

## *Área Temática: Marketing e Comunicação*

### **Título do Trabalho:**

***Comunicação do Produto Ampliado nas Homepages das Organizações: Business to Business e Business to Consumer***

### **AUTORAS**

**ÉRICA CUSTÓDIA DE OLIVEIRA**

Universidade de São Paulo  
ericacol@yahoo.com.br

**RENATA FERNANDES GALHANONE**

Universidade de São Paulo  
renatagalhanone@terra.com.br

### **Resumo:**

A necessidade crescente de manter os clientes satisfeitos, a evolução do setor de serviços e a intensificação do uso da Internet como meio de comunicação entre as empresas e seus clientes despertam o interesse de estudar como as *homepages* estão sendo utilizadas para comunicar o produto ampliado das organizações, especialmente na forma dos serviços oferecidos. Esse artigo visa explorar teoricamente o conceito de produto ampliado, publicado em 1985 por Theodore Levitt, contextualizando-o no cenário competitivo atual das organizações. Esse conceito é, na maioria das vezes, posto em prática por meio de serviços associados à oferta central de uma organização e é nesse formato que é aqui abordado. Após uma revisão da literatura sobre o conceito, procede-se à discussão de alguns aspectos mercadológicos ligados aos serviços e de peculiaridades das organizações *Business to Business*. Por meio da investigação de *homepages*, o texto procura identificar como as organizações *Business to Business* estão comunicando seus produtos ampliados, comparando-as com as organizações *Business to Consumer*. A comparação tomou como base a teoria de Lovelock, os 8 Ps da Administração Integrada de Serviços. A comparação refere-se, mais especificamente, ao setor de aviação, cuja crise no Brasil tem tomado proporções até pouco tempo inimagináveis, em um contexto de maior concentração de poder e menor diferenciação entre as ofertas. A comparação foi feita para duas organizações *Business to Business* e duas *Business to Consumer*, sendo de cada par uma brasileira e uma estrangeira.

### **Abstract:**

The growing need to keep customers satisfied, the evolution of the services sector and the growth of the Internet as a media have spurred the interest in investigating how homepages are being used to communicate augmented product, services specifically. This article intends to explore theoretically the augmented product concept, published in 1985 by Theodore Levitt, and to contextualize it in the present organizational competitive scenario. The augmented product concept is mostly put into action through services associated to the core product, and is so understood throughout this paper. After reviewing the literature, some marketing aspects of services and Business to Business organizations are discussed. Through the investigation of the homepages, the article intends to identify how Business to Business organizations communicate their augmented product. A comparison is made between Business to Business

and Business to Consumer organizations, using as basic theory Lovelock's 8 Ps for Services Management. This comparison focuses on the aviation industry, in which Brazil is facing an unprecedented serious crisis, in a context of greater concentrated power and least offer differentiation. The comparison was made among two Business to Business organizations and two Business to Consumer, one Brazilian and one foreign in each pair.

**Palavras-chave:** produto ampliado, serviços, *homepages*, BtoB, BtoC.

## INTRODUÇÃO

Tanto no mercado *Business to Business* como no *Business to Consumer*, é muito comum as empresas **ampliarem suas ofertas de produtos tangíveis por meio da prestação de serviços** – ótica do conceito de **produto ampliado**, a ser visto adiante.

O setor de serviços é o que mais cresce na economia mundial: Hutt e Speh (2002) afirmam que, nos Estados Unidos, tal setor já representa cerca de 80% dos empregos e 76% do PIB, o que é reforçado pelo *U. S. Bureau of Labor Statistics* (apud Kotler e Keller, 2006), que diz que esse setor continuará sendo o principal gerador de empregos norte-americanos, abrigando cerca de 20,5 milhões de pessoas até 2010. No Brasil, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE apontam que o setor, excluindo os serviços financeiros, é responsável por 57% do PIB e 50,4% dos empregos formais no país (cerca de 10,2 milhões), gerando US\$ 985 bilhões.

A necessidade crescente de manter os clientes satisfeitos, a evolução do setor de serviços pelo mundo afora e a intensificação do uso da Internet como meio de comunicação entre as empresas e seus clientes despertam o interesse de estudar **como as *homepages* estão sendo utilizadas para comunicar o produto ampliado das organizações, especialmente na forma dos serviços oferecidos**. Hutt e Speh (2002) apresentam a Internet como uma das forças impulsionadoras do crescimento dos serviços no *Business to Business*, já que ela está mudando os modelos de negócios. Esse é o foco de discussão deste artigo, comparando *Business to Business* e *Business to Consumer*, mais especificamente no setor de aviação.

### 1. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O problema de pesquisa é o modo como o produto ampliado está sendo comunicado através das *homepages* das organizações, comparando *Business to Business* com *Business to Consumer*.

O objetivo é fazer uma comparação do uso das *homepages* para comunicar a oferta de produtos e serviços ampliados.

### 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 2.1 Produto Ampliado

As necessidades dos consumidores, tanto nos mercados *Business to Consumer* quanto nos *Business to Business*, mudam continuamente. A antiga orientação das transações de mercado, puramente centrada na compra de produtos, tornou-se obsoleta. Canais híbridos e um novo design da rede de distribuição fornecem um conjunto diverso e extenso de relacionamentos. O **foco mudou** dramaticamente para os elementos capazes de **criar valor**, que se encontram além dos limites do produto genérico: características que podem ser agregadas, como serviços, modalidades de entrega, informações e relacionamento, entre outras. Muitas empresas, especialmente no mercado *Business to Business*, traduziram essa mudança de foco como **“venda de soluções”**.

A chave para vender soluções é conhecer a situação (econômica, tecnológica, geográfica e mercadológica) do cliente, quais questões ou problemas ele enfrenta e quais recursos utiliza para resolvê-los. A empresa pode criar grande lealdade por meio da diferenciação baseada em elementos de valor – e não apenas por meio de produtos, que são copiáveis. Essa ampliação pode ser feita adicionando elementos intangíveis ao produto genérico (WYNER, 2001).

O **Conceito Total de Produto**, proposto por Levitt (1985), aponta para possíveis camadas que podem compor uma oferta: a agregação de níveis de atributos para os produtos ou serviços é a base da diferenciação, podendo mesmo constituir o cerne de uma estratégia bem sucedida. Os produtos não se limitam ao **produto genérico** - camada mais básica da oferta total de solução de problemas que qualquer empresa oferece aos seus clientes, conjunto de características fundamentais dos benefícios técnicos que o consumidor está comprando,

representando o mínimo que tem de ser fornecido para que uma empresa possa existir no mercado (HUNTER; TIETYEN, 1998).

