

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CARLOS ALBERTO RIGATO

**VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE NA VENDA DE TECNOLOGIA DE
INFORMAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A DECISÃO DE COMPRA**

SÃO PAULO
2007

CARLOS ALBERTO RIGATO

**VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE NA VENDA DE TECNOLOGIA DE
INFORMAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A DECISÃO DE COMPRA**

Dissertação apresentada à Escola de Administração
de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio
Vargas, como requisito para obtenção do título de
Mestre em Administração de Empresas

Linha de pesquisa: Estratégia de Marketing

Orientadora: Prof^a. Dra. Tania Maria Vidigal Limeira

SÃO PAULO

2007

Rigato, Carlos Alberto.

Valor percebido pelo cliente na venda de tecnologia de informação e sua relação com a decisão de compra / Carlos Alberto Rigato. - 2007.
242 f.

Orientadora: Tania Maria Vidigal Limeira.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Valor (Economia). 2. Tecnologia da informação. 3. Comportamento do consumidor. 4. Satisfação do consumidor. 5. Compras – Processo decisório. 6. Bancos - Automação. I. Limeira, Tânia Maria Vidigal. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 330.138

CARLOS ALBERTO RIGATO

**VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE NA VENDA DE TECNOLOGIA DE
INFORMAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A DECISÃO DE COMPRA**

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo da
Fundação Getúlio Vargas, como requisito para
obtenção do título de Mestre em Administração
de Empresas

Linha de pesquisa: Estratégia de Marketing

Data de aprovação:

___/___/_____

Banca examinadora:

Prof^ª. Dra. Tania M. Vidigal Limeira (orientadora)
FGV-EAESP

Prof. Dr. André Torres Urdan
FGV-EAESP

Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi
Universidade Católica de Santos

Dedico esta dissertação à minha esposa e aos meus filhos, a quem amo muito e muito têm me amado incansavelmente. E também ao meu pai (em memória), mãe e irmãos.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, dou graças a Deus por ter me provido de bênçãos que me permitiram a realização do curso de mestrado e desta dissertação.

Agradeço muito à minha estimada orientadora Profa. Dra. Tania Maria Vidigal Limeira não só por ter me orientado com maestria e sabedoria, mas também por sempre ter se mostrado prestativa e amável, dando-me tranquilidade e motivação.

Também agradeço à banca de qualificação, composta pelos professores André Torres Urdan e Eduardo Henrique Diniz, pelas suas valiosas contribuições para a melhoria do desenvolvimento da dissertação.

Agradeço ainda ao professor José Osvaldo De Sordi, quem me orientou e estimulou para que eu fizesse o curso de mestrado.

Sou grato à HP, quem possibilitou a realização do curso de mestrado, e aos vários amigos que me apoiaram e me ajudaram.

E às pessoas entrevistadas gostaria de dedicar um agradecimento especial, não só pelo tempo e informações prestadas, mas pela receptividade, confiança, e atitude que possibilitaram a realização desta dissertação.

E com muito amor, gostaria de agradecer à minha família, quem me amou, apoiou, ajudou, e me tolerou durante todo o curso de mestrado.

Um muitíssimo obrigado a todos vocês!

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo investigar o valor percebido por executivos de Tecnologia de Informação (TI) de alguns dos maiores bancos comerciais privados brasileiros com o processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI, e sua relação com a decisão da compra. A pesquisa emprega a metodologia exploratória, com informações qualitativas obtidas por meio de entrevistas em profundidade com sete participantes dos centros de decisão de compras de soluções de TI de cinco dos bancos referenciados. Para a identificação do valor percebido é utilizado o modelo de “Fatores de primeira ordem para valor ao cliente”, de Lapierre (2000, p. 131), o qual foi desenvolvido com base em revisão da literatura e em análise de dados coletados de clientes empresariais de TI, incluindo bancos. Como síntese das considerações da pesquisa tem-se que: o valor percebido pelos bancos entrevistados oscila de muito negativo a muito positivo; os atributos rapidez no atendimento, confiabilidade no serviço, e tempo/esforço/energia não são, de uma forma geral, bem avaliados pelos entrevistados, enquanto que os atributos imagem, solidariedade e preço o são; e, para todos os bancos entrevistados, há uma clara relação entre o valor percebido e a decisão de compra de soluções de TI. Como implicação prática, é sugerido que os maiores fornecedores de soluções de TI dos bancos entrevistados avaliem com os integrantes dos centros de decisão de compras seus valores percebidos, podendo ser utilizado para a avaliação o modelo de Lapierre (2000). Dentre as limitações da pesquisa são destacadas: o fato da mesma ser qualitativa, não permitindo generalização; e as distorções na comparação das respostas em função do uso de escala ordinal, dos diferentes perfis e papéis dos entrevistados no centro de decisão de compras, das circunstâncias das entrevistas, e dos parâmetros adotados pelos entrevistados com relação aos fornecedores e às soluções de TI para responder à entrevista. O valor desta pesquisa está em prover informações empíricas que contribuam para o conhecimento do comportamento de compra e venda empresarial de soluções de TI no setor de bancos comerciais privados brasileiros.

Palavras-chave: valor percebido pelo cliente; decisão de compra; marketing empresarial; tecnologia de informação; banco

ABSTRACT

This thesis has the purpose of investigating the perceived value by some of the major private Brazilian banks' IT executive people regarding the selling process performed by their major Information Technology (IT) suppliers, as well as its relationship with buying decision. The research adopts the exploratory methodology, with qualitative information gathered from in-depth interviews with seven members of buying centers from five of the referenced banks. In order to identify the perceived value it is adopted the "first-order factor model for customer value", from Lapierre (2000), which was developed based on literature review and empirical data collected from industrial customers, including banks. A summary from the research considerations shows the following: interviewed banks-perceived value varying from extremely negative to highly positive; responsiveness, service reliability, and time/effort/energy attributes are not, in general, well evaluated by the interviewees, while image, solidarity and price are; and to all interviewed banks there is a clear relation between perceived value and IT solution buying decision. As practical implication, it is suggested that the major IT solutions providers evaluate with the members of the buying centers their perceived value, which could be done using the model from Lapierre (2000). Among the research limitations it is pointed out: the fact of being an qualitative one, which does not allow generalization; and the distortions from answers comparison due to use of ordinal scale, different interviewee's profiles and roles at the buying center, interview circumstances, and the suppliers and IT solutions parameters adopted by the interviewees to answer the interview. The value of this research consists of providing empirical information that contributes to the knowledge of IT solutions organizational buying and selling behavior at the Brazilian private commercial bank sector.

Keywords: customer-perceived value; buying decision; industrial marketing; information technology; bank

LISTA DE ESQUEMAS

ESQUEMA 1 – Modelo de Kano de percepção do cliente	21
ESQUEMA 2 – Prêmio de Valor Exclusivo e Margem	23
ESQUEMA 3 – Modelo de hierarquia de valor para o cliente	25
ESQUEMA 4 – Processo de determinação do valor para o cliente	31
ESQUEMA 5 – Modelo de fatores de primeira ordem para valor ao cliente	34
ESQUEMA 6 – Modelo geral do processo decisório empresarial	37
ESQUEMA 7 – Elementos do comportamento do comprador empresarial	40
ESQUEMA 8 – Espectro de comportamento de compra	41
ESQUEMA 9 – Gerenciamento de relacionamento em marketing empresarial	43
ESQUEMA 10 – Grade de vendas	47
ESQUEMA 11 – Tipos de vendas	47
ESQUEMA 12 – Modelo de engajamento de clientes TM	50
ESQUEMA 13 – Estimativa de relacionamento da conta	52
ESQUEMA 14 – Estimativa de investimentos em TI no Brasil por setor econômico	61

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – A evolução do mercado de <i>hardware</i>	58
GRÁFICO 2 – A evolução do mercado de <i>software</i>	59
GRÁFICO 3 – A evolução do mercado de serviços	60

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Proposição de valor total	32
QUADRO 2 – Estágios de decisão e papéis no centro de decisão de compras	38
QUADRO 3 – A pré-venda nas fases da venda	44
QUADRO 4 – A venda nas fases da venda	45
QUADRO 5 – O pós-venda nas fases da venda	45
QUADRO 6 – Componentes de engajamento efetivo do cliente	50
QUADRO 7 – Alinhamento de objetivos de negócio de clientes e de fornecedores	51
QUADRO 8 – Proposição de valor específica para o cliente	51
QUADRO 9 – Auto-avaliação de fornecedor para planejamento baseado em valor	53
QUADRO 10 – Desalinhamento entre compra e venda	66
QUADRO 11 – Características dos dois principais paradigmas	68
QUADRO 12 – Atributos valorizados pelo banco “A” no modelo de Lapierre (2000)	85
QUADRO 13 – Atributos valorizados pelo banco “B” no modelo de Lapierre (2000)	88
QUADRO 14 – Atributos valorizados pelo banco “C” no modelo de Lapierre (2000)	89
QUADRO 15 – Atributos valorizados pelo banco “D” no modelo de Lapierre (2000)	90
QUADRO 16 – Atributos valorizados pelo banco “E” no modelo de Lapierre (2000)	91
QUADRO 17 – Atributos de Lapierre (2000) mencionados pelos bancos	92
QUADRO 18 – Atributos mencionados como prioritários	93
QUADRO 19 – Benefícios e sacrifícios do banco “B” com os de Lapierre (2000)	96
QUADRO 20 – Benefícios e sacrifícios do banco “C” com os de Lapierre (2000)	97
QUADRO 21 – Benefícios e sacrifícios do banco “D” com os de Lapierre (2000)	98
QUADRO 22 – Benefícios e sacrifícios do banco “E” com os de Lapierre (2000)	99
QUADRO 23 – Benefícios percebidos mencionados pelos bancos	100
QUADRO 24 – Sacrifícios percebidos mencionados pelos bancos	100
QUADRO 25 – Identificação do valor percebido pelo modelo de Lapierre (2000)	103
QUADRO 26 – Percepção de valor dos entrevistados	107
QUADRO 27 – Relação dos 50 maiores bancos brasileiros	237
QUADRO 28 – Relação dos bancos da população da pesquisa	238
QUADRO 29 – As 10 maiores empresas de TI no Brasil em 2005	239

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Previsão de gastos no Brasil por categoria de oferta de TI	60
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	JUSTIFICATIVA	16
3	OBJETIVOS DA PESQUISA	19
4	REVISÃO DO CONHECIMENTO	20
4.1	Valor ao cliente e valor percebido pelo cliente	20
4.1.1	Modelos de componentes de valor	20
4.1.2	Modelos de relação benefícios/custos	22
4.1.3	Modelos meios-fins	24
4.1.4	Pesquisa atual sobre valor ao cliente	26
4.1.5	Tipos de valor ao cliente	27
4.1.6	Valor percebido pelo cliente	29
4.1.7	Processo e modelo para medição de valor percebido pelo cliente	30
4.2	Comportamento da compra empresarial	34
4.2.1	Centro de decisão de compra empresarial	35
4.2.2	Processo de decisão de compra empresarial	37
4.2.3	Elementos do comportamento do comprador empresarial	40
4.2.4	Estilos de compra empresarial	41
4.3	Comportamento da venda empresarial	42
4.3.1	Centro de vendas empresarial	42
4.3.2	Processo de venda empresarial	43
4.3.3	Estilos de venda empresarial	45
4.3.4	Tipos de venda empresarial	47
4.3.5	Planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor	49
4.4	Tecnologia de Informação	53
4.4.1	Importância de TI na estratégia e na competitividade da empresa	55
4.4.2	Mercado Brasileiro de Tecnologia de Informação	56
4.4.3	Processo de compra de TI no mercado empresarial	62
4.4.4	Pesquisa da IDC sobre requerimentos do comprador de TI	64
5	METODOLOGIA DE PESQUISA	67

5.1	Método da pesquisa	69
5.2	População e amostra da pesquisa	70
5.3	Caracterização da amostra	73
5.4	Procedimentos utilizados para a coleta dos dados	74
5.5	Pesquisa-piloto	77
5.6	Análise dos dados	79
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	82
6.1	Atributos valorizados no processo de compra de soluções de TI	82
6.2	Benefícios e sacrifícios percebidos na venda de soluções de TI	94
6.3	Valor percebido pelos bancos utilizando-se do modelo de Lapierre (2000)	101
6.3.1	Identificação do valor percebido pelos entrevistados	104
6.4	Identificação da relação entre o valor percebido e a decisão de compra	108
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
8	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	117
9	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	118
	REFERÊNCIAS	119
	APÊNDICES	127
	APÊNDICE A – Roteiro e questionário de entrevista	127
	APÊNDICE B – Entrevista com o “Respondente 1”	137
	APÊNDICE C – Entrevista com o “Respondente 2”	149
	APÊNDICE D – Entrevista com o “Respondente 3”	162
	APÊNDICE E – Entrevista com o “Respondente 4”	177
	APÊNDICE F – Entrevista com o “Respondente 5”	192
	APÊNDICE G – Entrevista com o “Respondente 6”	208
	APÊNDICE H – Entrevista com o “Respondente 7”	221
	ANEXOS	236
	ANEXO A – Relação dos 50 maiores bancos brasileiros	236
	ANEXO B – Relação dos bancos da população definida para esta dissertação	238
	ANEXO C – Relação dos maiores fornecedores de TI do Brasil	239
	ANEXO D – Composição dos atributos do modelo de Lapierre (2000)	240

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como tema central a análise do valor percebido pelos clientes empresariais no processo de venda realizado pelos seus fornecedores de soluções de Tecnologia de Informação (TI).

Nos últimos anos tem sido dada muita atenção ao construto¹ valor e, também, a como ele tem sido propiciado aos clientes (LAPIERRE, 2000, p. 122). Isso não deveria ser diferente, visto que o foco em gerar valor ao cliente é tido como uma das estratégias competitivas de maior sucesso (RAVALD; GRÖNROOS, 1996; WOODRUFF, 1997). Entretanto, são poucas as empresas que conseguem estimar o valor percebido pelos clientes, e ainda obter retorno sobre o valor que elas proporcionam aos seus clientes (ANDERSON; NARUS, 1998). Para isso, as empresas precisam saber o que gera valor para seus clientes, a fim de criar uma vantagem competitiva (LICHTENTHAL; WILSON; LONG, 1997).

O entendimento desses requerimentos deve ocorrer em todas as fases de relacionamento entre o cliente e o fornecedor, o que inclui o processo de compra e venda.

Se for analisado o processo de compra e venda partindo do ponto de vista da empresa-cliente, existe a possibilidade de se dizer que normalmente as empresas-clientes são abordadas por vários fornecedores de produtos e de serviços de TI, podendo ter contratos de fornecimento com alguns ou vários deles; e que esses fornecedores possuem processos de venda diferentes entre si. Mesmo as empresas-clientes que estabelecem processos formais de compra com solicitações padronizadas de informações (*Request For Information* – RFI), de cotações (*Request For Quotation* – RFQ), e de propostas de compras (*Request For Proposal* – RFP), podem ser abordadas de forma diferente nas etapas de apresentação e de demonstração das funcionalidades dos produtos e dos serviços do fornecedor.

¹ Construto: qualidade usada para descrever e diferenciar entre elementos ou os objetos de percepções (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 321). “Uma imagem ou idéia inventada especificamente para uma determinada pesquisa e/ou criação de teoria” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 53).

Além disso, a empresa-cliente pode considerar uma determinada abordagem efetiva para atender a uma demanda específica, mas avaliar o mesmo método inadequado para atender a uma outra demanda. Dessa forma, diferentes processos de venda possibilitam a geração de diferentes valores para a empresa-cliente, e, consequentemente, para o fornecedor. Com isso, o valor percebido do processo de venda poderá afetar a decisão de compra do cliente em relação ao fornecedor.

Esta dissertação, portanto, objetivou investigar como executivos de TI de alguns dos maiores bancos comerciais privados brasileiros percebem o valor do processo de venda realizado pelos seus fornecedores de soluções de TI, e qual a relação entre o valor percebido e a decisão efetiva da compra.

A pesquisa empregou a metodologia exploratória, fazendo uso de informações qualitativas provenientes de entrevistas em profundidade, e abordagem analítica-interpretativa.

Assim, esta dissertação tem o intento de contribuir para o conhecimento do comportamento de compra e venda empresarial de soluções de TI no setor de bancos comerciais privados brasileiros ao ajudar a melhor compreender a percepção de valor de alguns desses bancos que foram entrevistados.

2 JUSTIFICATIVA

Desde a década passada o interesse pelo construto valor tem aumentado, tanto entre pesquisadores quanto entre praticantes (GALE, 1994; SINHA; DESARBO, 1998). Em 1991, a revista americana de negócios denominada *Business Week* descreveu valor ao cliente como sendo a nova mania do marketing. Seis anos mais tarde, o *Marketing Science Institute* reconheceu o construto valor como uma prioridade de pesquisa (EGGERT; ULAGA, 2002).

O termo “valor ao cliente” pode ser considerado confuso (FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 2002) ao significar muitas coisas para muitas pessoas (HUBER; HERRMANN; MORGAN, 2001). Todavia, o conceito de valor ao cliente não é novo em marketing. Apesar de não ter atraído muita atenção explícita até os anos 90, valor ao cliente tem sido uma base fundamental para toda atividade de marketing (HOLBROOK, 1994, p. 22), sendo que, desde agosto de 2004, este termo consta na redefinição dada a marketing pela Associação Americana de Marketing (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2007, tradução nossa): “Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar, e entregar valor para clientes e para gerenciar relacionamentos com clientes de forma a beneficiar a organização e seus *stakeholders*”.

Sendo assim, as empresas podem desenvolver uma vantagem competitiva sustentável ao terem um forte foco em valor ao cliente (PARASURAMAN, 1997; PORTER, 1990; SLATER; NARVER, 2000; WOODRUFF, 1997). Isso resultaria do fato de que entregar maior valor ao cliente resultaria em uma propensão à compra, à compra repetitiva, e a uma comunicação positiva no boca-a-boca (BOLTON; DREW, 1991). Ou seja, as empresas têm uma maior probabilidade de obter e de reter clientes ao conhecerem e proverem o que gera valor aos seus clientes (GABBOTT, 2004). Sendo assim, é crítico para os fornecedores entender suas ofertas e saber como elas podem ser aprimoradas para prover valor às empresas-clientes (LAPIERRE, 2000). Essa é a situação do setor de tecnologia de informação, em que

uma grande parcela dos clientes são empresas, em lugar de pessoas (LIMEIRA, 2007).

Por sua vez, dentro do setor de tecnologia de informação, a escolha da venda de soluções de TI como objeto de pesquisa se deve à complexidade desse processo de comercialização tanto para o fornecedor quanto para o comprador. Além da importância da própria TI como um “instrumento crítico para a execução e para o direcionamento da estratégia de negócio” (RATHNAM; JOHNSEN; WEN, 2005, p. 1, tradução nossa), o que faz com que o seu processo de aquisição pela empresa-cliente também assuma um grau correspondente de criticidade. E as empresas brasileiras têm utilizado ampla e intensivamente a TI tanto em nível estratégico quanto em nível operacional (ALBERTIN, 2005, p. 2).

Para as empresas do setor de TI, a importância de se entender como aprimorar o valor ao cliente empresarial também é ressaltada com a publicação pela IDC (International Data Corporation) da pesquisa sobre “Necessidades e estratégias dos clientes”:

Os processos de venda atualmente aplicados pelo setor de TI estão fundamentalmente quebrados. A falta de alinhamento entre os processos de avaliação e de compra das empresas-clientes e os processos de venda dos fornecedores aumenta e complica o ciclo de compra, reduz a quantia total da compra, diminui a lealdade da empresa-cliente, e mantém as empresas-clientes afastadas de uma verdadeira colaboração com seus fornecedores (LEVITT, 2007, p. 1, tradução nossa).

Essa pesquisa mostra uma necessidade de se realizar mais estudos sobre o valor percebido pela empresa-cliente em relação ao processo de venda de soluções de TI. Tal fato justifica a presença da pesquisa empírica apresentada nesta dissertação, pois, conforme estudado por Anderson e Narus (1998), no contexto empresarial os pesquisadores têm se concentrado principalmente no desenvolvimento de métodos de obtenção de valor para produtos físicos, e esta dissertação aborda produtos de TI conjugados com serviços de TI, ou seja, soluções de TI. Além disso, é importante o desenvolvimento de pesquisas empíricas sobre valor ao cliente empresarial, visto que esse tipo de pesquisa ainda está na sua fase inicial e tem sido conduzida principalmente no nível conceitual (WILSON; JANTRANIA, 1997).

Por sua vez, a escolha do setor financeiro brasileiro (composto por bancos e companhias seguradoras) se deve à importância desse setor na economia brasileira, assim como, pelo fato de se estimar que em 2007 o mesmo corresponda ao maior percentual da previsão de investimentos em TI no Brasil, com 20% (TROYA; GIBIN, 2007).

E dentro do setor financeiro, a escolha por realizar a pesquisa com bancos se justifica por esses representarem uma estimativa de investimento em TI em 2007 de R\$ 5,9 bilhões, bem superior à estimativa de R\$ 2 bilhões das companhias seguradoras (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2007).

3 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta dissertação consiste em investigar o valor percebido por executivos de TI de alguns dos maiores bancos comerciais privados brasileiros com o processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI, e sua relação com a decisão da compra.

Para atingir o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) apurar quais são os atributos mais valorizados pelo banco no processo de compra de soluções de TI;
- b) apurar os benefícios e os sacrifícios percebidos pelo banco no processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI;
- c) analisar o valor percebido com o processo de venda realizado pelos maiores fornecedores de soluções de TI do banco, utilizando-se do modelo de avaliação identificado na literatura;
- d) analisar se existe uma relação entre o valor percebido e a decisão de compra de soluções de TI por parte do banco, a fim de se verificar o alcance da efetividade do construto valor percebido no processo de venda.

4 REVISÃO DO CONHECIMENTO

A seguir são apresentados os principais conceitos utilizados na dissertação, tanto para se definir o objeto de estudo quanto o processo e o mercado analisados. Dentre os conceitos revistos estão aqueles enumerados nos objetivos apresentados anteriormente.

4.1 Valor ao cliente e valor percebido pelo cliente

Vários autores relatam dificuldades em se definir valor ao cliente (PIERCY; MORGAN, 1997; WOODRUFF, 1997). Tais dificuldades residem no fato do conceito de valor ser subjetivo e ambíguo, sendo agravadas pelo fato de que valor ao cliente é um conceito que evolui no tempo (JAWORSKI; KOHLI, 1993; NAUMANN, 1995).

Segundo Khalifa (2004, p. 647), as definições de valor ao cliente podem ser genericamente agrupadas em três categorias, com algumas variações dentro de cada uma delas: modelos de componentes de valor, modelos utilitários ou de relação benefícios/custos, e modelos meios-fins.

4.1.1 Modelos de componentes de valor

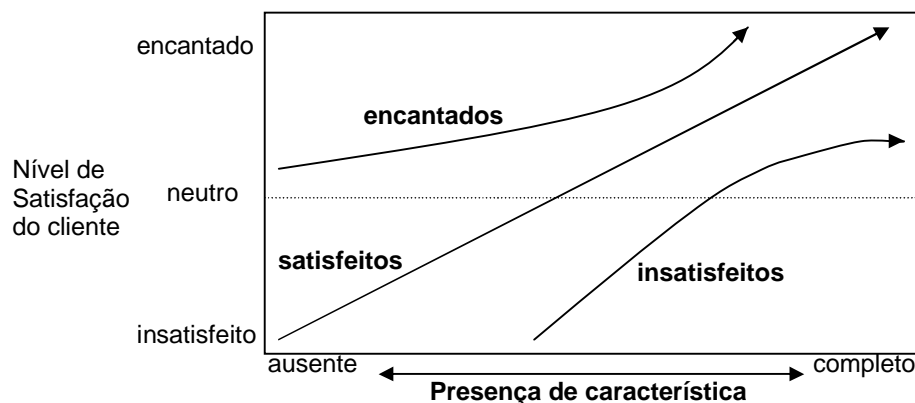
Nesta primeira categoria, os principais atributos² de valor são classificados em valor de opinião (invoca o desejo do comprador em possuir em função do desejo de propriedade), valor de troca (explica o porquê o produto interessa ao comprador e como e quando o comprador usará o produto), e valor de utilidade (descreve as

² Atributo: “característica singular ou fundamental pertencente a um objeto, pessoa, situação, ou problema” (ZIKMUND, 1997, p. 718, tradução nossa).

características físicas e de desempenho do produto). E a decisão de adquirir um produto ou serviço resulta da combinação de um ou mais desses atributos de valor (KAUFMAN, 1998, p. 5).

O modelo de Kano (KANO et al., 1984 apud KHALIFA, 2004) de satisfação do cliente, representado no Esquema 1, é classificado por Khalifa (2004) como um modelo de componentes de valor. Ele é baseado no modelo de desconfirmação, o qual classifica as características do produto ou serviço em função do comportamento provocado no consumidor, conforme apresentado por Joiner (1994):

- a) insatisfação: o comportamento de insatisfação é provocado pela ausência de características esperadas no produto ou no serviço. A presença dessas características apenas deixa o cliente numa posição neutra em relação às mesmas (pois isso já era esperado), mas a ausência irrita os consumidores;
- b) satisfação: comportamento provocado por características esperadas e requeridas pelos clientes, e que geralmente atendem às suas necessidades. Os clientes ficam desapontados se as características não tiverem bom desempenho, mas a satisfação aumenta à medida que as suas necessidades são atendidas (quanto mais atendimento melhor);
- c) encantamento: provocado por fatores que os clientes não esperavam e que lhes proporcionaram surpresa positiva ao atender a uma necessidade latente. A ausência dessas características não gera efeito negativo, pois não eram esperadas.



ESQUEMA 1 – Modelo de Kano de percepção do cliente

Fonte: JOINER, 1994, p. 68-69, tradução nossa

Com relação aos modelos de componentes de valor, Khalifa (2004, p. 649, tradução nossa) faz a seguinte análise:

Esses modelos são especialmente úteis quando se tratam de características de produtos no processo de desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços. Entretanto, eles dedicam modesta atenção à interação e ao relacionamento entre clientes e fornecedores na entrega de produto/serviço. Eles prestam menos atenção ao ciclo completo de atividade de cliente, o qual abrange desde a identificação de necessidade até a compra, uso e descarte do produto. Eles também são incompletos visto que focam nos benefícios do cliente e degradam o lado de sacrifício do cliente na equação de valor.

4.1.2 Modelos de relação benefícios/custos

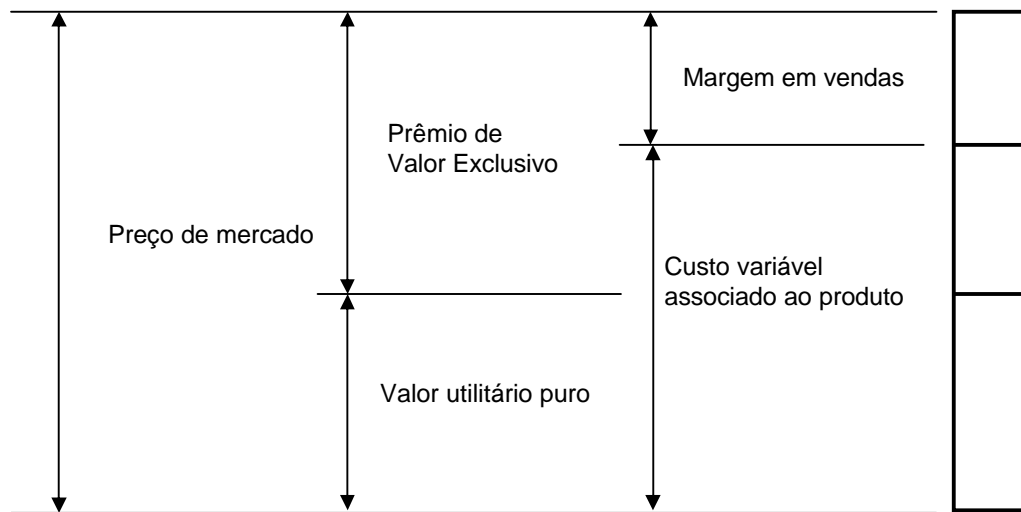
Nesta segunda categoria, valor é definido como sendo uma diferença entre a percepção de benefícios e de sacrifícios do cliente (LESZINSKI; MARN, 1997; LIMEIRA, 2007; TREACY; WIERSEMA, 1995). Benefícios ao cliente incluem atributos tangíveis (solução de problemas) e intangíveis (imagem da organização e das pessoas envolvidas, por exemplo) que o cliente considera ter alcançado com a aquisição e o uso do produto e do serviço (LIMEIRA, 2007). O componente sacrifício inclui fatores monetários e não monetários como o tempo e o esforço necessários para adquirir e usar o produto e/ou serviço (BUTZ; GOODSTEIN, 1996; CAROTHERS; ADAMS, 1991; GRÖNROOS, 1997; KOTLER, 1996; LIMEIRA, 2007; NAUMANN, 1995; ZEITHAML, 1988).

Essa comparação de benefícios com custos incorridos para julgar se a troca é interessante é realizada tanto pelo comprador quanto pelo fornecedor, e a mesma se concretiza se for vantajosa para ambas as partes (URDAN; URDAN, 2006, p. 11).

Porém, segundo Groth (1994), os clientes não compram produtos ou serviços somente por razões utilitárias, pois as pessoas não atribuem um alto valor a réplicas, mesmo de qualidade, de uma obra de arte. O autor apresenta o conceito de Prêmio de Valor Exclusivo (EVP – *Exclusive Value Premium*), o qual está relacionado ao

atendimento de necessidades físicas (Esquema 2). Os fatores físicos seriam classificados como interno e externo:

Interno. Representa fatores de importância independente de opiniões, influências, aprovações, e sugestões de outros. [...] Externo. Representa fatores de importância por causa das opiniões, influências, aprovações, sugestões, interações, e relações interpessoais de ou com outros. (GROTH, 1994, p. 10, tradução nossa).



ESQUEMA 2 – Prêmio de Valor Exclusivo e Margem

Fonte: adaptado de GROTH, 1994, p. 10, tradução nossa

Nesta categoria de modelos benefícios/custos, vários estudos têm dado atenção à importância de alternativas competitivas (ANDERSON; NARUS, 1998; ULAGA; CHACOUR, 2001). À medida que estas aumentam, os clientes podem esperar mais valor de uma compra a ser realizada. De maneira semelhante, quando são disponibilizadas muitas ofertas substitutas, a percepção de valor de uma oferta específica tende a diminuir (NAUMANN, 1995).

Khalifa (2004, p. 652, tradução nossa) apresenta as seguintes considerações a respeito dos modelos de relação benefícios/custos:

Os modelos utilitários são mais abrangentes do que os modelos de componentes de valor e mais completos. Eles consideram o valor ao cliente numa perspectiva maior de horizonte de tempo e incluem quase todos os elementos de ciclo de atividade de cliente. Entretanto, eles não prestam muita atenção às dinâmicas de construção e destruição de valor. Eles se parecem mais estáticos do que dinâmicos. Eles não vinculam benefícios e sacrifícios com os objetivos, valores e propostas dos clientes. Eles também

não oferecem muito quanto à importância de benefícios diferentes para clientes em potencial ou à significância de sacrifícios, nem consideram explicitamente a consequência de todos eles no comportamento do cliente.

4.1.3 Modelos meios-fins

A terceira categoria utilizada para definir valor é denominada de modelos meios-fins. De acordo com Khalifa (2004), os modelos meios-fins são baseados na suposição de que os clientes adquirem e usam produtos ou serviços para atingir objetivos que lhes são favoráveis.

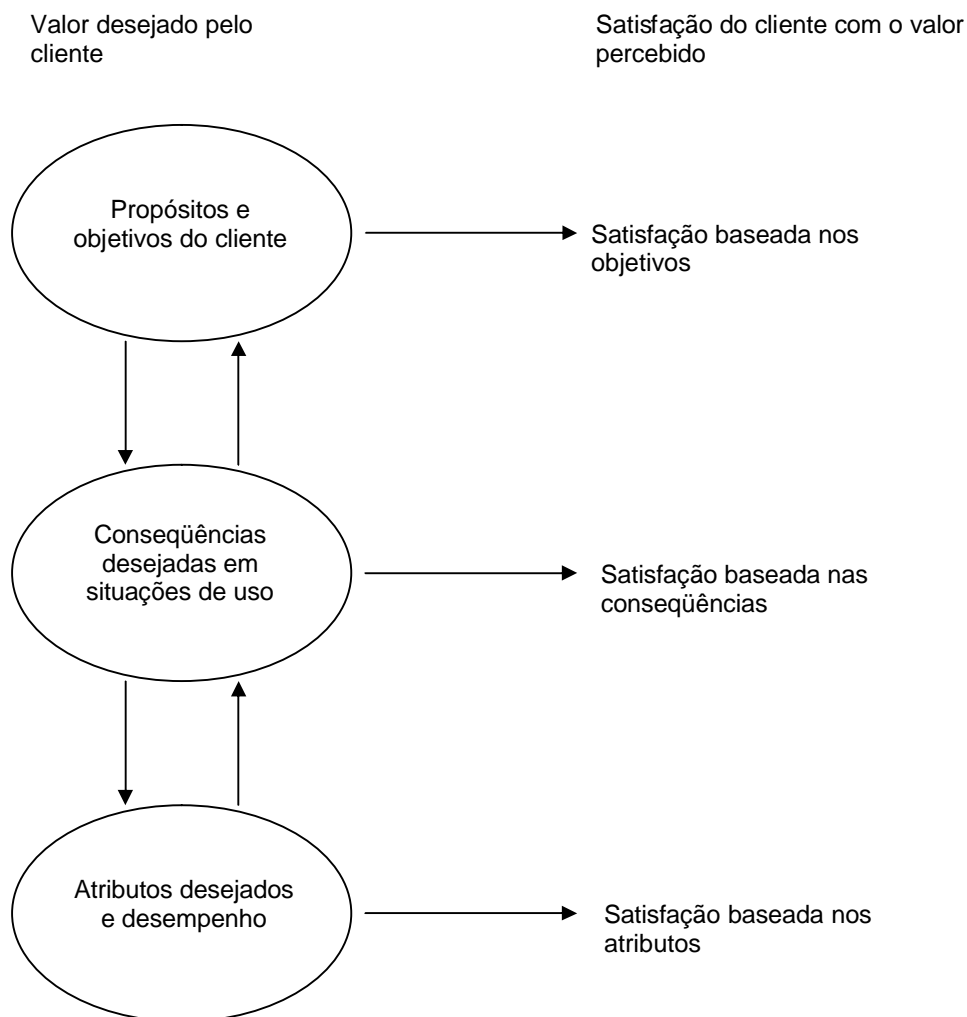
Em uma tentativa de consolidar as diversas definições associadas aos modelos meios-fins, Woodruff (1997) propôs que valor ao cliente é “uma preferência percebida pelo cliente e uma avaliação dos atributos de produto, dos desempenhos de atributos, e de consequências que surgem do uso que facilita (ou bloqueia) atingir os objetivos e propósitos do cliente em situações de uso” (WOODRUFF, 1997, p. 142, tradução nossa).

O modelo desenvolvido por Woodruff (1997, p. 142), apresentado no Esquema 3, representa a forma como os clientes organizam as informações de produtos em suas mentes, baseado nas cadeias de meios-fins.

Nessa representação, observando inicialmente a coluna da esquerda e de baixo para cima, os clientes avaliam os produtos como conjuntos de atributos e desempenhos. Subindo um nível na hierarquia proposta, os clientes percebem os benefícios de determinados atributos e dão a eles um valor de consequência de uso. Os clientes preferirão as consequências que os ajudam a atingir seus objetivos e propósitos. Tomando a hierarquia de cima para baixo, tem-se que os clientes usam objetivos e propósitos para atribuir importância às consequências (CLEMONS; WOODRUFF, 1992), o que, por sua vez, conduz os clientes à formação de preferências de atributos e de desempenho de atributos.

Khalifa (2004, p. 655, tradução nossa) faz o seguinte comentário a respeito dos modelos meios-fins de valor ao cliente:

São capazes de explicar o porquê clientes atribuem pesos diferentes para vários benefícios ao se avaliar produtos/serviços alternativos. Eles também levam em consideração as conseqüências negativas de certos atributos de produtos/serviços, mas falham ao não prestarem muita atenção aos sacrifícios que um cliente enfrenta ao adquirir, usar, ou dispor dos produtos/serviços. Eles também não entram em pormenores sobre o balanço que é esperado que os clientes façam sobre benefícios e sacrifícios.



ESQUEMA 3 – Modelo de hierarquia de valor para o cliente
Fonte: WOODRUFF, 1997, p. 142, tradução nossa

4.1.4 Pesquisa atual sobre valor ao cliente

Grönroos (2006) descreve que nos últimos quinze anos a noção de valor ao cliente tem sido uma variável crítica em marketing, sendo que o cliente deveria obter valor das ações e atividades de marketing. Assim, o termo “entregar valor ao cliente” significaria que o valor estaria embutido nos produtos, nas idéias, nos serviços, nas informações ou nas soluções providas pelo fornecedor. Essa seria a visão de “valor obtido na troca” (*value-in-exchange*).

Todavia, as novas pesquisas sobre valor ao cliente mostram uma tendência de visão – denominada de valor no uso (*value-in-use*) – na qual este é produzido não pelo fornecedor, mas pelo cliente ao utilizar o produto ou o serviço, assim como, ao criar junto com o fornecedor. De acordo com tais pesquisas, não há valor ao cliente até o momento em que o cliente possa fazer uso do produto ou serviço (GRÖNROOS, 2006).

Assim, o valor é criado nas práticas do cliente ou nos processos de geração de valor onde os produtos e serviços são consumidos pelo cliente (GRÖNROOS, 2006). Essa criação de valor pelo cliente ocorre de forma isolada ou de forma conjunta nas interações com o fornecedor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004 apud GRÖNROOS, 2006). A co-criação de valor demanda esforços do fornecedor e do cliente, mas pode trazer benefícios para ambas as partes: ao cliente, com a geração de valor propriamente dita; ao fornecedor, ao melhorar a qualidade do produto e o seu processo de desenvolvimento, de acordo com a percepção e o conhecimento obtido do cliente (GRÖNROOS, 2006).

Assim, o fornecedor não entrega valor ao cliente, mas suporta a sua criação em processos de geração de valor dos clientes, e possivelmente ele se envolve na co-criação de valor ao prover recursos como produtos, serviços, informação, idéia etc. Nos mercados empresariais, o fornecedor também pode suportar o processo de criação de valor do cliente ao prover interações dos clientes com seus empregados, recursos físicos e sistemas (GRÖNROOS, 2006).

4.1.5 Tipos de valor ao cliente

Além da apresentação de uma classificação de definições de valor, também é importante identificar quais são suas fontes para a revisão desse conceito.

Liu (2006) desenvolveu uma pesquisa no setor financeiro com o intuito de identificar fontes de geração de valor ao cliente e de discutir algumas questões relacionadas ao processo de compra empresarial. A pesquisa contempla 11 entrevistas em profundidade com gerentes e compradores de empresas do setor financeiro, o que é especialmente interessante em função desta dissertação ter como foco também o processo de compra empresarial nesse mesmo setor.

Das entrevistas qualitativas foram identificados três tipos de valor ao cliente: valor econômico total de um fornecedor, valor do serviço de suporte/relacionamento, e valor do serviço técnico/essencial.

O *valor econômico* corresponde aos benefícios e custos totais incorridos por um comprador empresarial com um determinado fornecedor, tomando-se como comparação esses fatores que seriam incorridos com os outros fornecedores. O componente benefício é associado principalmente com a qualidade do serviço, e o componente custo inclui o preço. Nessa definição, o conceito de valor econômico é similar ao de “incentivo para compra” proposto por Anderson e Narus (1998), assim como, o conceito de “valor de aquisição” proposto por Urbany et al. (1997), em que o comprador empresarial compara a oferta total de um fornecedor às outras alternativas competitivas para decidir se a empresa está fazendo uma boa compra.

O *valor do serviço de suporte/relacionamento* diz respeito a como o cliente estima os benefícios e a efetividade do relacionamento de trabalho com um fornecedor em comparação a outros. Pesquisas anteriores mostram que o valor de relacionamento geralmente deriva dos laços sociais entre o comprador empresarial e os fornecedores (ULAGA, 2003). O conceito de valor do serviço de suporte/relacionamento tem como foco a interação e a comunicação entre o

comprador empresarial e o fornecedor com vistas a efetivarem negócios conjuntamente.

O *valor do serviço técnico/essencial* se refere aos desempenhos técnico e profissional de um prestador de serviço, tendo como comparação outros fornecedores. Existe uma maior dificuldade de padronização de serviço técnico/essencial se comparado ao fornecimento de produto, pois a maioria dos serviços é prestada de forma individual. Sendo assim, é importante ter o pessoal de serviço bem treinado de forma a minimizar os desvios. O conceito de valor do serviço técnico/essencial é semelhante ao fator de desempenho proposto por Sinha e DeSarbo (1998), no qual o cliente empresarial relaciona o desempenho total do fornecedor (técnico, profissional, e aspectos processuais) a padrões de indústria, com o objetivo de decidir se o serviço recebido pela empresa é compatível àqueles de outras alternativas competitivas.

