lá a Engrefer em primeiro”.

Por fim, a prospecção por telefone, onde os técnicos entram em contatos com possíveis clientes. Esses possíveis clientes se originam de pesquisas em revistas especializadas em usinagem e de contatos de “chão de fábrica” realizados durante a execução de serviços ou de visitas em clientes, conforme relata o gerente técnico:

“Existe dois clientes, existem os clientes que a gente sempre está mantendo contato com eles, e existe uma lista de empresas para entrar em contato, para desenvolver, para bater na porta..., mas por telefone a pessoa tem que conhecer bem o produto..., para poder explicar bem o que ele está vendendo”.

A prospecção por telefone é realizada por funcionários capacitados, os quais conhecem profundamente os produtos (bens e serviços) fornecidos pela empresa.

5. Considerações finais e sugestões para pesquisas futuras

Nesta pesquisa foi possível verificar quais são as principais estratégias de marketing de serviços desenvolvidas por uma empresa que fornece tanto bens quanto serviços para clientes industriais. O quadro 7 apresenta o resumo das estratégias utilizadas na empresa estudada. A empresa não possui uma estratégia voltada especificamente para serviços, mas sim para todo o seu portfólio de produtos (bens e serviços). No contexto de serviço “puro” fornecido pela empresa, pode-se destacar apenas o serviço de medição da força de fixação da ferramenta, onde o serviço é realizado através de um dispositivo de verificação (dinamômetro) no centro de usinagem e o cliente recebe um relatório com as forças encontradas nas máquinas analisadas; os demais

serviços possuem produtos agregados. A maioria dos serviços fornecidos são classificados como serviços de suporte ao produto, devido a essa classificação, nota-se a tecnologia como importante fonte de evidência tangível para a percepção da qualidade pelo cliente. Outra evidência são os materiais com alta qualidade utilizados para a execução do serviço, os mesmos materiais utilizados pelas empresas alemãs (representadas).

Elementos estratégicos de Serviço (Engrefer)

Elementos do produto (<i>product elements</i>) Lugar e Tempo (<i>place and time</i>)	Garantia de Serviço pelo fabricante alemão (representada). A estratégia se inicia entendendo a necessidade do cliente e posteriormente classificando essa necessidade em: Extremamente urgente, Urgente e Sem urgência, conforme Quadro 6.
Processo (<i>process</i>)	Roteiros escritos para a realização de serviços internos de acordo com o treinamento executado pela empresa representada; Devido a característica heterogênia de Serviços, a empresa não utiliza roteiros para a realização de serviços externos.
Produtividade e Qualidade (<i>productivity and quality</i>)	A produtividade é avaliada de acordo com o banco de dados, o qual mantém todo o histórico dos serviços realizados; A satisfação do cliente é analisada de forma qualitativa através de follow-up realizado pelo departamento comercial e técnico; A empresa não realiza análise quantitativa do grau de satisfação de seus clientes.
Promoção e Educação (<i>promotion and education</i>)	Visitas técnicas (<i>face-to-face</i>); Prospecção de clientes por telefone; Site próprio (Internet); A empresa não utiliza a comunicação em revistas especializadas.
Evidência física (<i>physical evidence</i>)	A tecnologia empregada é a mesma utilizada pela representada alemã, a alta tecnologia está nos dispositivos mecânicos, elétricos e eletrônicos, ferramentas e equipamentos para testes utilizados durante, após reparo ou para identificar as possíveis falhas do produto (antes da realização do serviço); Material utilizado de alta qualidade, os mesmos utilizados pela representada alemã, tais como: graxa, cola, vedação, etc.; Contato direto dos técnicos da Engrefer com os especialistas de cada representada por meio de telefone, skype ou what's app, durante o processo de serviço <i>in loco</i> ; Estrutura da empresa.
Preço e outros custos de serviço (<i>price and other costs of service</i>)	Como a Engrefer é o representante exclusivo de suas representadas no Brasil, ela procura equiparar o preço aplicado no Brasil com o preço aplicado por suas representadas alemãs.