A primeira camada a ser agregada ao produto genérico é o **produto esperado**: as expectativas mínimas do cliente, como preço e entrega adequados, condições de pagamento e especificações técnicas. A camada seguinte de agregação de valor é chamada de **produto ampliado**, caracterizada por uma variedade crescente de atributos utilizados para surpreender ou cativar os consumidores, excedendo suas expectativas (LEVITT, *op. cit.*). Nessas duas camadas de agregação de valor encontram-se elementos de diferenciação e de criação de ofertas distintas de valor.

Segundo Levitt (*op. cit.*), quando os mercados tornam-se maduros, é preciso ainda testar outras formas de diferenciar os produtos; nesse momento, deve-se considerar o que existe de potencial para oferecer aos clientes que já não se satisfazem com o atual produto ampliado. Chega-se então à última camada, o **produto potencial** – tudo aquilo que pode ser feito para ampliar ainda mais a oferta de valor do produto e que ainda não foi feito, o que depende muito das circunstâncias mutáveis do ambiente, pois há um número infinito de variações que podem ser acrescentadas a um produto ampliado, dependendo das circunstâncias específicas do mercado ou negócio.

Para Hunter e Tietzen (1998, p. 26):

*“O Conceito de Produto Total de Levitt reflete os princípios para construir uma comunidade de consumidores. Pelo contínuo monitoramento e medição do relacionamento com o consumidor, a empresa pode identificar suas necessidades em termos de produto genérico e esperado. A partir deles, pode desenvolver os produtos aumentado e potencial, para diferenciar sua oferta daquela da concorrência.”*

Levitt (1985, p. 93) afirma que um fornecedor pode acrescentar valor a seus produtos mesmo depois da venda, por meio da criação de dependências e laços. E, além do modelo puramente centrado em produtos e serviços, pode levar adiante seu trabalho de diferenciação, pois:

*“[...] os aspectos visíveis do produto (como embalagem, marca, propaganda ou preço) não são, todavia, os que mais o diferenciam das ofertas dos concorrentes. Mais importante que estes aspectos é a forma como a empresa gerencia seus processos de marketing internamente – esta é uma das mais poderosas formas para escapar à armadilha dos produtos genéricos.”*

Hunter e Tietzen (*op. cit.*) complementam a visão de Levitt afirmando que é preciso entender por que o consumidor compra, como compra, o que valoriza na relação com a empresa e o que pode ser feito para estreitar este relacionamento. Agregar serviços envolve duas questões básicas: definir **quem é o consumidor** e determinar **que atributos especiais do produto ou serviço motivam o comportamento de compra** – esses serão os aspectos que possibilitarão diferenciar um produto ou serviço dos da concorrência. Se uma empresa possui as competências básicas para fornecer estes valores diferenciadores, ela terá a capacidade de sustentar a satisfação das necessidades do consumidor, obtendo uma forte vantagem competitiva.

Connor (2001) faz uma interessante relação entre estratégia e o Conceito Total de Produto. Segundo o autor, o sucesso de uma organização é definido pela qualidade de seus produtos e pela interface com o consumidor. Os **níveis agregados do produto são definidos estrategicamente**, mas o produto final é determinado pelas tarefas funcionais desempenhadas no nível operacional, as quais vão finalmente implementar a estratégia. Por consequência, diz o autor:

*“(...) este argumento implica que o sucesso estratégico encontra-se no entendimento dos gerentes sobre a natureza em camadas de seus produtos e na variedade quase ilimitada de maneiras como as características dos produtos, nos seus vários níveis, podem ser agregadas para produzir vantagem competitiva.”* (CONNOR, 2001, p. 236).

Oderkerken-Schroder *et al* (2003) definem um modelo de produto formado por **preço, pacote de serviços e relacionamento**, que corresponde a uma forma de segmentar clientes. Um estudo conduzido entre compradores de carros mostrou que segmentar estes clientes baseando-se apenas no quesito preço tem sérias limitações: a competição acirrada, os produtos e preços pouco diferenciados e os consumidores mais experientes diminuem a importância do preço como critério de segmentação (WOODRUFF, 1997 *apud* ODERKERKEN-SCHRODER *et al, op. cit.*). A camada mais externa do modelo de produto (no caso, o relacionamento entre o comprador e o concessionário) mostrou-se o aspecto mais importante da compra do carro. Nas próprias palavras do autor: “Enquanto a função do vendedor de estabelecer a transação e prover aconselhamento tende a diminuir por causa da Internet, o papel que pode desempenhar em construir confiança e dar suporte ao consumidor é definitivamente dele.” (ODERKERKEN-SCHRODER *et al, op. cit.*, p. 235).

Pela discussão exposta sobre produto ampliado, é possível reiterar que muitas das características ampliadoras relacionam-se fortemente com o estabelecimento de um relacionamento entre comprador e vendedor e que **os serviços servem fortemente para ampliar as ofertas das empresas** e para criar vantagens competitivas. Por esse motivo, a **discussão teórica que se segue encontra-se focada em serviços** – definições, características e classificações. Para o escopo desse artigo, será considerado que o produto ampliado se caracteriza basicamente como os serviços prestados pelas organizações, que são acrescidos ao produto ou serviço genérico.

### 1.1.1 Serviços

#### 1.1.1.1 Definições, Características e Classificações

Segundo Lovelock (2005, p. 5), há duas definições que capturam a essência dos serviços: serviço como “ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra”, sendo que tal desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade, e “atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.

Segundo esse mesmo autor (*op. cit.*), os serviços podem ser classificados de acordo com sete critérios, a saber:

1. grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviços: afetam o sistema de entrega do serviço, o papel dos empregados responsáveis por fazê-lo e a experiência dos clientes;
2. a participação do destinatário do serviço no próprio processo de serviço;
3. o lugar e tempo de entrega do serviço: influenciam diretamente o sistema de entrega do serviço, a administração das possíveis alternativas, seus custos e até mesmo sua sazonalidade;
4. o grau de personalização ou padronização;
5. a natureza da relação com os clientes (se mais pessoal ou impessoal, formal ou informal);
6. a medida na qual a oferta e a demanda estão em equilíbrio;
7. a medida na qual instalações, equipamentos e pessoal participam da experiência de serviço.