Sendo assim, Liu (2006) define valor ao cliente para serviços empresariais como sendo “um levantamento pelo comprador empresarial dos benefícios econômico, técnico e de relacionamento recebidos, em troca do preço da oferta do fornecedor em comparação a outras alternativas competitivas” (LIU, 2006, p. 32, tradução nossa).

Todavia, é importante ressaltar que há um consenso na literatura em geral de que valor ao cliente é determinado pela percepção dos clientes e não pelas considerações ou intenções dos fornecedores (ANDERSON, NARUS, 1998; BELASCO; STAYER, 1993; WOODRUFF; GARDIAL, 1996; ZEITHAML, 1988).

Como ponderado por Doyle (1989, p. 78, tradução nossa), “valor não é o que o fornecedor oferece, mas é o que o cliente obtém”. Drucker (1981, p. 53) também explica que “o que o cliente considera como valor é tão complicado que só ele é capaz de responder. A administração não deve sequer tentar adivinhar – deve sistematicamente procurar com o consumidor a resposta”.

4.1.6 Valor percebido pelo cliente

Uma vez examinados alguns dos conceitos mais correntes de valor ao cliente na literatura, é importante a revisão do conceito de valor percebido pelo cliente empregado por Lapierre (2000), pois esta dissertação se utiliza do modelo proposto por essa autora na realização da pesquisa. Para melhor entender o conceito de valor percebido, vale antes conceituar o que é percepção.

Percepção, segundo Monroe e Krishnan (1985, p. 12), “é o processo de organização, interpretação e obtenção de significado por um estímulo dos sentidos”. De forma semelhante, Hilgard e Atkinson (1976, p. 636) nos oferece a seguinte definição para percepção:

É o processo pelo qual a pessoa se torna consciente de objetos, qualidades ou relações por meio dos órgãos dos sentidos. Embora o conteúdo sensorial esteja sempre presente na percepção, o que é percebido é influenciado por predisposição e experiência anterior, de forma que a percepção é mais do que um registro passivo de estímulos que atingem os órgãos dos sentidos.

Sendo assim, o conceito de valor percebido pelo cliente, segundo Lapierre (2000), é delineado ancorando-o em duas dimensões: domínio e escopo.

Com relação ao domínio, ou seja, o quão restrito ou abrangente o construto valor deve ser analisado, Lapierre (2000) concorda com a maioria dos pesquisadores que definem o valor ao cliente em termos dos componentes benefício e sacrifício. Vale nesse momento mencionar a declaração de Mazumdar (1993, p. 29, tradução nossa) referente à percepção de valor pelo cliente:

Os clientes de hoje em dia com consciência de valor não são impressionados somente pelo melhor produto ou somente pelo menor preço. Ao invés disso, as decisões de compra são frequentemente guiadas por um levantamento cuidadoso de quais benefícios eles obtêm em troca dos custos incorridos para adquirir e usar o produto.

Já a dimensão escopo discute se o valor ao cliente deveria ser definido para diferentes partes de uma organização. Um dos aspectos críticos da teoria de valor ao cliente se refere às fontes das quais os clientes podem obter valor

(PARASURAMAN, 1997). Lapierre (2000) identificou que no setor de TI os produtos e serviços por si só não definem adequadamente a gama de recursos e atividades que parecem criar valor ao cliente. O seu trabalho buscou justamente identificar essa gama de fonte de geração de valor no setor de TI, conforme é apresentado a seguir.

Assim, segundo Lapierre (2000), as dimensões domínio e escopo servem para delinear o construto valor ao cliente.

4.1.7 Processo e modelo para medição de valor percebido pelo cliente

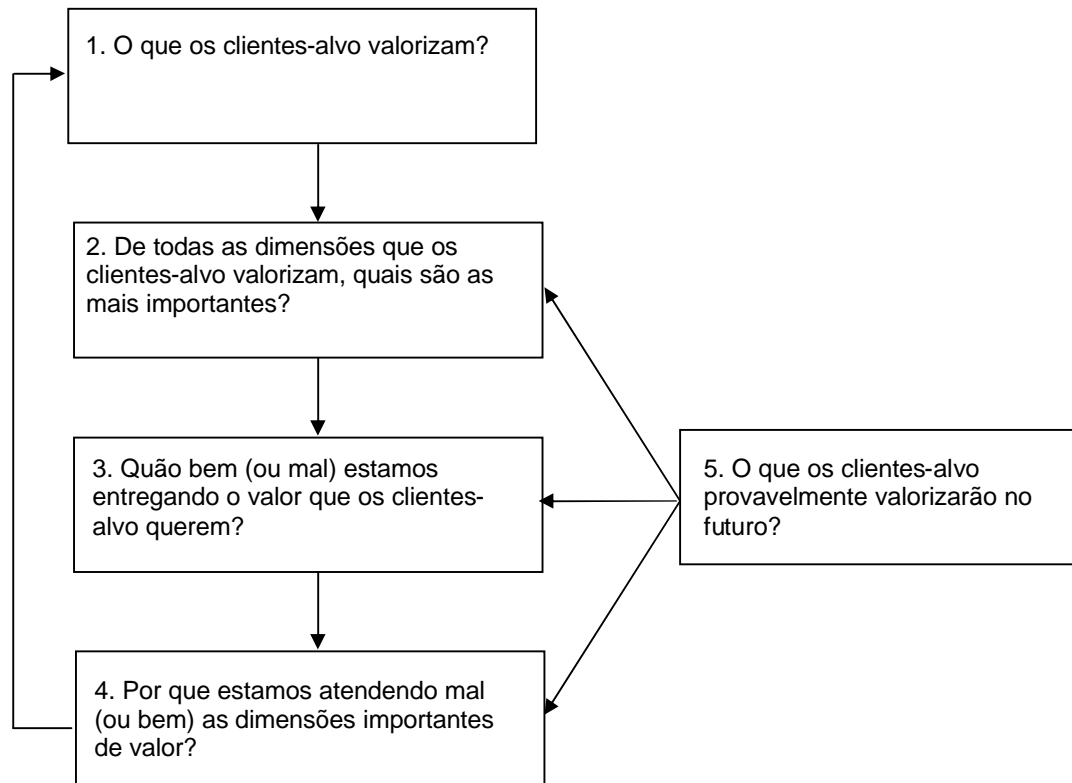
Após rever os conceitos de valor e de valor percebido pelo cliente, é necessário apresentar qual foi o processo e o modelo utilizados para medição do valor percebido pelo cliente, visto que um dos objetivos desta dissertação consiste em identificar o valor percebido por executivos de TI de alguns dos maiores bancos comerciais privados brasileiros no processo de venda realizado por fornecedores de soluções de TI.

Para a medição do valor percebido do cliente teve-se como referência o “Processo de Determinação do Valor ao Cliente” proposto por Woodruff (1997), representado no Esquema 4, o qual é composto das seguintes questões:

- a) a primeira questão indaga quais são os atributos valorizados pelo cliente;
- b) a segunda questão seleciona os mais importantes desses atributos valorizados pelo cliente;
- c) a terceira questão identifica o quão bem ou mal o fornecedor está entregando o que é valorizado pelo cliente. Uma pesquisa de campo tipo *survey*³ utilizando metodologia para medição da satisfação de clientes pode ser aplicada para responder a isso;
- d) a quarta questão busca saber as razões pelas quais o fornecedor está tendo o desempenho atual em cada uma das dimensões importantes de valor. Para atender a esta questão podem ser utilizadas técnicas qualitativas;

³ *Survey*: “metodologia positivista na qual uma amostra de sujeitos é retirada de uma população e estudada para se fazer inferências sobre essa população” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 70).

- e) a quinta questão procura identificar o que será valorizado pelos clientes-alvo no futuro, o que permite ao fornecedor se preparar para prover isso. Poderão ser aplicadas técnicas de entrevistas (em profundidade ou *focus group*) para essa resposta.



ESQUEMA 4 – Processo de determinação do valor para o cliente

Fonte: WOODRUFF, 1997, p. 144, tradução nossa

A primeira e a segunda questões desse processo são relacionadas a um dos objetivos desta dissertação: obter quais são os atributos mais valorizados pelo banco no processo de compra de soluções de TI.

A terceira questão, por sua vez, está associada com o seguinte objetivo desta dissertação: identificar o valor percebido com o processo de venda realizado pelos maiores fornecedores de TI do banco, fazendo uso de modelo identificado na literatura.

Dessa forma, será utilizada a estrutura da terceira questão para se analisar o quão bem (ou mal) se está entregando o valor ao banco segundo o modelo de avaliação identificado na literatura.

A quarta e a quinta questões não são aplicadas por não estarem associadas aos objetivos desta dissertação.

Por sua vez, para se atender aos objetivos desta dissertação, faz-se necessário identificar na literatura um modelo de avaliação de valor percebido pelo cliente empresarial. Para isso, foi encontrado o modelo desenvolvido por Lapierre (2000), o qual atende às necessidades desta dissertação por ter sido desenvolvido com base em dados coletados de clientes empresariais de TI, incluindo bancos.

Uma das etapas da pesquisa de Lapierre (2000) consistiu em selecionar os atributos de valor, identificados num total de 13, tendo como base as análises em profundidade das entrevistas realizadas e a extensa revisão da literatura. Esses atributos foram categorizados como produto, serviço e relacionamento; e associados a benefício e sacrifício, conforme apresentado no Quadro 1. A descrição desses 13 atributos encontra-se no Anexo D.

Domínio \ Escopo	Escopo		Produto	Serviço	Relacionamento
Benefício			soluções alternativas	rapidez no atendimento	Imagem
			qualidade do produto	Flexibilidade	Confiança
			customização do produto	Confiabilidade	Solidariedade
				competência técnica	
Sacrifício			Preço		tempo / esforço / energia
					Conflito

QUADRO 1 – Proposição de valor total

Fonte: LAPIERRE, 2000, p. 125, tradução nossa

Outras etapas da pesquisa de Lapierre (2000) destinaram-se a validar as duas dimensões do construto valor ao cliente (domínio e escopo), como segue: os dados analisados suportaram a teoria de que os atributos podem ser agrupados em

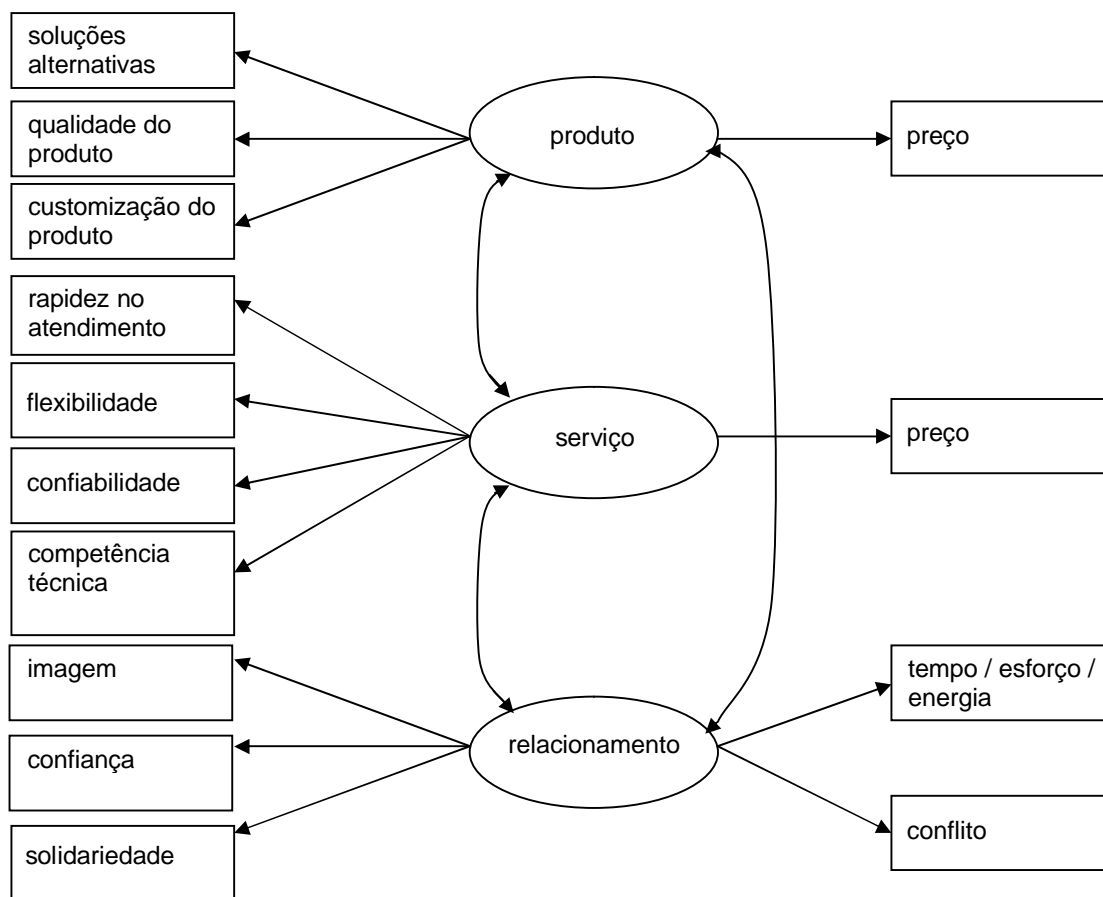
benefício (o que o cliente obtém) e sacrifício (o que o cliente dá) - dimensão domínio; e também suportaram a teoria de que os atributos de valor são categorizados em produto, serviço e relacionamento - dimensão escopo (LAPIERRE, 2000).

O estudo também revela que as três variáveis latentes – produto, serviço e relacionamento – são dependentes, sendo todas as suas correlações muito fortes.

Isto indica que produto, serviço e relacionamento são variáveis dependentes. [...] Uma proposição de valor associada com soluções de TI é mais do que produto somente, mais do que serviço somente, e mais do que relacionamento somente. Os resultados sugerem que soluções de TI são constituídas de pelo menos três fontes – produto, serviço, relacionamento – em diferentes níveis (LAPIERRE, 2000, p. 131, tradução nossa).

O Esquema 5 representa a proposição de valor total associada ao domínio e ao escopo, de acordo com Lapierre (2000), sendo que, os principais resultados da pesquisa relacionados ao setor de finanças são destacados a seguir, apesar de não terem sido encontradas justificativas para todos eles no artigo:

- a) uma correlação muito forte entre benefício percebido e sacrifício percebido, mostrando que eles não são independentes;
- b) o preço, um atributo relacionado tanto a produto quanto a serviço, é fortemente significativo quando associado a produto, mas não é tão significativo quando é relacionado a serviço. A explicação dada por Lapierre (2000) é que os clientes de TI percebem que um custo monetário, o preço, está associado somente com produtos tangíveis e não com os aspectos intangíveis do serviço;
- c) o atributo conflito foi tido como o menos importante, o que seria explicado pelo fato desse sacrifício nem sempre estar presente nos relacionamentos entre fornecedor e comprador;
- d) o atributo qualidade do produto, com exceção dos atributos conflito e preço (este último associado a serviço), é o atributo de valor menos importante;
- e) o atributo rapidez no atendimento foi identificado como o atributo mais importante.



ESQUEMA 5 – Modelo de fatores de primeira ordem para valor ao cliente

Fonte: LAPIERRE, 2000, p. 131, tradução nossa

Esse modelo foi utilizado nesta dissertação para a análise do valor percebido pelos bancos com o processo de venda de soluções de TI realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI, sendo referenciado como “modelo de Lapierre (2000)”.

4.2 Comportamento da compra empresarial

A revisão do comportamento de compra empresarial é importante para que se tenha conhecimento do que é valorizado nesse processo, além de possibilitar a análise da forma como estão sendo realizados os processos de venda.

A compra empresarial é influenciada por uma série de forças de dentro e de fora da empresa. É importante que o fornecedor conheça o comportamento do comprador empresarial a fim de poder “identificar os valores que serão considerados em cada uma das situações, para se conseguir êxito com as estratégias de criação de valor (abordagem de vendas)” (TEIXEIRA et al., 2006, p. 40).

A seguir são apresentadas algumas dessas forças e os principais estágios do processo de compras empresariais.

4.2.1 Centro de decisão de compra empresarial

A maioria das decisões de compras empresariais é tomada frequentemente por uma equipe denominada grupo de compras ou centro de decisão de compras. A composição dela surge durante o processo de compra, varia de uma empresa para outra, mudando a cada situação de compra (HUTT; SPEH, 2002).

No centro de decisão de compras há papéis distintos: usuários, influenciadores, compradores, decisores e guardiões. Provavelmente, um mesmo papel seja desempenhado por vários indivíduos, assim como, há a possibilidade de um mesmo indivíduo desempenhar mais de um papel. Todos os membros do centro de decisão de compras podem ser vistos como influenciadores do processo, porém os demais papéis não são geralmente desempenhados por todos (WEBSTER; WIND, 1975, p. 99):

- a) usuários: podem exercer sua influência de forma individual ou coletiva. Em geral, o usuário em potencial inicia o processo de compra ou formula requisitos específicos para isso;
- b) influenciadores: são as pessoas que direta ou indiretamente afetam as decisões de compra ou de uso;
- c) compradores: possuem autoridade formal para selecionar o fornecedor e discutir as condições de compra. Todavia, suas escolhas podem ser limitadas pelas influências formais e informais de outras pessoas;

- d) decisores: têm o poder formal ou informal para determinar a seleção final dos fornecedores. Todavia, na prática não é fácil saber quando uma decisão é efetivamente tomada, e nem quem a tomou;
- e) guardiões: são as pessoas que controlam o fluxo de informação recebida pelo grupo. Um exemplo é o comprador com responsabilidade formal para gerenciar os relacionamentos da empresa com os fornecedores. Sua influência aparece principalmente no estágio de identificação das alternativas para a compra.

Uma vez que todas as pessoas do centro de decisão de compras “precisam ser, de alguma maneira, satisfeitas, ou ter seus interesses, ou parte deles, atendidos” (LIMEIRA, 2007, p. 361), é importante para o fornecedor saber quais valores serão levados em consideração por essas pessoas quando exercerem seus papéis de compra. Os valores são variados e específicos, podendo ser classificados em técnicos, financeiros, pessoais, e de relação (TEIXEIRA et al., 2006, p. 44).

A composição do centro de decisão de compras é influenciada pela complexidade da decisão e pelo seu grau de novidade para a empresa (BINGHAM; RAFFIELD III, 1990). Assim, segundo os autores, existe possibilidade de distinguirem-se três tipos de situações, sendo que, o centro de decisão de compras intervirá no caso de ocorrerem as duas primeiras situações descritas abaixo:

- a) a nova tarefa: é a compra inédita para a organização cliente, ou seja, a compra de um produto novo em uma classe nova de produtos;
- b) a nova compra modificada: o produto ou o serviço é conhecido, mas houve alterações na situação de compra;
- c) a nova compra idêntica: é a compra repetitiva, sendo o produto conhecido e não modificado, com o qual a empresa tem larga experiência.

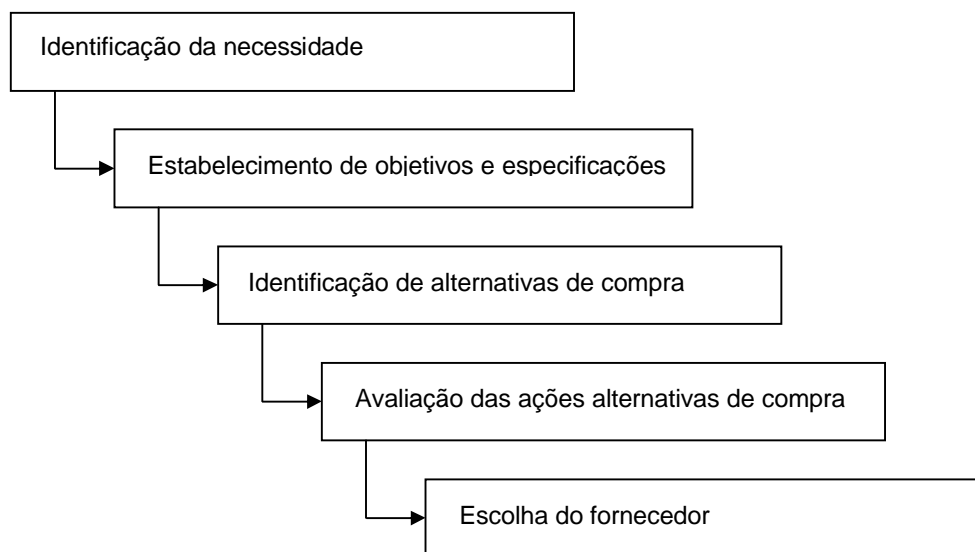
Além do centro de decisão de compras, Ferrell e Hartline (2005) ressaltam outras três características próprias de compras em mercados empresariais:

- a) custos diretos e indiretos: os custos indiretos (tempo de manutenção, custos de oportunidade, custos de recursos humanos) têm a mesma importância que os custos diretos (preço monetário ou custos de compra);

- b) reciprocidade: geralmente os compradores e os vendedores empresariais compram produtos uns dos outros;
- c) dependência mútua: compras de uma fonte única, ou de uma fonte limitada, criam uma dependência mútua entre a empresa compradora e a empresa vendedora.

4.2.2 Processo de decisão de compra empresarial

O processo decisório para a compra empresarial pode ser descrito em termos de um modelo geral composto de cinco estágios básicos (WEBSTER; WIND, 1975, p. 47), conforme o Esquema 6.



ESQUEMA 6 – Modelo geral do processo decisório empresarial
Fonte: WEBSTER; WIND, 1975, p. 47

O primeiro estágio corresponde à identificação da necessidade, pela empresa-cliente, de se contratar um fornecedor de produtos ou serviços. Neste estágio participam o usuário do produto ou serviço a ser contratado e os influenciadores. Geralmente, neste estágio não há a atuação do decisor.

O segundo estágio é o estabelecimento de objetivos da compra e de especificações do produto ou serviço a ser adquirido. Neste estágio participam o usuário, o influenciador, o comprador, e o decisor.

O terceiro estágio se refere à identificação de alternativas de compra que o comprador pode ter acesso, para que seja fornecido o produto ou serviço especificado. Este é o único estágio em que o guardião participa, além do usuário, do influenciador, e do comprador.

O quarto estágio constitui na avaliação das ações alternativas de compra, de acordo com as especificações estabelecidas no segundo estágio. Neste estágio participam o usuário, o influenciador, e o comprador.

O quinto estágio corresponde à escolha do fornecedor que apresenta a melhor proposta que atenda às especificações estabelecidas no segundo estágio. Neste estágio participam o usuário, o influenciador, o comprador, e o decisor.

O Quadro 2 apresenta as funções dos membros do centro de decisão de compras em cada etapa do processo de decisão de compra empresarial.

	Usuário	Influenciador	Comprador	Decisor	Guardião
Identificação da necessidade	X	X			
Estabelecimento das especificações e roteiro de compras	X	X	X	X	
Identificação das alternativas de compra	X	X	X		X
Avaliação das alternativas de compra	X	X	X		
Seleção de fornecedores	X	X	X	X	

QUADRO 2 – Estágios de decisão e papéis no centro de decisão de compras
Fonte: WEBSTER; WIND, 1975, p. 102

Todavia, nem todas as decisões de uma empresa-cliente seguem esse processo de decisão de compra. A decisão sobre o grau de formalização do processo de compra

empresarial depende da complexidade da decisão e do grau de risco ou de novidade (LAMBIN, 2000).

Outro aspecto importante a ser considerado no processo de decisão de compra empresarial refere-se à necessidade total do cliente empresarial – ou cliente organizacional, como denominado por LAMBIN (2000). Para o autor, o que se poderia designar por necessidade total do cliente empresarial deve ser descrito fazendo referência, pelo menos, às seguintes dimensões:

- a) técnica: adequação do produto à função, qualidade do produto e perseverança da qualidade, entrega programada etc;
- b) financeira: custo de compra, de adoção, de instalação e de manutenção, condições e prazos;
- c) assistência: serviço pós-venda, ajuda na utilização, assistência à utilização e serviços etc;
- d) informação: comunicação, qualificação de pessoal de venda, acesso prioritário à inovação, informação sobre os mercados, formação, inteligência de negócios etc;
- e) psicológica: relações de dependência, compatibilidade de modos de organização, reputação da marca e da empresa etc.

Hutt e Speh (2002, p. 82) ressaltam ainda que o processo de decisão de compra empresarial também pode ser afetado por diversas forças, as quais podem ser classificadas em:

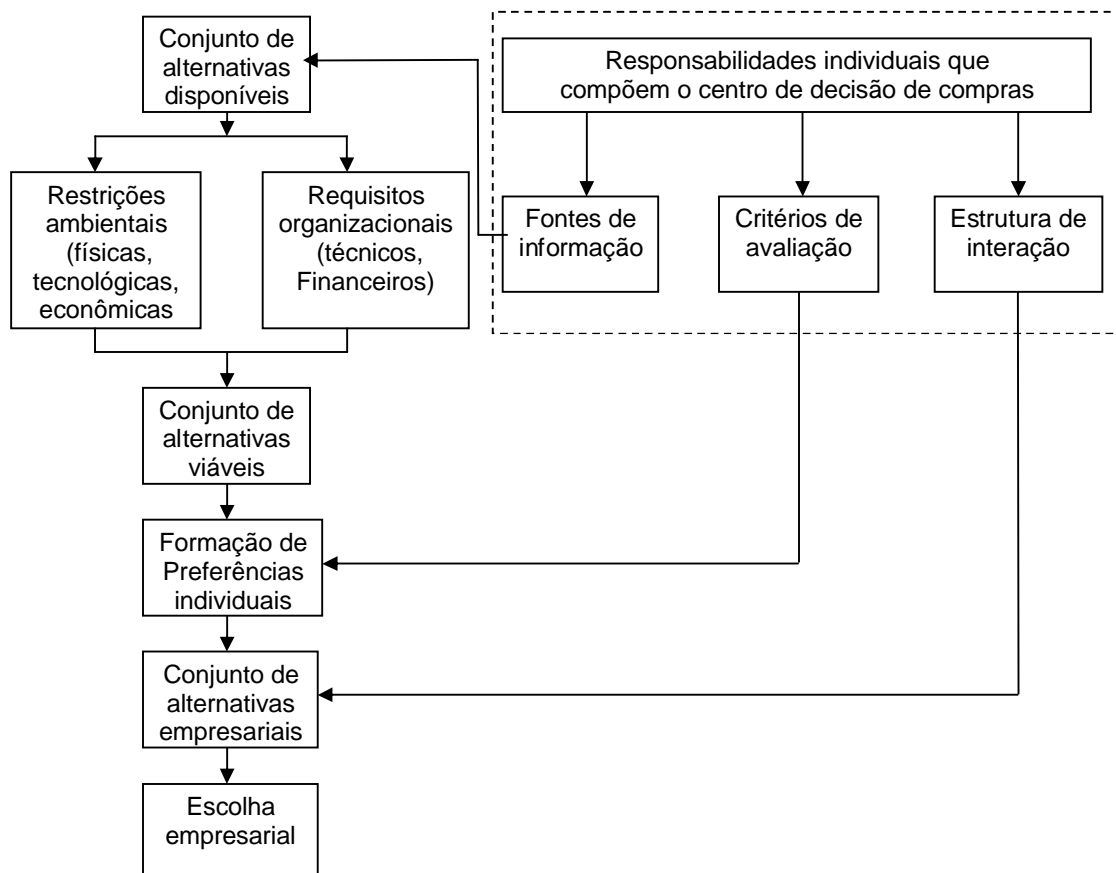
- a) forças ambientais: definem as fronteiras dentro das quais os compradores e vendedores empresariais se interagem, tais como condições gerais de negócio ou taxa de mudança tecnológica;
- b) forças organizacionais: ditam a ligação entre as necessidades de compra e as prioridades estratégicas da empresa e a posição que o departamento de compras ocupa na estrutura organizacional;
- c) forças de grupo: o centro de decisão de compras surge durante o processo de decisão de compra, varia de empresa para empresa, e muda de uma situação de compra para outra;

- d) forças individuais: cada um dos membros do centro de decisão de compras tem um conjunto específico de experiências e uma estrutura pessoal e organizacional de referências que serão usados na decisão de compra.

4.2.3 Elementos do comportamento do comprador empresarial

O Esquema 7 apresenta a relação entre um centro de decisão de compras empresarial e os três principais estágios do processo de decisão de compra individual, segundo Choffray e Lilien (1978, p. 22):

- o controle de alternativas que não atendam aos requisitos empresariais;
- a formação da preferência dos participantes da decisão;
- a formação da preferência empresarial.



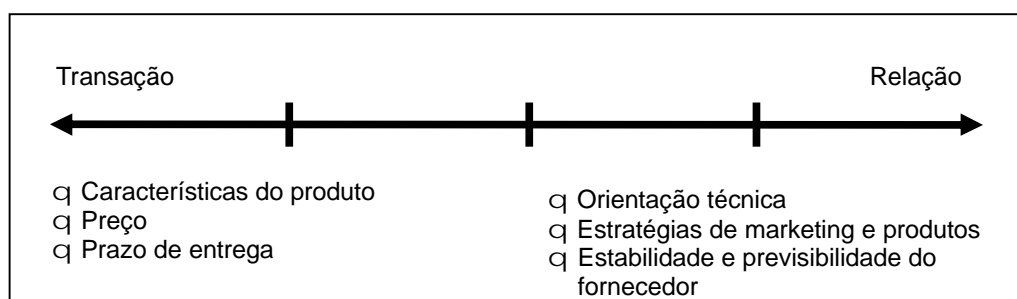
ESQUEMA 7 – Elementos do comportamento do comprador empresarial
Fonte: adaptado de CHOFFRAY; LILIEN, 1978, p. 22, tradução nossa

As marcas das quais o comprador se lembra quando surge uma necessidade são representadas, no Esquema 7, pelo conjunto de alternativas disponíveis. As restrições ambientais e os requisitos organizacionais influenciam o processo de compras ao limitar o número de alternativas de produtos que satisfazem às necessidades empresariais, compondo o conjunto de alternativas viáveis para o processo de compra. Desse conjunto são definidas as preferências individuais dos membros do centro de decisão de compras, os quais se utilizam de diferentes critérios de avaliação. A estrutura de interação desses membros leva à formação das preferências empresariais, e finalmente, à escolha empresarial (HUTT; SPEH, 2002, p. 91).

4.2.4 Estilos de compra empresarial

Jackson (1985 apud TEIXEIRA et al., 2006, p. 44) desenvolveu uma ferramenta que permite ao fornecedor entender as influências dos valores e das percepções dos compradores, a fim de serem desenvolvidas estratégias de vendas efetivas.

Essa ferramenta, representada no Esquema 8, é um espectro onde, na extremidade esquerda estão situados os compradores cujo estilo de compra é denominado de transação, e à direita está o estilo de compra denominado de relação. A facilidade ou a dificuldade de trocar de fornecedor/produto leva o comprador a se posicionar no espectro (percepção de valores) (TEIXEIRA et al., 2006, p. 44).



ESQUEMA 8 – Espectro de comportamento de compra

Fonte: JACKSON, 1985 apud TEIXEIRA et al., 2006, p. 47

Os compradores de transação priorizam os atributos produto, preço e prazo, enquanto os compradores de relação priorizam a capacidade do fornecedor de prestar orientações técnicas para garantir a entrega, a instalação e o uso daquilo que comprarão. Exigem a preocupação da empresa fornecedora com o futuro, de forma que esta ofereça boas estratégias de marketing e produtos para garantir a sobrevivência dela. Além de desejarem um fornecedor confiável, previsível, com credibilidade e reputação comprovadas, a fim de garantir uma relação duradoura. Dessa forma, observa-se que os compradores de relação não compram produtos, mas sim, a capacidade do fornecedor. Todavia, os valores produto, preço e prazo também são importantes para os compradores de relação, porém não são os decisivos. Os compradores precisam primeiro certificar-se a respeito do fornecedor, para depois considerar produto, preço e prazo (TEIXEIRA et al., 2006, p.46).

4.3 Comportamento da venda empresarial

O comportamento da venda empresarial também é influenciado por uma série de forças de dentro e de fora da empresa. Para se conseguir a adequação de vendas é necessário um alinhamento entre a oferta e a abordagem do fornecedor com o estilo de compra do comprador (TEIXEIRA et al., 2006).

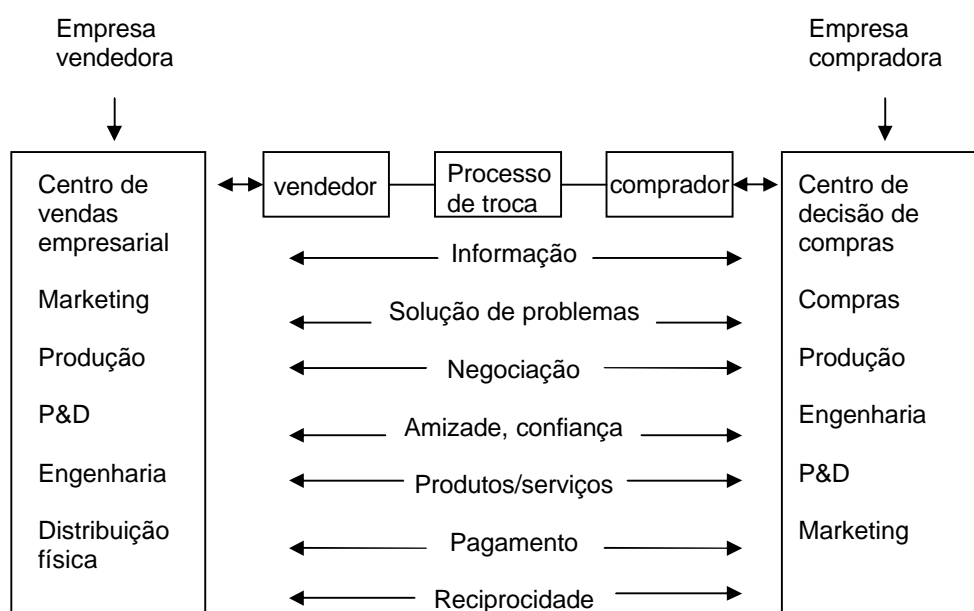
A seguir são apresentadas algumas das características associadas com a venda empresarial.

4.3.1 Centro de vendas empresarial

O processo de troca sempre envolve diversas partes, tanto do lado do comprador como do vendedor. As pessoas que participam do processo de decisão de compras e que compartilham os objetivos de riscos derivados dessas decisões constituem o chamado centro de decisão de compras. Por outro lado, os membros da empresa

forneecedora que estão envolvidos com o início e a continuidade dos relacionamentos com as empresas-clientes constituem o centro de vendas empresarial (HUTT; JOHNSTON; RONCHETTO JR, 1985). Sendo assim, o termo centro de vendas empresarial é definido como uma extensão lógica da idéia de centro de decisão de compras, originalmente concebido por Robinson, Faris, e Wind (1968 apud MOON; ARMSTRONG, 1994, p. 18).

O Esquema 9 apresenta os processos de gerenciamento de relacionamento empresarial envolvendo o centro de vendas empresarial e o centro de decisão de compras.



ESQUEMA 9 – Gerenciamento de relacionamento em marketing empresarial

Fonte: HUTT; SPEH, 2002, p. 359

4.3.2 Processo de venda empresarial

O processo de venda empresarial está sujeito à abordagem realizada pelo vendedor, a qual pode ser para ofertas de transação ou para ofertas de relação (TEIXEIRA et al., 2006). Para a venda de soluções de TI, a abordagem mais adequada é a de ofertas de relação.

Teixeira et al. (2006, p. 115) detalha o processo de venda de ofertas de relação sob o conceito das três fases de venda: pré-venda, venda, e pós-venda.

O Quadro 3 representa a fase de pré-venda em um processo de venda. “A pré-venda é a fase preparatória, o momento de buscar conhecer o cliente, suas necessidades e desejos” (TEIXEIRA et al., 2006, p. 115).

Processo de compra		Processo de venda	
Desconhecimento	Identifica a oportunidade ou problema	Identificação	Obtém informação sobre a situação do cliente
Conhecimento	Analisa a dimensão da oportunidade ou do problema	Análise	Analisa a situação atual do cliente, suas oportunidades e problemas
Consideração	Determina os critérios para a solução	Influência	Ajuda o cliente a determinar os critérios para a solução

QUADRO 3 – A pré-venda nas fases da venda

Fonte: Teixeira et al., 2006, p. 116

A fase de pré-venda se inicia com a identificação de uma oportunidade ou problema, o que geralmente se dá pelo cliente. Em seguida, tanto o cliente quanto o vendedor passam a analisar a oportunidade ou problema, e depois o fornecedor busca influenciar o cliente na determinação dos critérios para a solução.

O Quadro 4 representa a fase da venda, propriamente dita, em um processo de venda. Nesta fase, “tanto o vendedor quanto o comprador vão passar do memento de escolha para o momento de efetivar o negócio” (TEIXEIRA et al., 2006, p. 115).

Na fase de venda, o comprador avalia cada fornecedor, considerando os critérios e as especificações que foram estabelecidos na fase anterior, ao passo que o fornecedor procura demonstrar como o seu produto ou serviço pode atendê-los.

Essa etapa se encerra com a escolha, pelo cliente, do fornecedor; este, por sua vez, termina essa etapa com o resumo dos benefícios, o fechamento do negócio, e a entrega do produto ou serviço.

Processo de compra		Processo de venda	
Escolha	Avaliação dos fornecedores (critérios x especificações)	Demonstra	Como o produto ou serviço (e a empresa também) são capazes de atender às especificações
Compra	Escolhe o fornecedor	Vende	Resume os benefícios, fecha o negócio e combina a entrega

QUADRO 4 – A venda nas fases da venda

Fonte: Teixeira et al., 2006, p. 116

Segundo Teixeira et al. (2006, p. 118), “quanto maior for o esforço na fase de pré-venda, menor será o tempo na fase da venda e maior poderá ser o resultado. [...] O contrário também é verdadeiro”.

O Quadro 5 representa a fase de pós-venda em um processo de venda.

Processo de compra		Processo de venda	
Avaliação	Avaliação da solução entregue	Acompanhamento	Toma as providências para entregar e garantir as promessas realizadas

QUADRO 5 – O pós-venda nas fases da venda

Fonte: Teixeira et al., 2006, p. 116

Após concluir a fase da venda, o fornecedor deve tomar as providências para entregar e garantir as promessas realizadas, ao passo que o cliente avalia a solução entregue.

Nesta dissertação não será analisado o valor percebido na fase de pós-venda, pois o foco está na análise do valor percebido durante o processo de venda em si, o qual é composto pelas fases de pré-venda e de venda.

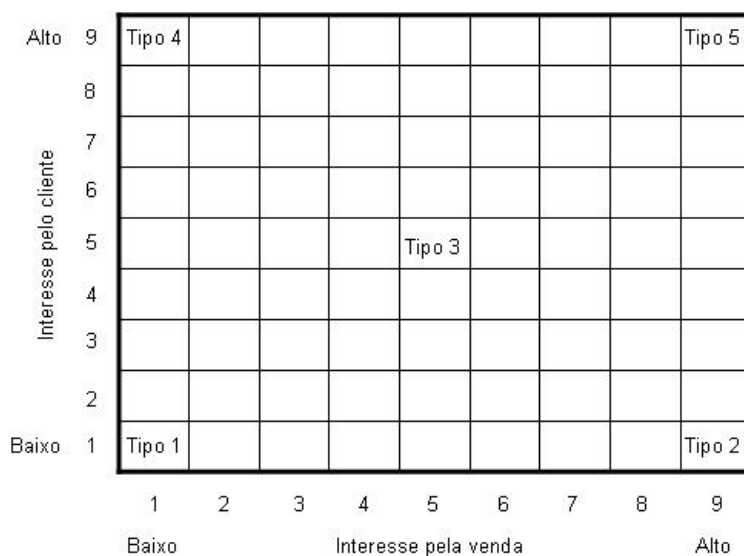
4.3.3 Estilos de venda empresarial

Uma outra característica importante no processo de venda empresarial corresponde ao estilo de venda. Não existe um estilo único de vendas eficaz com todos os tipos de compradores, pois os interesses dos compradores podem variar tanto em função da compra quanto da pessoa do vendedor (BLAKE; MOUTON, 1989).

“A visão de que a eficácia de venda depende da compatibilização do estilo do vendedor ao estilo do comprador significa que os vendedores não devem ser treinados em apenas um estilo de venda” (BLAKE; MOUTON, 1989). Como proposto por Evans (1963), a venda é um processo de díade, onde os resultados dependem da harmonia entre as características do comprador e do vendedor, bem como dos estilos de compra e de venda.

Blake e Mouton (1989) propõem a existência de uma grade de estilos de vendas, representado no Esquema 10, no qual se ressaltam cinco tipos de vendedores, com base no exame de duas dimensões (a preocupação do vendedor com a venda e com o cliente):

- a) tipo 1: vendedor típico anotador de pedidos;
- b) tipo 2: vendedor de alta pressão – orientado para o produto;
- c) tipo 3: vendedor moderado – orientado para as técnicas de vendas;
- d) tipo 4: vendedor voltado para o cliente – orientado para o cliente;
- e) tipo 5: vendedor voltado para a solução de problemas do cliente – mais consistente com o conceito de marketing.