Quadro 7 – Resumo dos elementos estratégicos de serviços da Engrefer

Fonte: elaborado pelos autores

A estratégia de comunicação mais utilizada pela empresa analisada é a estratégia de contato direto com o cliente, por se tratar de produtos de alta tecnologia (bens e serviços) o contato direto com o usuário final do produto se torna a ferramenta mais vantajosa do que a comunicação em mídias especializadas. Com relação a distribuição do serviço (tempo e local), pode-se notar a dificuldade em traçar uma estratégia específica para cobrir toda a gama de serviços, já que todo serviço possui a sua particularidade. Assim, a empresa decidiu classificar os serviços como extremamente urgentes, urgentes e sem urgência, direcionando a distribuição dos serviços de acordo com a necessidade de cada cliente.

Destaca-se que essa pesquisa possui limitações, por se tratar de um estudo de caso com uma empresa que fornece serviços e produtos com características bem particulares, se torna difícil a generalização das estratégias de serviços B2B encontradas. Pesquisas futuras em estratégias de marketing de serviços podem ser realizadas em contextos de serviços industriais mais

convencionais e também, outras pesquisas poderiam medir o desempenho econômico exercidos pelas estratégias de serviço B2B em empresas brasileiras.

Referências

- BIEGE, S.; LAY, G.; BUSCHAK, D.** *Mapping service processes in manufacturing companies: industrial service blueprinting*. International Journal of Operations & Production Management, v. 32, n. 8, p. 932-957, 2012.
- DRUCKER, P. F.** *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row Publishers, 1974.
- EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; ROOS, I.** *Service portraits in service research: a critical review*. International Journal of Service Industry Management, v. 16, n. 1, p. 107-121, 2005.
- EGGERT, A.; HOGREVE, J., ULAGA, W., & MUENKHOFF, E.** *Industrial services, product innovations, and firm profitability: a multiple-group latent growth curve analysis*. Industrial Marketing Management, v. 40, n.5, p. 661-670, 2011.
- EVANSCHITZKY, H.; WANGENHEIM, F.V.; WOISETSCHLÄGER, D.M.** *Service & solution innovation: Overview and research agenda*. Industrial Marketing Management, v. 40, n.5, p. 657-660, 2011.
- GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B.** *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p.564.
- GRÖNROOS, C.** *Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?* European business review, v. 20, n. 4, p. 298-314, 2008.
- GRÖNROOS, C.** *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2.ed. São Paulo: Elsevier/Campus, 2004. p.482.
- GUMMESSON, E.** *Lip service-a neglected area in services marketing*. Journal of Services Marketing, v.1, n. 1, p. 19-23, 1987.
- HADJIKHANI, A.; LAPLACA, P.** *Development of B2B marketing theory*. Industrial Marketing Management, v. 42, n. 3, p. 294-305, 2013.
- HOFFMAN, K.D.; BATESON, J.E.G; IKEDA, A.A; CAMPOMAR, M.C.** *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias, casos*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.p.600.
- KOWALKOWSKI, C.; WITELL, L.; GUSTAFSSON, A.** *Any way goes: Identifying value constellations for service infusion in SMEs*. Industrial Marketing Management, v. 42, n. 1, p. 18-30, 2013.
- LACERDA, T.S.; MENDONÇA, B.Q.** *Marketing B2B: mapeamento dos trabalhos acadêmicos no Brasil de 1998 a 2007*. Revista de Administração da UFSM, v. 3, n. 2, p. 219-229, 2010.
- LAPLACA, P.** *Letter from the Editor: Service and Innovation*. Industrial Marketing Management, 2011 Jul, Vol. 40(5), pp.653-656
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L.** *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SAWHNEY, M.** *Going beyond the product. The service-dominant logic of marketing: Dialogue, debate, and directions*, p. 365-380, 2006.
- VARADARAJAN, R.** *Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 38, n. 2, p. 119-140, 2010.
- VARGO, S.L.; LUSCH, R.F.** *From goods to service (s): Divergences and convergences of logics*. Industrial Marketing Management, v. 37, n. 3, p. 254-259, 2008.
- WOUTERS, J.PM.** *Customer service strategy options: A multiple case study in a B2B setting*. Industrial Marketing Management, v. 33, n. 7, p. 583-592, 2004.
- WU, CW.** *Global marketing strategy modeling of high tech products*. Journal of Business Research, v. 64, n. 11, p. 1229-1233, 2011.