Lovelock (2005) ainda apresenta quatro tipos de processos de serviços, afirmando que cada um implica em estratégias de atendimento diferentes. Os quatro tipos são:

1. **processamento com pessoas:** implica na necessidade de os clientes estarem presentes fisicamente e sofrerem ações intangíveis, como cortes de cabelo, transporte de passageiros e serviços odontológicos;

2. **processamento com bens:** implica na necessidade de um objeto do cliente estar presente e sofrer uma ação tangível, como o transporte de cargas aéreas, poda de gramados e serviços de limpeza;
3. **processamento com estímulo mental:** implica na presença mental dos clientes para que ações intangíveis possam ser dirigidas às suas mentes, como entretenimento e educação;
4. **processamento com informações:** implica em ações intangíveis dirigidas aos bens dos clientes, como seguros, serviços bancários e consultoria – não requer grande envolvimento dos clientes.

Kotler e Keller (2006) afirmam que as **peculiaridades** inerentes aos serviços, principalmente seu alto nível de **qualidades experimentáveis e credenciáveis e o risco que isso traz**, implicam em diferenças significativas em seus compostos de marketing: o boca a boca costuma ser mais eficiente que as propagandas tradicionais; a qualidade é analisada por meio do preço, dos empregados e dos fatores visíveis; e os custos variáveis envolvidos na troca de fornecedor tornam mais difícil a circulação de clientes entre concorrentes.

Esses autores (*op. cit.*) classificam os serviços de acordo com o **grau de "pureza"** de sua oferta no mercado. Assim, há **quatro categorias**, em ordem crescente de "pureza": **bem tangível associado a serviços** (como os serviços pós-venda de um automóvel), **híbrida** (como um restaurante, em que a maneira de atendimento é tão importante quanto o alimento servido), **serviço principal associado a bens ou serviços secundários** (como o transporte de avião associado à refeição durante a viagem) e **serviço puro** (como psicoterapia e massagem). Procurando entender as necessidades específicas de marketing dos serviços, Lovelock (2005) apresenta os **8 Ps da Administração Integrada de Serviços**, equivalentes aos 4Ps utilizados para produtos (de Eugene McCarthy): **product elements, place e time, process, productivity e quality, people, promotion e education, physical evidence, price e other costs of service** (em português, elementos do produto, local e tempo, processo, produtividade e qualidade, pessoas, promoção e educação, evidência física, preços e outros custos do serviço).

Como **elementos do produto** são tidas as características principais do serviço e os aspectos complementares que o envolvem, relacionados aos benefícios esperados pelos clientes e aos oferecidos pelos concorrentes.

**Local e tempo** se referem à entrega do serviço, a qual pode envolver distribuição física ou eletrônica, direta ou por meio de intermediários.

O **processo** é a descrição da seqüência operacional envolvida na prestação do serviço, a qual, se não estiver funcionando adequadamente, pode afetar diretamente a produtividade de toda a cadeia de valor.

**Produtividade e qualidade** devem ser analisadas em conjunto, pois a primeira pode ser inversamente proporcional à segunda, mas ambas têm grandes contribuições a oferecer: custos menores e diferenciação ou melhoria do serviço prestado, respectivamente.

As **pessoas** são parte fundamental em grande parte dos serviços prestados, pois tais serviços estão baseados fundamentalmente na interação dos clientes com esse recurso.

**Promoção e educação** são também características que devem ser analisadas em parceria, já que faz parte da divulgação de qualquer serviço o ensinamento sobre o que ele é, quais benefícios oferece e como utilizá-los bem.

As **evidências físicas** são os edifícios, os jardins, os veículos, a mobília interior da organização, os equipamentos utilizados na prestação do serviço e inclusive as pessoas, entre outros itens, que auxiliam na materialização do serviço intangível.

O **preço** de um serviço deve ser visto não apenas como seu custo direto para o cliente, mas também ao custo de tempo, esforço físico e mental despendidos.

#### **1.1.1.2 Serviços no *Business to Business* – Algumas Particularidades**

Os serviços empresariais têm crescido devido aos novos modelos de negócios surgidos em decorrência da adição de tecnologia às estratégias do negócio, da necessidade das empresas aumentarem o foco em seu *core business* (o que gera o crescimento da terceirização de atividades que estejam fora desse *core business*) e do aumento das expectativas e exigências do mercado consumidor (HUTT; SPEH, 2002).

Hutt e Speh (*op.cit.*) afirmam que as principais diferenças da prestação de serviços em relação aos produtos são o **marketing interativo** entre empregados do fornecedor e clientes, o **maior risco percebido pelo cliente** e a **qualidade baseada em confiabilidade, receptividade, garantia, empatia e tangibilidade**, fatores de difícil mensuração, seja pelo julgamento gerencial, seja por testes de mercado. Segundo Bateson e Hoffman (2002) o risco percebido pelo cliente pode ser contornado por meio de reputação, propaganda, referências, artigos e experiências passadas.

Goumaris e Venetis (2002) afirmam que as **relações de longo prazo** no *Business to Business*, decorrentes principalmente dos **custos de transação normalmente elevados** nesse mercado e dos **riscos** envolvidos na prestação de serviços em si, pressupõem um determinado nível de **confiança**, o qual pode ser desenvolvido por meio da qualidade do serviço percebida pelo cliente e das técnicas utilizadas pelo fornecedor para fortalecer essa união.

O estudo desses autores mostrou que a qualidade pode ser dividida em **três dimensões**, as quais se complementam para ratificar a **importância dos empregados diretamente envolvidos na tarefa e da estratégia corporativa**. As três dimensões são:

1. **qualidade “soft”**: qualidade das interações entre os empregados das duas organizações;
2. **qualidade potencial**: artifícios utilizados para comunicar a habilidade do fornecedor em prestar o serviço em questão;
3. **qualidade de saída imediata**: desempenho real do fornecedor na prestação do serviço.

Hutt e Speh (2002) complementam o leque de fatores que afetariam a satisfação e a lealdade dos clientes com os seguintes itens:

1. elementos básicos que os clientes esperam que qualquer concorrente do mercado seja capaz de oferecer;
2. serviços de suporte para tornar a oferta mais eficaz ou resolver problemas;
3. processo de recuperação rápida, também para resolver problemas;
4. e serviços extraordinários para atender às necessidades específicas de cada cliente.