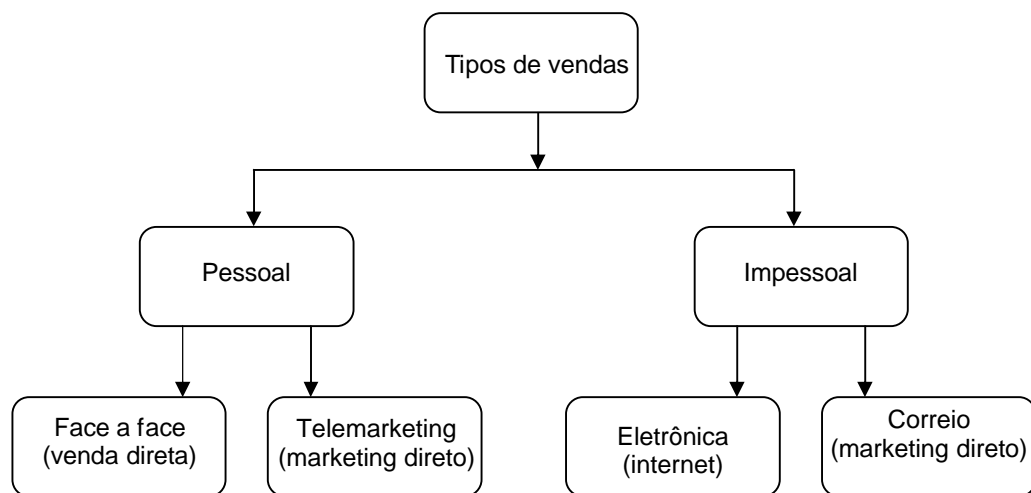


ESQUEMA 10 – Grade de vendas

Fonte: adaptado de BLAKE; MOUTON, 1989

4.3.4 Tipos de venda empresarial

A venda empresarial pode ocorrer de forma pessoal ou impessoal, conforme apresentado no Esquema 11 (TEIXEIRA et al., 2006).



ESQUEMA 11 – Tipos de vendas

Fonte: TEIXEIRA et. al., 2006, p. 85

“A venda pessoal é direta, com interação direta entre vendedor e comprador, na qual os dois lados podem ajustar a mensagem conforme *feedback* obtido de cada argumento utilizado” (TEIXEIRA et al., 2006, p. 85). É por meio da venda pessoal que a estratégia de marketing empresarial é executada. O reconhecimento das exigências únicas dos clientes empresariais e dos seus comportamentos de compra é fundamental para uma venda pessoal eficaz (HUTT; SPEH, 2002, p. 356).

Teixeira et al. (2006, p. 86) explica quando utilizar cada tipo de venda pessoal:

A venda face a face é recomendável quando o mercado estiver concentrado geograficamente em poucas indústrias, o produto representar alto valor unitário, uma natureza muito técnica, necessitar de demonstração, de adaptação, quando a venda representar um negócio cruzado (vender outros produtos ao mesmo cliente), ou, finalmente, quando o cliente necessitar de maiores informações sobre como o produto poderá atender às suas necessidades.

A venda pessoal pelo telemarketing é feita por meio de equipamentos e sistemas de telecomunicação. [...] O uso de telemarketing é recomendável para produtos de vendas simples, para aqueles de recompra rotineira, para atender clientes que comprem pouco por vez ou para a venda de algum tipo de serviço adicional de vendas, como assistência técnica.

“A venda impessoal é a realizada sem a presença do vendedor, sendo o cliente que entra em contato com a empresa para comprar” (TEIXEIRA et al., 2006, p. 87).

Na venda impessoal eletrônica encontramos todas as vendas realizadas de forma automatizada, na maioria das vezes com o uso de sistemas eletrônicos. [...] A venda eletrônica é ideal para produtos que não necessitam de contato físico com o comprador, tenham baixo valor de vendas, facilidade de transporte e pouca necessidade de apoio técnico para o seu uso (TEIXEIRA et al., 2006, p. 88).

A venda impessoal pelo correio é mais conhecida como venda de resposta direta, que tem como base uma oferta divulgada ao provável cliente por qualquer meio – correio, televisão, telemarketing – e a reação por meio de uma resposta enviada pelo correio (TEIXEIRA et al., 2006, p. 88).

“A tendência em direção a relacionamentos mais estreitos, ou mesmo parcerias estratégicas, entre produtores e seus fornecedores está se fortalecendo em muitos setores do mercado empresarial” (HUTT; SPEH, 2002, p. 358). “Desenvolvendo um entendimento profundo dos negócios do cliente e usando a pesquisa de mercado do

cliente final, o vendedor pode auxiliar a empresa compradora na criação de serviços com valor agregado para os seus clientes” (HUTT; SPEH, 2002, p. 357).

Além disso, estudos indicam que a intensidade da relação e a confiabilidade no serviço têm um efeito significativo no desempenho do vendedor, ao passo que as intenções colaborativas não a influenciam (BOLES et al., 2000).

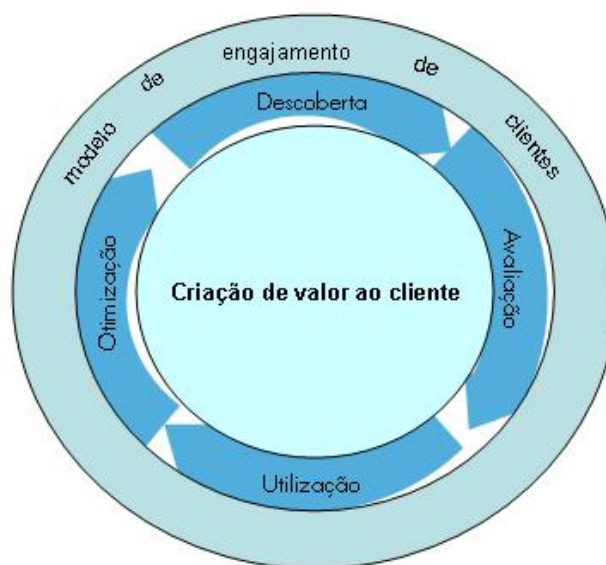
Todavia, em função do aumento de custos envolvidos na venda pessoal, deve-se aproveitar as vantagens da tecnologia disponível para melhorar a produtividade da equipe de vendas. A Internet tem transformado o processo de vendas, possibilitando dinamizá-lo, prestar informações padronizadas, e desenvolver um relacionamento estreito com os clientes (HUTT; SPEH, 2002, p. 357).

4.3.5 Planejamento de atendimento ao cliente baseado em valor

Os clientes esperam que seus fornecedores estratégicos ajam proativamente e agressivamente, provendo os benefícios consultivos que somente um verdadeiro relacionamento estreito pode proporcionar. Eles não querem ver seus fornecedores somente quando há uma oportunidade de venda. Assim, ao invés de se estabelecer uma abordagem tática, os clientes esperam a criação de um ambiente que conduza a um planejamento colaborativo (ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 44).

Planejamento baseado em valor é uma abordagem colaborativa para planejar a criação de valor com clientes estratégicos, e inicia-se com um entendimento de como o cliente realiza seus negócios (ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 44, tradução nossa).

Andersen e Bistriz (2003, p. 45) propõem o modelo representado no Esquema 12 para que os fornecedores melhorem o engajamento com seus clientes (*Customer Engagement ModelTM*). O centro do modelo representa a premissa de que os fornecedores devem primeiramente focar seus esforços na criação de valor para seus clientes, tendo pouca implicação técnica e de processo.



ESQUEMA 12 – Modelo de engajamento de clientes™

Fonte: adaptado de ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 45, tradução nossa

A partir dessa etapa iniciam-se as fases do “como” do planejamento baseado em valor, à medida que os fornecedores são desafiados a conectar seus processos de negócio com os dos clientes (Quadro 6).

Componentes de engajamento efetivo do cliente	
Descoberta	Como os fornecedores ajudam seus clientes a descobrir suas necessidades e a desenvolver novas oportunidades?
Avaliação	Como os fornecedores ajudam seus clientes a estimar seus requerimentos e determinar as soluções apropriadas?
Utilização	Como os fornecedores podem ajudar seus clientes a utilizar de forma efetiva os recursos e implementar as soluções escolhidas?
Otimização	Como os fornecedores podem ajudar os clientes a otimizar as pessoas, processos e soluções, para criar valor adicional?

QUADRO 6 – Componentes de engajamento efetivo do cliente

Fonte: adaptado de ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 45, tradução nossa

Andersen e Bistriz (2003) também observam que ao se alinhar as perspectivas de objetivos de negócios dos fornecedores com os dos clientes (Quadro 7), é possível estabelecer uma forte base acionável para se instituir as sessões de planejamento colaborativo com os clientes.

Objetivos de Negócios		
Clientes		Fornecedores
Explorar o valor do que nós compramos	↔	Aumentar a lealdade de nossos clientes
Ampliar nossos relacionamentos com fornecedores-chaves	↔	Vender mais (de forma mais abrangente) para nossos clientes
Alinhar-se com a organização do fornecedor (pois se torna mais fácil de se fazer negócios)	↔	Utilizar os recursos da companhia de forma mais eficiente e com menos redundância
Focar nossos fornecedores nos nossos problemas (em oposição ao foco em seus produtos)	↔	Transição do nosso pessoal de vendas de vendedores de produto para vendedores consultivos

QUADRO 7 – Alinhamento de objetivos de negócio de clientes e de fornecedores

Fonte: adaptado de ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 46, tradução nossa

“O processo de se criar proposições de valor específicas para os clientes e validá-las com os mesmos pode criar um grande impacto para os fornecedores” (ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 46, tradução nossa).

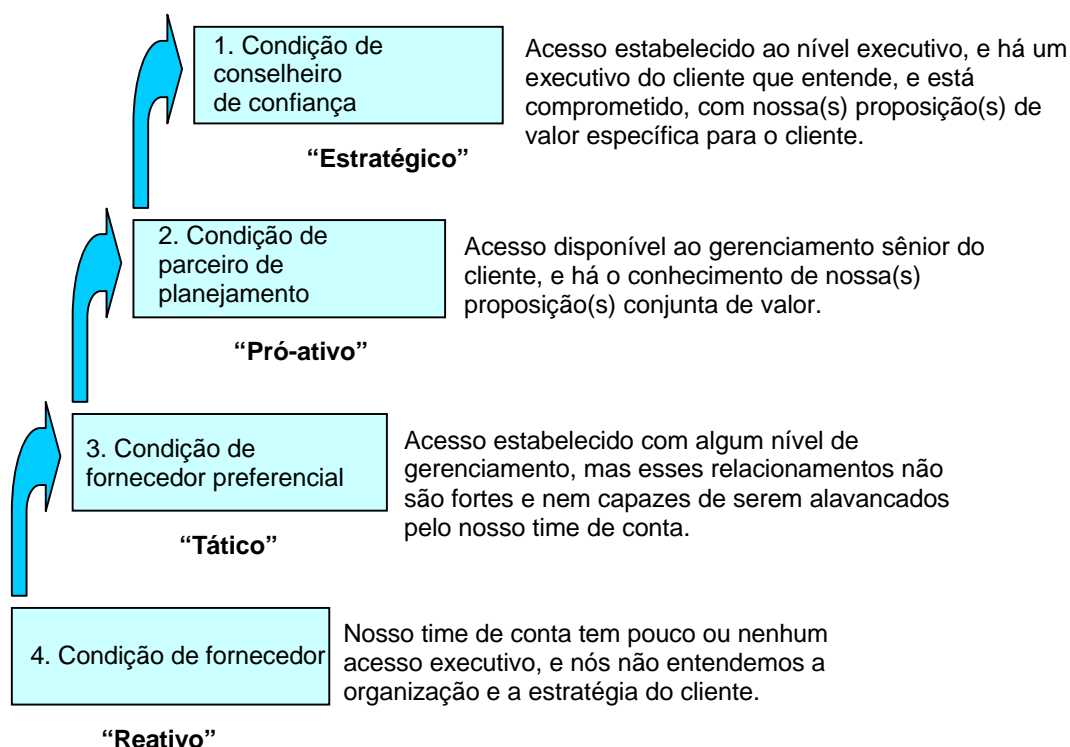
O Quadro 8 provê um esboço para se desenvolver uma proposição de valor diferenciada para o cliente.

Proposição de valor específica para o cliente	
1. Direcionadores do setor econômico do cliente	Quais são os fatores de mercado que estão impactando o negócio do cliente?
2. Objetivos de negócio do cliente	O que o cliente está fazendo para endereçar esses direcionadores do setor?
3. Questões operacionais do cliente	O que poderia impedir o cliente de atingir seus objetivos de negócio?
4. Soluções do fornecedor	Como o fornecedor trabalhará com o cliente para resolver essas questões operacionais?
5. Competidores do fornecedor	Como o fornecedor se diferencia da concorrência para resolver essas questões operacionais?
6. Referências do fornecedor	Quais outros clientes o fornecedor tem ajudado a resolver questões operacionais semelhantes?
7. Valor diferenciado do fornecedor	Como a solução do fornecedor endereça as necessidades do cliente e entrega um valor diferenciado?

QUADRO 8 – Proposição de valor específica para o cliente

Fonte: adaptado de ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 46, tradução nossa

Após o fornecedor entender a forma de engajamento com o cliente para que ambos processos sejam complementares, seu próximo passo, no planejamento baseado em valor, é determinar como ele deve ser percebido pelo cliente – incluindo o valor e o relacionamento estabelecidos em conjunto com o cliente. Andersen e Bistriz (2003, p. 47) chamam esse conceito de “Estimativa de Relacionamento da Conta”, cujos níveis identificados pelos autores são apresentados no Esquema 13.



ESQUEMA 13 – Estimativa de relacionamento da conta

Fonte: adaptado de ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 47, tradução nossa

Andersen e Bistriz (2003) ressaltam que nem todos os fornecedores estão interessados em trocar sua estratégia de abordagem de mercado. Assim, os autores sugerem um teste de auto-avaliação para que o fornecedor saiba se ele deve implementar um método de planejamento baseado em valor com seus clientes, conforme apresentado no Quadro 9.

No caso de haver respondido “sim” para quase todas as questões, o fornecedor deveria pensar seriamente em implementar tal ação. Nessa situação, os autores

recomendam que eles selecionem clientes estratégicos e discutam o interesse em se utilizar esse conceito antes que os competidores o façam, pois, “tipicamente só existe um verdadeiro parceiro de planejamento ou conselheiro de confiança para um cliente em um mercado específico, e o segundo lugar é para a categoria de fornecedores!” (ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 48, tradução nossa).

Auto-avaliação do fornecedor para o planejamento baseado em valor		
Foco em soluções	Nós desejamos focar nossos esforços de venda em resolver os problemas de nossos clientes, e escutaremos as necessidades dos clientes antes de discutir os méritos de nossos produtos (ver Esquema 14).	sim () não ()
Relacionamentos consultivos	Nós queremos estabelecer relacionamentos consultivos com nossos clientes para entender suas necessidades de negócios e para estar disponível para eles mesmo quando não há uma oportunidade de venda imediata (ver Esquema 15).	sim () não ()
Planejamento colaborativo	Nós estamos interessados em planejar com nossos clientes e acolheria a oportunidade para se engajar com eles de forma colaborativa a fim de garantir que nós realmente temos planos de conta e de oportunidade (ver Esquema 16).	sim () não ()
Proposições de valor específicas para o cliente	Nós estamos comprometidos em entender os direcionadores do setor econômico, os objetivos de negócio e as questões operacionais do cliente, e casar nossas soluções e valores a eles de forma que possam ser mensurados (ver Esquema 17).	sim () não ()
Estimativa de relacionamento da conta	Nós garantiremos que sempre entenderemos a condição de nossos relacionamentos com nossos clientes por meio de condução de estimativas de nosso relacionamento com eles (ver Esquema 18).	sim () não ()

QUADRO 9 – Auto-avaliação de fornecedor para planejamento baseado em valor
Fonte: ANDERSEN; BISTRITZ, 2003, p. 48, tradução nossa

4.4 Tecnologia de Informação

Outra revisão importante para esta dissertação é o da Tecnologia de Informação. Neste item são apresentadas uma breve descrição do termo Tecnologia de Informação, a importância desse setor na economia empresarial, uma visão do

mercado brasileiro de TI, aspectos característicos do processo de compra de TI, além da citação de uma pesquisa realizada pela IDC relacionada sobre o processo de compra de TI.

A literatura faz referências aos termos “tecnologia de informação” e “tecnologia da informação” de forma indiscriminada. Nesta dissertação é adotado o termo “tecnologia de informação”.

A Tecnologia de Informação tem sofrido alterações na definição ao longo do tempo. Conforme apresentado por Meirelles (1994), o termo *Information Technology* ou Tecnologia de Informação aparece na literatura pela primeira vez em 1958, no artigo de Leavitt e Whisler – “Administrando nos Anos 80”:

A nova tecnologia ainda não tem um único nome estabelecido, vamos chamá-la de *Information Technology*. Ela é composta de diversas partes relacionadas. Uma inclui técnicas para processar grandes quantidades de informação rapidamente e resume-se a um computador de alta velocidade. Uma segunda parte está relacionada com a aplicação de métodos quantitativos. Uma terceira parte, uma promessa, porquanto suas aplicações ainda não emergiram claramente, consiste na simulação de pensamentos de alto nível por meio de programa de computador (LEAVITT; WHISLER, 1958 apud MEIRELLES, 1994, p. 419).

Anos mais tarde, Cash Jr., McFarlan e McKenney (1992) definem Tecnologia de Informação para englobar as tecnologias de computadores, telecomunicações e automação de escritório.

Albertin (2004, p. 20) apresenta uma definição mais abrangente, dizendo que Tecnologia de Informação é “tudo aquilo com que podemos obter, armazenar, tratar, comunicar e disponibilizar a informação”.

Nesta dissertação será utilizada a definição de Tecnologia de Informação apresentada por Duarte e Castello Branco (2001). Tais autores fazem algumas definições preliminares importantes:

Dados são observações representáveis da realidade, que são produzidos para, dentre outros propósitos, serem armazenados e tratados de forma automatizada. A todos os insumos físicos utilizados na observação, armazenamento e tratamento de dados, incluídos aí os respectivos

componentes eletrônicos, convencionou-se chamar de *hardware*. A todo e qualquer processamento de dados, além das descrições destes processos, denomina-se *software*. Quando alguns destes processos são realizados por seres humanos, diz-se que ocorre uma prestação de serviços. A definição de *hardware*, *software* e serviços é comumente utilizada para classificar, para fins analíticos, empresas de acordo com seu principal foco de atuação (DUARTE; CASTELLO BRANCO, 2001, p. 2).

Com base nisso, Duarte e Castello Branco (2001, p. 2) apresentam a seguinte definição de Tecnologia de Informação (por eles denominada de Tecnologia da Informação):

Uma definição sucinta para Tecnologias da Informação pode ser formulada com base no termo conhecimento: tudo o que pode ser inferido a partir de um conjunto de dados. Informação é ganho de conhecimento realizado ao longo do tempo. Para que seja possível adquirir informação, são necessárias tecnologias de *hardware* e *software*, além de serviços. Ou seja, são necessárias Tecnologias da Informação.

Assim, genericamente, a Tecnologia de Informação pode ser classificada em *hardware*, *software* e serviços, o que serve também para classificar as categorias de atuação das empresas desse setor.

Como adequação de nomenclatura para esta dissertação, os termos *hardware* e *software* podem ser indiscriminadamente denominados como produtos de TI. E o termo soluções de TI é uma combinação de *hardware*, *software* e serviços; ou seja, de produtos e de serviços de TI.

4.4.1 Importância de TI na estratégia e na competitividade da empresa

Vale a pena ressaltar a importância que a área de TI tem assumido na estratégia e na competitividade das empresas, para que se perceba o quão crítico para uma empresa passa a ser o processo de compra. Segundo Venkatraman (1994), no que tange à estratégia e à competitividade, a área de TI tem um papel fundamental no desenho das operações de negócios futuros das empresas, tornando-se um habilitador necessário para a criação e a manutenção de uma rede de negócios flexíveis.

Entretanto, o alinhamento estratégico entre a área de negócio e a área de TI é um processo dinâmico e complexo, e leva tempo para ser desenvolvido e, também, para ser mantido (LUFTMAN; BRIER, 1999), ficando mais crítico à medida que as empresas concorrem em um ambiente global, competitivo, e de uso intensivo de informação (GROVER; FIEDLER; TENG, 1997).

De Sordi e Contador (2005) pesquisaram esse alinhamento, tendo os recursos de TI como “armas competitivas” que se tornam significativas quando colaboram fortemente com os “campos de competição” deliberadamente selecionados pelas organizações em sua estratégia competitiva. Dessa forma, o alinhamento estratégico entre TI e ambiente de negócio ocorre na correta associação entre campos e armas da competição. Esse desafio para as empresas-clientes é refletido nas expectativas a serem atendidas pelos fornecedores de TI, e, mais especificamente, em seus processos de venda.

Como exemplo de pesquisa brasileira que trata do valor de TI para a atividade-fim de uma empresa, vale citar a dissertação de mestrado de Löw (2004), que identificou o valor percebido pelos alunos de graduação de uma instituição de ensino superior a respeito dos recursos de TI e de sua utilização voltada à atividade-fim de ensino. O trabalho destaca ser a satisfação do consumidor uma reação ao valor percebido, como apresentado por Woodruff e Gardial (1996), segundo os quais, a satisfação e o valor estão relacionados, porém, este determina o que deve ser feito, enquanto aquele, o como tem sido feito.

Sendo assim, é necessário considerar que a análise do valor percebido com o processo de venda de TI tem fundamental relevância tanto para o fornecedor quanto para o comprador, visto o papel fundamental de TI para a empresa, a importância do próprio valor percebido na satisfação do cliente, e o relevante crescimento sofrido pelo mercado brasileiro de TI, como é apresentado a seguir.

4.4.2 Mercado Brasileiro de Tecnologia de Informação

A seguir são apresentadas informações relacionadas ao histórico de gastos com TI no Brasil e suas projeções de crescimento, proporcionando uma visão da relevância que esse gasto tem assumido na economia empresarial brasileira.

Segundo a revista Anuário Informática Hoje (2006), o mercado brasileiro de tecnologia de informação tem passado por um período bastante peculiar, fechando 2005 com um desempenho muito bom.

Os dados da Anuário Informática Hoje (2006) sobre as 200 maiores empresas de TI indicam que a receita líquida, referente a 2005, de US\$ 15 bilhões, superou em 45,6% os resultados obtidos em 2004; e que o índice de crescimento foi quase três vezes superior ao do desempenho de 2004, quando o crescimento foi de 16% em relação a 2003. Esses US\$ 15 bilhões de receita líquida de 2005 estariam assim divididos:

- a) segmento de *hardware*: US\$ 5,7 bilhões (37,8%);
- b) segmento de *software*: US\$ 2,1 bilhões (14,1%);
- c) segmento de serviços: US\$ 7,2 bilhões (48,1%).

A partir desses segmentos, a seguir é apresentada, segundo dados dessa revista, a evolução do mercado das 200 maiores empresas de TI.

O segmento de *hardware*, segundo a International Data Corporation (2007), é composto por empresas cuja principal atividade se refere à comercialização de equipamentos de TI, como por exemplo: servidores, computadores pessoais, estações de trabalho, discos de armazenamento de informações, impressoras, multifuncionais, *handhelds* (computadores “assistentes pessoais digitais”) e equipamentos de rede.

As empresas do segmento de *hardware* representadas no Gráfico 1, segundo a Anuário Informática Hoje (2006), tiveram um aumento de mais de 50% na receita líquida, saltando de US\$ 3,6 bilhões em 2004 para US\$ 5,7 bilhões no ano seguinte.

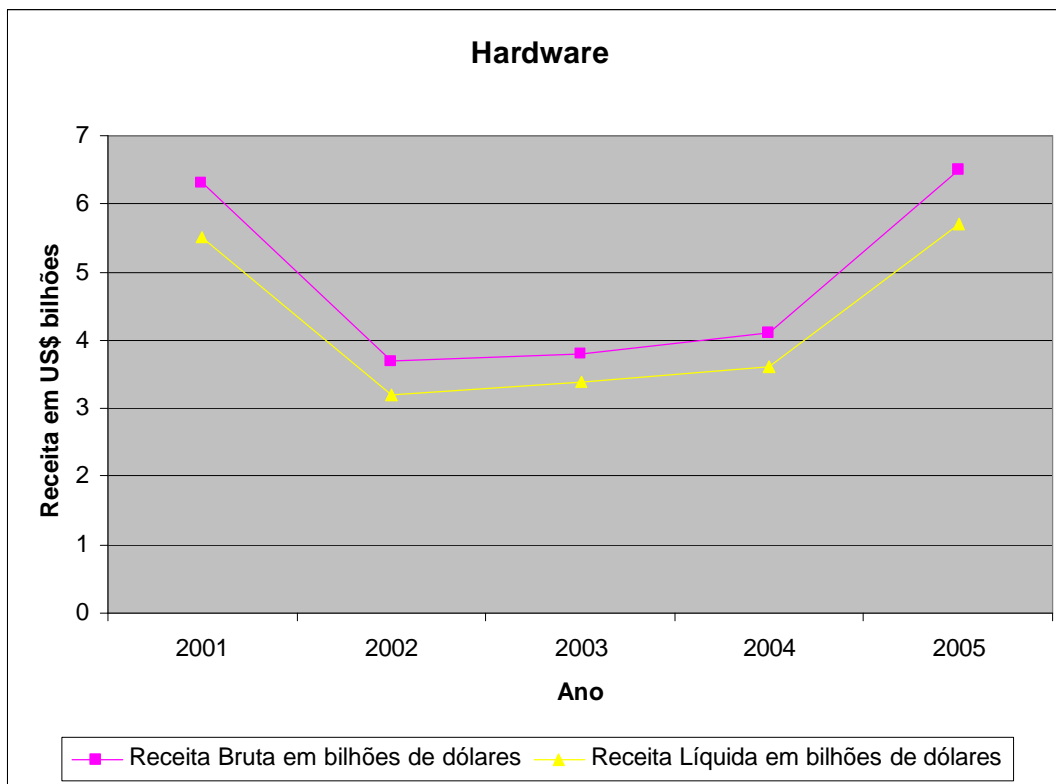


GRÁFICO 1 – A evolução do mercado de *hardware*
 Fonte: ANUÁRIO INFORMÁTICA HOJE, 2006, p. 16

O segmento de *software*, de acordo com a International Data Corporation (2007), é composto por empresas cuja principal atividade se refere à comercialização de programas computacionais, como por exemplo: *softwares* de sistemas de infraestrutura (gerenciamento de sistema e de rede, segurança de TI, armazenamento, rede, e sistema operacional), desenvolvimento de aplicações e aplicativos.

As empresas do segmento de *software* analisadas pela Anuário Informática Hoje (2006) tiveram uma receita líquida de aproximadamente US\$ 2 bilhões, com crescimento de aproximadamente 20% em comparação ao ano anterior, como mostra o Gráfico 2.

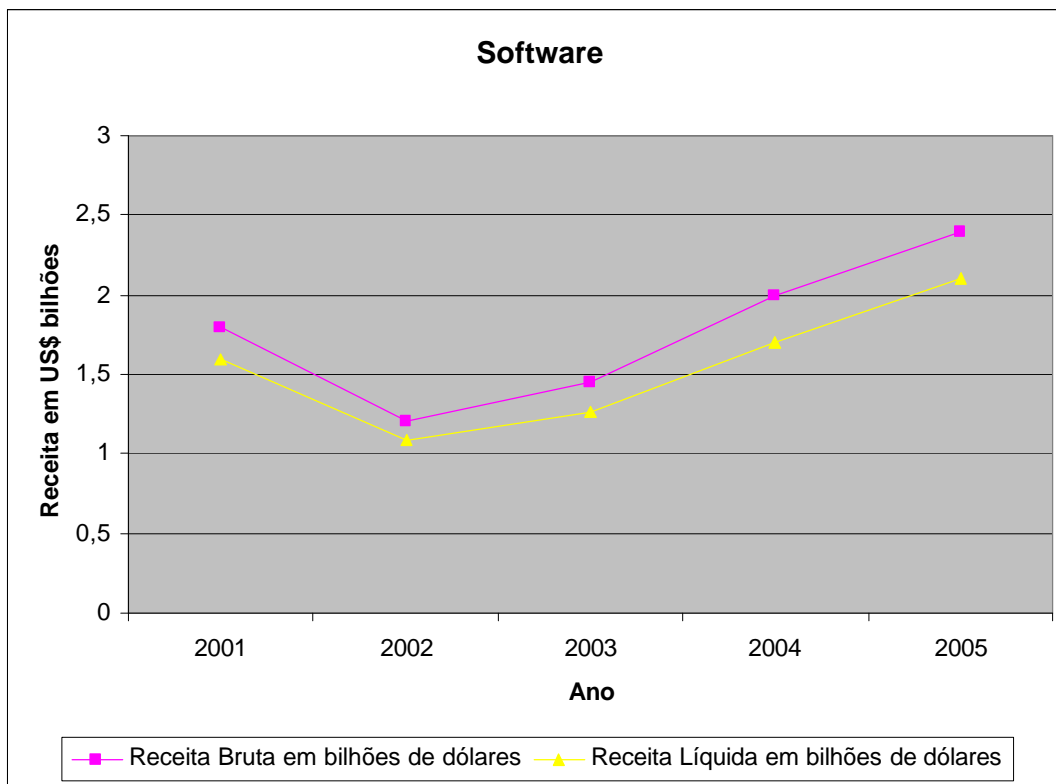


GRÁFICO 2 – A evolução do mercado de *software*

Fonte: ANUÁRIO INFORMÁTICA HOJE, 2006, p. 16

O segmento de serviços, de acordo com a International Data Corporation (2007), é composto por empresas cuja principal atividade se refere à comercialização de serviços diretamente associados à tecnologia de informação, como por exemplo: planejamento, implementação, suporte, operações, treinamento e educação.

O Gráfico 3 mostra que as empresas do segmento de serviços avaliadas pela Anuário Informática Hoje (2006) têm tido um forte crescimento na receita, sendo que, em 2005, tiveram uma evolução de quase 50% se comparado ao desempenho do ano anterior, quando a receita líquida ficou em torno de US\$ 5 bilhões.

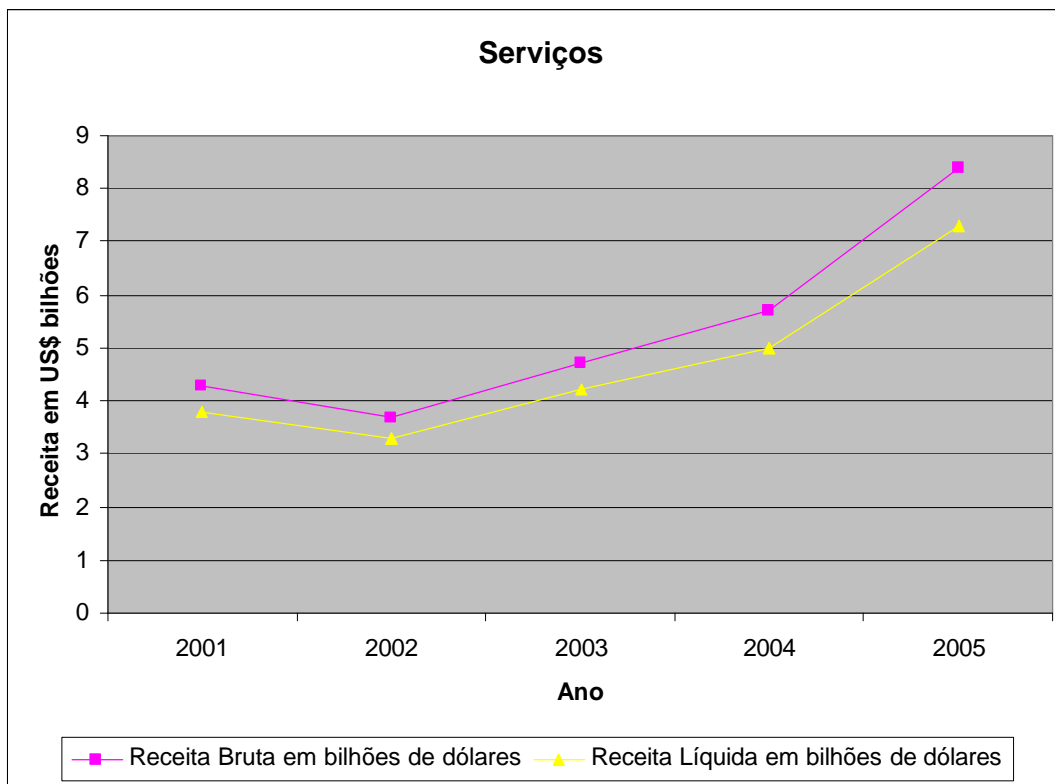


GRÁFICO 3 – A evolução do mercado de serviços
 Fonte: ANUÁRIO INFORMÁTICA HOJE, 2006, p. 16

Com relação à previsão de gastos com TI no Brasil, a Tabela 1 mostra uma estimativa de crescimento para 2007 e para 2008, por categoria de oferta de TI (*hardware*, *software* e serviços), o que ratificaria a tendência de aumento de gastos apresentada nos Gráficos 1, 2 e 3.

TABELA 1 – Previsão de gastos no Brasil por categoria de oferta de TI

	2006	2007	2008	CAGR (1)
Hardware	7.857,6	8.928,7	10.250,1	5,46%
Software	2,741,4	3.121,6	3.514,4	5,09%
Serviços	7.363,3	8.409,9	9.536,0	5,31%

Fonte: TROYA; GIBIN, 2007

Notas: Dados trabalhados pelo autor

As estimativas de gastos são apresentadas em milhões de dólares

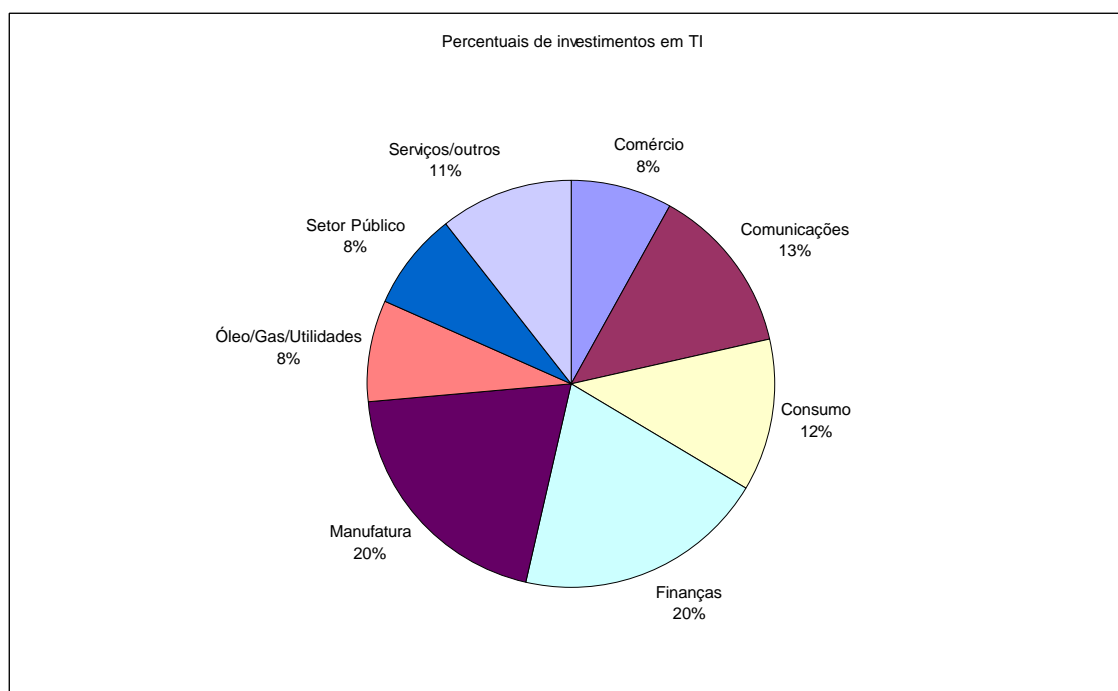
(1) CAGR: *Compound Annual Growth Rate* (Taxa Composta de Crescimento Anual)

A tendência de aumento de gastos em TI também é reforçada pela 18ª edição da pesquisa anual realizada pelo Centro de Informática Aplicada (CIA) da Escola de

Administração de Empresa de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), a qual ocorreu no período de setembro de 2006 a março de 2007.

A pesquisa foi realizada com 1.660 empresas privadas, dentre as quais estão incluídas 60% das maiores empresas brasileiras por faturamento. A média dos gastos de TI tem crescido em comparação ao faturamento líquido das empresas entrevistadas, correspondendo a 5,5% em 2006. Em relação ao setor financeiro, esse índice chega a 11,9%, segundo a pesquisa (MEIRELLES, 2007).

Ao se verificar as estimativas de investimentos em TI em 2007 por setor da economia brasileira, o Esquema 14 mostra que o setor financeiro, ao lado de manufatura, representa o maior percentual, com 20% (TROYA; GIBIN, 2007).



ESQUEMA 14 – Estimativa de investimentos em TI no Brasil por setor econômico
Fonte: adaptado de TROYA; GIBIN, 2007

No setor financeiro, a estimativa em 2007 de investimentos em TI pelos bancos é de R\$ 5,9 bilhões, bem superior à estimativa de R\$ 2 bilhões das companhias seguradoras (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2007).

4.4.3 Processo de compra de TI no mercado empresarial

Além do conhecimento da importância de TI para as empresas e das dimensões do seu mercado brasileiro, em função do objeto de estudo desta dissertação faz-se necessário se atentar a algumas peculiaridades que cercam o processo de compra de TI no mercado empresarial.

Selecionar corretamente as tecnologias que serão incorporadas em novos produtos constitui-se um aspecto desafiador dos processos de definição e de desenvolvimentos deles, pois, da mesma forma que as novas tecnologias podem oferecer uma melhora no desempenho de desenvolvimento de produto, elas também podem tornar o processo mais arriscado (KRISHNAN; BHATTACHARYA, 2002).

Considere como exemplo a seleção de tecnologia proveniente de grandes empresas internacionais, a qual foi desenhada para grandes mercados, possuidores de abundância de capital e de trabalhadores bem qualificados para sua utilização. Tais condições freqüentemente não prevalecem nos países em desenvolvimento, ou seja, onde os mercados são pequenos e o capital e as qualificações são escassas. Segundo Mason (1974), há evidências empíricas de que em alguns casos tais empresas tendem a não adaptar a tecnologia para países em desenvolvimento quando os ganhos da adaptação são pequenos.

Além do desenvolvimento ou adaptação de tecnologias a mercados menores ou em desenvolvimento, há um outro aspecto importante a ser considerado no processo de venda de TI, o qual se refere à obtenção de vantagem competitiva. Segundo Hutt e Speh (2002, p. 253), os fornecedores de TI podem obter vantagem competitiva no mercado de alta tecnologia explorando dois elementos vitais junto aos compradores: o desenvolvimento de uma marca forte, que os compradores empresariais reconhecem e na qual confiem; e o entendimento dos tipos de clientes de tecnologia, segundo o ciclo de vida de adoção.

O ciclo de vida de adoção da tecnologia é crítico em função da velocidade com que as tecnologias são criadas e descartadas, em consequência da demanda, da

concorrência, da exigência de se manter compatível com outros componentes de tecnologia, assim como, da necessidade de se gerar lucros suficientes – em um mercado no qual a margem de um produto tende a decrescer rapidamente – para continuar investindo em novas pesquisas.

Segundo Moore (1995 apud HUTT; SPEH, 2002, p. 256), o ciclo de vida de adoção de tecnologia inclui as seguintes categorias:

- a) entusiastas da tecnologia (inovadores): têm interesse em explorar as inovações mais recentes, e possuem influência significativa sobre como os produtos são percebidos pelas outras pessoas nas empresas, mas não possuem controle sobre o comprometimento de recursos;
- b) visionários (adoção inicial): esses clientes desejam explorar a inovação para terem vantagem competitiva e, frequentemente, exigem modificações especiais no produto, difíceis de serem providenciadas pelo inovador;
- c) pragmáticos (maioria inicial): essas pessoas são as que mais acabam comprando tecnologia nas empresas. Acreditam na evolução da tecnologia, ao invés de sua revolução, e procuram produtos de um líder de mercado com um registro comprovado de fornecimento de melhorias úteis de produtividade;
- d) conservadores (maioria final): são pessimistas quanto à obtenção de valor dos investimentos em tecnologia, representando um grupo razoável de clientes que são sensíveis a preço, e compram produtos de alta tecnologia com relutância, a fim de não serem deixados para trás;
- e) céticos (retardatários): em vez de serem clientes em potencial, esses indivíduos são críticos dos excessos que cercam os produtos de alta tecnologia.

Um outro aspecto importante a ser levado em consideração para o entendimento do processo de compra de produtos e serviços de TI refere-se à maneira que a empresa usualmente (ou mais freqüentemente) compra. Coughlin (2006) segmenta as decisões de compra de TI da seguinte forma:

- a) compra de componentes individuais: a empresa tipicamente compra um ou mais produtos ou serviços de TI prontos e os integra, não requerendo sua customização;

- b) compra de sistemas integrados: a empresa tipicamente compra sistemas integrados, os quais consistem de *hardware* e *software* que requerem negociação e explicação;
- c) compra com consultoria de TI: a empresa compra com o aconselhamento de uma empresa consultiva de TI;
- d) compra com o aconselhamento de processo de negócio: a empresa compra uma solução de processo de negócio, o qual consiste em *hardware* e/ou *software* assim como um ou mais serviços de consultoria de TI ou de negócios, como estratégia de negócios, reengenharia de processos, integração de sistemas, hospedagem de sistemas ou terceirização estratégica para aprimorar o processo de negócio.

Já com relação ao processo decisório de investimento em TI, aspecto este muito importante ligado ao processo de compra de TI, Bataglia (2002) concluiu em seu estudo que as decisões sobre o investimento estratégico em TI são aprovadas de acordo com a conformidade com a estratégia empresarial. Ou seja, a compra estratégica de TI passa não só pelos crivos técnico e financeiro, mas também, pela análise de benefício proporcionado à área de negócios solicitante da empresa.

4.4.4 Pesquisa da IDC sobre requerimentos do comprador de TI

Além dos fatores já mencionados com relação à compra empresarial de TI, vale acrescentar que, segundo Levitt (2007), existe uma falta de alinhamento entre o processo de compra e o processo de venda. A pesquisa do autor foi conduzida no primeiro bimestre de 2007, com executivos seniores de TI responsáveis por seleção e gerenciamento estratégico de fornecedores em 25 grandes empresas localizadas nos Estados Unidos da América (nacionais, multinacionais e globais) nos setores de banco, química, defesa, serviços financeiros, saúde, seguro saúde, e indústria de manufatura.

Na opinião de Levitt (2007, p. 1), à medida que o gerenciamento de vendas se torna uma ciência com base em dados e análise, as melhores práticas de gerenciamento

de relacionamento proporcionarão um melhor retorno sobre o investimento (*ROI – Return On Investment*), uma vez que as deficiências das metodologias e práticas de vendas tradicionais se tornarão mais óbvias.

Como visão geral da atual situação, a pesquisa mostra que os compradores empresariais de TI sofrem de “fadiga de características” (LEVITT, 2007, p. 3, tradução nossa): os produtos de TI oferecem muito mais capacidade do que os compradores poderiam encontrar, aprender ou usar. Além disso, por pressão da área de negócios, os compradores de TI corporativo têm sido forçados a deixar de se interessar por tecnologia – ou seja, o que a tecnologia pode fazer ou como reduzir seus custos – e terem foco na resolução de problemas de negócio e melhoria de resultados dessa ação.

Segundo a pesquisa, os compradores farão mais negócios e trabalharão melhor com empresas que estão alinhadas com seus processos de negócios. Por outro lado, eles evitarão fornecedores inflexíveis ou que não desejarem trabalhar dentro de seus processos de negócios. De uma maneira geral, segundo Levitt (2007, p. 5, tradução nossa), os compradores de TI corporativo entrevistados estavam bastante insatisfeitos com a falta de alinhamento a respeito de uma série de temas, como mostrado no Quadro 10, sendo que o impacto do desalinhamento corresponde, para o fornecedor, a uma receita menor e a maiores ciclos de venda.

Assim, como resumo, Levitt (2007, p. 1, tradução nossa) destaca os seguintes pontos provenientes da análise de sua pesquisa:

- a) apesar da maioria dos fornecedores ter ciência da importância do gerenciamento do relacionamento, poucos realmente investem nos processos necessários para fazê-lo de forma efetiva;
- b) os vendedores devem garantir a disponibilidade dos recursos corretos no tempo correto, e conduzir as atividades corretas;
- c) hoje em dia, a venda de solução, representada pelo empacotamento de produtos e serviços em uma oferta maior, é uma panacéia que obscurece o verdadeiro foco para as necessidades de negócios do comprador.

O que os compradores querem	O que os times de venda entregam
Mais recursos técnicos no início do processo de vendas	Mais vendedores
Entendimento dos seus negócios e indústria	Mais brochuras
Seguir um processo de avaliação lógico e um cronograma	Se você comprar nesse trimestre, eu conseguirei o Clube do Presidente ...
A verdade – sem dourar a pílula	Eu <i>acho</i> que isso funciona dessa maneira ...
Time de vendas para ouvir	Na página 87 de nossa apresentação ...
Seguir nossos comprometimentos	Oops!
Ciclo de compra menor	Mais reuniões
Inovação por meio da parceria	Soluções pré-empacotadas

QUADRO 10 – Desalinhamento entre compra e venda

Fonte: LEVITT, 2007, p. 5, tradução nossa

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

“Metodologia de pesquisa refere-se à maneira global de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e análise de dados” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 61). “Como teorias, metodologias não podem ser verdadeiras ou falsas, apenas mais ou menos úteis” (SILVERMAN, 1994, p. 2).

A metodologia utilizada em uma pesquisa está associada ao paradigma adotado. A palavra paradigma refere-se às filosofias, pressupostos e suposições da comunidade científica sobre o mundo e a natureza do conhecimento (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 54). No contexto desta dissertação, refere-se sobre como a pesquisa deve ser feita.

“Infelizmente, o termo paradigma é usado imprecisamente em pesquisa acadêmica e pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 54). Morgan (1979 apud COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 54) sugere o uso do termo nestes diferentes níveis:

- a) filosófico, em que é usado para refletir convicções básicas sobre o mundo;
- b) social, em que é usado para fornecer diretrizes sobre como o pesquisador deveria conduzir seus esforços;
- c) técnico, em que é usado para especificar os métodos e as técnicas que idealmente deveriam ser adotadas ao se conduzir uma pesquisa.

Segundo Collis e Hussey (2005), há dois paradigmas principais: positivista e fenomenológico.

Na pesquisa sob paradigma positivista, o pesquisador conduz o seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas (GODOY, 1995).

Já a pesquisa sob paradigma fenomenológico não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem se utiliza da estatística para análise dos dados. A pesquisa parte de questões ou focos de interesses amplos, os quais vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Engloba a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

As principais características das pesquisas positivista e fenomenológica são apresentadas no Quadro 11.

Paradigma positivista	Paradigma fenomenológico
Tende a produzir dados quantitativos	Tende a produzir dados qualitativos
Usa amostras grandes	Usa amostras pequenas
Interessa-se por testes de hipóteses	Interessa-se pela geração de teorias
Os dados são altamente específicos e precisos	Os dados são plenos de significados e subjetivos
A localização é artificial	A localização é natural
A confiabilidade é alta	A confiabilidade é baixa
A validade é baixa	A validade é alta
Generaliza de amostra para população	Generaliza de um cenário para outro

QUADRO 11 – Características dos dois principais paradigmas

Fonte: COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 61

Como o objetivo desta dissertação envolve a obtenção de dados qualitativos procurando compreender o valor percebido pelo cliente empresarial com relação ao processo de venda usado pelos fornecedores de soluções de TI, segundo a perspectiva dos participantes do centro de decisão de compras, a pesquisa utilizada nesta dissertação segue o paradigma fenomenológico.

E como metodologia, em função dos objetivos desta dissertação, é adotada a pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória é uma metodologia de pesquisa não-estruturada e com amostras pequenas, para prover critérios e compreensão do cenário do problema (MALHOTRA, 2001, p. 69).

Tal escolha também está em acordo com Myers (1997) com relação à aplicação da pesquisa exploratória em Sistema de Informação:

A pesquisa qualitativa envolve o uso de dados qualitativos como entrevistas, documentos, e observações participativas, para entender e explicar fenômenos sociais. À medida que o foco de pesquisas em Sistema de Informação muda do tecnológico para o gerencial e para questões organizacionais, os métodos de pesquisa qualitativa tornam-se muito úteis (MYERS, 1997, p. 241).

5.1 Método da pesquisa

Os métodos de pesquisa usados no paradigma fenomenológico são “uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, traduzir e, de outro modo, entender o significado, e não a freqüência, de determinados fenômenos que acontecem com mais ou menos naturalidade no mundo social” (VAN MAANEN, 1983, p. 9).

No caso da pesquisa exploratória, os métodos (ou técnicas) qualitativos podem ser diretos ou indiretos. Nos métodos diretos os objetivos da pesquisa são claramente identificáveis, ao passo que nos métodos indiretos os objetivos estão disfarçados (MALHOTRA, 2001, p. 175).

“Os principais métodos diretos são os grupos de foco e as entrevistas em profundidade. Os grupos de foco são realizados em um contexto de grupo, enquanto que as entrevistas em profundidade são feitas uma a uma” (MALHOTRA, 2001, p. 175). O grupo focal e as entrevistas em profundidade, além da observação, são as técnicas qualitativas que podem ser utilizadas para a obtenção de informações sobre valor para o cliente (WOODRUFF; GARDIAL, 1996).

“As técnicas indiretas são chamadas técnicas projetivas porque visam a projetar sobre situações ambíguas as motivações, crenças, atitudes e sensações do respondente” (MALHOTRA, 2001, p. 175).

Para esta dissertação é aplicada a entrevista em profundidade, por ser uma técnica adequada para realizar uma pesquisa exploratória que proporcione análise pessoal e entendimento dos principais participantes do centro de decisão de compras (MALHOTRA, 2001, p. 165). É sabido que a técnica de entrevista em profundidade é a mais adequada para chegar às camadas mais profundas da percepção de valor pelo cliente, além de exigir menos treinamento por parte do entrevistador do que os grupos focais (WOODRUFF; GARDIAL, 1996).

Dentre as técnicas de entrevista em profundidade, as que têm ganhado popularidade ultimamente são (MALHOTRA, 2001, p. 164):

- a) progressão: a seqüência de perguntas flui das características do produto para as características do seu usuário;
- b) perguntas sobre problemas ocultos: procura identificar os pontos críticos relacionados com preocupações pessoais profundas;
- c) análise simbólica: analisa o significado simbólico de objetos em comparação com seus opostos.

Na pesquisa de campo desta dissertação é empregada a técnica de progressão, começando com perguntas relacionadas ao processo de compra de soluções de TI (o que corresponderia ao termo “produto” na definição apresentada como técnica de progressão), passando para o conhecimento do perfil dos maiores fornecedores de soluções de TI da empresa entrevistada, e, posteriormente, indagando a respeito da percepção do valor que o entrevistado tem sobre o processo de venda realizado pelos fornecedores de soluções de TI (o que corresponderia às “características do usuário” na definição da técnica de progressão).

5.2 População e amostra da pesquisa

“Uma amostra é um subgrupo de uma população e deve representar o principal interesse do estudo. Uma população é qualquer grupo bem definido de pessoas ou de itens que estará sob consideração” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 62).

Nesta dissertação, a população é compreendida como o grupo dos bancos privados brasileiros com sede no Estado de São Paulo e que compõem a lista dos 50 maiores bancos brasileiros, segundo o relatório do Banco Central do Brasil (BACEN, 2007) vigente em junho de 2007.

Esse relatório foi elaborado com base nas informações contábeis disponíveis em dezembro de 2006 dos conglomerados bancários e das instituições bancárias independentes em funcionamento normal, classificando-os pela ordem decrescente de ativo total deduzido da intermediação (de títulos, descontando a posição financiada) (BACEN, 2007).

A seguir são apresentadas as justificativas empregadas para a definição dessa população:

- a) a fim de se poder realizar uma análise de resultados mais integrada, com base na pesquisa exploratória, optou-se por escolher um único setor da economia para a sua realização;
- b) como um dos objetivos desta dissertação é analisar o valor percebido com o processo de venda de soluções de TI, escolheu-se o setor financeiro em função deste ser o que atualmente mais investe em tecnologia de informação no Brasil (MEIRELLES, 2007);
- c) assim, no âmbito financeiro brasileiro, foi escolhido o setor bancário em razão da estimativa de investimentos em TI em 2007 ser bem superior às das companhias seguradoras (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2007);
- d) como também, a utilização dos 50 maiores bancos brasileiros como referência, dentro do total de 159 bancos brasileiros vigentes em dezembro de 2006, deve-se ao fato deles, por si só, representarem 84,6% dos ativos totais, deduzidos os valores de intermediação bancária, dos bancos vigentes (BACEN, 2007);
- e) além disso, a não inclusão de bancos públicos na população deve-se ao fato destes, em princípio, adotarem procedimentos de compra de TI seguindo regulamentações próprias de empresas públicas, o que pode distorcer os resultados se comparados a outros procedimentos adotados por empresas privadas;

- f) assim como, a concentração nos bancos com sede no Estado de São Paulo decorre do fato deste Estado ser considerado o centro financeiro do país, sendo a sede da maioria dos grandes fornecedores de TI do país (Anexo C). Com isso, procurou-se compatibilizar geograficamente os potenciais maiores usuários e os potenciais maiores fornecedores de TI, evitando possíveis grandes impactos de distâncias territoriais no processo de compra de TI entre fornecedor e comprador.

O Anexo A contém a relação dos 50 maiores bancos brasileiros, e o Anexo B contém os 29 bancos que compõem a população definida para esta dissertação.

A amostra utilizada nesta dissertação foi estabelecida procurando minimizar a possibilidade de haver entrevistas atendidas por pessoas não pertencentes ou não adequadamente representativas do centro de decisão de compras da respectiva empresa; e que conseguissem dar atenção a uma entrevista em profundidade, a fim de não prejudicar a qualidade das respostas esperadas.

Para isso, foram convidados para participar da pesquisa de campo (por meio de carta, e-mail, telefone, ou convite pessoal) os CIOs (*Chief Information Officer*) – responsáveis pela área de TI em uma empresa – de todos os 29 bancos pertencentes à população definida. Também foram convidadas – diretamente, por meio do entrevistado, ou solicitado que o CIO realizasse o convite – outras pessoas representativas das funções do centro de decisão de compras de TI dos bancos.

Assim, o critério inicial para seleção da amostra é denominado amostragem por julgamento, o qual “ocorre quando um pesquisador seleciona membros da amostra para atender a alguns critérios” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 169). Vale ressaltar que a amostragem por julgamento “não permite generalizações diretas para uma população específica” (MALHOTRA, 2001, p. 307).

Porém, quando se solicitou que o CIO ou o entrevistado estendesse o convite a outras pessoas representativas das funções do centro de decisão de compras de TI dos bancos, empregou-se a técnica denominada bola-de-neve para a formação da amostra, a qual usa uma abordagem de referência para alcançar respondentes

particularmente difíceis de encontrar (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 170). A amostragem tipo bola-de-neve é uma técnica não probabilística, onde, inicialmente, seleciona-se aleatoriamente um grupo de entrevistados, e os entrevistados subseqüentes são selecionados com base em informações providas pelos entrevistados anteriores (MALHOTRA, 2001, p. 308).

Dessa forma, nesta dissertação, a amostra foi concebida utilizando-se os métodos de amostragem por julgamento e o de bola-de-neve. Esse processo levou a um conjunto de sete respondentes pertencentes a cinco bancos. Esse tamanho de amostra é perfeitamente aceitável, visto que como o objetivo em uma pesquisa qualitativa é ter profundidade, é possível conduzi-la com uma amostra de um elemento (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 62). Além disso, a pesquisa para identificar as dimensões de valor não requer tantos respondentes quanto uma de satisfação exigiria (WOODRUFF; GARDIAL, 1996).

5.3 Caracterização da amostra

Participaram da pesquisa de campo sete executivos diretamente envolvidos com o processo de compra de soluções de TI de cinco dos bancos da população definida.

A seguir é apresentada uma breve caracterização dos entrevistados, agrupados por banco, de forma a manter a confidencialidade acordada. Para isso, são utilizados cognomes para os bancos e para os entrevistados. Não é feita uma associação direta do tipo de controle acionário (estrangeiro ou nacional) com o cognome da instituição para não facilitar a sua identificação, mas foram entrevistados os dois tipos de bancos.

Conforme ressaltado por Malhotra (2001, p. 175), ao fazer a pesquisa qualitativa, o entrevistador deve “respeitar o entrevistado – o que inclui a proteção do anonimato do participante, a manutenção de todas as afirmações e promessas feitas para assegurar a participação, e a realização da pesquisa”.

O banco “A” teve como entrevistado o “Respondente 1”, gerente de sistemas há 5 anos no banco. Ele desempenha os papéis de decisor técnico para compras de *software* e de serviços de desenvolvimento de TI, de influenciador para compras de *hardware*, e de guardião para indicação de fornecedores de TI.

O banco “B” teve dois entrevistados:

- a) o “Respondente 2”, que é superintendente executivo de TI no banco há 3 anos, desempenha o papel de decisor para compra de desenvolvimento de aplicações de TI e de influenciador para a compra do *hardware* associado;
- b) o “Respondente 3”, que também é superintendente executivo de TI, está no cargo atual há 1 ano e trabalha no banco há 25 anos. Desempenha o papel de decisor para compra de *software* e serviço relacionados à sua área, e de influenciador para a compra do *hardware* associado.

O banco “C” teve como entrevistado o “Respondente 4”, que é gerente técnico há 2 anos e trabalha há 25 anos no banco. O “Respondente 4” é decisor técnico e influenciador da solução a ser adquirida.

O banco “D” teve dois entrevistados:

- a) o “Respondente 5”, que é superintendente técnico há 17 anos e trabalha no banco “D” há 29 anos. Durante esses 17 anos ele tem desempenhado o papel de decisor por compras de TI na área de gestão de ativos;
- b) o “Respondente 6”, que é superintendente de sistemas há 2,5 anos e trabalha no banco “D” há 14 anos. Desempenha o papel de decisor para compra de serviços de sistemas de TI.

O banco “E” teve como entrevistado o “Respondente 7”, que é gerente de infraestrutura de TI há 2,5 anos e trabalha no banco há 12 anos. O “Respondente 7” é influenciador local e regional para compra de soluções de TI.

5.4 Procedimentos utilizados para a coleta dos dados

Neste item são descritos os procedimentos aplicados para a coleta dos dados dos entrevistados, abrangendo discussões sobre o tipo de entrevista em profundidade utilizada, a escala usada para identificar os atributos de valor, e o processo adotado para a realização da entrevista.

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista em profundidade classificada por Cassell e Symon (1997, p. 16, tradução nossa) como “entrevista estruturada de resposta aberta”.

Esse tipo de entrevista fica no meio termo entre a entrevista de pesquisa qualitativa e a entrevista estruturada, no que se refere à imposição de estrutura e ao balanço de questões abertas e fechadas (CASSELL; SYMON, 1997, p. 16).

Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1991) também fazem referência a esse tipo de entrevista, denominando-a por entrevista semi-estruturada. Segundo os autores, esse método de coleta de dados é mais apropriado quando:

- a) é preciso entender as bases utilizadas pelo entrevistado para formar suas visões e opiniões a respeito de uma determinada situação;
- b) um objetivo da entrevista é desenvolver um entendimento das circunstâncias em que está inserido o respondente, a fim de que o pesquisador possa influenciá-las, de forma independente ou colaborativa;
- c) a lógica de uma situação não está bem definida;
- d) o assunto a ser discutido é confidencial ou comercialmente sensível;
- e) outra forma de abordagem ao entrevistado pode torná-lo mais relutante em discutir o assunto.

No caso em particular desta dissertação, os itens acima mencionados aparecem refletidos tanto no nível hierárquico dos entrevistados e em sua sensibilidade comercial em relação ao setor econômico escolhido quanto nos próprios objetivos desta dissertação.

A fim de manter uma maior coerência com o instrumento de coleta de dados utilizado por Lapierre (2000) para identificar os atributos de valor, também foi

utilizada a escala ordinal de sete pontos com as seguintes descrições, segundo a proposta de Brown, Peter e Churchill (1993 apud LAPIERRE, 2000):

- a) muito pior do que o esperado;
- b) pior do que o esperado;
- c) ligeiramente pior do que o esperado;
- d) igual ao esperado;
- e) ligeiramente melhor do que o esperado;
- f) melhor do que o esperado;
- g) muito melhor do que o esperado.

Vale destacar que as escalas ordinais mostram classificação e ordem entre os dados, mas sem distância fixa ou origem única (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 181).

No Apêndice A são apresentados o roteiro e as questões utilizadas na entrevista.

Na entrevista, solicitou-se ao respondente que não identificasse e não fizesse menção a fornecedores de TI da empresa pesquisada. Além disso, tanto o respondente quanto o banco não foram identificados, para obter uma melhor qualidade das respostas e manter a sua confidencialidade em função da criticidade comercial do assunto.

De forma geral, o processo de entrevista ocorreu da seguinte maneira, para cada um dos entrevistados:

- a) inicialmente era apresentado o propósito e a importância da entrevista;
- b) logo em seguida eram obtidas informações para entender o perfil e o processo de compra de TI do banco, assim como para entender o papel do entrevistado nesse processo;
- c) depois, eram realizadas perguntas para se entender o perfil dos principais fornecedores de TI do banco;
- d) após o entendimento do ambiente e dos participantes no processo, partiu-se para o levantamento e o entendimento dos atributos valorizados pelo banco no processo de venda realizado pelos fornecedores de TI;

- e) somente após obter os atributos valorizados é que se seguiu à verificação dos 13 atributos apontados pelo modelo de Lapierre (2000), pois o objetivo era não influenciar a resposta com os atributos apontados pelo modelo;
- f) por fim, eram melhor esclarecidos, adicionados ou aprofundados pontos da entrevista para um entendimento mais adequado do processo e dos atributos;
- g) durante as entrevistas as informações eram anotadas e conferidas com o entrevistado. Aproximadamente dois dias após a realização da entrevista, a mesma era enviada transcrita ao respondente para sua conferência, a fim de aprimorar a confiabilidade dos dados coletados;
- h) as entrevistas em profundidade ocorreram no período de junho a agosto de 2007, e tiveram duração de uma hora a uma hora e meia.

A seguir são apresentadas as datas e os horários das entrevistas em profundidade, ordenados pelos cognomes dos entrevistados:

- a) “Respondente 1”: em 20 de junho de 2007, das 11h20min. às 12h50min.;
- b) “Respondente 2”: em 03 de julho de 2007, das 14h30min. às 15h30min.;
- c) “Respondente 3”: em 28 de agosto de 2007, das 15h às 16h10min.;
- d) “Respondente 4”: em 08 de agosto de 2007, das 18h30min. às 19h50min.;
- e) “Respondente 5”: em 16 de agosto de 2007, das 14h40min. às 16h;
- f) “Respondente 6”: em 29 de agosto de 2007, das 14h10min. às 15h40min.;
- g) “Respondente 7”: em 27 de agosto de 2007, das 14h05min. às 15h10min.

Quando ao local de coleta de dados, a entrevista em profundidade com o “Respondente 4” ocorreu em um local público próximo ao seu local de trabalho, enquanto que as entrevistas em profundidade com os demais entrevistados ocorreram nos respectivos locais de trabalho.

5.5 Pesquisa-piloto

A pesquisa-piloto tem a função de testar o instrumento de coleta de dados, evidenciando a existência de perguntas ambíguas e supérfluas, se a ordem de apresentação das questões necessita de adequação, se a quantidade de questões é

numerosa ou se as mesmas necessitam de complementação etc. A pesquisa-piloto também tem a finalidade de verificar o tipo de amostragem escolhido, sendo ainda um bom teste para os pesquisadores (LAKATOS; MARCONI, 1987, p. 129).

Como pesquisa-piloto, duas ações foram realizadas:

- a) encaminhamento, em 15 de junho de 2007, do instrumento de coleta de dados para crítica junto ao diretor de pesquisa de um grande instituto de pesquisa de TI, com retorno pelo mesmo em 16 de junho de 2007;
- b) e, realização, em 19 de junho de 2007, das 15h às 16h, de uma entrevista em profundidade com um diretor de TI de um dos bancos pertencentes à população definida. Vale ressaltar que a entrevista com esse diretor não foi contabilizada no processo, pois o intuito era testar o instrumento de coleta de dados e discutir alguns aspectos da pesquisa, como o acesso aos bancos.

Além dessa entrevista, foi realizada uma análise de sensibilidade com o primeiro dos entrevistados, o “Respondente 1”, para verificar a aceitabilidade dos atributos apresentados no modelo de Lapierre (2000), a fim de se realizar as demais entrevistas. Para isso, foi empregada a escala de Likert⁴ nas questões da pergunta 4 do item Roteiro e Questionário de Entrevista (Apêndice A).

Porém, como não é objetivo desta dissertação avaliar o modelo de Lapierre (2000) em si, mas utilizá-lo, e em função do tempo demandado pelas entrevistas em profundidade e da disponibilidade dos executivos entrevistados, essa verificação de aceitabilidade dos atributos do modelo foi realizada somente com o primeiro dos entrevistados. Em função do resultado positivo dessa verificação – ou seja, não houve discordância para com nenhum dos atributos –, julgou-se razoável utilizar o modelo de Lapierre (2000) com os demais entrevistados.

Assim, com os demais entrevistados, as questões da referida pergunta 4 foram realizadas com a escala presente no Apêndice A, para se identificar o valor

⁴ Escala de Likert: “uma medida de atitudes desenhada para permitir que respondentes informem quão fortemente eles concordam ou discordam de sentenças construídas cuidadosamente” (ZIKMUND, 1997, p. 348, tradução nossa).

percebido do entrevistado com relação ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI, o qual é objetivo desta dissertação.

5.6 Análise dos dados

Como esta pesquisa coletou dados por meio de uma entrevista em profundidade classificada como “entrevista estruturada de resposta aberta” (CASSELL; SYMON, 1997, p. 16, tradução nossa), a seguir são apresentados os procedimentos utilizados para análise dos dados qualitativos e dos dados quantitativos.

Para a análise exploratória dos dados qualitativos coletados foi adotado o “procedimento analítico geral” (MILES; HUBERMAN, 1994 apud COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 246), o qual “pode ser utilizado com qualquer metodologia” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 246).

A seguir são apresentadas as etapas do procedimento analítico geral, e suas aplicações à análise de dados qualitativos da pesquisa de campo desta dissertação:

- a) transformar as notas de campo em alguma forma de registro escrito: como descrito anteriormente, durante as entrevistas as informações eram anotadas e conferidas com o entrevistado, e aproximadamente dois dias após a realização da entrevista, a mesma era enviada transcrita ao respondente para sua conferência;
- b) assegurar que os materiais coletados estejam devidamente citados: essa etapa foi garantida com a realização de entrevistas individuais, realizadas em locais e datas distintos, e a transcrição e envio do relato das mesmas para conferência pelos entrevistados;
- c) codificar os dados o mais cedo possível, usando um código específico a cada variável, conceito ou tema: os dados coletados eram codificados de acordo com os componentes do modelo de Lapierre (2000), o qual foi utilizado como referência: atributos valorizados, e benefícios e sacrifícios percebidos;
- d) agrupar os dados codificados em categorias menores, de acordo com padrões ou temas que surgem: essa etapa ocorreu ao se agrupar e

correlacionar os códigos utilizados na etapa anterior com os nomes dos atributos utilizados no modelo de Lapierre (2000);

- e) redigir, em vários estágios, resumos de descobertas até aquele ponto: a redação das descobertas ocorreram na coleta da entrevista em profundidade, na transcrição da mesma para envio ao entrevistado, e no período de redação do capítulo 6 (Análise dos Resultados) desta dissertação;
- f) usar os resumos para formar generalizações para confrontar teorias existentes ou formar uma nova: durante a análise de resultados, as anotações eram confrontadas com o próprio modelo de Lapierre (2000) e outros suportes provenientes do capítulo 4 (Revisão do Conhecimento) desta dissertação;
- g) continuar o processo até ter certeza das generalizações estarem robustas: o processo de generalização evoluiu durante a análise dos resultados e a elaboração do capítulo 7 (Considerações finais) desta dissertação.

Para a análise exploratória dos dados quantitativos desta dissertação foi utilizada a contagem de ocorrência de dados, em função da falta de maior fundamentação para aplicação de outras técnicas estatísticas, em função de:

- a) os dados quantitativos coletados serem obtidos de escalas nominais ou ordinais;
- b) os números de entrevistados e de dados coletados serem pequenos, o que torna questionável a utilização de análise de frequência porcentual, por não se ter uma base de cem elementos (CAMPOMAR, 2006).

Como dificuldades que ocorrem na fase de análise e interpretação dos resultados, Rossi e Slongo (1998) ressaltam que o pesquisador se depara com o fato de:

- a) as respostas dos clientes envolverem uma linguagem própria; e
- b) as condições do cliente serem suscetíveis de não reproduzirem as condições normais de suas relações com a empresa.

Acredita-se que os problemas com relação à linguagem não tenham ocorrido em função de o pesquisador ter formação acadêmica em Bacharelado em Ciência da Computação e de trabalhar na área de marketing de uma empresa de informática. Além disso, a utilização do método de entrevista em profundidade permite que sejam elucidados eventuais termos desconhecidos ou ambíguos.

Com relação à não reprodução das condições normais da relação dos entrevistados com as empresas, espera-se que tal dificuldade tenha sido mitigada também com a realização de entrevistas em profundidade, individuais e com a garantia de confidencialidade.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No capítulo 4 (Revisão do Conhecimento) desta dissertação, foram apresentados os conceitos de valor e de valor percebido pelo cliente, e de como se desenvolvem os comportamentos de compra e de venda empresariais. Também foram apresentados, no item 4.1.7 desta dissertação, o processo de determinação do valor para o cliente (WOODRUFF, 1997) e o modelo de Lapierre (2000), o qual se mostrou adequado para a condução da pesquisa de análise do valor percebido por ter sido desenvolvido considerando clientes empresariais de TI do setor financeiro, os quais constituem foco desta dissertação.

A seguir é apresentada uma análise dos resultados da pesquisa realizada, subdividida em itens de acordo com os objetivos desta dissertação. A transcrição das sete entrevistas encontra-se no Anexo desta dissertação, como segue:

- a) Anexo B: transcrição da entrevista com o “Respondente 1”;
- b) Anexo C: transcrição da entrevista com o “Respondente 2”;
- c) Anexo D: transcrição da entrevista com o “Respondente 3”;
- d) Anexo E: transcrição da entrevista com o “Respondente 4”;
- e) Anexo F: transcrição da entrevista com o “Respondente 5”;
- f) Anexo G: transcrição da entrevista com o “Respondente 6”;
- g) Anexo H: transcrição da entrevista com o “Respondente 7”

6.1 Atributos valorizados no processo de compra de soluções de TI

Como vimos na revisão do conhecimento, o modelo de Lapierre (2000) identificou um total de 13 atributos de valor. Esses atributos foram categorizados como produto, serviço e relacionamento, e associados a benefício e sacrifício, conforme já apresentado no Quadro 1.

A seguir são analisados os atributos valorizados pelos entrevistados quanto ao processo de compra de soluções de TI, citados de forma espontânea pelos entrevistados. Além disso, para cada atributo mencionado é verificado se existe algum atributo correlacionado no modelo de Lapierre (2000). Essa análise responde às duas primeiras questões do processo de determinação do valor para o cliente, apresentadas no Esquema 4.

Segundo o “Respondente 1”, os atributos mais valorizados pelo banco “A” no processo de compra de soluções de TI são: preço, referência e transparência.

O atributo preço é o prioritário, sendo que a possibilidade de se fazer contrato de risco com o fornecedor é muito valorizada. Ao se discutir o preço, o banco também considera o impacto do custo da implantação da solução internamente (customização necessária, padrão tecnológico do banco, treinamento de pessoal etc) para se calcular o preço final da solução.

O atributo referência diz respeito ao fornecedor ter a solução já implementada em alguma outra empresa, preferencialmente no setor financeiro brasileiro, e com taxa de utilização ao menos igual à pretendida pelo banco “A”:

Como um exemplo, é diferente um fornecedor que tenha desenvolvido um *internet banking* para um grande banco com alto volume de acesso daquele que desenvolveu um para uma pequena empresa de varejo (“RESPONDENTE 1”).

O atributo transparência, para o “Respondente 1”, se refere ao fato de o fornecedor dizer claramente o que tem e o que não tem do que foi solicitado; e, neste último caso, se ele é capaz ou não de provê-lo. Não há valorização do fornecedor que afirma atender a todas às solicitações, mesmo sabendo que isso não é verdade.

A transparência também é entendida como a divulgação clara, pelo fornecedor, de preços e de condições de extensão de contrato. Segundo o “Respondente 1”, tem havido essa falta de transparência em contratos de terceirização (*outsourcing*). O preço do contrato inicial é baixo, mas quando se solicita um serviço adicional, este é apresentado com valor muito alto.

Além desses três atributos mais valorizados, o “Respondente 1” ressalta o relacionamento, visto que o banco “A” convida os fornecedores com os quais já possui relacionamento para participar do processo de compra. Atualmente, o banco tem aproximadamente 60 fornecedores de TI e o maior deles possui 15 anos de relacionamento com a instituição, o que mostra indícios dessa valorização. O fornecedor que ainda não possui relacionamento com o banco pode fazer apresentações de suas soluções a fim de se tornar conhecido, mas essa é uma iniciativa dependente de sua proatividade.

O banco “A” valoriza também quando o fornecedor participa do entendimento e da especificação dos requisitos do projeto: “Houve uma vez que o fornecedor propôs uma solução alternativa que não havia sido pensada pela área de TI, e que era melhor do que estava sendo considerada” (“RESPONDENTE 1”). O banco considera essa fase o momento no qual o fornecedor pode agregar mais valor no processo de compra de TI, tanto que aceita pagar pelo trabalho de especificação dos requisitos do projeto. Segundo o “Respondente 1”, os maiores fornecedores de TI, principalmente as empresas de consultoria dessa área, têm agregado mais valor na etapa de pré-venda da solução.

Ainda com relação ao processo de compra e venda, o “Respondente 1” chamou a atenção para falta de flexibilidade do fornecedor em problemas associados com contratos e processos que facilitem a geração e a assinatura dos mesmos. Segundo o “Respondente 1”, o advogado do fornecedor tem que ser um facilitador:

Muitas vezes o advogado de um fornecedor estrangeiro fica amarrado a padrões de contrato da sua matriz, não o flexibilizando para atender às requisições do país, do projeto, e da velocidade de expansão dos negócios do banco. Além da amarração a moldes contratuais pré-estabelecidos pelo fornecedor, outro problema está relacionado ao *timing* em que jurídicos entram no processo de venda. Geralmente o jurídico entra na fase final da compra, tendo sido já feitas várias definições, esforços e escolhas, e restando pouco tempo para se iniciar o projeto. Em função dos impasses gerados para a assinatura do contrato, às vezes os projetos são realizados e pagos sem o mesmo, correndo-se o risco de se dar algum problema durante ou após a implantação do projeto. Houve uma situação na qual se discutiu com o advogado do fornecedor na noite de sexta-feira anterior ao Carnaval, estando o advogado via telefone e com uma postura inflexível, ou seja, sem “vivenciar” a situação de necessidade de fechamento do contrato.

O suporte na fase de pós-venda da solução, a qual é classificada como atributo de solidariedade no modelo de Lapierre (2000), também é valorizado pelo banco “A”:

Se na fase de pós-venda o fornecedor não der o suporte adequado, ele será impedido de participar em novas compras. Isso não quer dizer que a solução não possa dar problemas. Refere-se ao suporte no caso de problemas. Em certa ocasião, foram escalados todos os níveis locais de um fornecedor para a resolução de um problema, mas não foi dado o suporte necessário. Posteriormente, um diretor estrangeiro do fornecedor teve uma reunião comigo tentando me convencer de que se comprometeria para a resolução de novos problemas, mas rescindimos o contrato porque não existia mais credibilidade de que haveria suporte adequado no país (“RESPONDENTE 1”).

Dá-se importância, também, à objetividade do fornecedor durante as apresentações ou contatos com o banco: “Nós não temos tempo a perder” (“RESPONDENTE 1”). A falta dessa característica é correlacionada no modelo de Lapierre (2000) com o tempo/esforço/energia demandado ao banco pelo fornecedor.

O Quadro 12 mostra a correspondência entre os atributos mencionados pelo “Respondente 1” e os do modelo de Lapierre (2000), sendo os três primeiros considerados os mais importantes.

CORRESPONDÊNCIA DE ATRIBUTOS	
Atributos valorizados pelo banco “A”	Atributos do modelo de Lapierre (2000)
Preço	Preço
Referência	Imagem
Transparência	Confiança no relacionamento, confiabilidade no serviço, solidariedade
Relacionamento	Imagem, confiança no relacionamento, solidariedade
Participação no entendimento e na especificação dos requisitos do projeto	Soluções alternativas
Flexibilidade	Flexibilidade
Suporte na fase de pós-venda	Rapidez no atendimento, flexibilidade, competência técnica, solidariedade
Objetividade	Tempo/esforço/energia

QUADRO 12 – Atributos valorizados pelo banco “A” no modelo de Lapierre (2000)

Fonte: elaboração própria

Para o banco “B”, no processo de compra de soluções de TI são considerados os seguintes atributos, prioritariamente:

- a) entendimento do negócio;
- b) construção adequada da solução, a partir do entendimento do problema;
- c) inovação da solução;
- d) agilidade;
- e) escalabilidade do fornecedor.

Segundo o “Respondente 2”, apesar de constar, nos contratos, a participação dos seus grandes fornecedores de TI no entendimento das necessidades do negócio e na elaboração das requisições, isso ainda é incipiente:

O banco dá abertura para que os fornecedores participem cada vez mais, mas parece haver um despreparo no entendimento das necessidades de negócio do banco. Tenho receio de que esse processo de se ter fornecedores pré-definidos, em função de terem ganhado a licitação, cause acomodação nos mesmos quanto à realização de atividades de pré-venda e de venda, por saberem que terá que se adquirir deles.

A construção adequada da solução, a partir da compreensão do problema, está intimamente ligada ao entendimento do negócio, conforme citado pelo “Respondente 3”:

O grande problema está em fazer os fornecedores entender as necessidades e ofertar as melhores soluções sob o ponto de visto do cliente do banco. O difícil é fazer o fornecedor ter como premissa o interesse do cliente do banco, ao invés do seu interesse. Por isso fica difícil o fornecedor realmente entender e oferecer soluções para as necessidades de negócio do banco. Essa participação ainda não está boa, havendo melhora a ser feita por parte do fornecedor e do banco. E há uma cobrança cada vez maior pelas áreas de negócio para a melhoria do processo, mesmo com a melhora do banco nas pesquisas de satisfação de cliente.

Além disso, tem-se a sensação de que os fornecedores não estão desempenhando de forma adequada a tarefa de desenvolvimento de seus recursos:

Temos a “comoditização” dos produtos e dos serviços, e estamos vendo a “comoditização” dos vendedores, pois todos eles possuem um grau superficial de conhecimento dos produtos e dos serviços (que são “comoditizados”), não conhecem do negócio do cliente, e muito menos de como seus produtos e serviços poderiam resolver os problemas do cliente (“RESPONDENTE 2”).

Outro atributo importante relacionado aos anteriores refere-se à inovação da solução. O banco espera que os fornecedores de TI, com suas áreas de pesquisa e desenvolvimento, tragam soluções inovadoras de TI voltadas às necessidades do setor bancário:

Tenho desafiado os fornecedores a me trazerem soluções inovadoras, dizendo que há dinheiro disponível para esse tipo de investimento, mas ninguém consegue me trazer ("RESPONDENTE 2").

A valorização do atributo de escalabilidade do fornecedor está relacionada ao grande porte do banco. O fornecedor deve ter escala de produção para conseguir atender às vastas demandas do banco, além de capacidade para financiar sua operação.

Ainda de acordo com o "Respondente 2", a falta de agilidade do fornecedor nos processos de pré-venda e de venda gera uma demora desnecessária, provocando, no banco, um gasto de energia com a cobrança e com o acompanhamento do respectivo processo.

Por sua vez, os atributos valorizados de maneira secundária são:

- a) prazo do projeto, como um todo;
- b) preço;
- c) suporte na fase de pós-venda, pois para aplicações críticas é necessário suporte contínuo (denominado 24x7: 24 horas por dia, e durante todos os dias da semana);
- d) referência no mercado financeiro local, preferencialmente, e mundial.

O preço aparece como atributo secundário em função da existência de contratos estabelecidos, com preços definidos, com os seus maiores fornecedores de TI.

O Quadro 13 mostra a correspondência entre os atributos citados pelo "Respondente 2" e pelo "Respondente 3" e os do modelo de Lapierre (2000), sendo os quatro primeiros considerados os mais importantes.

CORRESPONDÊNCIA DE ATRIBUTOS	
Atributos valorizados pelo banco “B”	Atributos do modelo de Lapierre (2000)
Entendimento do negócio	Competência técnica
Construção adequada da solução	Soluções alternativas, flexibilidade
Inovação da solução	Competência técnica
Agilidade	Rapidez no atendimento
Escalabilidade do fornecedor	Flexibilidade
Prazo do projeto	Flexibilidade, competência técnica
Preço	Preço
Suporte na fase de pós-venda	Flexibilidade, competência técnica, solidariedade
Referência	Imagem

QUADRO 13 – Atributos valorizados pelo banco “B” no modelo de Lapierre (2000)
Fonte: elaboração própria

Para o banco “C”, segundo o “Respondente 4”, no processo de compra de soluções de TI são valorizados os seguintes atributos:

- a) aplicabilidade e adequação da tecnologia no modelo de negócios;
- b) relação custo/benefício do projeto apresentado pelo fornecedor;
- c) preço competitivo;
- d) confiabilidade na tecnologia;
- e) confiabilidade no fornecedor em prestar o serviço;
- f) suporte na fase pós-venda;
- g) sustentabilidade do fornecedor no mercado, no curto, médio e longo prazos.

O atributo denominado pelo “Respondente 4” como “relação custo/benefício do projeto apresentado pelo fornecedor” pode ser interpretado como o próprio conceito de valor, e ser representado pelo modelo de Lapierre (2000) como um todo. Sendo assim, não será apontado como um atributo específico.