Hart *et al* (1995) também fala especificamente sobre a **recuperação de serviços** no mercado *Business to Business*, afirmando que ela é tão importante devido à participação de mercado das prestadoras de serviço ser derivada da satisfação de cada cliente. Além disso, o custo de aquisição de um novo cliente pode ser cinco vezes superior ao de manutenção de um cliente existente. Diz o autor que “Errar é humano; recuperar erros é divino.”. Esse processo jamais deve depender dos ideais de uma pessoa da organização (tem que ser partilhado) nem será bem sucedido caso haja sistemas de ‘erro zero’ extremamente engessados guiando o funcionamento da organização.

Martin *et al* (1999) afirma que o processo de **inovação** no setor de serviços, no mercado *Business to Business*, é **muito influenciado pelo cliente**, pois esse atua como um co-produtor da oferta também em função do **caráter único de sua necessidade**. Os autores defendem essa como uma grande diferença da inovação de serviços em relação à inovação de produtos, afirmando que, quanto maior a participação do cliente nesse processo, maior a incerteza momentânea do fornecedor, pois esse não sabe exatamente como o cliente reagirá em cada encontro de serviços.

Este artigo considerará como produto ampliado aspectos referentes à **prestação de serviços pelas empresas**, com base nas características de intangibilidade, inseparabilidade,

percebibilidade e heterogeneidade e, principalmente, **investigando a existência dos 8 Ps de Lovelock**.

### 3. METODOLOGIA

Propôs-se a realização de uma pesquisa qualitativa para explorar o problema de pesquisa previamente exposto. Conforme expõe Bogdan & Biklen *apud* Ikeda (1993), a pesquisa qualitativa tem como características diferenciadoras:

- o local natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- caráter descritivo, não quantificador;
- preocupação com o processo ao invés do produto;
- análise indutiva dos dados, ou seja, construção de abstrações como particularidades reunidas em grupos ao invés de teste de hipóteses;
- o significado como principal preocupação.

A pesquisa é exploratória porque auxiliará no conhecimento sobre **como as *homepages* estão sendo utilizadas para comunicar o produto ampliado das organizações**, sem, entretanto, generalizá-lo para a população. É um tema sobre o qual não foram encontrados dados empíricos levantados no Brasil e, assim, merece ser mais bem conhecido antes de formular e testar hipóteses referentes a esse assunto em pesquisas conclusivas.

O tipo específico de pesquisa escolhido, denominado estudo de caso, é definido por Yin (1990) como *“uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas”*. Segundo Campomar (1991) a ênfase do estudo de caso deve ser a descrição e o entendimento dos fatores de cada situação específica. Esse autor coloca ainda que a análise intensiva de um caso pode trazer a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma.

Yin (1990) define três condições que indicam a adequação do estudo de caso como ferramenta de pesquisa: *“a) o tipo de questão problema; b) o controle que o pesquisador possui sobre o comportamento dos eventos e c) o foco contemporâneo, em oposição ao histórico”*.

Os estudos de caso são, então, adequados para pesquisas que possuem perguntas como “o quê?” e “como”, as quais exigem foco exploratório; em que não há controle do pesquisador sobre o comportamento dos eventos; e onde o foco são eventos contemporâneos, e não análises históricas. Essas três características encontram-se presentes no estudo realizado.

Yin defende ainda a presença de cinco componentes específicos nos estudos de caso, a saber, nesse artigo:

1. a(s) questão(ões) de estudo: *‘Como as *homepages* estão sendo utilizadas para comunicar o produto ampliado das organizações?’*;
2. a(s) proposição (ões): é a de que as *homepages* estejam sendo subutilizadas para comunicar seus produtos ampliados, não explorando todos os fatores (8 Ps) previstos por Lovelock;
3. a(s) unidade(s) de análise: empresas Embraer, TAM, Boeing e Lufthansa, sendo as duas primeiras brasileiras e as outras duas estrangeiras e, de cada par, a primeira *Business to Business* e a segunda *Business to Consumer*;
4. a lógica que ligará os dados coletados às proposições;
5. os critérios para interpretar os fatos encontrados.

Este artigo constitui-se do estudo de quatro casos, caracterizando-se, portanto, como estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (*op.cit.*) essa alternativa mostra-se coerente quando *“(a) prevê resultados similares (réplica literal)”* ou *“(b) produz resultados contrastantes mas por razões já previstas (réplica teórica)”*.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caso 1 – EMBRAER

#### 4.1.1 Perfil da Empresa

A **Embraer** – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. – é uma das maiores empresas aeroespaciais do mundo, posição alcançada graças à busca permanente e determinada da plena satisfação de seus clientes. Com mais de 36 anos de experiência em projeto, fabricação, comercialização e pós-venda, a Empresa já produziu cerca de 3.900 aviões, que hoje operam em 65 países, nos cinco continentes. A **Embraer** tem uma base global de clientes e importantes parceiros de renome mundial. A empresa foi a segunda maior empresa brasileira exportadora nos anos de 2002, 2003 e 2004. A empresa conta com unidades operacionais em diversos locais do mundo.

O negócio da Embraer, tal como estabelecido em seu *website*, é satisfazer seus clientes do mercado aeronáutico e de defesa com soluções competitivas e inovadoras de elevado padrão tecnológico, atendendo à plena satisfação de suas necessidades, maximizando os resultados dos acionistas e promovendo o desenvolvimento de seus empregados e das comunidades em que atua. A atuação da Embraer é **exclusivamente no mercado *Business to business***; com base nos conceitos referentes a este segmento, o *website* foi avaliado.

#### 4.1.2 Produto Ampliado na Embraer

A Embraer fornece prioritariamente produtos tangíveis: jatos regionais comerciais para companhias aéreas, aeronaves de defesa para frotas de forças aéreas e jatos para a aviação executiva. Além de fornecer os produtos tangíveis, oferece uma variada gama de serviços ao cliente, que complementam e ampliam seus produtos.

Nos níveis do **serviço genérico e esperado**, a Embraer afirma que oferece a seus clientes produtos e serviços com os mais atualizados padrões de Qualidade, Segurança e Integridade, que atendam e mesmo superem suas necessidades e expectativas. Para tanto, promove entre seus colaboradores o foco no cliente, procurando garantir a melhoria contínua de todos os processos do negócio, pelo envolvimento de pessoas e equipes com a satisfação do Cliente.

O *site* da empresa mostra que existe, em termos do seu **produto ampliado**, um grande leque de serviços aos clientes para complementar a venda dos seus produtos tangíveis. Exemplo disso são os Gerentes de Conta (*Customer Account Managers*): todo proprietário de aeronave Embraer tem a sua disposição um Gerente de Conta, responsável por assisti-lo em todos os aspectos de suas operações, incluindo manutenção, operações de vôo e peças de reposição. Além disso, a Embraer fornece apoio técnico de rotina, treinamento e/ou avaliação de tripulações e suporte de campo em escala mundial, 24 horas por dia, 365 dias por ano.