A importância de se ter confiabilidade na tecnologia e no fornecedor decorre do banco “C” ter o perfil de banco visionário para a adoção de soluções de TI, ou seja, pertencente ao grupo de adoção inicial de uma nova tecnologia.

O Quadro 14 mostra a correspondência entre os atributos mencionados pelo “Respondente 4” e os do modelo de Lapierre (2000). Todos eles são igualmente considerados como importantes.

CORRESPONDÊNCIA DE ATRIBUTOS	
Atributos valorizados pelo banco “C”	Atributos do modelo de Lapierre (2000)
Aplicabilidade e adequação da tecnologia no modelo de negócios	Customização do produto
Preço competitivo	Preço
Confiabilidade na tecnologia	Qualidade do produto
Confiabilidade do fornecedor em prestar o serviço	Confiabilidade no serviço
Suporte na fase pós-venda	Solidariedade
Sustentabilidade do fornecedor	Imagem

QUADRO 14 – Atributos valorizados pelo banco “C” no modelo de Lapierre (2000)

Fonte: elaboração própria

Para o banco “D”, os atributos valorizados no processo de compra de soluções de TI são:

- a) entregar a solução que foi proposta;
- b) prazo de entrega da solução;
- c) preço;
- d) agregar idéias novas ao que foi solicitado;
- e) qualidade da solução;
- f) suporte à solução.

Com relação ao preço, o “Respondente 5” enfatiza que “o banco faz questão de ter um preço diferenciado”.

Segundo o “Respondente 5”, é esperada a atitude do fornecedor de agregar idéias novas ao que foi solicitado, por ele estar em muitos mercados e ter áreas de pesquisa em novas soluções de TI.

Apesar de mencionado várias vezes, o atributo agregar idéias novas ao que foi solicitado não é considerado relevante pelo banco nas etapas iniciais do processo de compra de uma solução de TI cuja demanda se origina pela própria área de TI. Isso acontece pois o banco entende que o conhecimento desse tipo de solução de TI está no próprio banco, em função de possuir uma área de desenvolvimento e integração de sistemas. Essa situação talvez fosse diferente se houvesse freqüente

demanda de compra de soluções de TI na forma de sistemas integrados ou por meio de consultoria de TI.

Por outro lado, tanto o “Respondente 5” quanto o “Respondente 6” consideram que o fornecedor poderia agregar idéias novas nas soluções de TI originárias das áreas de negócio do banco. Para isso, o fornecedor deveria atuar junto às áreas de negócio do banco. Porém, os fornecedores não estão preparados para atender a esse desafio, segundo o “Respondente 5”, por não conhecerem o negócio do cliente:

O fornecedor tem que ser seletivo no que vai oferecer, e apresentar o que agrega valor ao banco. É função do fornecedor trabalhar na sua proposição e fazer a oferta dirigida ao banco. Quanto mais ajustada, melhor. Ou seja, fazer ofertas personalizadas e adequadas ao banco.

O “Respondente 6” destacou que se utiliza de um formulário de avaliação contendo aproximadamente 25 itens, com pesos diferentes, de acordo com o processo de compra. Os fornecedores ficam sabendo apenas dos itens considerados restritivos e críticos ao projeto. Dessa forma, o “Respondente 6” não ressalta todos os benefícios que gostaria de ver na proposta, mas somente os itens críticos e restritivos, a fim de examinar também a capacidade de análise e preparação de proposta do fornecedor.

O Quadro 15 mostra a correspondência entre os atributos citados pelo “Respondente 5” e pelo “Respondente 6” e os do modelo de Lapierre (2000), sendo os três primeiros atributos considerados os mais importantes.

CORRESPONDÊNCIA DE ATRIBUTOS	
Atributos valorizados pelo banco “D”	Atributos do modelo de Lapierre (2000)
Entregar a solução que foi proposta	Confiança no relacionamento
Prazo de entrega da solução	Rapidez no atendimento
Preço	Preço
Agregar idéias novas ao que foi solicitado	Soluções alternativas
Qualidade da solução	Qualidade do produto, confiabilidade no serviço
Suporte à solução	Competência técnica, solidariedade

QUADRO 15 – Atributos valorizados pelo banco “D” no modelo de Lapierre (2000)

Fonte: elaboração própria

O banco “E”, segundo o “Respondente 7”, valoriza no processo de compra de soluções de TI os seguintes atributos:

- a) conhecimento do produto que está sendo vendido. “O fornecedor não pode ser um simples anotador de pedidos” (“RESPONDENTE 7”);
- b) preço;
- c) qualidade do atendimento, devendo o fornecedor mostrar interesse pelo projeto do banco;
- d) prazo de envio de proposta.

O Quadro 16 mostra a correspondência entre os atributos mencionados pelo “Respondente 4” e os do modelo de Lapierre (2000), sendo os dois primeiros atributos considerados os mais importantes.

CORRESPONDÊNCIA DE ATRIBUTOS	
Atributos valorizados pelo banco “E”	Atributos do modelo de Lapierre (2000)
Conhecimento do produto	Competência técnica
Preço	Preço
Qualidade do atendimento	Solidariedade
Prazo de envio de proposta	Rapidez no atendimento

QUADRO 16 – Atributos valorizados pelo banco “E” no modelo de Lapierre (2000)

Fonte: elaboração própria

Por sua vez, o Quadro 17 sintetiza, de acordo com os cinco bancos entrevistados, quais dos 13 atributos do modelo de Lapierre (2000) foram, de forma espontânea, mencionados; o total de bancos que citaram cada um dos atributos (somatório horizontal), e o total de diferentes atributos apresentados (somatório vertical).

Atributos do modelo de Lapierre (2000)	Menção de atributos pelos bancos					
	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	TOTAL
Soluções alternativas	X	X		X		3
Qualidade do produto			X	X		2
Customização do produto			X			1
Rapidez no atendimento	X	X		X	X	4
Flexibilidade	X	X				2
Confiabilidade no serviço	X		X	X		3
Competência técnica	X	X		X	X	4
Imagem	X	X	X			3
Confiança no relacionamento	X			X		2
Solidariedade	X	X	X	X	X	5
Preço	X	X	X	X	X	5
Tempo/esforço/energia	X					1
Conflito						0
TOTAL de diferentes atributos mencionados pelo banco	10	7	6	8	4	

QUADRO 17 – Atributos de Lapierre (2000) mencionados pelos bancos

Fonte: elaboração própria

Ao analisar todos os atributos mencionados de forma espontânea pelos entrevistados, em comparação aos do modelo de Lapierre (2000), percebe-se que:

- os atributos solidariedade e preço (significando preço baixo ou competitivo) foram apresentados pelos cinco bancos entrevistados;
- o atributo conflito foi o único do modelo de Lapierre (2000) não mencionado de forma espontânea pelos entrevistados.

Embora o atributo conflito não tenha sido citado de forma direta pelos entrevistados, vale destacar a reclamação do “Respondente 1” sobre a falta de flexibilidade dos fornecedores em problemas associados aos contratos e aos processos que facilitem a geração e a assinatura deles, o que poderia em algumas situações gerar conflitos.

O Quadro 18 mostra quais dos atributos do modelo de Lapierre (2000) foram mencionados de forma espontânea pelos entrevistados, e, dentre eles, quais foram considerados prioritários por ao menos um dos entrevistados.

Atributos do modelo de Lapierre (2000)	Atributos mencionados pelos entrevistados
Soluções alternativas	Mencionado como prioritário
Qualidade do produto	Mencionado como prioritário
Customização do produto	Mencionado como prioritário
Rapidez no atendimento	Mencionado como prioritário
Flexibilidade	Mencionado como prioritário
Confiabilidade no serviço	Mencionado como prioritário
Competência técnica	Mencionado como prioritário
Imagem	Mencionado como prioritário
Confiança no relacionamento	Mencionado como prioritário
Solidariedade	Mencionado como prioritário
Preço	Mencionado como prioritário
Tempo/esforço/energia	Mencionado
Conflito	não mencionado

QUADRO 18 – Atributos mencionados como prioritários

Fonte: elaboração própria

Observa-se que todos os atributos pertencentes ao componente benefício do modelo de Lapierre (2000) foram, de forma espontânea, apresentados como prioritários por ao menos um dos entrevistados.

Por outro lado, dos atributos pertencentes ao componente sacrifício do modelo de Lapierre (2000), somente o preço foi colocado de forma espontânea como prioritário, não sendo citado como prioritário apenas pelo banco “B”, em função de ter contratos definidos, com preços estabelecidos, com os seus maiores fornecedores de TI. Diferentemente do que foi observado nesta pesquisa, na qual o atributo preço é mencionado como prioritário na compra de soluções (produtos e serviços) de TI, em Lapierre (2000) o preço aparece como significativo quando está associado somente com produtos tangíveis.

Somente o “Respondente 1” apontou tempo/esforço/energia como um atributo valorizado no processo de venda realizado pelos maiores fornecedores de soluções de TI, mesmo assim, não como prioritário. O atributo conflito não foi citado de forma espontânea por nenhum dos entrevistados.

Todavia, quando perguntados sobre benefícios e sacrifícios percebidos na venda de soluções de TI – o que será analisado no item 6.2 (Benefícios e sacrifícios percebidos na venda de soluções de TI) desta dissertação –, mais de um dos entrevistados apontou o atributo tempo/esforço/energia ou o atributo conflito como um sacrifício. Assim, supõe-se que, ao serem questionados sobre atributos valorizados, os entrevistados não os correlacionaram diretamente aos sacrifícios não-monetários, como foi feita a correspondência com sacrifício monetário (preço).

Contudo, na pesquisa de Lapierre (2000), o atributo conflito aparece como o de menor relevância. A explicação dada por Lapierre (2000) é que o conflito nem sempre está presente nos relacionamentos entre fornecedor e comprador, no caso de empresas do setor financeiro.

6.2 Benefícios e sacrifícios percebidos na venda de soluções de TI

Como apresentado no capítulo 4 (Revisão do Conhecimento) desta dissertação, Lapierre (2000) concorda com a maioria dos pesquisadores que definem o valor ao cliente em termos dos componentes benefício e sacrifício. Dessa forma, Lapierre (2000) identificou um conjunto de atributos fonte de geração de valor no setor de TI. Esses foram, então, agrupados em termos dos componentes benefício e sacrifício.

O componente benefício do modelo de Lapierre (2000) é composto pelos seguintes atributos: soluções alternativas; qualidade do produto; customização do produto; rapidez no atendimento; flexibilidade; confiabilidade no serviço; competência técnica; imagem; confiança; e solidariedade. Por sua vez, o componente sacrifício é composto por: preço, tempo/esforço/energia, e conflito.

Na primeira entrevista, com o “Respondente 1”, do banco “A”, foram feitas perguntas somente sobre os atributos valorizados no processo de venda realizado pelos fornecedores de soluções de TI, mas não sobre a percepção como um todo de benefícios e sacrifícios implicados nesse processo. Ao avaliar as respostas desse

entrevistado, percebeu-se a necessidade desse aspecto ser incluído a partir do “Respondente 2”, do banco “B”.

Assim, os benefícios e os sacrifícios percebidos e mencionados, espontaneamente, pelos entrevistados no processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI são apresentados a seguir, a partir do banco “B”,

Esses benefícios e sacrifícios são também comparados com os do modelo de Lapierre (2000). Dessa forma, é possível identificar:

- a) a percepção dos entrevistados com relação à categorização em benefícios e sacrifícios apresentada pelo modelo de Lapierre (2000);
- b) se existem outros aspectos que não foram considerados pelos entrevistados quando da indagação sobre atributos valorizados no referido processo de venda.

O banco “B” aponta como benefícios percebidos no processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI:

- a) existência de fornecedores definidos para a grande maioria das demandas de TI, gerando menos sacrifícios (preço, tempo, esforço e energia no processo de compra);
- b) transparência do processo:

“A transparência hoje em dia já produz seus benefícios no processo de compra. Os fornecedores acreditam no processo, e não reclamam tanto do processo” (“RESPONDENTE 3”).

Com relação aos sacrifícios percebidos, o banco “B” menciona:

- a) preço, considerado bom;
- b) escolha de um fornecedor que os técnicos não consideraram ser a melhor solução. Essa situação é decorrente da impessoalidade do processo de compra;
- c) conflito com fornecedor, que são poucos;
- d) aumento dos prazos para conclusão do processo de compra e discussões entre fornecedores, decorrentes da transparência do processo de compra em relação aos fornecedores.

O Quadro 19 correlaciona os benefícios e os sacrifícios percebidos pelo banco “B” com os do modelo de Lapierre (2000).

Correspondência de benefícios		Correspondência de sacrifícios	
Banco “B”	Lapierre (2000)	banco “B”	Lapierre (2000)
Fornecedores pré-definidos	Não há a correspondência de benefícios	Preço	Preço
Transparência do processo	Não há a correspondência de benefícios	Adquirir solução que não é a melhor do mercado	Não há a correspondência de sacrifícios
		Conflito	Conflito
		Prazos	Tempo / esforço / energia
		Discussão entre fornecedores	Conflito

QUADRO 19 – Benefícios e sacrifícios do banco “B” com os de Lapierre (2000)

Fonte: elaboração própria

O banco “C” identifica como benefício percebido no processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI, tanto a tranquilidade de que o fornecedor se responsabilizará pela solução quanto o cumprimento do prazo solicitado.

Como sacrifício percebido pelo banco “C”, é identificado o tempo relativamente longo empreendido pelo banco no processo de compra.

O Quadro 20 correlaciona os benefícios e os sacrifícios percebidos pelo banco “C” com os do modelo de Lapierre (2000).

Correspondência de benefícios		Correspondência de sacrifícios	
Banco “C”	Lapierre (2000)	banco “C”	Lapierre (2000)
Tranquilidade de que a solução funcionará no prazo	Confiabilidade no serviço	Tempo longo	Tempo / esforço / energia
Tranquilidade de que o fornecedor se responsabilizará	Solidariedade		

QUADRO 20 – Benefícios e sacrifícios do banco “C” com os de Lapierre (2000)
Fonte: elaboração própria

O banco “D” destaca, como benefícios percebidos no processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI, os seguintes itens:

- a) rever o próprio parque de ativos de TI (produtos e soluções);
- b) comparar o preço interno com os dos fornecedores;
- c) experimentar, com a compra, uma solução nova;
- d) obter, com a compra, agilidade para implementar os projetos solicitados pelas áreas de negócio.

E com relação aos sacrifícios percebidos, o banco “D” menciona:

- a) preço;
- b) tempo do processo de compra;
- c) necessidade do banco de acompanhar o desenvolvimento da solução proposta pelo fornecedor;
- d) ingerência sobre o desenvolvimento da solução pelo fornecedor: “Se o projeto estiver mal gerenciado no fornecedor, não há como intervir” (“RESPONDENTE 6”);
- e) conflito de negociação com um mal fornecedor:

No caso de um mal fornecedor, pode haver um *stress* de negociação. Isso pode acontecer com fornecedores detentores de soluções exclusivas. O banco espera negociações razoáveis com os fornecedores, principalmente com relação a preço (“RESPONDENTE 5”).

O Quadro 21 correlaciona os benefícios e os sacrifícios percebidos pelo banco “D” com os do modelo de Lapierre (2000).

Correspondência de benefícios		Correspondência de sacrifícios	
Banco “D”	Lapierre (2000)	Banco “D”	Lapierre (2000)
Rever o parque de ativos	Não há a correspondência de benefícios	Preço	Preço
Comparar o preço interno com os dos fornecedores	Não há a correspondência de benefícios	Tempo do processo da compra	Tempo / esforço / energia
Experimentar uma nova solução	Soluções alternativas	Acompanhamento pelo banco	Tempo / esforço / energia
Agilidade para atender às áreas de negócio	Rapidez no atendimento	Ingerência sobre o fornecedor	Conflito
		Conflito de negociação	Conflito

QUADRO 21 – Benefícios e sacrifícios do banco “D” com os de Lapierre (2000)

Fonte: elaboração própria

O benefício apontado pelo banco “D”, a comparação do preço interno com os dos fornecedores, é característico para situações na qual o banco tem a opção de desenvolver a solução de TI internamente ou de adquiri-la de um fornecedor. Para bancos que não possuem essa alternativa, esse benefício não faz muito sentido.

O banco “E”, por sua vez, enumera como benefícios percebidos no processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI:

- a) existência de fornecedores definidos para a maioria das demandas de TI, gerando menos sacrifícios (preço, tempo, esforço e energia no processo de compra);
- b) utilização do conhecimento do fornecedor para definir soluções adequadas;
- c) acesso a níveis globais do fornecedor, se algo der errado;
- d) ajuste da solução definida globalmente às necessidades locais.

Além disso, como sacrifícios percebidos, o banco relaciona:

- a) preço baixo, decorrente de contrato globais com fornecedores;

- b) conflito com fornecedores quanto ao atendimento e aos preços praticados no Brasil em comparação aos praticados na matriz, uma vez que deveriam ser seguidos os contratos globais;
- c) negociação prejudicada no caso de fornecedores quererem tirar vantagem do fato de serem os definidos pelo comitê global de TI do banco para o fornecimento da solução.

O Quadro 22 correlaciona os benefícios e os sacrifícios percebidos pelo banco “E” com os do modelo de Lapierre (2000).

Correspondência de benefícios		Correspondência de sacrifícios	
Banco “E”	Lapierre (2000)	Banco “E”	Lapierre (2000)
Fornecedores pré-definidos	Não há a correspondência de benefícios	Preço baixo	Preço
Uso do conhecimento do fornecedor	Competência técnica	Conflito quanto ao atendimento e a preços	Conflito
Escalação no fornecedor	Solidariedade	Conflito na negociação	Conflito
Localização da solução	Customização do produto		

QUADRO 22 – Benefícios e sacrifícios do banco “E” com os de Lapierre (2000)

Fonte: elaboração própria

E o Quadro 23 resume quais dos benefícios do modelo de Lapierre (2000) foram mencionados de forma espontânea pelos bancos entrevistados, e quais, aparentemente, não constam no referido modelo.

Comparando os benefícios percebidos mencionados pelos bancos com os do modelo de Lapierre (2000), observa-se que:

- a) boa parte dos benefícios do modelo de Lapierre (2000) foram mencionados de forma espontânea pelos entrevistados;
- b) foram apresentados de forma espontânea alguns benefícios que aparentemente não estão representados no modelo de Lapierre (2000);
- c) o processo de compra pode produzir benefícios de revisão de parâmetros e de processos operacionais internos do banco, independente da compra ser ou

não efetivada. Isso é observado nas descrições do banco “D”, ao afirmar que o processo de compra possibilita rever o parque de ativos de TI, além de possibilitar comparação do preço interno com o dos fornecedores.

Benefícios do modelo de Lapierre (2000)	Benefícios mencionados pelos bancos
Soluções alternativas	X
Qualidade do produto	
Customização do produto	X
Rapidez no atendimento	X
Flexibilidade	
Confiabilidade no serviço	X
Competência técnica	X
Imagem	
Confiança no relacionamento	
Solidariedade	X
	Existência de fornecedores pré-definidos (reduzindo sacrifícios)
	Transparência do processo (gerando menos conflito)
	Rever o parque de ativos
	Comparar o preço interno com os dos fornecedores

QUADRO 23 – Benefícios percebidos mencionados pelos bancos

Fonte: elaboração própria

De forma semelhante, o Quadro 24 apresenta uma síntese dos sacrifícios do modelo de Lapierre (2000) e sua correspondência com os sacrifícios percebidos pelos entrevistados.

Sacrifícios do modelo de Lapierre (2000)	Sacrifícios mencionados pelos bancos
Preço	X
Tempo / esforço / energia	X
Conflito	X
	Adquirir solução que não é a melhor do mercado

QUADRO 24 – Sacrifícios percebidos mencionados pelos bancos

Fonte: elaboração própria

Ao se comparar os sacrifícios percebidos mencionados pelos bancos com os do modelo de Lapierre (2000), observa-se que:

- a) o banco “B” identificou como sacrifício a aquisição de uma solução de TI que os técnicos não consideraram como a melhor do mercado; ou seja, a aquisição de uma solução de TI que não tenha a qualidade esperada;
- b) os demais sacrifícios levantados pelos entrevistados podem ser classificados em um dos atributos de sacrifício do modelo de Lapierre (2000): preço, tempo/esforço/energia, ou conflito.

6.3 Valor percebido pelos bancos utilizando-se do modelo de Lapierre (2000)

A identificação do valor percebido pelos bancos quanto ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI, com base no modelo de Lapierre (2000), é representada no Quadro 25.

Como mencionado no item 5.4 (Procedimentos Utilizados para Coleta de Dados) desta dissertação, a identificação foi realizada usando a mesma escala ordinal de sete pontos empregada por Lapierre (2000).

Por motivos já descritos no item 5.5 (Pesquisa-piloto) desta dissertação, não foram feitas perguntas de valor percebido segundo o modelo de Lapierre (2000) para o banco “A”.

A fim de representar todas as respostas no mesmo quadro, é usada a seguinte legenda para a escala:

- a) MPE = Muito Pior do que o Esperado;
- b) PE = Pior do que o Esperado;
- c) LPE = Ligeiramente Pior do que o Esperado;
- d) IE = Igual ao Esperado;
- e) LME = Ligeiramente Melhor do que o Esperado;
- f) ME = Melhor do que o Esperado;
- g) MME = Muito Melhor do que o Esperado.

De forma semelhante, é utilizada uma legenda para os cognomes dos entrevistados:

- a) R2 = “Respondente 2”;
- b) R3 = “Respondente 3”;
- c) R4 = “Respondente 4”;
- d) R5 = “Respondente 5”;
- e) R6 = “Respondente 6”;
- f) R7 = “Respondente 7”.

Além disso, para facilitar a visualização e a análise do Quadro 25, as respostas dos entrevistados quanto às percepções de valor são agrupadas em três colorações:

- a) vermelha: percepção de valor inferior a igual ao esperado (MPE, PE, LPE);
- b) amarela: percepção de valor igual ao esperado (IE);
- c) verde: percepção de valor superior a igual ao esperado (LME, ME, MME);

O item 6.3.1 desta dissertação realiza a análise do valor percebido pelos entrevistados, utilizando-se do modelo de Lapierre (2000). Todavia, deve-se considerar que as percepções de valor de cada um deles podem ser influenciadas por uma série de situações particulares, como por exemplo:

- d) perfil do entrevistado;
- e) papel desempenhado pelo entrevistado no centro de decisão de compras;
- f) níveis diferentes de expectativa do entrevistado com relação ao processo de venda realizado pelo fornecedor;
- g) tempo, intensidade e maturidade do relacionamento com o fornecedor;
- h) atributos valorizados pelo banco, em especial os prioritários;
- i) adoção de referências distintas para análise dos atributos, como por exemplo: tipo de solução de TI, período de tempo analisado, algum acontecimento especial que sensibilizou o entrevistado etc;
- j) características do fornecedor;
- k) uso de uma escala ordinal, onde cada componente da escala pode ter significado diferente para os entrevistados.

Essas situações podem ser classificadas nas dimensões de necessidade total do cliente empresarial (LAMBIN, 2000) ou nas forças de influência sobre a decisão de

compra empresarial (HUTT; SPEH, 2002, p. 82), ambas apresentadas no item 4.2.2 (Processo de decisão de compra empresarial) desta dissertação.

Valor	Dimensão	Banco	“B”		“C”	“D”		“E”
		Entrevistado Atributo	R2	R3	R4	R5	R6	R7
Benefício	Produto	Soluções alternativas	PE	IE	LME	PE	IE	ME
		Qualidade do produto	LPE	LME	MME	IE	LPE	IE
		Customização do produto	LME	IE	LME	PE	IE	ME
	Serviço	Rapidez no atendimento	PE	LME	IE	IE	LPE	IE
		Flexibilidade	IE	IE	ME	LPE	LME	IE
		Confiabilidade no serviço	PE	PE	IE	IE	IE	LPE
		Competência técnica	LPE	IE	MME	IE	LME	IE
	Relacionamento	Imagem	LME	LME	IE	IE	LME	ME
		Confiança	LPE	ME	IE	IE	LPE	LPE
		Solidariedade	ME	IE	ME	IE	LME	LME
Sacrifício	Produto	Preço	IE	LME	LME	IE	IE	ME
	Serviço							
	Relacionamento	Tempo/esforço/energia	LPE	PE	MME	PE	PE	IE
		Conflito	LPE	LPE	ME	LPE	LME	IE

QUADRO 25 – Identificação do valor percebido pelo modelo de Lapierre (2000)

Fonte: elaboração própria

6.3.1 Identificação do valor percebido pelos entrevistados

Neste item é discutido o valor percebido de cada entrevistado com relação ao processo de venda realizado pelos maiores fornecedores de soluções de TI do banco, com base no modelo de Lapierre (2000). As respostas dos entrevistados aparecem no Quadro 25, e, quando possível, é feita uma correspondência entre as respostas dos entrevistados do mesmo banco.

O “Respondente 2” tem uma das piores percepções de valor quanto ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI, pois o considera gerador de pouquíssimo benefício, além de demandar bastante sacrifício por parte do banco. Dos 13 atributos avaliados, apenas três receberam avaliação superior a igual ao esperado (LME, ME, MME).

Essa percepção de valor negativa é justificada por declaração do próprio entrevistado:

Não estou contente com o desempenho dos fornecedores quanto aos processos de pré-venda e de venda de soluções de TI. Na minha visão, a indústria de TI – ao se analisar a cadeia de suprimentos formada por fornecedor de TI, área de TI do banco, e área de negócios do banco – não está tendo uma boa atuação, e isso provavelmente decorre de uma falta de planejamento de longo prazo (“RESPONDENTE 2”).

Por outro lado, o “Respondente 3”, também pertencente ao banco “B”, possui uma percepção de valor positiva quanto ao processo de venda realizado pelos maiores fornecedores de soluções de TI do banco, apesar de concordar que o mesmo tem gerado bastante sacrifício por parte do banco. Dos 13 atributos avaliados, cinco receberam avaliação superior a igual ao esperado (LME, ME, MME).

Essa diferença de percepção de valor entre o “Respondente 2” e o “Respondente 3”, ambos do banco “B”, é decorrente de, no mínimo, duas possíveis justificativas, como:

- a) a área do “Respondente 2” tem como uma das responsabilidades a gerência desses maiores fornecedores de soluções de TI do banco, ao passo que a área do “Respondente 3” é uma das usuárias dessas soluções;
- b) os perfis dos entrevistados são diferentes.

O “Respondente 4”, pertencente ao banco “C”, é o que tem a melhor percepção de valor no processo de venda realizado pelos seus fornecedores de soluções de TI. Os benefícios percebidos são muito grandes, e a percepção dos sacrifícios incorridos pelo banco “C” no processo de compra é muito pequena. Dos 13 atributos avaliados, nove receberam avaliação superior a igual ao esperado (LME, ME, MME).

Essa alta percepção de valor do “Respondente 4”, em comparação à dos demais entrevistados, deve ser melhor investigada. Se comparado ao perfil dos outros entrevistados, poder-se-ia suspeitar de que o escopo e o domínio de decisão do “Respondente 4” podem ser diferentes daqueles dos demais. Como verificado posteriormente com o próprio “Respondente 4”, seu papel como decisor técnico e a falta de foco na parte burocrática do processo de compra possibilitam percepções altas de valor associadas às dimensões de produto e de serviço, e não geram percepções ruins quanto à dimensão relacionamento.

O “Respondente 5”, do banco “D”, tem a pior percepção de valor quanto ao processo de venda realizado pelos maiores fornecedores de soluções de TI dos correspondentes bancos. Dos 13 atributos avaliados, nenhum recebeu avaliação superior a igual ao esperado (LME, ME, MME). Além de perceber pouquíssimo benefício, à semelhança do “Respondente 2”, o “Respondente 5” tem a pior percepção de sacrifício empreendido pelo banco.

Essa percepção de valor muito negativa é bastante influenciada pelo perfil do entrevistado. O próprio “Respondente 5” mencionou que as suas avaliações identificadas como igual ao esperado significam que o atendimento pelo fornecedor é muito bom, mas são assim classificadas por ter expectativas altas com relação aos fornecedores. Além disso, acrescentou ser difícil avaliar um atributo como melhor do que o esperado, pois o que ele espera é o melhor que o fornecedor possa fazer.

O “Respondente 6”, também do banco “D”, tem uma percepção de valor neutra e balanceada com relação ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI, ou seja, propiciando um pouco de benefício e causando um pouco de sacrifício. Dos 13 atributos avaliados, cinco receberam avaliação superior a igual ao esperado (LME, ME, MME). O “Respondente 6” considera que os fornecedores ainda têm pouco tempo de relacionamento com a sua área – 2 anos –, e, com o desenvolvimento dos mesmos, gerarão mais valor.

Essa contraposição de percepção do “Respondente 5” e do “Respondente 6”, ambos pertencentes ao banco “D”, tem ao menos algumas possíveis justificativas, como:

- a) os entrevistados pertencem a áreas distintas de TI do banco, as quais possuem escopos diferentes;
- b) os fornecedores de cada área são diferentes;
- c) os perfis dos entrevistados são diferentes.

O “Respondente 7”, do banco “E”, tem uma boa percepção de valor com relação ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI, decorrente de uma boa percepção de benefícios e uma boa percepção de sacrifícios. Dos 13 atributos avaliados, cinco receberam avaliação superior a igual ao esperado (LME, ME, MME).

Um dos possíveis fatores para que a percepção de valor do “Respondente 7” seja positiva decorre do fato de que muito do trabalho das fases iniciais do processo de venda é realizado pelo comitê global de TI do banco “E”, e não pelo banco local.

O Quadro 26 resume as percepções de valor dos entrevistados quanto ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI, as quais foram obtidas com base nas questões do modelo de Lapierre (2000), apresentadas no Quadro 25 e discutidas neste item da dissertação.

Além de ter sido analisado o valor percebido em função de cada entrevistado, a seguir são feitos alguns destaques em razão dos atributos do modelo de Lapierre (2000).

Banco	Entrevistado	Percepção de valor
"B"	"Respondente 2"	negativa
	"Respondente 3"	positiva
"C"	"Respondente 4"	positiva
"D"	"Respondente 5"	negativa
	"Respondente 6"	neutra
"E"	"Respondente 7"	positiva

QUADRO 26 – Percepção de valor dos entrevistados

Fonte: elaboração própria

O atributo rapidez no atendimento recebeu avaliação superior a igual ao esperado (LME, ME, MME) somente pelo "Respondente 3", sendo que o "Respondente 2", do mesmo banco, lhe atribuiu a avaliação de pior do que o esperado. Como a avaliação do "Respondente 3" foi de ligeiramente melhor do que o esperado, pode-se considerar que, de uma forma geral, os maiores fornecedores de soluções de TI dos bancos entrevistados não foram bem avaliados nesse atributo quanto ao processo de venda de soluções de TI.

O atributo confiabilidade no serviço não recebeu avaliação superior a igual ao esperado por nenhum dos entrevistados (LME, ME, MME), tendo sido o pior atributo avaliado. Sendo assim, esse atributo merece receber especial atenção pelos maiores fornecedores de soluções de TI dos bancos entrevistados, quanto ao processo de venda de soluções de TI. Como apresentado no item 4.3.4 (Tipos de venda empresarial) desta dissertação, Boles et al. (2000) indicam que a confiabilidade no serviço tem efeito significativo no desempenho do vendedor.

O atributo imagem recebeu avaliação superior a igual ao esperado (LME, ME, MME) por quatro dos seis entrevistados, além de avaliação de igual ao esperado pelos outros dois entrevistados. Assim, pode-se considerar que os maiores fornecedores de soluções de TI dos bancos entrevistados foram bem avaliados com relação a esse atributo.

O atributo solidariedade foi avaliado de forma semelhante ao atributo imagem, tendo apenas alteração de avaliação entre os entrevistados. Assim, o atributo solidariedade também pode ser considerado como bem avaliado.

O atributo preço recebeu avaliação superior a igual ao esperado (LME, ME, MME) por três dos seis entrevistados, e de igual ao esperado pelos outros três. Dessa forma, pode-se considerar que o atributo preço (significando preço baixo ou adequado) foi bem avaliado.

O atributo tempo/esforço/energia recebeu avaliação superior a igual ao esperado (LME, ME, MME) somente pelo “Respondente 4”. Como mencionado anteriormente, o próprio “Respondente 4” acredita que a sua avaliação positiva nesse atributo decorra do fato dele ter papel de decisor técnico e de não ter foco na parte burocrática do processo de compra.

Os outros sete atributos do modelo de Lapierre (2000) receberam avaliações diversas dos entrevistados, inclusive com distinções dentro de um mesmo banco. Dessa forma, não foi possível extrair uma consideração mais generalista com relação ao grupo entrevistado.

Como resumo da análise de valor percebido pelos entrevistados, em função dos atributos do modelo de Lapierre (2000), pode ser observado que os atributos rapidez no atendimento, confiabilidade no serviço, e tempo/esforço/energia não foram bem avaliados pelos entrevistados quanto ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI, ao passo que os atributos imagem, solidariedade, e preço foram.

6.4 Identificação da relação entre o valor percebido e a decisão de compra

Após ter sido identificado o valor percebido pelos bancos entrevistados quanto ao processo de venda realizado pelos maiores fornecedores de soluções de TI, cabe verificar a relação entre o valor percebido e a decisão de compra, para se ter uma idéia do alcance da efetividade do construto valor percebido no processo de compra.

Para a análise são utilizadas as respostas dos entrevistados dadas às questões do modelo de Lapierre (2000). Como não foram feitas essas questões para o banco “A”, conforme justificativa apresentada no item 5.5 (Pesquisa-piloto) desta dissertação, esta análise é realizada com os demais bancos, cujas respostas são apresentadas no Quadro 25 e resumidas no Quadro 26.

Apesar do “Respondente 2” ter uma percepção de valor negativa com relação ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI, como apresentado no Quadro 26, é correto afirmar que no banco “B” existe a relação entre valor percebido e decisão de compra, visto que:

- a) a contratação desse grupo de fornecedores ocorreu em nível global no banco, e a análise de valor percebido considerou os benefícios e os sacrifícios globais, o que não significa, obrigatoriamente, que para a filial do banco “B” no Brasil, tomada em particular, a percepção de valor fosse positiva;
- b) essa percepção de valor do “Respondente 2” corresponde à dos dias atuais, não significando que à época da contratação desses fornecedores a percepção de valor não era positiva. Como mencionado por Parasuraman (1997), valor ao cliente é um conceito dinâmico, e não se deve esperar que os atributos de valor permaneçam inalterados no tempo;
- c) e no caso de se adquirir uma solução de um fornecedor não pertencente a esse grupo definido de fornecedores, a decisão de compra atual também considera o valor percebido: área de TI seleciona e qualifica um grupo de fornecedores finalistas e sinaliza para a área de compras quais dessas soluções possuem características essenciais para atender aos requisitos relevantes; a área de compras, por sua vez, faz a seleção pelo menor preço, permitindo uma variação a maior para as soluções que atendam aos requisitos relevantes.

O banco “C” tem uma percepção de valor positiva com relação ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI, conforme apresentado no Quadro 26. E, segundo o “Respondente 4”, existe a relação entre o valor percebido e a decisão de compra de soluções de TI: a área de TI seleciona e qualifica os fornecedores finalistas que atendem às requisições demandadas, e a área de compras decide pelo menor preço dentre os qualificados, levando em

consideração certa variação a maior no preço de um fornecedor caso sua solução seja apontada pela área de TI como tendo um diferencial no atendimento aos requisitos relevantes.

Todavia, com relação à participação do fornecedor na determinação dos critérios para a especificação da solução de TI a ser adquirida, o banco “C” reconhece que isso agrega valor, mas não atribui peso relevante a essa participação em suas avaliações nos processos de compra. Uma das justificativas seria que o fornecedor também obtém benefícios nessa participação, ao se tornar mais capacitado a entender as necessidades e a apresentar uma solução mais adequada.

Essa situação é observada quando o banco “C” emite no mercado uma RFP, elaborada com a participação de um determinado fornecedor, e para a qual pode atender qualquer fornecedor capacitado, – não somente o fornecedor que participou na determinação dos critérios – ganhando aquele que apresentar o maior valor percebido, segundo o que é relevante para o banco “C”. No modelo de Lapierre (2000), a análise da participação do fornecedor na fase de determinação dos critérios para a especificação da solução está associada ao atributo solidariedade.

Para o banco “D”, no caso de compra de soluções de TI, existe relação direta entre valor percebido e decisão de compra, pois a escolha da solução fica a cargo do gestor da área de TI solicitante, e não com a área de compras. Nesse caso, esta apenas ajusta as questões comerciais e burocráticas, de uma solução de TI escolhida e negociada pela área de TI requisitante.

O banco entende que ficando todo o processo de escolha da solução com a área de TI requisitante, há melhor possibilidade de se analisar o valor percebido como um todo (benefícios *versus* sacrifícios), diferentemente do processo realizado pelo banco “C”, cuja análise de valor percebido é realizada em duas etapas: pela área de TI e pela área de compras.

Apesar de no Quadro 26 a percepção de valor do “Respondente 6”, quanto ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI, de uma forma geral estar classificada como neutra, o entrevistado afirma existir a

relação entre valor percebido e decisão de compra para os casos em que a mesma é positiva.

O “Respondente 6” acredita que essa percepção geral será melhorada, pois os fornecedores selecionados para prover soluções de TI à sua área ainda têm pouco tempo de relacionamento com ela, e, com o desenvolvimento dos mesmos, gerarão mais valor.

Para o banco “E”, também existe relação entre valor percebido e decisão de compra de soluções de TI. Porém, diferentemente do banco “C”, o banco “E” reconhece todo o esforço, tempo e energia empreendidos pelo fornecedor na determinação dos critérios para a especificação da solução de TI a ser adquirida, não emitindo uma RFP nos casos em que o fornecedor identificou e desenvolveu a oportunidade junto ao banco. Em casos em que deve ser emitida uma RFP ao final da fase de pré-venda, o banco desde o início já deixa claro essa situação para o fornecedor interessado em realizar a especificação da solução a ser adquirida.

E, mesmo nos casos em que o comitê global de TI do banco “E” define o fornecedor da solução de TI, pode-se considerar a existência dessa relação de valor percebido e decisão de compra, visto que a análise de valor percebido foi realizada por esse comitê, considerando parâmetros globais. Essa situação se assemelha à do banco “B”, quando da aquisição de solução de TI de fornecedor definido globalmente.

Assim, verifica-se que para todos os bancos entrevistados existe uma clara relação entre valor percebido e decisão de compra, independente se o processo de compra é analisado totalmente pela área de TI, ou se a análise é compartilhada com a área de compras, ou se os fornecedores já são previamente definidos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como apresentado no capítulo 2 (Justificativa) desta dissertação, a importância de se pesquisar sobre o construto valor foi reconhecida pelo *Marketing Science Institute* em 1997 (EGGERT; ULAGA, 2002), além da literatura também sugerir que o estudo tem sido conduzido principalmente no nível conceitual (WILSON; JANTRANIA, 1997).

Além disso, a importância do estudo de valor ao cliente também é percebida no contexto empresarial, visto que as empresas têm uma maior probabilidade de obter e de reter clientes ao conhecerem e proverem o que gera valor a eles (GABBOTT, 2004).

Dessa forma, esta dissertação foi elaborada com o objetivo de investigar como executivos de TI de alguns dos maiores bancos comerciais privados brasileiros percebem o valor do processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI e, também, qual a relação entre o valor percebido e a decisão de compra de tais soluções de TI.

Para isso, utilizando a metodologia exploratória, foram realizadas entrevistas em profundidade com sete executivos, diretamente envolvidos com o processo de compra de soluções de TI, de cinco dos maiores bancos privados brasileiros. As entrevistas e suas análises tiveram como referência um modelo de avaliação de valor percebido pelo cliente empresarial, desenvolvido por Lapierre (2000).

Assim, o objetivo desta pesquisa foi totalmente atingido, visto que foram investigados os valores percebidos pelos entrevistados quanto ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de TI, além de suas relações com a decisão de compra. A seguir são apresentadas as principais considerações desta dissertação.

A primeira consideração a ser feita é que o modelo de Lapierre (2000) foi julgado como aceitável para a avaliação do valor percebido pelos bancos comerciais

privados brasileiros entrevistados quanto ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI. Essa consideração decorre de:

- a) o modelo ter sido desenvolvido em base a dados coletados de clientes empresariais de TI, incluindo bancos;
- b) ter sido verificada a aceitabilidade do modelo com o primeiro dos entrevistados, o “Respondente 1”, e o mesmo não ter discordado de nenhum de seus atributos;
- c) o modelo representar adequadamente a totalidade dos atributos valorizados pelos entrevistados, quanto ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI.

Como segunda consideração, verificou-se que o atributo preço tem uma relevância maior para os entrevistados para esta pesquisa do que a identificada na de Lapierre (2000), quando associado a soluções de TI (produtos e serviços).

O atributo preço foi mencionado de forma espontânea pelos cinco bancos entrevistados, tendo sido apontado como prioritário por quatro deles, e só não foi mencionado como prioritário pelo banco “B” em função deste ter contratos definidos, com preços estabelecidos, com os seus maiores fornecedores de TI.

Como terceira consideração desta pesquisa, observou-se que o atributo tempo/esforço/energia foi mencionado como valorizado por apenas um dos entrevistados e o atributo conflito, por nenhum deles. Porém, quando perguntados sobre benefícios e sacrifícios percebidos, esses atributos são citados como sacrifícios. Assim, supõe-se que os entrevistados não fizeram uma correspondência direta entre o conceito de atributos valorizados e sacrifícios não monetários, da forma como foi feita a correspondência com sacrifício monetário (preço).

Como quarta consideração, observou-se que o atributo denominado tempo/esforço/energia foi um dos piores avaliados, quando utilizado como referência o modelo de Lapierre (2000). Somente o “Respondente 4” lhe atribuiu uma avaliação superior a igual ao esperado (LME, ME, MME), possivelmente em função de possuir o papel de decisor técnico sem foco na parte burocrática do processo de compra.

Como quinta consideração a ser feita, ainda pelo modelo de Lapierre (2000), verificou-se que o atributo rapidez no atendimento e, principalmente, o atributo confiabilidade no serviço também não foram bem avaliados pelos entrevistados quanto ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI.

Como sexta consideração, identificou-se que os atributos solidariedade, imagem e preço foram, de uma forma geral, bem avaliados pelos entrevistados, ao se considerar o modelo de Lapierre (2000).

Como sétima consideração, constata-se que cada entrevistado prioriza um conjunto distinto de atributos. Como exemplo, o atributo competência técnica é apontado pelo “Respondente 2” como um atributo valorizado e prioritário; pelo “Respondente 1” como um atributo valorizado, mas não prioritariamente; e pelo “Respondente 4” não é mencionado como um atributo com valor diferenciado.

Sendo assim, é importante ao fornecedor verificar com cada um dos integrantes do centro de decisão de compras quais são e como são valorizados os atributos referentes ao processo de venda de soluções de TI, podendo ser utilizado o modelo de Lapierre (2000) para medir esse valor percebido. Como sugestão para essa análise, é recomendável que se pondere os atributos a serem avaliados com o papel desempenhado pelo entrevistado no centro de decisão de compras, para não ocorrer uma possível distorção de valor de um atributo feita por um entrevistado que não possua competência adequada para avaliá-lo.

Como oitava consideração, verifica-se que, aparentemente, os benefícios percebidos pelos entrevistados com o processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI não estão todos representados no modelo de Lapierre (2000), visto que não foi encontrada uma correspondência para os seguintes benefícios mencionados:

- a) existência de fornecedores já definidos para prover soluções de TI, reduzindo tempo/esforço/energia do banco no processo de seleção dos mesmos;
- b) transparência do processo de compra de soluções de TI, gerando menos conflito com os fornecedores;

- c) revisão do parque de ativos (produtos e soluções);
- d) comparação do preço interno com os preços praticados pelos fornecedores.

Uma possível explicação seria que a pesquisa de Lapierre (2000), por não se restringir ao setor financeiro, pois também incluiu os setores de distribuição e de informação, comunicação e entretenimento, gerou um modelo que representa os benefícios percebidos mais comumente identificados de todos esses setores.

Como nona consideração, observa-se que o processo de venda realizado pelos maiores fornecedores de soluções de TI pode gerar, por si só, benefícios ao banco, independente da compra ser ou não efetivada. Tal situação pode ser exemplificada quando são mencionados os seguintes benefícios percebidos:

- a) revisão do parque de ativos (produtos e soluções);
- b) comparação do preço interno com os preços praticados pelos fornecedores.

Como décima consideração, sugere-se que o componente sacrifício do modelo de Lapierre (2000) não representa a totalidade dos sacrifícios percebidos pelos entrevistados, tendo como exemplo o fato de o banco “B” mencionar como sacrifício o fato de se adquirir uma solução de TI que não tenha a qualidade esperada.

Uma possível explicação seria semelhante à apresentada na sétima consideração, a qual destaca que a pesquisa de Lapierre (2000) não se restringiu ao setor financeiro, podendo o modelo contemplar somente os sacrifícios mais comumente identificados de todos os setores pesquisados.

Como décima primeira consideração, verificou-se que há uma diferença de percepção de valor entre os entrevistados, com relação ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI. Tal diferença é observada inclusive entre entrevistados de um mesmo banco, como o “Respondente 2” e o “Respondente 3”, os quais avaliaram os mesmos fornecedores.

Essa diferença de percepção de valor entre os entrevistados decorre das dimensões de necessidade total do cliente empresarial (LAMBIN, 2000) e das forças de influência sobre a decisão de compra empresarial (HUTT; SPEH, 2002, p. 82),

ambas apresentadas no item 4.2.2 (Processo de decisão de compra empresarial) desta dissertação.

Como décima segunda consideração, tem-se que para todos os bancos entrevistados, há uma clara relação entre o valor percebido com o processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI e a decisão de compra. Essa relação positiva está de acordo com as proposições da literatura, como as apresentadas por Bolton e Drew (1991), de que entregar maior valor ao cliente pode resultar em uma propensão à compra e à compra repetitiva.

Assim, como síntese das considerações, quanto ao valor percebido pelos bancos entrevistados com relação ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI, tem-se que:

- a) o valor percebido oscila de muito negativo a muito positivo, em função de características da solução de TI sendo proposta, do processo de compra e venda, do fornecedor, do perfil do entrevistado etc;
- b) os atributos rapidez no atendimento, confiabilidade no serviço, e tempo/esforço/energia não foram, de uma forma geral, bem avaliados pelos entrevistados;
- c) os atributos imagem, solidariedade e preço foram, de uma forma geral, bem avaliados pelos entrevistados;
- d) há uma clara relação entre o valor percebido e a decisão de compra.

Como implicação prática, é sugerido que os maiores fornecedores de soluções de TI dos bancos entrevistados avaliem com os integrantes dos centros de decisão de compras seus valores percebidos, podendo ser utilizado para a avaliação o modelo de Lapierre (2000).

8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa apresenta uma série de limitações, as quais são destacadas a seguir:

- a) por ser uma pesquisa qualitativa exploratória, as considerações não podem ser generalizadas;
- b) mesmo utilizando a técnica de entrevista em profundidade, alguns questionamentos podem não ter sido totalmente explorados;
- c) apesar de não terem sido identificados os bancos, os entrevistados, e os fornecedores, em função da sensibilidade do tema da dissertação, não é possível garantir que as informações obtidas sejam isentas de filtro ou de viés dos entrevistados;
- d) a verificação da aceitabilidade do modelo de Lapierre (2000) junto aos entrevistados deveria ter sido realizada com todos os entrevistados, e não somente com o primeiro deles, antes de ser utilizado o referido modelo para a identificação dos valores percebidos pelos respectivos entrevistados;
- e) a aplicação da técnica denominada bola-de-neve na seleção da amostra não garante homogeneidade no critério de seleção dos entrevistados, apesar de ter sido avaliado se cada entrevistado atendia aos critérios da pesquisa;
- f) os diferentes perfis e papéis dos entrevistados com relação ao centro de decisão de compras geram diferentes percepções de valor com relação ao processo analisado, e criam distorções na comparação das respostas;
- g) as circunstâncias da entrevista, assim como os diferentes parâmetros adotados pelos entrevistados com relação aos fornecedores e às soluções de TI utilizada para a análise, também propiciam distorções na comparação das respostas;
- h) apesar de o pesquisador ter mantido a ética requerida em uma pesquisa acadêmica, pode ter havido algum viés inconsciente decorrente de sua formação acadêmica em Bacharelado em Ciência da Computação e do fato de trabalhar na área de marketing de uma empresa de informática.

9 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Em função da natureza exploratória da pesquisa e das limitações apresentadas no capítulo 8 (Limitações da Pesquisa) desta dissertação, algumas alternativas podem ser sugeridas para a realização de novos estudos:

- a) utilizar técnicas exploratórias para verificar se os benefícios e os sacrifícios mencionados por alguns dos entrevistados, que aparentemente não estão contemplados no modelo de Lapierre (2000), deveriam ser considerados para a avaliação do valor percebido por bancos comerciais privados brasileiros, com relação ao processo de venda realizado por seus maiores fornecedores de soluções de TI;
- b) utilizar técnicas quantitativas para verificar a aceitabilidade do modelo de Lapierre (2000) em todo o setor de bancos comerciais privados brasileiros, assim como, para avaliar o valor percebido com relação ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI;
- c) utilizar técnicas qualitativas e quantitativas para verificar a aceitabilidade do modelo de Lapierre (2000) e o valor percebido com relação ao processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de soluções de TI, nos outros setores da economia brasileira correspondentes àqueles utilizados por Lapierre (2000) para o desenvolvimento do referido modelo: setores de distribuição e de informação, comunicação e entretenimento;
- d) aplicar técnicas qualitativas para explorar, com os participantes dos centros de decisão de compras de soluções de TI nos bancos comerciais privados brasileiros, o porquê os correspondentes fornecedores estão atendendo mal (ou bem) as dimensões importantes de valor, conforme pergunta número quatro do “Processo de Determinação do Valor ao Cliente”, representado no Esquema 4;
- e) utilizar métodos processuais de predição de valor ao cliente, para identificar o que os clientes-alvo provavelmente valorizarão no futuro, conforme pergunta número cinco do “Processo de Determinação do Valor ao Cliente”, representado no Esquema 4.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Benefício do uso de tecnologia de informação no desempenho empresarial**. Projeto de pesquisa desenvolvido com o apoio do Núcleo de Pesquisa e Publicação (NPP) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getulio Vargas (FGV). São Paulo: FGV-EAESP, 2005.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Marketing definitions**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/content4620.php>>. Acesso em: 25 ago. 2007.

ANDERSEN, S.; BISTRITZ, S. **Value-based planning: creating customer value at the account and opportunity levels**. [S.l.]: Velocity, 2003. Disponível em: <<http://www.Performancemethods.com/html/resources.htm>>. Acesso em: 29 jul. 2007.

_____. NARUS, J. A. **Business market management: understanding, creating and delivering value**, Boston (MA): Harvard Business School Press, 1998.

ANUÁRIO INFORMÁTICA HOJE. São Paulo: Plano Editorial, 2006. Edição especial.

BACEN. 50 maiores bancos. **Banco Central do Brasil**, Brasília, jun. 2007. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br/>>. Acesso em: 19 jun. 2007.

BATAGLIA, V. **O processo decisório de investimentos estratégicos em tecnologia da informação: um estudo da agroindústria do estado de São Paulo**. Dissertação de Mestrado, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BELASCO, J. A.; STAYER, R. C. **Flight of the buffalo**. New York (NY): Warner, 1993.

BINGHAM, F. G.; RAFFIELD III, B. T. **Business to business marketing management**. Homewood (IL): Irwin, 1990.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **Grid para excelência de vendas**. São Paulo: Atlas, 1989.

BOLES, J. et al. Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara (CA), v. 15, n. 2/3, p. 141-153, 2000. Disponível em Emerald Insight: <<http://www.emeraldinsight.com>>. Acesso em: 8 maio 2007.

BOLTON, R. N.; DREW, J. H. A multistage model of customers' assessments of service quality and value. **Journal of Consumer Research**, Gainesville (FL), v. 17, n. 4, p. 375-384, Mar. 1991. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 27 maio 2007.

BUTZ, H. E.; GOODSTEIN, L. D. Measuring customer value: gaining the strategic advantage. **Organizational Dynamics**, New York (NY), v. 24, n. 3, p. 63-77, Winter 1996. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 27 maio 2007.

CAMPOMAR, M. C. Pesquisa em marketing e seus problemas *versus* pesquisa de marketing. **Gestão.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, p. 213-223, maio/ago. 2006.

CAROTHERS, G. H. Jr.; ADAMS, M. Competitive advantage through customer value: the role of value-based strategies. In: STAHL, M. J.; BOUNDS, G. M. (Eds), *Competing globally through customer value. The Management of Strategic Suprasystems*. New York (NY): Quorum Books, 1991.

CASELL, C.; SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research**. London (UK): Sage Publications, 1997.

CASH JR., J. I.; McFARLAN, F. W.; McKENNEY, J. L. **Corporate information systems management: the issues facing senior executives**. 3. ed. Homewood (IL): Irwin, 1992.

CHOFFRAY, J.; LILIEN, G. L. Assessing response to industrial marketing strategy. **Journal of Marketing**, Chicago (IL), v. 42, n. 2, p. 20-32, Apr. 1978. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 18 out. 2007.

CLEMONS, D. S.; WOODRUFF, R. B. Broadening the view of customer (dis)satisfaction: a proposed means-end disconfirmation model of CS/D. In: Allen et al. (Eds), **Marketing Theory and Applications**. Chicago (IL): American Marketing Association, 1992. p. 209-216.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Tradução Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COUGHLIN, M. IDC's worldwide services taxonomy, 2006. **International Data Corporation**, Framingham (MA), v. 1, n. 34877, p. 1-83, 2006.

DE SORDI, J. O.; CONTADOR, J. C. Integração dos sistemas de informação à estratégia da organização por meio do modelo de campos e armas da competição. **Revista de Administração da USP**, São Paulo; v. 40, n. 2, p. 123-135, abr./jun. 2005.

DOYLE, P. Building successful brands: the strategic options. **Journal of Marketing Management**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 77-95, Summer 1989. Disponível em Business Source Premier: <<http://search.ebscohost.com/Community.aspx>>. Acesso em 18 out. 2007.

DUARTE, C. H. C.; CASTELLO BRANCO, C. E. Impactos econômicos e sociais da política setorial brasileira para tecnologias da informação. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 15, p. 125-146, jun. 2001.

DRUCKER, P. F. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management research: an introduction**. London (UK): Sage, 1991.

EGGERT, A.; ULAGA, W. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara (CA), v. 17, n. 2/3, p. 107-118, 2002. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 24 abr. 2007.

EVANS, F. B. Selling as a dyadic relationship: a new approach. **The American Behavioral**, [S.l.], v. 6, n. 9, p. 76-79, May 1963. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 18 out. 2007.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Portal de informações do setor**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 19 out. 2007.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. Tradução Mauro de Campo Silva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FLINT, D. J.; WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Exploring the phenomenon of customer's desired value change in a business-to-business context. **Journal of Marketing**, Chicago (IL), v. 66, n. 4, p. 102-117, Oct. 2002. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 24 abr. 2007.

GABBOTT, M. **Introduction to marketing: a value exchange approach**. New South Wales, Australia: Prentice Hall, 2004.

GALE, B. **Managing customer value: quality and service that customers can see**. New York (NY): The Free Press, 1994.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GRÖNROOS, C. On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. **Marketing Theory**, London (UK), v. 6, n. 4, p. 395-417, Dec. 2006. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 25 ago. 2007.

_____. Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. **Journal of Marketing Management**, [S.l.], v. 13, n. 5, p. 407-419, July 1997. Disponível em Business Source Premier: <<http://search.ebscohost.com/Community.aspx>>. Acesso em 24 abr. 2007.

GROTH, J. C. The exclusive value principle: a concept for marketing. **Journal of Product and Brand Management**, Santa Barbara (CA), v. 3, n. 3, p. 8-18, 1994. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 24 abr. 2007.

GROVER, V.; FIEDLER, K. D.; TENG, J. T. C. Corporate Strategy and IT Investments. **Business and Economic Review**, Columbia (SC), v. 43, n. 3, p. 17-22, Apr./Jun.1997. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 25 ago. 2006.

HILGARD, E. R.; ATKINSON, R. C. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1976.

HOLBROOK, M. B. The nature of customer value. In: RUST, R. T.; OLIVER, R. L. **Service quality**: new directions in theory and practice, Thousand Oaks (CA): Sage Publications, 1994.

HUBER, F.; HERRMANN, A.; MORGAN, R. E. Gaining competitive advantage through customer value oriented management. **Journal of Consumer Marketing**, Santa Barbara (CA), v. 18, n. 1, p. 41-53, 2001. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 25 ago. 2006.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B**: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

HUTT, M. D.; JOHNSTON, W. J.; RONCHETTO JR, J. Selling centers and buying centers: formulating strategic exchange patterns. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, New York (NY), v. 5, n. 1, p. 32-40, May 1985. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em 24 abr. 2007.

INTERNATIONAL DATA CORPORATION. **Brazil IT spending patterns**: the Brazil Black Book. Disponível em: <<http://www.idclatin.com>>. Acesso em: 19 out. 2007.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Marketing orientation: antecedents and consequences, **Journal of Marketing**, Chicago (IL), v. 57, n. 3, p. 53-70, July 1993. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 19 out. 2007.

JOINER, B. L. **Fourth Generation Management**: the new business consciousness. New York (NY): McGraw-Hill, 1994.

KAUFMAN, J. J. **Value management**: creating competitive advantage, Menlo Park (CA): Crisp Publications, 1998. (Best Management Practices Series).

KHALIFA, A. Salem. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration, **Management Decision**, London (UK), v. 42, n. 5/6, p. 645-666, 2004. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 24 abr. 2007.

KOTLER, P. **Marketing management**. 9. ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall, 1996.

KRISHNAN, V.; BHATTACHARYA, S. Technology selection and commitment in new product development: the role of uncertainty and design flexibility. **Management Science**, Linthicum (MD), v. 48, n. 3, p. 313-327, Mar. 2002. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 25 ago. 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. Tradução Domingos Silva. 4. ed. Lisboa (PT): McGraw-Hill, 2000.

LAPIERRE, J. Customer-perceived value in industrial contexts. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara (CA), v. 15, n. 2/3, p. 122-140, 2000. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 01 maio 2007.

LESZINSKI, R.; MARN, M. V. Setting value, not price, **The Mckinsey Quarterly**, [S.l.], n. 1, p. 98-115, 1997. Disponível em Business Source Premier: <<http://search.ebscohost.com/Community.aspx>>. Acesso em 24 abr. 2007.

LEVITT, L. An intensive look at corporate IT buyer requirements: selling is dead; it's all about relationship management now!. **International Data Corporation**, Framingham (MA), v. 1, n. 206428, p. 1-44, 2007.

LICHTENTHAL, J. D.; WILSON, D. T.; LONG, M. M. Scientific contributions to the field from the journal of business-to-business marketing. **Journal of Business Research**, New York (NY), v. 38, n. 3, p. 211-233, Mar. 1997. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 01 maio 2007.

LIMEIRA, T. M. V. **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LIU, A. H. Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara (CA), v. 21, n. 1, p. 30-37, 2006. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 24 abr. 2007.

LÖW, T. **A percepção sobre o valor da utilização de recursos de TI para a atividade-fim em uma instituição de ensino superior**. 2004. 106f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

LUFTMAN, J.; BRIER, T. Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. **California Management Review**, Berkeley (CA), v. 42, n. 1, Fall 1999. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 25 ago. 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução Nivaldo Montingelli Jr e Alfredo Alves. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASON, R. H. The selection of technology: a continuing dilemma. **The Columbia Journal of World Business**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 29-34, Summer 1974. Disponível em Business Source Premier: <<http://search.ebscohost.com/Community.aspx>>. Acesso em 10 out. 2007.

MAZUMDAR, T. A value-based orientation to new product planning!. **Journal of Consumer Marketing**, Santa Bárbara (CA), v. 10, n. 1, p. 28-41, 1993. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 01 maio 2007.

MEIRELLES, F. S. **Informática**: novas aplicações com microcomputadores. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Pesquisa**: Administração de recursos de informática 18ª Edição – Centro de Tecnologia de Informação Aplicada, São Paulo: FGV-EAESP, 2007.

MONROE, K. B.; KRISHNAN, R. The effect of price on subjective product evaluations. In: JACOBY, J.; OLSON, J. (Eds), **Perceived quality**. Lexington (MA): Lexington Books, 1985. p. 209-232.

MOON, M. A.; ARMSTRONG, G. M. Selling teams: a conceptual framework and research agenda. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, New York (NY), v. 14, n. 1, p. 17-30, Winter 1994. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 24 abr. 2007.

MYERS, M. D. Qualitative research in information systems. **MIS Quarterly**, Minneapolis (MN), v. 21, n. 2, p. 241-242, June 1997. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 8 maio 2007.

NAUMANN, E. **Creating customer value**: the path to sustainable competitive advantage. Cincinnati (OH): Thomson Executive Press, 1995.

PARASURAMAN, A.; Reflections on gaining competitive advantage through customer value. **Jornal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale (NY), v. 25, n. 2, p. 154-161, Spring 1997. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 24 abr. 2007.

PIERCY, N. F.; MORGAN, N. A. The impact of lean thinking and the lean enterprise on marketing: threat or synergy?, **Journal of Marketing Management**, [S.l.], v. 13, n. 7, p. 679-693, Oct. 1997. Disponível em Business Source Premier: <<http://search.ebscohost.com/Community.aspx>>. Acesso em 10 out. 2007.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RATHNAM, R. G.; JOHNSON, J.; WEN, H. J. Alignment of business strategy and IT strategy: a case study of a fortune 50 financial services company. **Journal of Computer Information System**, Stillwater (OK), v. 45, n. 2, p. 1-8, Winter 2004-2005. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 24 ago. 2006.

RAVALD, A; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, [S.l.], v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996. Disponível em Business Source Premier: <<http://search.ebscohost.com/Community.aspx>>. Acesso em 10 out. 2007.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 105-125, jan./abr. 1998.

SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data**. London (UK): Sage, 1994.

SINHA, I.; DESARBO, W. S. An integrated approach toward the spatial modeling of perceived customer value. **Journal of Marketing Research**, Chicago (IL), v. 35, n. 2, p. 236-249, May 1998. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 8 maio 2007.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Intelligence generation and superior customer value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale (NY), v. 28, n. 1, p. 120-127, Winter 2000. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 24 abr. 2007.

TEIXEIRA, E. et al. **Gestão de vendas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. (Série Marketing).

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The discipline of market leaders**. London (UK): HarperCollins, 1995.

TROYA, R.; GIBIN, E. Latin America market spending patterns version June 2007. **International Data Corporation**, Framingham (MA), v. 1, n. LA17157, 7 June 2007. Não paginado.

ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. **Industrial Marketing Management**, New York (NY), v. 32, n. 8, p. 677-693, 2003. Disponível em ScienceDirect: <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em: 19 abr. 2007.

_____. CHACOUR, S. Measuring customer-perceived value in business markets: a prerequisite for marketing strategy development and implementation. **Industrial Marketing Management**, New York (NY), v. 30, n. 6, p. 525-540, 2001. Disponível em ScienceDirect: <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em: 24 abr. 2007.

URBANY, J. E. et al. Transaction utility effects when quality is uncertain. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale (NY), v. 2, n. 1, p. 45-55, 1997. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 24 abr. 2007.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VAN MAANEN, J. **Qualitative Methodology**. London (UK): Sage, 1983.

VENKATRAMAN, N. IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. **Sloan Management Review**, [S.l.], v. 35, n. 2, p. 73-87, Winter 1994. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 25 ago. 2006.

WEBSTER, F. E. Jr; WIND, Y. **O comportamento do comprador industrial**. Tradução Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: Atlas, 1975.

WILSON, D. T.; JANTRANIA, S. Understanding the value of a relationship. In: FORD, D. (Ed.). **Understanding business markets**. London (UK): The Dryden Press, 1997.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale (NY), v. 25, n. 2, p. 139-153, Spring 1997. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 24 abr. 2007.

_____. GARDIAL, S. **Know Your Customer**: new approaches to understanding customer value and satisfaction. Oxford (OX1): Blackwell, 1996.

ZEITHAML, V. Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence, **Journal of Marketing**, Chicago (IL), v. 52, n. 3, p. 2-22, July 1988. Disponível em Business Source Premier: <<http://search.ebscohost.com/Community.aspx>>. Acesso em 24 abr. 2007.

ZIKMUND, W. G. **Exploring marketing research**. 6. ed. Forth Worth (TX): The Dryden Press, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro e questionário de entrevista

Roteiro e questionário de entrevista com participantes do processo de compra de soluções de TI: usuário, influenciador, comprador, decisor, guardião.

1. Apresentação do propósito da pesquisa (5 min)

Introdução do tema e sua relevância tanto para o meio acadêmico quanto para o meio empresarial:

- a) o crescente interesse no construto valor tanto entre pesquisadores quanto entre praticantes;
- b) a criticidade para os fornecedores em entender suas ofertas e aprender como elas podem ser aprimoradas para prover valor às empresas-clientes, buscando obter e reter clientes;
- c) a necessidade de um melhor alinhamento entre o processo de compra do banco e o processo de venda dos fornecedores visando a simplificação e a redução do processo, a otimização da compra, uma melhor colaboração e aumento da lealdade;
- d) a contribuição ao setor bancário privado brasileiro ao se identificar os atributos valorizados por alguns dos seus maiores bancos com relação ao processo de venda realizado pelos correspondentes maiores fornecedores de soluções de TI.

2. Entendimento do processo de compra e do papel do entrevistado (30 min)

- a) Cargo e tempo no cargo (sem identificar o nome do entrevistado e do banco).
- b) Quais são as etapas e os papéis das pessoas envolvidas no processo de compra?

- c) Qual é o papel do entrevistado no processo de compra de soluções de TI, e tempo desempenhando esse papel?
- d) Qual é o perfil mais característico das compras de TI do banco:
- () foco em tecnologia (operação eficiente e eficaz da TI)
 - () foco nos acordos de níveis de serviço com a área de negócios (melhoria do negócio)
 - () foco em atendimento às necessidades requeridas por negócio (transformação do negócio)
- e) Característica do banco quanto ao ciclo de vida de adoção de tecnologia:
- () entusiastas da tecnologia (inovadores)
 - () visionários (adoção inicial)
 - () pragmáticos (maioria inicial)
 - () conservadores (maioria final)
 - () céticos (retardatários)
- f) Forma que o banco mais frequentemente compra TI:
- () compra de componentes individuais
 - () compra de sistemas integrados
 - () compra com consultoria de TI
 - () compra com o aconselhamento de processo de negócio
- g) Em quais fases do processo de venda do fornecedor o banco percebe valor:
- () identificação: obtém informação sobre a situação do cliente
 - () análise: analisa a situação atual do cliente, suas oportunidades e problemas
 - () influência: ajuda o cliente a determinar os critérios para a solução
 - () demonstra: como o produto, serviços e empresa são capazes de atender às especificações
 - () vende: resume os benefícios, fecha o negócio e combina a entrega
- h) Quais são as políticas de compras de TI no banco:
- padrões de tecnologia;
 - flexibilidade de negociação com o fornecedor;

- níveis de aprovação locais/departamentais;
 - sustentabilidade no relacionamento com e entre fornecedores;
 - atendimento a métricas de tecnologia, financeiras, e operacionais de negócio.
- i) Quanto dos processos de prospecção de compra de TI é realmente concluído?
- j) Duração média de um processo de compra de soluções de TI:
- k) Valor médio das compras de soluções de TI:
- l) Número estimado de fornecedores de TI:
- m) Identificação **dos benefícios e dos sacrifícios percebidos** pelo banco no seu processo de compra de soluções de TI.
- n) Quais são os **atributos valorizados, por ordem decrescente**, no processo de venda realizado pelos fornecedores de soluções de TI?
- o) Existe uma relação entre o valor percebido e a decisão de compra ou de não compra de soluções de TI?
3. Conhecimento do perfil dos principais fornecedores de TI do banco (10 min)
- a) Identificação do perfil do seu maior fornecedor de TI:
- ☐ *hardware* ☐ *software* ☐ prestador de serviço
- ☐ fornecedor especializado ☐ integrador de sistemas
- b) Tempo de relacionamento com o banco (anos):
- c) Quais os critérios utilizados para a seleção de fornecedores de soluções de TI?
- d) Participação dos maiores fornecedores no entendimento das necessidades do cliente e na elaboração das requisições.

4. Avaliação do valor percebido com o processo de venda realizado pelos seus maiores fornecedores de TI, utilizando-se do modelo de Lapierre (2000). Para responder a tais perguntas, deve-se ter como referência os últimos processos de compra realizados (15 min).

a) As **soluções alternativas (p)** propostas pelo fornecedor geram valor percebido ao processo de compra, ao se considerar aspectos como:

- escopo adequado de alternativas;
- ofertas personalizadas adequadas às necessidades da empresa;
- ajuda do fornecedor em termos de assistência na resolução de problemas.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

b) A **qualidade do produto (p)** ofertado (*hardware* e/ou *software*) pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de compra, ao se considerar aspectos como:

- a durabilidade do *hardware* e o tempo de aplicabilidade do *software* adquiridos;
- a confiança dos produtos comprados ao longo dos anos;
- o desempenho dos produtos comprados;
- a melhora consistente na qualidade de produtos ao longo dos anos.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado

☐ muito melhor do que o esperado

c) A **customização de produto (p)** (*hardware e/ou software*) pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a customização do produto para a sua empresa;
- a habilidade para atender a especificações diferenciadas para produtos não oferecidos pelos competidores do seu fornecedor de TI;
- a habilidade do fornecedor em oferecer diferentes produtos (e não similares) do que é oferecido aos outros clientes;
- a habilidade de prover produtos customizados para sua empresa.

☐ muito pior do que o esperado

☐ pior do que o esperado

☐ ligeiramente pior do que o esperado

☐ igual ao esperado

☐ ligeiramente melhor do que o esperado

☐ melhor do que o esperado

☐ muito melhor do que o esperado

d) A **rapidez no atendimento (s)** pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- prover respostas e soluções rápidas para seus problemas;
- escutar os seus problemas;
- visitar suas localidades para melhor entender seu negócio.

☐ muito pior do que o esperado

☐ pior do que o esperado

☐ ligeiramente pior do que o esperado

☐ igual ao esperado

☐ ligeiramente melhor do que o esperado

☐ melhor do que o esperado

☐ muito melhor do que o esperado

e) A **flexibilidade (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a flexibilidade dos fornecedores em responder às suas solicitações;
- a habilidade em ajustar os produtos e serviços para atender necessidades não previstas;
- a maneira como os fornecedores lidam com mudanças;
- a habilidade dos fornecedores em entregar produtos e serviços em caráter emergencial.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

f) A **confiabilidade (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a precisão e a clareza do faturamento;
- a habilidade em fazer as coisas certas na primeira vez;
- a competência geral dos empregados do fornecedor com os quais você não tem contato pessoal;
- a habilidade de manter as promessas;
- a precisão das transações.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

g) A **competência técnica (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a criatividade do fornecedor;
- o conhecimento especializado no setor financeiro;
- a habilidade do fornecedor em demonstrar extenso conhecimento de processo de seu negócio;
- a maneira como o fornecedor utiliza novas tecnologias para gerar soluções;
- a habilidade em prover soluções de TI para atender os seus problemas.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

h) A **imagem (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- reputação do fornecedor;
- credibilidade do fornecedor.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

i) A **confiança (r)** no fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- sua confiança de que o fornecedor está dizendo a verdade, mesmo quando seu fornecedor dá a você uma explicação não muito convincente;
- a precisão da informação fornecida pelo seu maior fornecedor de TI;
- a realização pelo fornecedor de promessas feitas à sua organização;
- o julgamento ou conselho a respeito das suas operações de negócio que o seu fornecedor está compartilhando contigo;
- a sinceridade do seu fornecedor.

- () muito pior do que o esperado
 () pior do que o esperado
 () ligeiramente pior do que o esperado
 () igual ao esperado
 () ligeiramente melhor do que o esperado
 () melhor do que o esperado
 () muito melhor do que o esperado

j) A **solidariedade (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a ajuda fornecida pelo seu maior fornecedor de TI quando você está com problemas;
- a divisão de problemas do fornecedor que surgem no curso do relacionamento com eles;
- o comprometimento do fornecedor em melhorar o que pode beneficiar seu relacionamento geral com ele (não somente os benefícios para sua própria causa);
- o desejo do fornecedor em atender suas necessidades além dos termos contratuais.

- () muito pior do que o esperado
 () pior do que o esperado
 () ligeiramente pior do que o esperado
 () igual ao esperado
 () ligeiramente melhor do que o esperado

- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

k) O **preço (p,s)** cobrado pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a maior parte dos preços dos produtos e serviços que você compra;
- a maior parte dos preços que você paga em comparação à lucratividade do seu maior fornecedor de TI;
- o impacto da concorrência nos preços que você paga;
- a justificativa do seu maior fornecedor de TI dos preços cobrados;
- o preço justo da maior parte do que paga.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

l) O **tempo/esforço/energia (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- o número de encontros com a equipe do fornecedor;
- o esforço de negociação com a equipe do fornecedor em chegar a um acordo;
- seu tempo e esforço despendidos para treinar seus empregados;
- seu tempo e esforço despendidos em desenvolver um relacionamento de negócios de trabalho com o seu maior fornecedor de TI;
- sua energia investida com seu maior fornecedor de TI.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado

- ☐ ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ melhor do que o esperado
- ☐ muito melhor do que o esperado

m) O baixo grau de **conflito (r)** com o fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a frequência de discussões que você tem com seu fornecedor com relação a problemas de negócio;
- as discussões controversas que você tem com seu fornecedor;
- os desacordos que você tem com seu fornecedor com relação à como você pode melhor atender seus respectivos objetivos.

- ☐ muito pior do que o esperado
- ☐ pior do que o esperado
- ☐ ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ igual ao esperado
- ☐ ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ melhor do que o esperado
- ☐ muito melhor do que o esperado

5. Consideração adicional que o entrevistado deseje fazer e encerramento da entrevista (5 min).

APÊNDICE B – Entrevista com o “Respondente 1”

1. Apresentação do propósito da pesquisa (5 min)

Introdução do tema e sua relevância tanto para o meio acadêmico quanto para o meio empresarial:

- a) o crescente interesse no construto valor tanto entre pesquisadores quanto entre praticantes;
- b) a criticidade para os fornecedores em entender suas ofertas e aprender como elas podem ser aprimoradas para prover valor às empresas-clientes, buscando obter e reter clientes;
- c) a necessidade de um melhor alinhamento entre o processo de compra do banco e o processo de venda dos fornecedores visando a simplificação e a redução do processo, a otimização da compra, uma melhor colaboração e aumento da lealdade;
- d) a contribuição ao setor financeiro brasileiro ao se identificar os atributos valorizados com relação ao processo de venda realizado pelos fornecedores de soluções de infra-estrutura de TI.

2. Entendimento do processo de compra e do papel do entrevistado (10 min)

a) Cargo e tempo no cargo (sem identificar o nome do entrevistado e do banco)

- cargo: Gerente de Sistemas
- tempo: 5 anos

b) Quais são as etapas e os papéis das pessoas envolvidas no processo de compra?

A depender do valor da compra e de sua complexidade, emite-se uma RFP.

O fornecedor envia proposta técnica para a área de TI solicitante, e envia proposta comercial para a área de compras de TI.

São consultados no mínimo 3 fornecedores de TI por solicitação. O banco chama para participar do processo de compra os fornecedores que ele tem relacionamento. Qualquer fornecedor pode apresentar suas soluções a fim de se tornar conhecido pelo banco.

As propostas comerciais são enviadas em envelopes fechados, e se o valor envolvido for alto, o envelope é aberto por 2 diretores do banco.

A área de TI solicitante avalia as propostas técnicas. Não é adotado o processo de fazer rodadas de solicitação de propostas. Somente se uma ou outra estiverem muito discrepantes, é que se pede uma outra proposta.

A área de TI indica as propostas que atendem às especificações técnicas.

A área de TI pode ser indagada pelo processo interno se ela indicar para a área de compras somente uma proposta que atende as especificações técnicas.

Em caso de exclusividade de solução, deve-se justificar com a área de compras e com o diretor da área solicitante. Como exemplo, a compra de um módulo adicional de ERP de um fornecedor atual.

A depender dos requisitos (tangíveis ou não – como referência do fornecedor), aceita-se uma variação a maior no preço, em comparação aos outros preços. Exemplo: o fornecedor já implantou a solução de *internet banking* em um grande banco que tem alto volume de acesso.

O mesmo fornecedor pode participar das fases de especificação dos requisitos técnicos (e inclusive cobrar por esse trabalho) e de entrega do projeto.

- c) Qual é o papel do entrevistado no processo de compra de soluções de TI, e tempo desempenhando esse papel?

- decisor técnico para compras de *software* e serviços de desenvolvimento de TI;
- influenciador para compras de *hardware* (infra-estrutura);
- guardião para indicação ou bloqueio de fornecedores de TI.

- tempo: 5 anos

d) Qual é o perfil mais característico das compras de TI do banco:

- () foco em tecnologia (operação eficiente e eficaz da TI)
- () foco nos acordos de níveis de serviço com a área de negócios (melhoria do negócio)
- (X) foco em atendimento às necessidades requeridas por negócio (transformação do negócio)

e) Característica do banco quanto ao ciclo de vida de adoção de tecnologia:

- () entusiastas da tecnologia (inovadores)
- () visionários (adoção inicial)
- (X) pragmáticos (maioria inicial)
- () conservadores (maioria final)
- () céticos (retardatários)

f) Forma que o banco mais frequentemente compra TI:

- () compra de componentes individuais
- () compra de sistemas integrados
- (X) compra com consultoria de TI
- () compra com o aconselhamento de processo de negócio

g) Quais são as políticas de compras de TI no banco:

- padrões de tecnologia

Não existe restrição a padrões de tecnologia. É aceita a possibilidade do fornecedor propor uma solução que não seja padrão do banco, apesar disto causar um custo interno de treinamento, suporte, processo etc.

- flexibilidade de negociação com o fornecedor

Admite-se um preço maior caso a solução apresente diferencial técnico ou de referência.

- níveis de aprovação locais/departamentais
 - Gerente: até R\$ 10 mil
 - Superintendência: até R\$ 30 mil
 - Diretoria: até R\$ 100 mil
 - CFO + CEO: mais que R\$ 100 mil
- sustentabilidade no relacionamento com e entre fornecedores

É valorizado

- atendimento a métricas de tecnologia, financeiras, e operacionais de negócio

As métricas consideradas não são as de TI, mas as da área solicitante. Assim, admite-se a solução se o projeto como um todo atender aos resultados financeiros e operacionais da área solicitante.

h) Quanto dos processos de prospecção de compra de TI é realmente concluído

Muito dos processos não são concluídos, em função dos projetos estarem muito vinculados à área de negócios, e o banco estar em fase de crescimento rápido, o que demanda muitas solicitações que podem não serem concretizadas.

- i) Forma de atendimento pelo fornecedor que mais agrega valor: utilização de um *account manager* do fornecedor como ponto focal de contato com o banco.
- j) Duração média de um processo de compra de soluções de TI: 3 meses
- k) Valor médio das compras de soluções de TI: acima de R\$ 30 mil
- l) Número estimado de fornecedores de TI

Aproximadamente 60 fornecedores de TI

- m) Quais são os **atributos valorizados, por ordem decrescente**, no processo de venda realizado pelos fornecedores de soluções de infra-estrutura de TI?

- atributos valorizados: preço, referências, transparência.

Preço é o item prioritário. A possibilidade de se fazer contrato de risco com o fornecedor também é super valorizado.

Transparência: valoriza-se quando o fornecedor diz o que tem e o que não tem, e como pode adquirir. Não se valoriza o fornecedor que diz que tem tudo (mas sabe-se que talvez isso não seja possível). Tanto a falta de transparência quanto a de **credibilidade** são atributos desvalorizados no processo de venda.

Outro atributo bastante valorizado é quando o fornecedor **participa do entendimento e da especificação dos requisitos do projeto**. O banco vê essa fase como aquela que o fornecedor pode agregar mais valor no processo de compra de TI um todo (pré-venda e compra). Inclusive o banco aceita pagar pelo trabalho de especificação dos requisitos.

Ficou marcada na lembrança do entrevistado uma situação na qual o fornecedor propôs uma **solução alternativa** que não havia sido pensada pela área de TI e que era melhor a que estava sendo considerada.

Valorizam-se **contratos adequados e justos**. O advogado do fornecedor tem que ser um facilitador do processo. Muitas vezes o advogado do fornecedor estrangeiro fica amarrado a padrões de contrato da sua matriz, não flexibilizando para atender as requisições do país e do projeto, além da velocidade de expansão dos negócios do banco. Além da necessidade de atendimento de moldes contratuais pré-estabelecidos, outro problema está relacionado ao *timing* em que o jurídico entra no processo de venda. Geralmente o jurídico entra na fase final da venda, tendo sido já feitas várias definições, escolhas e esforços, e restando pouco tempo para se iniciar o processo. Em função dos impasses gerados, às vezes os projetos são realizados e pagos sem a assinatura do contrato (corre-se o risco se der algum problema durante ou após a implantação do projeto). Houve uma situação na qual se discutiu com o advogado do fornecedor na noite de sexta-feira “de carnaval”, estando o advogado via telefone (ou seja, sem “vivenciar” a situação de necessidade de fechamento do contrato na reunião entre o vendedor e o banco) com postura inflexível.

- atributos desvalorizados

Se no pós-venda o fornecedor não der o suporte adequado, ele será impedido de participar em novas compras. Isso não quer dizer que a solução não pode dar problemas. Refere-se ao suporte dado quando ocorrem problemas. Em certa ocasião, escalou-se vários níveis locais de um fornecedor para a resolução do problema, mas não foi dado o suporte necessário. Posteriormente, um diretor estrangeiro do fornecedor teve uma reunião com o banco tentando mostrar que iria se comprometer para a resolução do problema, mas o banco rescindiu o contrato, pois não tinha mais credibilidade de que haveria suporte adequado localmente.

Também é desvalorizada a falta de transparência e de credibilidade apresentada durante o processo da venda.