Relacionando os serviços divulgados no *site* aos 8 Ps de Lovelock, nota-se que:

- A *homepage* permite tangibilizar uma série de elementos do produto ampliado através de fotos dos funcionários, das instalações, dos manuais e das aeronaves. Existem também vídeos para treinamentos operacionais para a tripulação, encenados em ambientes reais, que abordam pontos como segurança de vôo, habilidade de pilotagem e conscientização da tripulação. Os locais disponíveis para serviços técnicos e de manutenção estão referidos no *site* através de mapas, com sua localização física nos países onde a empresa possui centros de assistência ao cliente – *physical evidence*.
- Aspectos **facilitadores** dos serviços incluem treinamentos técnicos sobre manutenção, treinamentos *on-the-job*, serviços de monitoramento de frota, gerenciamento de custos de manutenção, suporte a operações, entre outros. Os clientes podem assinar a *newsletter* da empresa, uma publicação trimestral que dissemina informações úteis para todos aqueles envolvidos no aspecto operacional de uma empresa aérea ou na operação de uma aeronave da Embraer – *process*.

- O produto ampliado inclui também aspectos **diferenciadores**, como treinamento para tripulações e comissários de bordo, Planejamento da Manutenção (suporte ao desenvolvimento do plano de manutenção, maximizando a disponibilidade da aeronave e reduzindo os seus custos de manutenção) e as Publicações Técnicas da Embraer, garantindo o acesso às informações para a manutenção das aeronaves de forma correta, segura e econômica – *process*.
- Em uma empresa caracterizada por tecnologia de vanguarda e por sua atuação em um mercado altamente competitivo, a importância de ações de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas é estratégica para o crescimento e perpetuidade. Contribuir para o desenvolvimento das pessoas, através de programas de desenvolvimento tecnológico e/ou gerencial, é um objetivo permanente, uma vez que melhorando o nível de qualificação dos empregados, isto se refletirá em melhoria de eficiência e produtividade – *people*.

Os Ps referentes a *place e time e promotion* não estão explicitados no *website* da empresa. Com relação a *price*, por se tratar de produtos produzidos sob encomenda, o preço das aeronaves é customizado e provavelmente envolve muita negociação, diferente do que acontece normalmente no segmento *Business to Consumer*.

A **criação de laços entre a empresa e o cliente** aparece na *homepage* através do trabalho dos **Gerentes de Conta (*Customer Account Managers*)**, responsáveis por assistir os proprietários de aeronaves Embraer em todos os aspectos de suas operações, incluindo manutenção, operações de vôo e peças de reposição. Além desses profissionais, existem os **Representantes de Peças de Reposição**. Assim que as aeronaves iniciam suas operações, este funcionário da Embraer passa a trabalhar dentro da organização do cliente para garantir que, em todos os serviços de manutenção, programados e não-programados, nenhuma peça ou ferramenta necessária esteja faltando. Os Representantes de Peças de Reposição apóiam ainda os departamentos de compras nas bases dos clientes, além de auxiliarem no planejamento e colocação de pedidos de peças de reposição.

Existe ainda um tipo de *e-service* inovador, o Sistema de Integração com o Cliente (***Customer Integration System - CIS***), um portal de Internet que tem como objetivo integrar os serviços ao cliente Embraer à cadeia de valor do cliente, para melhorar substancialmente a comunicação e a troca de dados, bem como para reduzir os custos de transação. Os serviços básicos do *CIS* são oferecidos sem custo e estão disponíveis a operadores do EMB 120, Legacy e da família ERJ 145. Segundo a Embraer, o *CIS* é o melhor sistema online de atendimento ao cliente na indústria regional, cuja liderança é confirmada por números como: 50.000 documentos técnicos; contratação por mais de 90% da frota e mais de 1.800 usuários cadastrados. O *CIS* tem uma estrutura exclusiva de atendimento, com profissionais fluentes em inglês trabalhando 24 horas por dia, 7 dias por semana.

## 4.2 Caso 2 – TAM

### 4.2.1 Perfil da Empresa

A TÁxi Aéreo Marília surgiu em 1961 e atualmente, a TAM é uma companhia que presta serviços de transporte aéreo regular no Brasil e no exterior, sendo líder no mercado doméstico de aviação, com uma participação de **46,1% no mercado doméstico** em dezembro de 2005, medido em RPKs, conforme dados do Departamento de Aviação Civil – DAC.

Com o objetivo de atender a demanda do mercado brasileiro, a TAM se voltou primordialmente para o mercado executivo, mas também desenvolveu atividades de turismo, lazer e cargas como complemento, visando ao melhor aproveitamento de suas aeronaves. A companhia opera atualmente com 9.669 funcionários.

A companhia acredita ter uma forte cultura corporativa, legado de seu fundador, Comandante Rolim Adolfo Amaro, e transmite continuamente aos seus funcionários sua missão de ser a

mais rentável e maior empresa de transportes aéreos da América Latina, com uma reputação de excelência operacional, gerencial e ética.

A TAM considera que suas principais vantagens competitivas são serviços diferenciados a preços competitivos, foco na gestão de custos, serviços e produtos inovadores aliados a uma marca forte e ao seu “espírito de servir”, Programa Fidelidade TAM, equipe administrativa experiente e profissionais motivados, liquidez e solvência. A TAM atua prioritariamente no mercado *Business to Consumer* e é com base nesse mercado que sua *homepage* foi analisada.

#### 4.2.2 Produto Ampliado na TAM

Seu produto ampliado ou serviço prestado caracteriza-se por um **processamento com pessoas**, já que os consumidores têm que estar fisicamente presentes para serem transportados.