Na questão transparência também se inclui a questão de omissão dos preços e condições de extensão de contrato. Isso tem ocorrido em contrato de *outsourcing*.

O preço do contrato inicial é baixo, mas quando se solicita um serviço adicional o mesmo é apresentado com valor muito caro.

Desvaloriza-se a falta de objetividade do fornecedor durante o processo de apresentação ou contato com o banco.

3. Conhecimento do perfil do principal fornecedor de TI do banco (10 min)

a) Identificação do perfil do seu maior fornecedor de TI:

(X) *hardware* () *software* () prestador de serviço
(X) fornecedor especializado () integrador de sistemas

b) Tempo de relacionamento com o banco (anos): 15 anos

c) Quais os critérios utilizados para a seleção de fornecedores de TI?

Relacionamento e referência

d) Participação dos maiores fornecedores no entendimento das necessidades do cliente e na elaboração das requisições.

Na fase de pré-venda, principalmente com consultorias.

4. Identificação **dos benefícios e dos sacrifícios percebidos** no processo de compra de soluções de infra-estrutura de TI (15 min)

Obtenção de atributos de valor percebido da empresa-cliente, utilizando-se de uma pergunta aberta e validando individualmente cada um dos atributos utilizados no modelo de Lapierre (2000). Para responder a tais perguntas, deve-se ter como referência os últimos processos de compra realizados com os seus maiores fornecedores de TI.

a) As **soluções alternativas (p)** propostas pelo fornecedor geram valor percebido ao processo de compra, ao se considerar aspectos como:

- escopo adequado de alternativas;
- ofertas personalizadas adequadas às necessidades da empresa;
- ajuda do fornecedor em termos de assistência na resolução de problemas.

☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ neutro ☒ concordo ☐ concordo totalmente

b) A **qualidade do produto (p)** ofertado (*hardware* e/ou *software*) pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de compra, ao se considerar aspectos como:

- a durabilidade do *hardware* e o tempo de aplicabilidade do *software* adquiridos;
- a confiança dos produtos comprados ao longo dos anos;
- o desempenho dos produtos comprados;
- a melhora consistente na qualidade de produtos ao longo dos anos.

☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ neutro ☐ concordo ☒ concordo totalmente

c) A **customização de produto (p)** (*hardware* e/ou *software*) pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a customização do produto para a sua empresa;
- a habilidade para atender a especificações diferenciadas para produtos não oferecidos pelos competidores do seu fornecedor de TI;
- a habilidade do fornecedor em oferecer diferentes produtos (e não similares) do que é oferecido aos outros clientes;
- a habilidade de prover produtos customizados para sua empresa.

☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ neutro ☐ concordo ☒ concordo totalmente

d) A **rapidez no atendimento (s)** pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- prover respostas e soluções rápidas para seus problemas;
- escutar os seus problemas;
- visitar suas localidades para melhor entender seu negócio.

☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ neutro ☐ concordo ☒ concordo totalmente

e) A **flexibilidade (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a flexibilidade dos fornecedores em responder às suas solicitações;
- a habilidade em ajustar os produtos e serviços para atender necessidades não previstas;
- a maneira como os fornecedores lidam com mudanças;
- a habilidade dos fornecedores em entregar produtos e serviços em caráter emergencial.

☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ neutro ☐ concordo ☒ concordo totalmente

f) A **confiabilidade (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a precisão e a clareza do faturamento;
- a habilidade em fazer as coisas certas na primeira vez;
- a competência geral dos empregados do fornecedor com os quais você não tem contato pessoal;
- a habilidade de manter as promessas;
- a precisão das transações.

☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ neutro ☐ concordo ☒ concordo totalmente

g) A **competência técnica (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a criatividade do fornecedor;
- o conhecimento especializado no setor financeiro;
- a habilidade do fornecedor em demonstrar extenso conhecimento de processo de seu negócio;
- a maneira como o fornecedor utiliza novas tecnologias para gerar soluções;
- a habilidade em prover soluções de TI para atender os seus problemas.

()discordo totalmente ()discordo ()neutro (X)concordo ()concordo totalmente

h) A **imagem (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- reputação do fornecedor;
- credibilidade do fornecedor.

()discordo totalmente ()discordo ()neutro (X)concordo ()concordo totalmente

i) A **confiança (r)** no fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- sua confiança de que o fornecedor está dizendo a verdade, mesmo quando seu fornecedor dá a você uma explicação não muito convincente;
- a precisão da informação fornecida pelo seu maior fornecedor de TI;
- a realização pelo fornecedor de promessas feitas à sua organização;
- o julgamento ou conselho a respeito das suas operações de negócio que o seu fornecedor está compartilhando contigo;
- a sinceridade do seu fornecedor.

()discordo totalmente ()discordo ()neutro ()concordo (X)concordo totalmente

j) A **solidariedade (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a ajuda fornecida pelo seu maior fornecedor de TI quando você está com problemas;
- a divisão de problemas do fornecedor que surgem no curso do relacionamento com ele;
- o comprometimento do fornecedor em melhorar o que pode beneficiar seu relacionamento geral com ele (não somente os benefícios para sua própria causa);
- o desejo do fornecedor em atender suas necessidades além dos termos contratuais.

☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ neutro ☒ concordo ☐ concordo totalmente

k) O **preço (p,s)** cobrado pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a maior parte dos preços dos produtos e serviços que você compra;
- a maior parte dos preços que você paga em comparação à lucratividade do seu maior fornecedor de TI;
- o impacto da concorrência nos preços que você paga;
- a justificativa do seu maior fornecedor de TI dos preços cobrados;
- o preço justo da maior parte do que paga.

☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ neutro ☒ concordo ☐ concordo totalmente

l) O **tempo/esforço/energia (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- o número de encontros com a equipe do fornecedor;
- o esforço de negociação com a equipe do fornecedor em chegar a um acordo;
- seu tempo e esforço despendidos para treinar seus empregados;
- seu tempo e esforço despendidos em desenvolver um relacionamento de negócios de trabalho com o seu maior fornecedor de TI;
- sua energia investida com seu maior fornecedor de TI.

☐ discordo totalmente ☐ discordo ☒ neutro ☐ concordo ☐ concordo totalmente

m) O baixo grau de **conflito (r)** com o fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a frequência de discussões que você tem com seu fornecedor com relação a problemas de negócio;
- as discussões controversas que você tem com seu fornecedor;
- os desacordos que você tem com seu fornecedor com relação a como você pode melhor atender seus respectivos objetivos.

☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ neutro ☒ concordo ☐ concordo totalmente

5. Consideração adicional que o entrevistado deseje fazer e encerramento da entrevista (5 min).

O investimento de tempo/esforço/energia tanto pelo fornecedor quanto pelo banco é considerado como normal e necessário ao processo de venda, e não como diferenciais. O fornecedor tem que apostar no processo, e faz parte participar em vários deles e não ganhar.

Na questão preço, o banco também leva em consideração o impacto do “custo” da implantação da solução internamente (customização, treinamento, padrão de utilização pelo banco etc), fazendo o cálculo pela diferença entre o preço e esse “custo”.

APÊNDICE C – Entrevista com o “Respondente 2”

1. Apresentação do propósito da pesquisa (5 min)

Introdução do tema e sua relevância tanto para o meio acadêmico quanto para o meio empresarial:

- o crescente interesse no construto valor tanto entre pesquisadores quanto entre praticantes;
- a criticidade para os fornecedores em entender suas ofertas e aprender como elas podem ser aprimoradas para prover valor às empresas-clientes, buscando obter e reter clientes;
- a necessidade de um melhor alinhamento entre o processo de compra do banco e o processo de venda dos fornecedores visando a simplificação e a redução do processo, a otimização da compra, uma melhor colaboração e aumento da lealdade;
- a contribuição ao setor financeiro brasileiro ao se identificar os atributos valorizados com relação ao processo de venda realizado pelos fornecedores de soluções de infra-estrutura de TI.

2. Entendimento do processo de compra e do papel do entrevistado (30 min)

a) Cargo e tempo no cargo (sem identificar o nome do entrevistado e do banco):

- cargo: Superintendente Executivo de TI
- tempo: 3 anos

b) Quais são as etapas e os papéis das pessoas envolvidas no processo de compra?

O banco formatou contratos de 5 anos para compra de soluções de TI, sendo que na área de aplicação de sistemas há contratos para manutenção e para desenvolvimento de sistemas.

Na área de desenvolvimento de aplicações há 05 grandes fornecedores homologados.

Os contratos contemplam questões comerciais e parâmetros de entrega de projetos, como: prazo, custo, qualidade da entrega, cumprimento de especificações de níveis de serviço etc.

Dessa forma, o processo fica muito amarrado às condições já pré-estabelecidas. O gestor, como objetivo pessoal, procura fomentar a concorrência entre os 05 fornecedores homologados, a qual se dá basicamente por preço.

Existem outros fornecedores para pequenas consultorias de pacotes de *software*, voltados mais para as necessidades da área de negócios (a qual é uma influenciadora no processo de compra).

A agilidade e a escalabilidade são os dois grandes *drivers* para a escolha de fornecedores de TI.

c) Qual é o papel do entrevistado no processo de compra de soluções de TI, e tempo desempenhando esse papel?

- decisor
- tempo: 3 anos

d) Qual é o perfil mais característico das compras de TI do banco:

- () foco em tecnologia (operação eficiente e eficaz da TI)
- (X) foco nos acordos de níveis de serviço com a área de negócios (melhoria do negócio)
- () foco em atendimento às necessidades requeridas por negócio (transformação do negócio)

Genericamente, o perfil do banco está atualmente mais voltado para projetos que garantam os acordos de níveis de serviços com as áreas de negócio, mas o gestor também a preocupação de deixar o ambiente de TI flexível e habilitado para atender a futuras demandas de negócio. A área de TI tem como meta ter projetos mais voltados às necessidades de negócio.

- e) Característica do banco quanto ao ciclo de vida de adoção de tecnologia:
- ☐ entusiastas da tecnologia (inovadores)
 - ☐ visionários (adoção inicial)
 - ☒ pragmáticos (maioria inicial)
 - ☐ conservadores (maioria final)
 - ☐ céticos (retardatários)
- f) Forma que o banco mais frequentemente compra TI:
- ☐ compra de componentes individuais
 - ☒ compra de sistemas integrados
 - ☐ compra com consultoria de TI
 - ☐ compra com o aconselhamento de processo de negócio
- g) Em quais fases do processo de venda do fornecedor o banco percebe valor:
- ☐ Identificação: obtém informação sobre a situação do cliente
 - ☐ Análise: analisa a situação atual do cliente, suas oportunidades e problemas
 - ☐ Influência: ajuda o cliente a determinar os critérios para a solução
 - ☒ Demonstra: como o produto, serviços e empresa são capazes de atender às especificações
 - ☐ Vende: resume os benefícios, fecha o negócio e combina a entrega
- h) Quais são as políticas de compras de TI no banco:
- padrões de tecnologia

Prefere os padrões de tecnologia já estabelecidos.

- flexibilidade de negociação com o fornecedor

Pouca, em função de já existirem contratos pré-estabelecidos

- níveis de aprovação locais/departamentais

Há níveis de aprovação estabelecidos, incluindo aprovação da matriz (como nos projetos corporativos). O banco também recebe da matriz projetos já definidos e empacotados para serem implementados.

- sustentabilidade no relacionamento com e entre fornecedores

O banco busca fornecedores de longo prazo, com estabelecimento de parceria, e que possuam valores compartilhados.

- atendimento a métricas de tecnologia, financeiras, e operacionais de negócio

Existe o estabelecimento das métricas, sendo prioritário atender às métricas operacionais de negócio ao qual o projeto de TI está vinculado. Porém, não ocorre o acompanhamento dos resultados após a implantação do projeto.

- i) Quanto dos processos de prospecção de compra de TI é realmente concluído?

60%. O índice, considerado alto, é decorrente do relacionamento mais próximo estabelecido com o pequeno grupo definido de fornecedores. As análises informais permitem o descarte na origem de processos considerados inviáveis, o que elimina o processo formal de prospecção e cotação.

- j) Duração média de um processo de compra de soluções de TI: 90 dias

- k) Valor médio das compras de soluções de TI: R\$ 300 mil

l) Número estimado de fornecedores de TI: 05 fornecedores para a área de desenvolvimento de aplicações.

m) Quais são os **atributos valorizados, por ordem decrescente**, no processo de venda realizado pelos fornecedores de soluções de infra-estrutura de TI?

Atributos prioritários: entendimento do negócio, agilidade, construção da solução (entender o problema e vir com a solução), inovação da solução.

Atributos secundários: prazo do projeto (como um todo), custo.

Obs.: a falta de agilidade do fornecedor no processo de pré-venda e venda gera uma demora desnecessária, ocasionando um gasto de energia por parte do banco na realização de *follow-up*.

3. Conhecimento do perfil dos principais fornecedores de TI do banco (10 min)

a) Identificação do perfil do seu maior fornecedor de TI:

() *hardware* () *software* (X) prestador de serviço
() fornecedor especializado () integrador de sistemas

b) Tempo de relacionamento com o banco (anos): 1,5 anos

c) Quais os critérios utilizados para a seleção de fornecedores de TI?

Tais fornecedores ganharam a concorrência de mercado estabelecida realizada pelo banco há 1,5 anos atrás, cujo contrato tem duração de 05 anos.

d) Participação dos maiores fornecedores no entendimento das necessidades do cliente e na elaboração das requisições.

A participação dos fornecedores é incipiente. O banco dá abertura para que os mesmos participem cada vez mais, mas existe um despreparo no entendimento das necessidades de negócio do banco. Suspeita-se que esse processo de

fornecedores pré-definidos (em função de terem ganhado a RFP) possa causar uma acomodação dos mesmos quanto à pré-venda e venda.

4. Identificação **dos benefícios e dos sacrifícios percebidos** no processo de compra de soluções de infra-estrutura de TI (15 min)

Obtenção de atributos de valor percebido da empresa-cliente, utilizando-se de uma pergunta aberta e validando individualmente cada um dos atributos utilizados no modelo de Lapierre (2000). Para responder a tais perguntas, deve-se ter como referência os últimos processos de compra realizados com os seus maiores fornecedores de TI.

a) As **soluções alternativas (p)** propostas pelo fornecedor geram valor percebido ao processo de compra, ao se considerar aspectos como:

- escopo adequado de alternativas;
- ofertas personalizadas adequadas às necessidades da empresa;
- ajuda do fornecedor em termos de assistência na resolução de problemas.

- () muito pior do que o esperado
- (X) pior do que o esperado
- () ligeiramente pior do que o esperado
- () igual ao esperado
- () ligeiramente melhor do que o esperado
- () melhor do que o esperado
- () muito melhor do que o esperado

b) A **qualidade do produto (p)** ofertado (*hardware* e/ou *software*) pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de compra, ao se considerar aspectos como:

- a durabilidade do *hardware* e o tempo de aplicabilidade do *software* adquiridos;
- a confiança dos produtos comprados ao longo dos anos;
- o desempenho dos produtos comprados;
- a melhora consistente na qualidade de produtos ao longo dos anos.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☒ (X) ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

c) A **customização de produto (p)** (*hardware e/ou software*) pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a customização do produto para a sua empresa;
- a habilidade para atender a especificações diferenciadas para produtos não oferecidos pelos competidores do seu fornecedor de TI;
- a habilidade do fornecedor em oferecer diferentes produtos (e não similares) do que é oferecido aos outros clientes;
- a habilidade de prover produtos customizados para sua empresa.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☒ (X) ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

d) A **rapidez no atendimento (s)** pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- prover respostas e soluções rápidas para seus problemas;
- escutar os seus problemas;
- visitar suas localidades para melhor entender seu negócio.

- ☐ () muito pior do que o esperado

- ☒ (X) pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

e) A **flexibilidade (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a flexibilidade dos fornecedores em responder às suas solicitações;
- a habilidade em ajustar os produtos e serviços para atender necessidades não previstas;
- a maneira como os fornecedores lidam com mudanças;
- a habilidade dos fornecedores em entregar produtos e serviços em caráter emergencial.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☒ (X) igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

f) A **confiabilidade (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a precisão e a clareza do faturamento;
- a habilidade em fazer as coisas certas na primeira vez;
- a competência geral dos empregados do fornecedor com os quais você não tem contato pessoal;
- a habilidade de manter as promessas;
- a precisão das transações.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☒ (X) pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

g) A **competência técnica (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a criatividade do fornecedor;
- o conhecimento especializado no setor financeiro;
- a habilidade do fornecedor em demonstrar extenso conhecimento de processo de seu negócio;
- a maneira como o fornecedor utiliza novas tecnologias para gerar soluções;
- a habilidade em prover soluções de TI para atender os seus problemas.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☒ (X) ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

h) A **imagem (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- reputação do fornecedor;
- credibilidade do fornecedor.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado

- ☐ igual ao esperado
- ☒ ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ melhor do que o esperado
- ☐ muito melhor do que o esperado

i) A **confiança (r)** no fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- sua confiança de que o fornecedor está dizendo a verdade, mesmo quando seu fornecedor dá a você uma explicação não muito convincente;
- a precisão da informação fornecida pelo seu maior fornecedor de TI;
- a realização pelo fornecedor de promessas feitas à sua organização;
- o julgamento ou conselho a respeito das suas operações de negócio que o seu fornecedor está compartilhando contigo;
- a sinceridade do seu fornecedor.

- ☐ muito pior do que o esperado
- ☐ pior do que o esperado
- ☒ ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ igual ao esperado
- ☐ ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ melhor do que o esperado
- ☐ muito melhor do que o esperado

j) A **solidariedade (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a ajuda fornecida pelo seu maior fornecedor de TI quando você está com problemas;
- a divisão de problemas do fornecedor que surgem no curso do relacionamento com ele;
- o comprometimento do fornecedor em melhorar o que pode beneficiar seu relacionamento geral com ele (não somente os benefícios para sua própria causa);

- o desejo do fornecedor em atender suas necessidades além dos termos contratuais.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☒ (X) melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

k) O **preço (p,s)** cobrado pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a maior parte dos preços dos produtos e serviços que você compra;
- a maior parte dos preços que você paga em comparação à lucratividade do seu maior fornecedor de TI;
- o impacto da concorrência nos preços que você paga;
- a justificativa do seu maior fornecedor de TI dos preços cobrados;
- o preço justo da maior parte do que paga.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☒ (X) igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

l) O **tempo/esforço/energia (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- o número de encontros com a equipe do fornecedor;
- o esforço de negociação com a equipe do fornecedor em chegar a um acordo;
- seu tempo e esforço despendidos para treinar seus empregados;

- seu tempo e esforço despendidos em desenvolver um relacionamento de negócios de trabalho com o seu maior fornecedor de TI;
- sua energia investida com seu maior fornecedor de TI.

- () muito pior do que o esperado
() pior do que o esperado
(X) ligeiramente pior do que o esperado
() igual ao esperado
() ligeiramente melhor do que o esperado
() melhor do que o esperado
() muito melhor do que o esperado

m) O baixo grau de **conflito (r)** com o fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a frequência de discussões que você tem com seu fornecedor com relação a problemas de negócio;
- as discussões controversas que você tem com seu fornecedor;
- os desacordos que você tem com seu fornecedor com relação à como você pode melhor atender seus respectivos objetivos.

- () muito pior do que o esperado
() pior do que o esperado
(X) ligeiramente pior do que o esperado
() igual ao esperado
() ligeiramente melhor do que o esperado
() melhor do que o esperado
() muito melhor do que o esperado

5. Consideração adicional que o entrevistado deseje fazer e encerramento da entrevista (5 min).

O gestor não está contente com o desempenho dos seus fornecedores, quanto ao processo de pré-venda e de venda de soluções de TI.

Na sua visão, a indústria de TI (olhando a cadeia de suprimentos o fornecedor de TI, a área de TI do banco, e área de negócios do banco) não está tendo boa atuação. Isso provavelmente decorra de uma falta de planejamento de longo prazo.

Outro ponto importante é a quantidade de vendedores despreparados, o que leva a uma “comoditização” da venda dos produtos e serviços de TI, uma vez que eles não sabem explorar os recursos e benefícios.

Um fator que contribui para essa situação do mau desempenho da pré-venda e da venda, é que elas já estão reservadas para o grupo selecionado de fornecedores. O banco inclusive desafia os fornecedores a trazerem inovações, mas isso não ocorre (mesmo sabendo haver dinheiro disponível que poderia ser utilizado).

Em sua opinião, a gestão de RH dos fornecedores é ruim. Um mesmo fornecedor ora entrega projetos muitos bons, ora muito ruins. Isso decorreria de alto *turnover* de funcionários nos fornecedores (ou de rotatividade de projetos ou clientes entre os funcionários).

O banco menciona que no contrato com os fornecedores existem cláusulas sobre métricas de *turnover* e a pirâmide de senioridade, a fim de garantir uma melhor qualidade.

O problema é que a relação qualidade/custo é desproporcional: tem que se pagar caro para se obter qualidade; e se diminui um pouco o preço, a qualidade despenca.

APÊNDICE D – Entrevista com o “Respondente 3”

1. Apresentação do propósito da pesquisa (5 min)

Introdução do tema e sua relevância tanto para o meio acadêmico quanto para o meio empresarial:

- a) o crescente interesse no construto valor tanto entre pesquisadores quanto entre praticantes;
- b) a criticidade para os fornecedores em entender suas ofertas e aprender como elas podem ser aprimoradas para prover valor às empresas-clientes, buscando obter e reter clientes;
- c) a necessidade de um melhor alinhamento entre o processo de compra do banco e o processo de venda dos fornecedores visando a simplificação e a redução do processo, a otimização da compra, uma melhor colaboração e aumento da lealdade;
- d) a contribuição ao setor financeiro brasileiro ao se identificar os atributos valorizados com relação ao processo de venda realizado pelos fornecedores de soluções de infra-estrutura de TI.

2. Entendimento do processo de compra e do papel do entrevistado (30 min)

a) Cargo e tempo no cargo (sem identificar o nome do entrevistado e do banco)

- cargo: Superintendente Executivo de Segurança de Informação
- tempo: 01 ano no cargo; 24 anos no banco

b) Quais são as etapas e os papéis das pessoas envolvidas no processo de compra?

- para a compra de *software* de segurança de informação

No início do processo de compra, a área define e divulga aos fornecedores o modelo de negociação a ser praticado: envelope fechado, *best offer* (seleção de melhores ofertas para criação de uma lista final, sendo que tais participantes têm um período de tempo para conseguir a melhor oferta final) etc.

Essa área de TI envia as especificações para a área de compras, e acompanha o processo. Apesar de não fazer a negociação de preço, participa do comitê de compras influenciando na ponderação dos atributos técnicos versus preço. Ou seja, leva em consideração algumas qualidades, mesmo que essas custem mais caro.

Em função de um processo de licitação definido pelo banco, há grupos específicos de fornecedores para prover *software*, *hardware* e serviços.

Mesmo tendo essa definição, há a necessidade de muito *software* de segurança que não está no escopo do processo de licitação definido. Nesse caso, a área busca a 3 fornecedores no mercado, e analisa tecnicamente os produtos.

O entrevistado (gestor da área) tem o papel de decisor nesse tipo de processo.

- para a aquisição do *hardware* a ser utilizado com o *software* de segurança

A área dimensiona e especifica o *hardware* que deve suportar o *software* a ser adquirido, e passa as especificações para a área de infra-estrutura, que será a responsável pelo processo de compra.

Nesse tipo de processo, o entrevistado é influenciador no processo de compra.

c) Qual é o papel do entrevistado no processo de compra de soluções de TI, e tempo desempenhando esse papel?

- decisor para a compra de *software* e serviço de segurança de informação;
- influenciador para a compra do *hardware* associado

- tempo: 01 ano
- d) Qual é o perfil mais característico das compras de TI do banco:
- (X) foco em tecnologia (operação eficiente e eficaz da TI) – a área de segurança de TI do banco tem este perfil
 - () foco nos acordos de níveis de serviço com a área de negócios (melhoria do negócio)
 - (X) foco em atendimento às necessidades requeridas por negócio (transformação do negócio) – a área de TI como um todo do banco tem este perfil
- e) Característica do banco quanto ao ciclo de vida de adoção de tecnologia:
- () entusiastas da tecnologia (inovadores)
 - () visionários (adoção inicial)
 - (X) pragmáticos (maioria inicial)
 - () conservadores (maioria final)
 - () céticos (retardatários)
- f) Forma que o banco mais frequentemente compra TI:
- (X) compra de componentes individuais – a área de segurança de TI do banco compra desta forma
 - () compra de sistemas integrados
 - (X) compra com consultoria de TI - a área de TI como um todo do banco compra desta forma
 - () compra com o aconselhamento de processo de negócio
- g) Em quais fases do processo de venda do fornecedor o banco percebe valor:
- () Identificação: obtém informação sobre a situação do cliente
 - () Análise: analisa a situação atual do cliente, suas oportunidades e problemas
 - () Influência: ajuda o cliente a determinar os critérios para a solução
 - (X) Demonstra: como o produto, serviços e empresa são capazes de atender às especificações
 - () Vende: resume os benefícios, fecha o negócio e combina a entrega

O gestor vê valor agregado quando o fornecedor traz soluções aplicáveis

h) Quais são as políticas de compras de TI no banco:

- padrões de tecnologia

O banco tem padrão para quase tudo. Alguns dos padrões são estabelecidos globalmente, outras localmente. Os padrões apresentam especificações que não restringem a um único fornecedor.

- flexibilidade de negociação com o fornecedor

A flexibilidade é nula com os fornecedores globais. Já com os locais, há muita flexibilidade (até pelo porte do banco e pelo volume de compras).

- níveis de aprovação locais/departamentais

Para valores muito altos, há a revalidação da aprovação à época do projeto. Para valores acima de R\$ 1 milhão há o envolvimento dos executivos do banco e do gestor da área.

Para valores baixos, não há a necessidade de aprovação, desde que tenha sido aprovado no planejamento.

- sustentabilidade no relacionamento com e entre fornecedores

O banco tem uma forte preocupação na sustentabilidade com os fornecedores estratégicos, visando manter o ecossistema do banco com os demais.

Se um fornecedor estratégico perde a renovação de um produto ao banco, e esse produto e receita eram significativos no seu faturamento, o banco pode comprar um outro produto seu a fim de manter a sua sustentabilidade.

Uma vez ao ano o banco reúne fornecedores para falar sobre valores, problemas etc. Os fornecedores têm uma área de relação com o banco, onde eles podem discutir algum problema ou fazer alguma reclamação: se sentiram injustiçados em um processo de compra etc. Esse relacionamento promove um reforço na transparência.

- atendimento a métricas de tecnologia, financeiras, e operacionais de negócio

Métricas de tecnologia: disponibilidade, *benchmark*

Financeiras: ROI, estar dentro do *budget*

Operacionais: busca retornos tangíveis ao negócio

Raros os projetos que fazem validação das métricas. Quando o projeto é um sucesso, então se busca fazer algumas análises.

O banco não tem achado um meio sistemático para fazer essa análise. No passado, havia somente a análise financeira (custo/benefício), porém a mesma era muito rígida, o que começou a parar “o banco”, pois muitos projetos não passavam no crivo financeiro.

Depois criaram 5 grandes torres para classificação e avaliação de projetos: projetos estrelas, de inovação, de controles e qualidade (que melhora o processo), e a torre de outros projetos.

O problema está em como fazer a priorização dos projetos, de uma forma integrada e abrangente, a qual consiga mensurar os valores do projeto, e não se restringindo à análise financeira.

- i) Quanto dos processos de prospecção de compra de TI é realmente concluído?

50%. Esse número não é mais elevado provavelmente por haver projetos que são fora dos contratos padrões.

- j) Duração média de um processo de compra de soluções de TI: 6 a 7 meses.

Durante o ano corrente já sabe a lista de projetos, pois entre setembro e outubro do ano anterior houve a discussão e aprovação de *budget*.

k) Valor médio das compras de soluções de TI: R\$ 300 mil (há alguns projetos de milhões de dólares)

l) Número estimado de fornecedores de TI

- área de segurança de TI: 20 fornecedores incluindo os 5 grandes;
- área de TI: 5 grandes e 100 outros.

m) Identificação **dos benefícios e dos sacrifícios percebidos** pelo banco no seu processo de compra de soluções de TI

- benefícios: preço bom e impessoalidade na negociação. O processo de compra existente gera transparência com os fornecedores

A transparência hoje em dia já produz seus benefícios no processo de compras. Os fornecedores já acreditam no processo, e hoje não incomodam tanto com reclamações sobre o processo.

- sacrifícios: a impessoalidade do processo às vezes faz com que não ganhe o fornecedor que os técnicos acham que seria melhor.

Se durante o processo de compra ocorrer problemas, descarta o fornecedor no meio do caminho. Se achar que tem algo estranho, dificulta a participação do fornecedor em outras negociações.

O próprio processo de transparência gera sacrifícios: as explicações aos fornecedores fazem com que aumente prazos e às vezes “a transparência gera problemas e discussões entre os fornecedores”.

- n) Quais são os **atributos valorizados, por ordem decrescente**, no processo de venda realizado pelos fornecedores de soluções de infra-estrutura de TI?

Atributos valorizados, por ordem decrescente:

- produto atende às necessidades;
- preço;
- atendimento e suporte no Brasil (restrição a suporte somente global): para as aplicações críticas, necessita de suporte 24x7;
- referência no mercado financeiro local (prioritariamente) e global.

- o) Existe uma relação entre o valor percebido e a decisão de compra ou de não compra?

Há todos os casos. O fornecedor mais próximo tem maior probabilidade de preparar uma solução correta, pois a assessoria por ele prestada é muito importante. De um fornecedor distante se acaba comprando só se ele tiver uma solução que o banco acha que precisa.

Com relação à compra, o banco busca o fornecedor que entrega solução ao invés de produto.

Assim, a relação de valor e compra tem maior probabilidade de existir para os casos em que o fornecedor está próximo e entrega solução, ao invés de produto.

3. Conhecimento do perfil dos principais fornecedores de TI do banco (5 min)

- a) Identificação do perfil do seu maior fornecedor de TI:

() *hardware* () *software* (X) prestador de serviço
() fornecedor especializado () integrador de sistemas

- b) Tempo de relacionamento com o banco (anos): 20 anos

c) Quais os critérios utilizados para a seleção de fornecedores de soluções de TI?

- Homologação do fornecedor: verifica os resultados financeiros, lucro, capacidade de financiar a sua operação, sua experiência de mercado, *market share*, referências de mercado;
- Homologação técnica: cada área faz a sua homologação. Há homologação específica por produto.

d) Participação dos maiores fornecedores no entendimento das necessidades do cliente e na elaboração das requisições.

Faz parte do contrato a participação do fornecedor no entendimento das necessidades do banco.

No caso de fornecedores pertencentes ao grupo de *outsourcing*, o grande problema está em fazê-los entender as necessidades e ofertar as melhores soluções sob o ponto de vista do cliente do banco. Essa participação ainda não está boa, havendo melhoria a ser feita por parte do fornecedor e do banco.

O difícil é fazer o fornecedor ter como premissa o interesse do cliente do banco, ao invés do seu interesse. Por isso fica difícil o fornecedor realmente entender e oferecer soluções para as necessidades de negócios do banco.

E há uma cobrança cada vez maior pela área de negócios para a melhoria do processo, mesmo com a melhora do banco nas pesquisas de satisfação.

4. Validação do modelo de Lapierre (2000). Para responder a tais perguntas, deve-se ter como referência os últimos processos de compra realizados com os seus maiores fornecedores de TI (15 min).

a) As **soluções alternativas (p)** propostas pelo fornecedor geram valor percebido ao processo de compra, ao se considerar aspectos como:

- escopo adequado de alternativas;

- ofertas personalizadas adequadas às necessidades da empresa;
- ajuda do fornecedor em termos de assistência na resolução de problemas.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☒ (X) igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

b) A **qualidade do produto (p)** ofertado (*hardware* e/ou *software*) pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de compra, ao se considerar aspectos como:

- a durabilidade do *hardware* e o tempo de aplicabilidade do *software* adquiridos;
- a confiança dos produtos comprados ao longo dos anos;
- o desempenho dos produtos comprados;
- a melhora consistente na qualidade de produtos ao longo dos anos.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☒ (X) ligeiramente melhor do que o esperado (principalmente se for considerada a evolução na linha do tempo)
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

c) A **customização de produto (p)** (*hardware* e/ou *software*) pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a customização do produto para a sua empresa;
- a habilidade para atender a especificações diferenciadas para produtos não oferecidos pelos competidores do seu fornecedor de TI;

- a habilidade do fornecedor em oferecer diferentes produtos (e não similares) do que é oferecido aos outros clientes;
- a habilidade de prover produtos customizados para sua empresa.

- ☐ () muito pior do que o esperado
☐ () pior do que o esperado
☐ () ligeiramente pior do que o esperado
☒ (X) igual ao esperado
☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
☐ () melhor do que o esperado
☐ () muito melhor do que o esperado

d) A **rapidez no atendimento (s)** pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- prover respostas e soluções rápidas para seus problemas;
- escutar os seus problemas;
- visitar suas localidades para melhor entender seu negócio.

- ☐ () muito pior do que o esperado
☐ () pior do que o esperado
☐ () ligeiramente pior do que o esperado
☐ () igual ao esperado
☒ (X) ligeiramente melhor do que o esperado
☐ () melhor do que o esperado
☐ () muito melhor do que o esperado

e) A **flexibilidade (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a flexibilidade dos fornecedores em responder às suas solicitações;
- a habilidade em ajustar os produtos e serviços para atender necessidades não previstas;
- a maneira como os fornecedores lidam com mudanças;

- a habilidade dos fornecedores em entregar produtos e serviços em caráter emergencial.

() muito pior do que o esperado

() pior do que o esperado

() ligeiramente pior do que o esperado

(X) igual ao esperado (banco é muito exigente quanto à flexibilidade: ou é flexível ou está fora)

() ligeiramente melhor do que o esperado

() melhor do que o esperado

() muito melhor do que o esperado

f) A **confiabilidade (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a precisão e a clareza do faturamento;
- a habilidade em fazer as coisas certas na primeira vez;
- a competência geral dos empregados do fornecedor com os quais você não tem contato pessoal;
- a habilidade de manter as promessas;
- a precisão das transações.

() muito pior do que o esperado

(X) pior do que o esperado

() ligeiramente pior do que o esperado

() igual ao esperado

() ligeiramente melhor do que o esperado

() melhor do que o esperado

() muito melhor do que o esperado

g) A **competência técnica (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a criatividade do fornecedor;
- o conhecimento especializado no setor financeiro;

- a habilidade do fornecedor em demonstrar extenso conhecimento de processo de seu negócio;
- a maneira como o fornecedor utiliza novas tecnologias para gerar soluções;
- a habilidade em prover soluções de TI para atender os seus problemas.

- ☐ () muito pior do que o esperado
☐ () pior do que o esperado
☐ () ligeiramente pior do que o esperado
☒ (X) igual ao esperado
☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
☐ () melhor do que o esperado
☐ () muito melhor do que o esperado

h) A **imagem (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- reputação do fornecedor;
- credibilidade do fornecedor.

- ☐ () muito pior do que o esperado
☐ () pior do que o esperado
☐ () ligeiramente pior do que o esperado
☐ () igual ao esperado
☒ (X) ligeiramente melhor do que o esperado
☐ () melhor do que o esperado
☐ () muito melhor do que o esperado

i) A **confiança (r)** no fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- sua confiança de que o fornecedor está dizendo a verdade, mesmo quando seu fornecedor dá a você uma explicação não muito convincente;
- a precisão da informação fornecida pelo seu maior fornecedor de TI;
- a realização pelo fornecedor de promessas feitas à sua organização;

- o julgamento ou conselho a respeito das suas operações de negócio que o seu fornecedor está compartilhando contigo;
- a sinceridade do seu fornecedor.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☒ (X) melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

j) A **solidariedade (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a ajuda fornecida pelo seu maior fornecedor de TI quando você está com problemas;
- a divisão de problemas do fornecedor que surgem no curso do relacionamento com ele;
- o comprometimento do fornecedor em melhorar o que pode beneficiar seu relacionamento geral com ele (não somente os benefícios para sua própria causa);
- o desejo do fornecedor em atender suas necessidades além dos termos contratuais.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☒ (X) igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

k) O **preço (p,s)** cobrado pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a maior parte dos preços dos produtos e serviços que você compra;
- a maior parte dos preços que você paga em comparação à lucratividade do seu maior fornecedor de TI;
- o impacto da concorrência nos preços que você paga;
- a justificativa do seu maior fornecedor de TI dos preços cobrados;
- o preço justo da maior parte do que paga.

☐ muito pior do que o esperado

☐ pior do que o esperado

☐ ligeiramente pior do que o esperado

☐ igual ao esperado

☒ ligeiramente melhor do que o esperado

☐ melhor do que o esperado

☐ muito melhor do que o esperado

O tamanho do banco e a quantidade investida em TI permitem obter bons preços.

l) O **tempo/esforço/energia (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- o número de encontros com a equipe do fornecedor;
- o esforço de negociação com a equipe do fornecedor em chegar a um acordo;
- seu tempo e esforço despendidos para treinar seus empregados;
- seu tempo e esforço despendidos em desenvolver um relacionamento de negócios de trabalho com o seu maior fornecedor de TI;
- sua energia investida com seu maior fornecedor de TI.

☐ muito pior do que o esperado

☒ pior do que o esperado

☐ ligeiramente pior do que o esperado

☐ igual ao esperado

☐ ligeiramente melhor do que o esperado

- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

m) O baixo grau de **conflito (r)** com o fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a frequência de discussões que você tem com seu fornecedor com relação a problemas de negócio;
- as discussões controversas que você tem com seu fornecedor;
- os desacordos que você tem com seu fornecedor com relação à como você pode melhor atender seus respectivos objetivos.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☒ (X) ligeiramente pior do que o esperado (problemas no contrato)
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

5. Consideração adicional que o entrevistado deseje fazer e encerramento da entrevista (5 min).

APÊNDICE E – Entrevista com o “Respondente 4”

1. Apresentação do propósito da pesquisa (5 min)

Introdução do tema e sua relevância tanto para o meio acadêmico quanto para o meio empresarial:

- a) o crescente interesse no construto valor tanto entre pesquisadores quanto entre praticantes;
- b) a criticidade para os fornecedores em entender suas ofertas e aprender como elas podem ser aprimoradas para prover valor às empresas-clientes, buscando obter e reter clientes;
- c) a necessidade de um melhor alinhamento entre o processo de compra do banco e o processo de venda dos fornecedores visando a simplificação e a redução do processo, a otimização da compra, uma melhor colaboração e aumento da lealdade;
- d) a contribuição ao setor financeiro brasileiro ao se identificar os atributos valorizados com relação ao processo de venda realizado pelos fornecedores de soluções de infra-estrutura de TI.

2. Entendimento do processo de compra e do papel do entrevistado (30 min)

a) Cargo e tempo no cargo (sem identificar o nome do entrevistado e do banco);

- cargo: Gerente técnico
- tempo: 2 anos no cargo; 25 anos no banco.

b) Quais são as etapas e os papéis das pessoas envolvidas no processo de compra?

O processo de compras tem dois motivadores:

- nova demanda de negócios motivando investimento em TI;

- ajuste na capacidade atual de TI para soluções de negócio já em funcionamento. Crescimento vegetativo em negócios que impacta TI.

Esses dois motivadores possuem justificativas distintas.

No caso de nova demanda de negócios, a justificativa envolve termos administrativos, como estimativa de receitas e de custos da solução de negócio, sendo que TI tem que caber nos custos estimados.

Depois que a justificativa de negócios está aprovada, o processo vai para a Área de Projetos de TI, que define as especificações técnicas. Ou seja, as especificações técnicas são baseadas no atendimento às expectativas de negócios.

Exemplo: lançamento de um consórcio. A área de negócios faz uma estimativa da capacidade de vendas, e dos níveis de serviços de TI a serem atendidos. A área de TI faz um estudo preliminar do dimensionamento da sua capacidade, para atender nesses requerimentos.

Na Área de Projetos de TI ocorre a montagem do projeto técnico, que, no caso de soluções de TI, desdobra-se basicamente em duas ações paralelas: providenciar a infra-estrutura necessária, e desenvolver ou adquirir o aplicativo.

Para cada uma dessas ações é lançada uma RFP, de forma independente. Um mesmo fornecedor pode participar em ambas as RFPs, e caberá a ele definir se propõe uma infra-estrutura mais padrão de mercado que sirva ao desenvolvimento de aplicativos de mercado, ou se propõe uma infra-estrutura mais ajustada à sua proposta de aplicativo.

A área de Compras tem que cotar no mínimo 3 fornecedores, previamente cadastrados ou indicados por TI.

O processo de compras utiliza-se um conjunto de atributos para a tomada de decisão da melhor solução, sendo que o atributo preço é o atributo decisor de desempate.

A ponderação desses atributos não é uma simples equação numérica. O banco considera as variáveis de forma relativa.

Cada fornecedor prepara suas propostas dentro das especificações da RFP. O corpo técnico avalia cada solução, e caso alguma delas não esteja adequada, o fornecedor é informado para que a ajuste. Com isso, os fornecedores têm a oportunidade de participação com o mesmo entendimento.

O banco tem que estar **seguro** da funcionalidade da solução proposta, e se o fornecedor está sendo verdadeiro no que está sendo proposto.