Há um link especificamente sobre os **serviços prestados**, mas vários dos seus derivados são direcionados e um deles não encontrou página correspondente. São eles:

- **nossos destinos:** mostra os roteiros existentes, com tabela de horários;
- **visita virtual às aeronaves + nossos tripulantes + serviço de bordo** (para vôos internacionais) + **filmes a bordo + seleção de músicas + classes de serviço** (primeira, executiva e econômica): redirecionado ao link institucional, apresenta, em formato flash exatamente o que é descrito (um tanto lento para a Internet), como o interior dos quatro tipos de aeronaves com os quais a empresa opera, características e treinamentos recebidos pelos tripulantes (segurança, combate ao fogo, gerenciamento de crises, primeiro socorros e sobrevivência na selva), serviços de traslado entre os aeroportos da Grande São Paulo e estacionamento por 12 horas aos passageiros dos Aeroportos de Congonhas, em São Paulo, e Salvador;
- **serviços especiais:** carrinhos de bebê em alguns aeroportos nacionais (nove ao todo, nas principais capitais), serviço despertador, um(a) comissário(a) com fluência nos idiomas inglês, espanhol, francês, italiano, japonês ou alemão, se solicitado com até 48 horas de antecedência, e reserva de maca em vôos domésticos, se solicitada com até 72 horas de antecedência;
- **companhias aéreas parceiras:** link sem página-destino;
- **todos os serviços TAM:** procedimentos de embarque (no que se refere ao embarque de animais, documentação necessária, *check-in* via *web*, serviços extras em alguns aeroportos, embarque de menores, vacinas, gestantes e bagagem); algumas exclusividades TAM, como traslados entre cidades próximas, aluguel de telefone celular e salas VIP.

Relacionando os serviços divulgados pela TAM por meio de seu *site* aos 8 Ps de Lovelock é possível notar que:

- alguns elementos que constituem o **produto genérico** são apresentados, como os roteiros e seus horários – *product elements* e *place e time*;
- há destaque para alguns processos nos quais é fundamental a colaboração do consumidor para evitar atrasos e transtornos, como o da documentação exigida no *check-in* e o *check-in* de animais, por exemplo – *process*;
- há destaque também às informações fornecidas sobre os serviços prestados, tentando **tangibilizá-los**, principalmente por meio da visita virtual às aeronaves e das descrições do modo como a tripulação é treinada – *people* e *physical evidence*;
- em todos os momentos, a TAM busca mostrar-se como uma empresa que zela pelo bem-estar e pelo atendimento das expectativas dos consumidores, inclusive falando sobre tais expectativas<sup>1</sup>, e busca “educá-los” quanto a alguns processos que podem

---

<sup>1</sup> No *site* da TAM, a empresa afirma que passageiros em viagens de negócios geralmente dão valor a fatores como frequência dos vôos, confiabilidade, pontualidade, disponibilidade de vôos diretos, extensão da área servida e diferencial dos serviços, e são cada vez mais

impactar a satisfação desses consumidores – *promotion e education*; não há, entretanto, opiniões diretas de consumidores que permitissem avaliar o quanto tiveram suas expectativas superadas ou não;

- é possível simular o preço das viagens diretamente no *site* – *price e other costs of service*.

A **criação de laços entre empresa e consumidor** ocorre basicamente por meio do Programa Fidelidade TAM, ao qual um link é especialmente dedicado, possibilitando aos consumidores alterarem a senha de sua conta corrente, calcularem quantos pontos têm a receber e como resgatá-los, entenderem melhor como funciona, conhecerem os parceiros, imprimirem um cartão provisório (ou uma segunda via), retirarem um extrato ou resgatarem seus pontos.

O *site* oferece como *e-services* a compra da passagem, o *check-in*, e informações extras sobre os processos básicos da empresa (e que envolvem os clientes) e sobre o programa de relacionamento.

### 4.3 Caso 3 – BOEING

#### 4.3.1 Perfil da Empresa

A Boeing atua no mercado *Business to Business* e é com base nesse mercado que sua *homepage* foi analisada. Seu produto ampliado ou serviço prestado caracteriza-se prioritariamente por um **processamento com bens**, já que gira em torno do fornecimento de aeronaves a seus clientes (em alguns casos, o **processamento é com informações**, quando há suporte para a atuação aeroespacial dos clientes).

A Boeing é a líder mundial no mercado aeroespacial e a maior fabricante de jatos comerciais e militares combinados, além de ser a maior exportadora dos Estados Unidos nesse setor. Sua matriz encontra-se sediada em Chicago, mas atua em outros 144 países, empregando mais de 155.000 pessoas, nas quais busca alto grau de diversidade, talento e capacidade de inovação.

A Boeing se apresenta como tendo uma tradição longa em liderança e inovação no setor, buscando expandir sua linha de produtos e serviços para ir de encontro às necessidades de seus clientes. Sua receita total em 2005 foi de US\$54,8 bilhões e, no primeiro quadrimestre de 2006, tal receita cresceu 12% em relação ao primeiro quadrimestre de 2005.

Sua estrutura está organizada ao redor de quatro unidades de negócios e, como suporte, há um Grupo de Serviços Compartilhados, o qual fornece uma ampla gama de serviços em todo o mundo, visando ajudar no desenvolvimento, aquisição, aplicação e proteção de novas tecnologias e processos.

#### 4.3.2 Produto Ampliado na Boeing

Enquanto o produto genérico da Boeing, que é a produção de aeronaves, está concentrado em uma das unidades de negócios, o produto ampliado aparece na *homepage* em *links* específicos, como os serviços prestados pelas demais unidades da companhia. Os serviços são os seguintes:

- sofisticados sistemas de comunicação por ar, terra e mar, e plataformas espaciais para uso militar, governamental e comercial;
- serviços de comunicação móvel em *real time*, em alta velocidade;
- financiamento de soluções aos clientes da Boeing;
- e pesquisa e desenvolvimento focados no futuro da exploração aeroespacial (transformar possibilidades em realidade).

Relacionando os serviços divulgados pela Boeing por meio de seu *site* aos 8 Ps de Lovelock é possível notar que:

- alguns elementos que constituem o **produto genérico** são apresentados, como as aeronaves (em fotos, com uma breve descrição de seus históricos) e as características dos serviços prestados – *product elements*;
- as descrições dos serviços podem ser consideradas como uma leve introdução ao processo que os envolve – *process*;
- há diversas tentativas de **tangibilizar** o produto ampliado por meio de descrições dos sistemas e dos equipamentos envolvidos na prestação dos serviços, de fotos das equipes trabalhando, de comentários sobre as características buscadas nessa equipe para exercer o trabalho na empresa, de fotos de alguns dos edifícios nos quais a empresa atua diretamente e da biografia de seus principais executivos, por exemplo – *people e physical evidence*;
- as descrições detalhadas de alguns sistemas e algoritmos envolvidos nos serviços prestados são indicativos de promoção aliada à educação a uma parcela mais técnica de seus clientes – *promotion e education*.

Os Ps referentes a *place* e *time*, e *price* e *other costs of service* não estão explícitos na *homepage* da empresa, o que pode ser decorrência de seu foco no mercado *Business to Business*, no qual o cliente não precisa estar presente para a prestação do serviço e cuja discussão de preço pode envolver inúmeros ciclos de negociação na alta hierarquia das empresas envolvidas (fornecedora e cliente).

A **criação de laços entre empresa e o cliente não aparece explicitamente na homepage da empresa** – iniciativas como o museu da aviação e programas sociais (como o Visão 2016, que significa a atuação nas comunidades nas quais a Boeing está presente), abertos ao público comum, divulgam uma atuação mais indireta, focada prioritariamente no consumidor final de parte das aeronaves produzidas.

#### 4.4 Caso 4 – Empresa LUFTHANSA

##### 4.4.1 Perfil da Empresa

A companhia alemã Lufthansa AG está entre as maiores companhias aéreas do mundo. Seu foco estratégico divide-se entre seis áreas de negócios: transporte de passageiros, logística, manutenção de aeronaves, *catering*, serviços de turismo e serviços de TI. O grupo trabalha, portanto, tanto no mercado *Business to Consumer* como no *Business to Business*.

A missão da empresa é fornecer a seus clientes, além do transporte aéreo, soluções integradas ao longo de toda a cadeia de serviços, por meio do aumento constante de potenciais sinergias. O objetivo de todas as empresas do grupo é a liderança em seu respectivo segmento, antecipando mudanças e adaptando-se a elas. Todas manifestam seu compromisso de fornecer a seus consumidores serviços com excepcional segurança, confiabilidade, pontualidade, competência técnica, qualidade, flexibilidade e inovação.

Sendo sua vocação a prestação de serviços, seu quadro de funcionários constitui seu ativo mais importante. A Lufthansa professa seu esforço de oferecer aos funcionários segurança no emprego, boas condições de trabalho, oportunidades de carreira e ética corporativa. Todos seus colaboradores devem honrar este esforço com serviços atraentes para os consumidores. A empresa também visa criar valor sustentável para os investidores e compromete-se com o desenvolvimento sustentável e com a proteção do meio-ambiente.

O Transporte de Passageiros constitui o *core business* do Grupo Lufthansa. Em 2005, correspondeu a 63.9 % da receita total do grupo. **Dentro do escopo do presente trabalho, será considerada apenas a operação *Business to Consumer* do grupo, ou seja, seu serviço de transporte de passageiros.**

##### 4.4.2 Produto Ampliado na Lufthansa

O transporte de passageiros é um serviço do tipo processamento com pessoas. Isto significa que os consumidores devem estar presentes para que o serviço se realize; há uma grande interação deles com o local, o processo de operação e a entrega do serviço. Os elementos tangíveis do serviço são também muito fortes, tanto para sua operacionalização, como para a sinalização de qualidade.

Nos níveis do **serviço genérico e esperado**, a Lufthansa afirma oferecer a seus passageiros transporte aéreo com rapidez, segurança, pontualidade, confiabilidade, com abundância de opções de destinos e cordialidade no atendimento. Um exame do *site* da empresa mostra que o grande esforço da companhia está em oferecer a seus clientes um riquíssimo **produto ampliado**, com uma gama muito extensa de produtos disponíveis, os quais vão muito além do serviço de transporte aéreo. Seu objetivo é tornar a experiência de voar com a empresa a mais completa e conveniente possível. Alguns exemplos: dicas de como gastar menos na compra da passagem, ofertas de reserva de hotéis e aluguel de carros com empresas parceiras, opções de transporte para o aeroporto, informações sobre pontos turísticos, dicas sobre bagagem, informações para pessoas da terceira idade, conforto a bordo, entre outros.

Através do seu *website*, é possível obter informações, fazer consultas sobre horários, preços e itinerários, reservar e comprar bilhetes, reservar hotéis, lidar com exceções (como requerer refeições especiais ou acompanhamento para menores) e fazer o pagamento dos serviços.

Relacionando os serviços divulgados pela Lufthansa em seu *site* aos 8 Ps de Lovelock, nota-se que:

- A *homepage* permite tangibilizar uma série de elementos do serviço genérico, através de fotos dos funcionários, das instalações, comidas, poltronas dos aviões, *lounges* e dos mapas de assentos das aeronaves. Existe também a possibilidade de obter informações online sobre partidas e chegadas, bem como o esquema de horários de vôos – *product elements, place e time*.
- Os aspectos **sensoriais** do serviço são muitos; o *site* permite visualizá-los através de fotos: das instalações, dos funcionários, da comida, dos mapas das aeronaves – *people e physical evidence*.
- Aspectos **facilitadores** dos serviços incluem informações sobre segurança, bagagens, disponibilização de mapas dos aeroportos, horários de vôos, dicas sobre o que vestir durante o vôo, transporte dos passageiros até o aeroporto, informações para quem viaja com crianças, antecedência no *check-in*, entre outros. Pelo fato do serviço prestado pela companhia aérea ser processado com a presença dos clientes, existe a necessidade de informação e educação sobre procedimentos e normas. O *site* alerta para a importância da participação do passageiro em processos como *check-in*, entrega de bagagens e solicitação prévia de serviços especiais, para que o serviço seja fornecido com a melhor qualidade possível – *process*.
- A Lufthansa apresenta, em seu serviço ampliado, uma extensa variedade de aspectos **diferenciadores**, como as várias possibilidades de *check-in*, os serviços com tecnologia móvel (dados do vôo enviados por SMS, internet banda larga a bordo, horários enviados para *palmtops* ou *notebooks*), informações sobre destinos turísticos, recomendações e conselhos para pessoas da terceira idade, seminários para vencer o medo de voar, conselhos sobre saúde (conforto a bordo, *jet lag*, mudança de clima) e até dicas de beleza para o viajante. Além de educar o consumidor, procura encantá-lo, superando suas expectativas. – *promotion e education*.
- É possível calcular preços das passagens pelo *site*, checar ofertas e o preço de serviços associados (transporte, hotéis e aluguel de carros, por exemplo) – *price e other costs of service*.

Vários programas disponíveis no *site* permitem que a Lufthansa crie **relacionamentos** duradouros com seus clientes; estes vão dos programas de milhagem e cartão de crédito

vinculado, passando por uma área personalizada no *site* (onde se pode checar reservas e milhagens), até um *site* de compras chamado WorldShop Lufthansa. Os clientes podem assinar a *newsletter* da empresa, com ofertas especiais, informações sobre lugares e pessoas enviadas regularmente por e-mail.

Todo o *website* da Lufthansa testemunha a qualidade dos serviços da companhia, por sua riqueza de informações e detalhes. O *site* também oferece possibilidade de contato com a empresa para pedir informações, fazer sugestões ou reclamações e para avaliar a qualidade dos serviços, além de permitir transações e uso de determinados serviços, numa autêntica base de *e-services*.

## 5. CONCLUSÃO

O estudo dos casos referidos, apesar de não ter caráter generalizável, comprova muitos aspectos da teoria do marketing *Business to Business* e *Business to Consumer*.

Avaliando os serviços ampliados relatados nos *sites* da TAM e da Lufthansa, é possível ver que existem, para as empresas *Business to Consumer*, grandes possibilidades de agregar serviços facilitadores e ampliadores em **todos os momentos do relacionamento comercial**: antes, durante e depois da compra. Há uma grande ênfase no envolvimento do cliente **durante o processamento** do serviço – o que não surpreende dado o fato de se tratar de um processamento com envolvimento das pessoas – com muita ênfase nos aspectos de informação e educação dos consumidores. Há indícios do esforço de criação de laços e envolvimento dos clientes no pós-venda, porém esse não é o aspecto mais enfatizado do produto ampliado, pelo menos no *website*.

No *Business to Consumer*, tanto a organização brasileira quanto a estrangeira fornecem indícios de seu produto ampliado, por meio de suas *homepages*, utilizando **7 dos 8 Ps de Lovelock**: *product elements, place e time, process, people, promotion e education, physical evidence, price e other costs of service*. O único que não aparece é *productivity e quality*.

No *Business to Business*, o cenário é ligeiramente diferente. No caso da Embraer e da Boeing, vê-se claramente que a venda, no *Business to Business*, é apenas o início de um relacionamento entre fornecedor e comprador. A ênfase maior é sobre os **serviços pós-venda**, oferecendo informações acerca do uso e manutenção corretos, apoio técnico, resolução de questões de segurança, treinamento dos tripulantes, entre outros. A grande questão para estas empresas é manter o relacionamento comercial e fazer parte da cadeia de valor do cliente. O produto ampliado é utilizado pelas empresas como forma de **diminuir os riscos percebidos** na compra dos produtos (que, no caso de aviões, implica em altíssimos investimentos por parte dos compradores) e como **senalizador de qualidade e confiabilidade**. As relações entre as empresas do mercado aéreo são necessariamente de longo prazo e os *websites* mostram claramente o esforço das empresas fornecedoras de criar parcerias baseadas em confiança.

Aparecem, portanto, nas *homepages das empresas Business to Business analisadas apenas 5 dos 8 Ps de Lovelock*: *product elements, process, people, promotion e education, physical evidence*. Além de não haver indícios de *productivity e quality*, também estão ausentes *place e time*, bem como *price e other costs*. A ausência do primeiro P em ambas as categorias de organização pode indicar que o espaço da *homepage* é prioritariamente aproveitado para comunicar benefícios que são mais facilmente externalizados pelas organizações e não aqueles que as fazem funcionar melhor internamente. A ausência de destaque para os outros dois Ps parece ser explicável pela natureza do relacionamento *Business to Business*: é individual, e, portanto, no *timing* de cada cliente, e envolve negociações nas quais o preço é um resultante, não um fator pré-existente.

Em termos de semelhanças entre os dois segmentos, fica claro que as possibilidades de oferecer aos clientes produtos e serviços ampliados são grandes, mesmo que se materializem de forma diferente. A análise dos *sites* mostrou que a preocupação de comunicar seu produto

ampliado (serviços, nesse contexto) por meio dessa recente ferramenta organizacional é uma realidade tanto para as empresas *Business to Consumer* quanto *Business to Business*, embora um dos casos (Boeing) demonstre subaproveitamento da ferramenta ao não falar de relacionamento com o cliente nem oferecer *e-services*. É o único, entretanto, ratificando a proposição realizada anteriormente, de que os *websites* podem ser valioso instrumento de comunicação, e mesmo de operacionalização, dos produtos ampliados.

## BIBLIOGRAFIA

1. CAMPOMAR, M. C. **Do Uso de “Estudo de Caso” em Pesquisas para dissertações e Teses em Administração**. São Paulo: Revista de Administração, v. 26, n. 3, p 95-97, julho/setembro, 1991.
2. CONNOR, T. **Product levels as an aid to functional strategy development**, in *Strategic Change*; 10, 4; Jun/Jul 2001.
3. GOUNARIS, S. P.; VENETIS, K. **Trust in industrial service relationships: behavioral consequences, antecedents and the moderating effect of the duration of the relationship**. *The Journal of Services Marketing*, 2002; 16, 7.
4. HART, C. W. L. *et al.* A lucrativa arte da recuperação de serviços. In: SHAPIRO, B.; SVIOKLA, J. (Editores). **Mantendo Clientes**. Makron Books, 1995.
5. HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Marketing de Serviços**. 4ª. edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
6. HUNTER, V. L.; TIETYEN, D. **Business to business Marketing: Creating a community of customers**, in *Direct Marketing*; 61, 6; 1998.
7. HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **Business to Business: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. 7ª. edição. Porto Alegre: Bookman: 2002.
8. IKEDA, A. A. **Marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços: um estudo em agências de viagens**. São Paulo, 1993. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
9. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 02/07/2006.
10. KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12ª. edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
11. LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.
12. Setor de Serviços responde por 54% do PIB do Brasil. Disponível em <http://www.projeto.br>. Acesso em 02/07/2006.
13. LOVELOCK, C. H. **Serviços: Marketing e Gestão**. Editora Saraiva: São Paulo: 2005.
14. ODERKERKEN-SCHRODER, G.; OUWERSLOOT, H.; LEMMINK, J.; SEMEIJN, J. **Consumers’ trade-off between relationship, service package and price: an empirical study in the car industry**, in *European Journal of Marketing*; vol. 37, 1; 2003.
15. REVELLI, C. **Intelligence Stratégique sur Internet – Comment développer des activités de veille et d’ intelligence économique sur le web**. Paris: Dunood, 2000, 2a. edição.
16. WYNER, G. A. **The Emerging Business Costumer**, in *Marketing Management*, 10; 4; Nov/Dec 2001.
17. YIN, R., K. **Case Study Research – Design and Methods**. London: Sage Publications, 1990.