O processo de compras valoriza o uso de *benchmark*, mas o volume medido tem que ser maior do que o banco busca, dando possibilidade de que mesmo com grande margem de erro o banco consiga ser atendido. Para o *benchmarking* é aceito simulação de processamento de laboratório, visto que as dimensões de processamento do banco são muito grandes.

No caso do motivador de compra ser um ajuste da capacidade atual de TI, o processo se assemelha ao anterior, pulando a etapa de atendimento às expectativas de negócios. Nesse caso, o objetivo é atender a uma demanda própria de TI. Exemplo: crescimento vegetativo da quantidade de transações, redução de custos de TI, melhor gerenciamento de TI etc.

c) Qual é o papel do entrevistado no processo de compra de soluções de TI, e tempo desempenhando esse papel?

- decisor técnico e influenciador da solução a ser adquirida
- tempo: 2 anos

d) Qual é o perfil mais característico das compras de TI do banco:

- ☐ () foco em tecnologia (operação eficiente e eficaz da TI)
- ☒ (X) foco nos acordos de níveis de serviço com a área de negócios (melhoria do negócio)
- ☐ () foco em atendimento às necessidades requeridas por negócio (transformação do negócio)

O banco tem o foco de atender às necessidades solicitadas pela área de negócios, não buscando propor novas soluções à área de negócios, em função de possíveis perdas e riscos. Ele deixa para que a área de negócios faça a especificação do que necessita.

e) Característica do banco quanto ao ciclo de vida de adoção de tecnologia:

- ☐ () entusiastas da tecnologia (inovadores)
- ☒ (X) visionários (adoção inicial)
- ☐ () pragmáticos (maioria inicial)
- ☐ () conservadores (maioria final)
- ☐ () céticos (retardatários)

A adoção de tecnologia acaba sendo visionária em função da solicitação criada pela área de negócios. Ou seja, a área de negócios puxa a inovação na área de TI.

Para tanto, os fornecedores fazem apresentações às áreas de negócio de possíveis soluções que podem ser aplicadas pelo banco. Caso a área de negócio se interesse, demanda a área de TI para análise.

A área de TI busca preservar ao máximo o investimento de TI no longo prazo.

f) Forma que o banco mais frequentemente compra TI:

- ☐ () compra de componentes individuais
- ☒ (X) compra de sistemas integrados
- ☐ () compra com consultoria de TI
- ☐ () compra com o aconselhamento de processo de negócio

Compra sistemas integrados de infra-estrutura de TI.

g) Em quais fases do processo de venda do fornecedor o banco percebe valor:

- (X) Identificação: obtém informação sobre a situação do cliente
- () Análise: analisa a situação atual do cliente, suas oportunidades e problemas
- () Influência: ajuda o cliente a determinar os critérios para a solução
- () Demonstra: como o produto, serviços e empresa são capazes de atender às especificações
- () Vende: resume os benefícios, fecha o negócio e combina a entrega

O banco percebe mais valor na participação do fornecedor na fase de **Identificação** de oportunidade. A grande participação do fornecedor nessa etapa ajuda muito na fase posterior de especificação. O banco dá abertura para que o fornecedor participe nos problemas diários de TI.

h) Quais são as políticas de compras de TI no banco:

- padrões de tecnologia

O banco utiliza a solução de tecnologia mais adequada para a necessidade, buscando a adoção de plataformas abertas. O banco não objetiva o direcionamento de solução, deixando as possibilidades em aberto. A área de vendas questiona se houver menos que três fornecedores para uma solução.

- flexibilidade de negociação com o fornecedor

O banco provê feedback ao fornecedor se houver necessidade de ajuste técnico na proposta apresentada, a fim de que os fornecedores tenham o mesmo entendimento do que é requisitado. Outra flexibilidade de negociação refere-se à avaliação: o banco relativiza a avaliação das variáveis que estão sendo analisadas. Assim, diferenças em preço são decisivas quando todas as outras variáveis demonstram equivalência técnica das propostas.

- níveis de aprovação locais/departamentais

A autonomia departamental é muito baixa. Escala-se bastante para obter a aprovação.

- sustentabilidade no relacionamento com e entre fornecedores

Há forte preocupação com a continuidade do fornecedor no mercado no médio e longo prazos, e se a sua solução se engaja com a de outros fornecedores na elaboração da solução final.

- atendimento a métricas de tecnologia, financeiras, e operacionais de negócio

Existe mais a busca de atendimento a especificações técnicas do que atender a métricas financeiras e operacionais. Esse processo precisa ser melhorado.

- i) Quanto dos processos de prospecção de compra de TI é realmente concluído?

Por parte de TI é quase que 100%. Isso mostra que as solicitações são bastante discutidas antes de serem demandadas.

- j) Duração média de um processo de compra de soluções de TI: maior do que 3 meses

A área de compras discute muito com os fornecedores, a fim de obter o menor valor.

- k) Valor médio das compras de soluções de TI: R\$ 2,5 milhões

- l) Número estimado de fornecedores de TI: 10 a 15 fornecedores são responsáveis por cerca de 80% das soluções de TI.

- m) Identificação **dos benefícios e dos sacrifícios percebidos** pelo banco no seu processo de compra de soluções de TI

- benefícios: solução proposta dá tranquilidade que irá funcionar no prazo solicitado, e o fornecedor se responsabiliza pela mesma (segurança e garantia).
- sacrifício: tempo relativamente longo empregado pelo banco no processo de compra.

n) Quais são os **atributos valorizados, por ordem decrescente**, no processo de venda realizado pelos fornecedores de soluções de infra-estrutura de TI?

Atributos valorizados, por ordem decrescente:

- aplicabilidade e adequação da tecnologia no modelo de negócios;
- custo/benefício do projeto;
- preço competitivo;
- confiabilidade:
 - na tecnologia;
 - no fornecedor em prestar o serviço;
 - na manutenção da solução proposta;
 - na sustentabilidade do fornecedor no mercado (médio e longo prazos).

o) Existe uma relação entre o valor percebido e a decisão de compra ou de não compra?

Não há garantia para o fornecedor de que seu investimento feito, mesmo agregando valor ao banco, resultará em compra. Isso é um risco que o fornecedor deve assumir. O banco considera que um ganho do fornecedor pode compensar perdas anteriores. Todavia, o entrevistado citou o exemplo de um fornecedor que não aceitou fornecer uma solução abaixo de um determinado valor, o que mostra que a área de compras busca o menor preço.

O banco usará a especificação elaborada/proposta pelo fornecedor para lançar uma RFP no mercado, o que levará a decisão para o atributo preço a ser

negociado com a área de compras. O banco cuida para que a especificação da RFP não a restrinja a um único fornecedor.

3. Conhecimento do perfil dos principais fornecedores de TI do banco (5 min)

a) Identificação do perfil do seu maior fornecedor de TI:

() *hardware* () *software* () prestador de serviço
(X) fornecedor especializado () integrador de sistemas

b) Tempo de relacionamento com o banco (anos): maior que 5 anos.

c) Quais os critérios utilizados para a seleção de fornecedores de soluções de TI?

- confiabilidade na tecnologia;
- confiabilidade no fornecedor em prestar o serviço;
- confiabilidade de manutenção da solução proposta;
- sustentabilidade do fornecedor no mercado (médio e longo prazos);
- preço competitivo.

d) Participação dos maiores fornecedores no entendimento das necessidades do cliente e na elaboração das requisições.

A participação é alta. Os fornecedores entram no ambiente de TI do banco, conversam com os funcionários, entendem necessidades etc. A relação é estreita.

O banco vê valor nesse relacionamento estreito, visto que o mesmo proporcionará melhores especificações de soluções de TI.

4. Validação do modelo de Lapierre (2000). Para responder a tais perguntas, deve-se ter como referência os últimos processos de compra realizados com os seus maiores fornecedores de TI (15 min).

a) As **soluções alternativas (p)** propostas pelo fornecedor geram valor percebido ao processo de compra, ao se considerar aspectos como:

- escopo adequado de alternativas;
- ofertas personalizadas adequadas às necessidades da empresa;
- ajuda do fornecedor em termos de assistência na resolução de problemas.

- ☐ muito pior do que o esperado
- ☐ pior do que o esperado
- ☐ ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ igual ao esperado
- ☒ ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ melhor do que o esperado
- ☐ muito melhor do que o esperado

b) A **qualidade do produto (p)** ofertado (*hardware* e/ou *software*) pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de compra, ao se considerar aspectos como:

- a durabilidade do *hardware* e o tempo de aplicabilidade do *software* adquiridos;
- a confiança dos produtos comprados ao longo dos anos;
- o desempenho dos produtos comprados;
- a melhora consistente na qualidade de produtos ao longo dos anos.

- ☐ muito pior do que o esperado
- ☐ pior do que o esperado
- ☐ ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ igual ao esperado
- ☐ ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ melhor do que o esperado
- ☒ muito melhor do que o esperado

c) A **customização de produto (p)** (*hardware* e/ou *software*) pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a customização do produto para a sua empresa;
- a habilidade para atender a especificações diferenciadas para produtos não oferecidos pelos competidores do seu fornecedor de TI;
- a habilidade do fornecedor em oferecer diferentes produtos (e não similares) do que é oferecido aos outros clientes;
- a habilidade de prover produtos customizados para sua empresa.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☒ (X) ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

d) A **rapidez no atendimento (s)** pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- prover respostas e soluções rápidas para seus problemas;
- escutar os seus problemas;
- visitar suas localidades para melhor entender seu negócio.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☒ (X) igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

e) A **flexibilidade (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a flexibilidade dos fornecedores em responder às suas solicitações;

- a habilidade em ajustar os produtos e serviços para atender necessidades não previstas;
- a maneira como os fornecedores lidam com mudanças;
- a habilidade dos fornecedores em entregar produtos e serviços em caráter emergencial.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☒ (X) melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

f) A **confiabilidade (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a precisão e a clareza do faturamento;
- a habilidade em fazer as coisas certas na primeira vez;
- a competência geral dos empregados do fornecedor com os quais você não tem contato pessoal;
- a habilidade de manter as promessas;
- a precisão das transações.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☒ (X) igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

g) A **competência técnica (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a criatividade do fornecedor;
- o conhecimento especializado no setor financeiro;
- a habilidade do fornecedor em demonstrar extenso conhecimento de processo de seu negócio;
- a maneira como o fornecedor utiliza novas tecnologias para gerar soluções;
- a habilidade em prover soluções de TI para atender os seus problemas.

- () muito pior do que o esperado
 () pior do que o esperado
 () ligeiramente pior do que o esperado
 () igual ao esperado
 () ligeiramente melhor do que o esperado
 () melhor do que o esperado
 (X) muito melhor do que o esperado

h) A **imagem (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- reputação do fornecedor;
- credibilidade do fornecedor.

- () muito pior do que o esperado
 () pior do que o esperado
 () ligeiramente pior do que o esperado
 (X) igual ao esperado
 () ligeiramente melhor do que o esperado
 () melhor do que o esperado
 () muito melhor do que o esperado

i) A **confiança (r)** no fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- sua confiança de que o fornecedor está dizendo a verdade, mesmo quando seu fornecedor dá a você uma explicação não muito convincente;
- a precisão da informação fornecida pelo seu maior fornecedor de TI;

- a realização pelo fornecedor de promessas feitas à sua organização;
- o julgamento ou conselho a respeito das suas operações de negócio que o seu fornecedor está compartilhando contigo;
- a sinceridade do seu fornecedor.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☒ (X) igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

j) A **solidariedade (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a ajuda fornecida pelo seu maior fornecedor de TI quando você está com problemas;
- a divisão de problemas do fornecedor que surgem no curso do relacionamento com eles;
- o comprometimento do fornecedor em melhorar o que pode beneficiar seu relacionamento geral com ele (não somente os benefícios para sua própria causa);
- o desejo do fornecedor em atender suas necessidades além dos termos contratuais.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☒ (X) melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

k) O **preço (p,s)** cobrado pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a maior parte dos preços dos produtos e serviços que você compra;
- a maior parte dos preços que você paga em comparação à lucratividade do seu maior fornecedor de TI;
- o impacto da concorrência nos preços que você paga;
- a justificativa do seu maior fornecedor de TI dos preços cobrados;
- o preço justo da maior parte do que paga.

☐ () muito pior do que o esperado

☐ () pior do que o esperado

☐ () ligeiramente pior do que o esperado

☐ () igual ao esperado

☒ (X) ligeiramente melhor do que o esperado

☐ () melhor do que o esperado

☐ () muito melhor do que o esperado

l) O **tempo/esforço/energia (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- o número de encontros com a equipe do fornecedor;
- o esforço de negociação com a equipe do fornecedor em chegar a um acordo;
- seu tempo e esforço despendidos para treinar seus empregados;
- seu tempo e esforço despendidos em desenvolver um relacionamento de negócios de trabalho com o seu maior fornecedor de TI;
- sua energia investida com seu maior fornecedor de TI.

☐ () muito pior do que o esperado

☐ () pior do que o esperado

☐ () ligeiramente pior do que o esperado

☐ () igual ao esperado

☐ () ligeiramente melhor do que o esperado

☐ () melhor do que o esperado

☒ (X) muito melhor do que o esperado

m) O baixo grau de **conflito (r)** com o fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a frequência de discussões que você tem com seu fornecedor com relação a problemas de negócio;
- as discussões controversas que você tem com seu fornecedor;
- os desacordos que você tem com seu fornecedor com relação à como você pode melhor atender seus respectivos objetivos.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☒ (X) melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

5. Consideração adicional que o entrevistado deseje fazer e encerramento da entrevista (5 min).

APÊNDICE F – Entrevista com o “Respondente 5”

1. Apresentação do propósito da pesquisa (5 min)

Introdução do tema e sua relevância tanto para o meio acadêmico quanto para o meio empresarial:

- a) o crescente interesse no construto valor tanto entre pesquisadores quanto entre praticantes;
- b) a criticidade para os fornecedores em entender suas ofertas e aprender como elas podem ser aprimoradas para prover valor às empresas-clientes, buscando obter e reter clientes;
- c) a necessidade de um melhor alinhamento entre o processo de compra do banco e o processo de venda dos fornecedores visando a simplificação e a redução do processo, a otimização da compra, uma melhor colaboração e aumento da lealdade;
- d) a contribuição ao setor financeiro brasileiro ao se identificar os atributos valorizados com relação ao processo de venda realizado pelos fornecedores de soluções de infra-estrutura de TI.

2. Entendimento do processo de compra e do papel do entrevistado (30 min)

a) Cargo e tempo no cargo (sem identificar o nome do entrevistado e do banco)

- cargo: Superintendente técnico
- tempo: 17 anos no cargo; 29 anos no banco

b) Quais são as etapas e os papéis das pessoas envolvidas no processo de compra?

O banco tem 3 grandes áreas de tecnologia: telefonia, telecomunicação, e infra-estrutura de CPD. Foi analisado o processo de compra da área de infra-estrutura de CPD, foco desta dissertação.

O processo de compra inicia-se no planejamento realizado entre os meses de setembro e novembro, o qual é voltado para o exercício do ano seguinte. Esse planejamento inclui aquisições para o atendimento às áreas de negócio e para as demandas próprias de TI.

Cerca de 90% do que será adquirido no próximo ano deriva desse planejamento.

Durante o próximo ano, à medida que os projetos planejados forem acontecendo, cada gestor de TI dimensiona o que é necessário na sua área para atender ao planejado, e submete a aprovação a um comitê de investimento.

Após aprovação do comitê, as requisições são demandadas aos fornecedores por uma das seguintes áreas: área de compras, área do próprio gestor técnico, área de gestão de ativos.

São passadas para a área de compras aquelas que são mais padronizadas ou menos complexas, ao passo que as compras técnicas são realizadas pela própria área de gestão de ativos ou pela área do gestor técnico (no caso de compras englobando soluções de negócio).

O banco considera mais rico para o processo a compra técnica diretamente pelas correspondentes áreas de gestão de ativos ou do gestor.

O banco trabalha próximo aos fornecedores estratégicos. A cada requisição de compra, lança uma RFP desafiando os fornecedores a trazer/agregar uma alternativa, e aprecia quando o fornecedor traz uma proposta que agregue mais valor à RFT lançada. No entendimento do banco, os fornecedores não estão preparados para atender a esse desafio, por não conhecerem os negócios do banco.

c) Qual é o papel do entrevistado no processo de compra de soluções de TI, e tempo desempenhando esse papel?

- decisor por compras na área de gestão de ativos

- tempo: 17 anos (o que corresponde a todo o período em que está no cargo)

d) Qual é o perfil mais característico das compras de TI do banco:

- () foco em tecnologia (operação eficiente e eficaz da TI)
- (X) foco nos acordos de níveis de serviço com a área de negócios (melhoria do negócio)
- () foco em atendimento às necessidades requeridas por negócio (transformação do negócio)

80% das compras podem ser classificadas como atendimento a acordos de níveis de serviço. Os 20% restantes são distribuídos nos outros perfis.

e) Característica do banco quanto ao ciclo de vida de adoção de tecnologia:

- () entusiastas da tecnologia (inovadores)
- () visionários (adoção inicial)
- (X) pragmáticos (maioria inicial) – maioria inicial no setor financeiro
- () conservadores (maioria final)
- () céticos (retardatários)

f) Forma que o banco mais frequentemente compra TI:

- (X) compra de componentes individuais
- () compra de sistemas integrados
- () compra com consultoria de TI
- () compra com o aconselhamento de processo de negócio

O banco tem área de desenvolvimento e integração de sistemas, o que lhe permite fazer a maioria das compras como componentes individuais.

g) Em quais fases do processo de venda do fornecedor o banco percebe valor:

- () Identificação: obtém informação sobre a situação do cliente
- (X) Análise: analisa a situação atual do cliente, suas oportunidades e problemas
- () Influência: ajuda o cliente a determinar os critérios para a solução
- () Demonstra: como o produto, serviços e empresa são capazes de atender às especificações

() Vende: resume os benefícios, fecha o negócio e combina a entrega

Para o banco, o fornecedor agrega muito valor fase em traz novas soluções. Nas outras fases o papel do gestor do projeto requer um envolvimento maior, fazendo com que o fornecedor não agregue tanto.

É esperado que o fornecedor agregue muito nessa fase por estar em muitos mercados/países e ter áreas de pesquisa para novas soluções, e com isso poder trazer visão de futuro para o banco.

h) Quais são as políticas de compras de TI no banco:

- padrões de tecnologia

Admite novos padrões em áreas de novas tecnologias (como mobile banking etc). Para as tecnologias existentes, estabelece linhas de padrões (mas não tão específicas ao ponto de restringir a oferta).

- flexibilidade de negociação com o fornecedor

O banco é aberto à negociação de valor pelo fornecedor (e reconhece isso como um ponto importante). O fato da compra técnica ocorrer diretamente com a área de gestão de ativos aumenta a flexibilidade de negociação com o fornecedor, pois se fosse para a área de compras poderia ficar restrito a alterações de especificações por parte dos fornecedores.

- níveis de aprovação locais/departamentais

Compras de valor pequeno são decididas na própria superintendência, e compras acima de um determinado valor vão para aprovação pelo comitê de compras.

- sustentabilidade no relacionamento com e entre fornecedores

Se a compra é realizada pela área de negócios, há uma maior preocupação na composição de relacionamento entre fornecedores. No caso de compras de soluções de infra-estrutura de TI conta muito o relacionamento do banco com o fornecedor.

- atendimento a métricas de tecnologia, financeiras, e operacionais de negócio

Nas compras demandadas pelas áreas de negócio, existem as métricas operacionais de negócio. As compras demandadas por infra-estrutura de TI obedecem às métricas de tecnologia e financeiras.

- i) Quanto dos processos de prospecção de compra de TI é realmente concluído?

Cerca de 85% dos processos de compra de soluções de infra-estrutura de TI são concluídos. Essa taxa é alta em função de:

- o banco não estar classificado no ciclo de adoção de tecnologia como entusiasta ou de adoção inicial;
- 90% das compras serem decorrentes do planejamento realizado e aprovado anteriormente.

- j) Duração média de um processo de compra de soluções de TI: algumas semanas.

O tempo é curto em função da compra ser decorrente do planejamento realizado e aprovado anteriormente.

- k) Valor médio das compras de soluções de TI: maior do que R\$ 100 mil

- l) Número estimado de fornecedores de TI

Os fornecedores estratégicos contabilizam em torno de 10 a 15, respondendo por 80% das soluções demandadas.

m) Identificação **dos benefícios e dos sacrifícios percebidos** pelo banco no seu processo de compra de soluções de TI

- benefícios percebidos:
 - permitir rever seu parque de ativos;
 - experimentar/incorporar uma solução nova.

Obs.: o banco gostaria que os fornecedores agregassem mais valor ao trazer proposta com valor adicional ao que foi solicitado.

- sacrifício percebido: no caso de um “mal” fornecedor, pode haver um stress de negociação. Isso pode acontecer com fornecedores detentores de soluções exclusivas. O banco espera negociações razoáveis com os fornecedores, principalmente com relação a preços.

n) Quais são os **atributos valorizados, por ordem decrescente**, no processo de venda realizado pelos fornecedores de soluções de infra-estrutura de TI?

Para o banco, é difícil priorizar os atributos de valor, pois se um deles não for satisfeito, o atendimento pelo fornecedor fica comprometido.

Atributos mencionados:

- preço: o banco faz questão de ter um custo diferenciado, pois tem como métrica a eficiência operacional (que para a área de infra-estrutura de TI do banco significa custo);
- entregar a solução que foi proposta;
- prazo de entrega da solução;
- qualidade da solução;
- suporte à solução;
- agregar idéias novas ao que foi solicitado (isso é muito valorizado pelo banco).

Na visão do banco, o fornecedor tem que ser seletivo no que vai oferecer, e apresentar o que agrega valor ao banco. É função do fornecedor trabalhar na sua proposição e trazer a oferta de forma dirigida para o banco. Quanto mais ajustado, melhor. Ou seja, fazer ofertas personalizadas adequadas ao banco (ver item 4.a – soluções alternativas).

Obs.: o entrevistado mencionou esse item várias vezes durante a entrevista.

- o) Existe uma relação entre o valor percebido e a decisão de compra ou de não compra?

Sim, existe relação direta entre valor percebido e decisão de compra para as compras mais técnicas, considerando todos os atributos relacionados a valor.

Isso é decorrente do processo de negociação ocorrer diretamente com a área solicitante, onde existem diversas oportunidades de se trabalhar valor.

3. Conhecimento do perfil dos principais fornecedores de TI do banco (5 min)

- a) Identificação do perfil do seu maior fornecedor de TI:

(X) *hardware* () *software* () prestador de serviço
() fornecedor especializado () integrador de sistemas

- b) Tempo de relacionamento com o banco (anos): 40

- c) Quais os critérios utilizados para a seleção de fornecedores de soluções de TI?

- presença no mercado: tem que ser respeitado no mercado, e ter estrutura financeira;
- ter os produtos/soluções corretas, e ser capaz de agregar valor;
- ser fornecedor de porte.

Esses pontos acabam levando a se trabalhar com um grupo reduzido de fornecedores estratégicos.

- d) Participação dos maiores fornecedores no entendimento das necessidades do cliente e na elaboração das requisições.

A participação dos fornecedores é mais importante no caso de projetos de negócios, demandado pelas áreas de negócio.

No caso de compras de infra-estrutura de TI, a participação não é tão grande. Nesse caso, os fornecedores mais atendem às especificações do que elaboram os requisitos a serem solicitados.

Obs.: vale ressaltar que nos itens (2b) e (2g) acima foi mencionado que o fornecedor deveria participar mais do entendimento das necessidades do banco, e que isso agrega muito valor.

4. Validação do modelo de Lapierre (2000). Para responder a tais perguntas, deve-se ter como referência os últimos processos de compra realizados com os seus maiores fornecedores de TI (15 min).

- a) As **soluções alternativas (p)** propostas pelo fornecedor geram valor percebido ao processo de compra, ao se considerar aspectos como:

- escopo adequado de alternativas;
- ofertas personalizadas adequadas às necessidades da empresa;
- ajuda do fornecedor em termos de assistência na resolução de problemas.

() muito pior do que o esperado

(X) pior do que o esperado

() ligeiramente pior do que o esperado

() igual ao esperado

() ligeiramente melhor do que o esperado

() melhor do que o esperado

() muito melhor do que o esperado

O banco está trabalhando com o fornecedor. Na visão do banco, o próprio fornecedor não está preparado para oferecer soluções alternativas.

b) A **qualidade do produto (p)** ofertado (*hardware* e/ou *software*) pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de compra, ao se considerar aspectos como:

- a durabilidade do *hardware* e o tempo de aplicabilidade do *software* adquiridos;
- a confiança dos produtos comprados ao longo dos anos;
- o desempenho dos produtos comprados;
- a melhora consistente na qualidade de produtos ao longo dos anos.

☐ muito pior do que o esperado

☐ pior do que o esperado

☐ ligeiramente pior do que o esperado

☒ igual ao esperado

☐ ligeiramente melhor do que o esperado

☐ melhor do que o esperado

☐ muito melhor do que o esperado

c) A **customização de produto (p)** (*hardware* e/ou *software*) pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a customização do produto para a sua empresa;
- a habilidade para atender a especificações diferenciadas para produtos não oferecidos pelos competidores do seu fornecedor de TI;
- a habilidade do fornecedor em oferecer diferentes produtos (e não similares) do que é oferecido aos outros clientes;
- a habilidade de prover produtos customizados para sua empresa.

☐ muito pior do que o esperado

☒ pior do que o esperado

☐ ligeiramente pior do que o esperado

☐ igual ao esperado

- ☐ ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ melhor do que o esperado
- ☐ muito melhor do que o esperado

Fornecedores não costumam ser muito ágeis na customização provavelmente por causa da sua estrutura interna (restrições do fornecedor amarradas a processo e à matriz)

d) A **rapidez no atendimento (s)** pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- prover respostas e soluções rápidas para seus problemas;
- escutar os seus problemas;
- visitar suas localidades para melhor entender seu negócio.

- ☐ muito pior do que o esperado
- ☐ pior do que o esperado
- ☐ ligeiramente pior do que o esperado
- ☒ igual ao esperado
- ☐ ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ melhor do que o esperado
- ☐ muito melhor do que o esperado

Vale ressaltar que o entrevistado ao mencionar igual ao esperado significa que está contente com o que é oferecido, sendo esse o parâmetro que ele espera. A nível de exigência é alto, e o seu atendimento é uma ótima sinalização.

e) A **flexibilidade (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a flexibilidade dos fornecedores em responder às suas solicitações;
- a habilidade em ajustar os produtos e serviços para atender necessidades não previstas;
- a maneira como os fornecedores lidam com mudanças;

- a habilidade dos fornecedores em entregar produtos e serviços em caráter emergencial.

- ☐ () muito pior do que o esperado
☐ () pior do que o esperado
☒ (X) ligeiramente pior do que o esperado
☐ () igual ao esperado
☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
☐ () melhor do que o esperado
☐ () muito melhor do que o esperado

f) A **confiabilidade (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a precisão e a clareza do faturamento;
- a habilidade em fazer as coisas certas na primeira vez;
- a competência geral dos empregados do fornecedor com os quais você não tem contato pessoal;
- a habilidade de manter as promessas;
- a precisão das transações.

- ☐ () muito pior do que o esperado
☐ () pior do que o esperado
☐ () ligeiramente pior do que o esperado
☒ (X) igual ao esperado
☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
☐ () melhor do que o esperado
☐ () muito melhor do que o esperado

O entrevistado não vê uma situação em que o fornecedor teria uma confiabilidade maior do que a esperada. Ao se atender o banco com um nível máximo, o entrevistado considera isso com igual ao que ele esperaria do fornecedor.

g) A **competência técnica (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a criatividade do fornecedor;
- o conhecimento especializado no setor financeiro;
- a habilidade do fornecedor em demonstrar extenso conhecimento de processo de seu negócio;
- a maneira como o fornecedor utiliza novas tecnologias para gerar soluções;
- a habilidade em prover soluções de TI para atender os seus problemas.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☒ (X) igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

Acredita-se que o fornecedor tenha bom conhecimento da sua solução, mas falta o conhecimento de sua aplicação às necessidades do banco.

h) A **imagem (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- reputação do fornecedor;
- credibilidade do fornecedor.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☒ (X) igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

i) A **confiança (r)** no fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- sua confiança de que o fornecedor está dizendo a verdade, mesmo quando seu fornecedor dá a você uma explicação não muito convincente;
- a precisão da informação fornecida pelo seu maior fornecedor de TI;
- a realização pelo fornecedor de promessas feitas à sua organização;
- o julgamento ou conselho a respeito das suas operações de negócio que o seu fornecedor está compartilhando contigo;
- a sinceridade do seu fornecedor.

☐ muito pior do que o esperado

☐ pior do que o esperado

☐ ligeiramente pior do que o esperado

☒ igual ao esperado

☐ ligeiramente melhor do que o esperado

☐ melhor do que o esperado

☐ muito melhor do que o esperado

j) A **solidariedade (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a ajuda fornecida pelo seu maior fornecedor de TI quando você está com problemas;
- a divisão de problemas do fornecedor que surgem no curso do relacionamento com ele;
- o comprometimento do fornecedor em melhorar o que pode beneficiar seu relacionamento geral com ele (não somente os benefícios para sua própria causa);
- o desejo do fornecedor em atender suas necessidades além dos termos contratuais.

☐ muito pior do que o esperado

☐ pior do que o esperado

☐ ligeiramente pior do que o esperado

- ☒ (X) igual ao esperado
☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
☐ () melhor do que o esperado
☐ () muito melhor do que o esperado

Em função dos longos anos de relacionamento com os fornecedores (e dos milhões de dólares recebidos em todo esse período), isso é o que se espera deles, e não que atendam somente ao que está escrito no contrato.

- k) O **preço (p,s)** cobrado pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:
- a maior parte dos preços dos produtos e serviços que você compra;
 - a maior parte dos preços que você paga em comparação à lucratividade do seu maior fornecedor de TI;
 - o impacto da concorrência nos preços que você paga;
 - a justificativa do seu maior fornecedor de TI dos preços cobrados;
 - o preço justo da maior parte do que paga.

- ☐ () muito pior do que o esperado
☐ () pior do que o esperado
☐ () ligeiramente pior do que o esperado
☒ (X) igual ao esperado
☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
☐ () melhor do que o esperado
☐ () muito melhor do que o esperado

Via de regra a percepção quanto a preço é boa. Se o banco não tiver essa percepção, abandona-se o fornecedor. A menos dos fornecedores exclusivos de soluções, os quais o banco acaba tendo maior stress.

- l) O **tempo/esforço/energia (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:
- O número de encontros com a equipe do fornecedor;

- O esforço de negociação com a equipe do fornecedor em chegar a um acordo;
- Seu tempo e esforço despendidos para treinar seus empregados;
- Seu tempo e esforço despendidos em desenvolver um relacionamento de negócios de trabalho com o seu maior fornecedor de TI;
- Sua energia investida com seu maior fornecedor de TI.

- () muito pior do que o esperado
 (X) pior do que o esperado
 () ligeiramente pior do que o esperado
 () igual ao esperado
 () ligeiramente melhor do que o esperado
 () melhor do que o esperado
 () muito melhor do que o esperado

Especialmente para novas soluções, que demandam mais esforço.

m) O baixo grau de **conflito (r)** com o fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a freqüência de discussões que você tem com seu fornecedor com relação a problemas de negócio;
- as discussões controversas que você tem com seu fornecedor;
- os desacordos que você tem com seu fornecedor com relação à como você pode melhor atender seus respectivos objetivos.

- () muito pior do que o esperado
 () pior do que o esperado
 (X) ligeiramente pior do que o esperado
 () igual ao esperado
 () ligeiramente melhor do que o esperado
 () melhor do que o esperado
 () muito melhor do que o esperado

5. Consideração adicional que o entrevistado deseje fazer e encerramento da entrevista (5 min).

APÊNDICE G – Entrevista com o “Respondente 6”

1. Apresentação do propósito da pesquisa (5 min)

Introdução do tema e sua relevância tanto para o meio acadêmico quanto para o meio empresarial:

- a) o crescente interesse no construto valor tanto entre pesquisadores quanto entre praticantes;
- b) a criticidade para os fornecedores em entender suas ofertas e aprender como elas podem ser aprimoradas para prover valor às empresas-clientes, buscando obter e reter clientes;
- c) a necessidade de um melhor alinhamento entre o processo de compra do banco e o processo de venda dos fornecedores visando a simplificação e a redução do processo, a otimização da compra, uma melhor colaboração e aumento da lealdade;
- d) a contribuição ao setor financeiro brasileiro ao se identificar os atributos valorizados com relação ao processo de venda realizado pelos fornecedores de soluções de infra-estrutura de TI.

2. Entendimento do processo de compra e do papel do entrevistado (30 min)

a) Cargo e tempo no cargo (sem identificar o nome do entrevistado e do banco);

- cargo: Superintendente de Sistemas
- tempo: 2,5 anos no cargo; 14 anos no banco

b) Quais são as etapas e os papéis das pessoas envolvidas no processo de compra?

A compra é demandada pelo cliente interno (pelo gestor de produto).

Essa área de serviços de software identifica a viabilidade de adquirir o serviço de terceiros, verificando se existe a indisponibilidade de recursos internos.

Não há concorrência do serviço entre a área interna e os terceiros, apenas utiliza uma estimativa de preço e de tempo internos como comparativo junto aos terceiros.

A área chama entre 3 a 4 empresas para licitação de serviços. As empresas devolvem proposta técnica e comercial. É estabelecido um comparativo entre as consultorias.

Para participar desse processo, as empresas devem ter sido selecionadas previamente por uma outra área (para não haver conflito de interesse).

Para gerar a pontuação final de cada consultoria, a área usa um template de avaliação contendo cerca de 25 itens (prazo, aderência, custo, metodologia, flexibilidade de negociação, cronograma etc). Os itens possuem pesos diferentes por projeto.

Desses 25 itens, as empresas participantes ficam cientes dos atributos restritivos. Os atributos não críticos negativamente não são ressaltados. Ou seja, a área contratante não ressalta os atributos positivos que gostaria de ver na proposta, caso esses não sejam críticos.

Após verificar a proposta, a área conversa individualmente com cada consultoria, para entender melhor a proposta e permitir que cada uma faça a defesa da venda (técnica e primeiro nível da proposta comercial).

Após a defesa da proposta, cada consultoria tem um tempo para ajuste de proposta.

Quando segue para a área de compras, a empresa a ser contratada já está definida. A área de compras cuida da parte burocrática do processo de compra, como contrato e acertos de pagamento.

O entrevistado acredita que se o processo fosse realizado só por compras talvez não fosse bem sucedido, pois boa parte da avaliação é muito técnica.

Quanto ao budget, há um “bolsão” de dinheiro para a área de TI, sem estar associado à previsão de gastos dos projetos. Ou seja, de um ano para o outro, o budget de TI é aumentado não diretamente associado com os projetos a que serão desenvolvidos.

Os projetos serão aceitos no decorrer do ano caso sejam demandados pela área de negócios, e haja dinheiro restante no “bolsão”. O nível hierárquico acima vai controlando e aprovando a distribuição dessa verba.

c) Qual é o papel do entrevistado no processo de compra de soluções de TI, e tempo desempenhando esse papel?

- decisor para compra de serviços de sistemas de TI
- tempo: 2,5 anos

d) Qual é o perfil mais característico das compras de TI do banco:

- () foco em tecnologia (operação eficiente e eficaz da TI)
- () foco nos acordos de níveis de serviço com a área de negócios (melhoria do negócio)
- (X) foco em atendimento às necessidades requeridas por negócio (transformação do negócio)

e) Característica do banco quanto ao ciclo de vida de adoção de tecnologia:

- () entusiastas da tecnologia (inovadores)
- () visionários (adoção inicial)
- (X) pragmáticos (maioria inicial)
- () conservadores (maioria final)
- () céticos (retardatários)

f) Forma que o banco mais frequentemente compra TI:

- (X) compra de componentes individuais

- () compra de sistemas integrados
- () compra com consultoria de TI
- () compra com o aconselhamento de processo de negócio

g) Em quais fases do processo de venda do fornecedor o banco percebe valor:

- () Identificação: obtém informação sobre a situação do cliente
- () Análise: analisa a situação atual do cliente, suas oportunidades e problemas
- () Influência: ajuda o cliente a determinar os critérios para a solução
- (X) Demonstra: como o produto, serviços e empresa são capazes de atender às especificações
- () Vende: resume os benefícios, fecha o negócio e combina a entrega

Nas três primeiras fases, há pouca atuação do fornecedor, pois essa área de TI compra o que é demandado pela área de produto. Ou seja, com relação às fases iniciais, o fornecedor deveria atuar junto ao gestor do produto.

h) Quais são as políticas de compras de TI no banco:

- padrões de tecnologia

Existe e é imposto ao fornecedor

- flexibilidade de negociação com o fornecedor

Há flexibilidade da solução técnica, prazo e custo

- níveis de aprovação locais/departamentais:

Escala-se 2 níveis. O processo é meramente burocrático pois é o entrevistado (decisor por essa área de TI) quem de fato aprova, caso esteja dentro do budget

- sustentabilidade no relacionamento com e entre fornecedores:

É fundamental o relacionamento com o banco. Não é considerada o relacionamento entre os fornecedores.

- atendimento a métricas de tecnologia, financeiras, e operacionais de negócio

Considera apenas as métricas de TI. Após a compra, faz o acompanhamento dos entregáveis: homem/hora/custo. As áreas de negócio avaliam as métricas operacionais.

- i) Quanto dos processos de prospecção de compra de TI é realmente concluído?

Uma prospecção não se conclui em compra se o gestor de produto cancelar o projeto, o que geralmente não ocorre.

- j) Duração média de um processo de compra de soluções de TI: 3 a 4 semanas

- k) Valor médio das compras de soluções de TI: R\$ 200 mil

- l) Número estimado de fornecedores de TI: 6 fornecedores para a área de serviços de software

- m) Identificação **dos benefícios e dos sacrifícios percebidos** pelo banco no seu processo de compra de soluções de TI

- benefícios:
 - comparação com solução interna: preço oferecido x preço interno;
 - agilidade: desovar os serviços.
- sacrifícios:
 - custo;
 - tempo de licitação;

- acompanhamento do processo (mesmo terceirizando há um impacto de tempo);
- ingerência sobre o projeto: se o projeto estiver mau gerenciado, não há como interferir.

n) Quais são os **atributos valorizados, por ordem decrescente**, no processo de venda realizado pelos fornecedores de soluções de infra-estrutura de TI?

Atributos valorizados, por ordem decrescente:

- aderência à solução do serviço solicitado;
- prazo;
- custo.

o) Existe uma relação entre o valor percebido e a decisão de compra ou de não compra?

Sim, pois a decisão está com o gestor dessa área.

3. Conhecimento do perfil dos principais fornecedores de TI do banco (5 min)

a) Identificação do perfil do seu maior fornecedor de TI:

() hardware () software (X) prestador de serviço
() fornecedor especializado () integrador de sistemas

b) Tempo de relacionamento com o banco (anos): 2 anos com a área de serviços de software. Com outras áreas de TI do banco, tem mais tempo de relacionamento.

c) Quais os critérios utilizados para a seleção de fornecedores de soluções de TI

Essa área de TI não seleciona. Há uma outra área específica para isso. Essa área de TI influencia a seleção rejeitando algum fornecedor.

- d) Participação dos maiores fornecedores no entendimento das necessidades do cliente e na elaboração das requisições.

Os fornecedores atualmente não conseguem interferir no processo e com novas idéias, junto a essa área de TI. Eles têm apenas 2 anos, e ainda não têm o desenvolvimento suficiente para realizar tal processo. O objetivo é tê-los por longo prazo, e aí desenvolver esse tipo de relacionamento.

Parte do know-how dos serviços demandados está no banco.

4. Validação do modelo de Lapierre (2000). Para responder a tais perguntas, deve-se ter como referência os últimos processos de compra realizados com os seus maiores fornecedores de TI (15 min).

- a) As **soluções alternativas (p)** propostas pelo fornecedor geram valor percebido ao processo de compra, ao se considerar aspectos como:

- escopo adequado de alternativas;
- ofertas personalizadas adequadas às necessidades da empresa;
- ajuda do fornecedor em termos de assistência na resolução de problemas.

() muito pior do que o esperado

() pior do que o esperado

() ligeiramente pior do que o esperado

(X) igual ao esperado

() ligeiramente melhor do que o esperado

() melhor do que o esperado

() muito melhor do que o esperado

- b) A **qualidade do produto (p)** ofertado (*hardware* e/ou *software*) pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de compra, ao se considerar aspectos como:

- a durabilidade do *hardware* e o tempo de aplicabilidade do *software* adquiridos;
- a confiança dos produtos comprados ao longo dos anos;

- o desempenho dos produtos comprados;
- a melhora consistente na qualidade de produtos ao longo dos anos.

- ☐ () muito pior do que o esperado
☐ () pior do que o esperado
☒ (X) ligeiramente pior do que o esperado
☐ () igual ao esperado
☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
☐ () melhor do que o esperado
☐ () muito melhor do que o esperado

c) A **customização de produto (p)** (*hardware e/ou software*) pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a customização do produto para a sua empresa;
- a habilidade para atender a especificações diferenciadas para produtos não oferecidos pelos competidores do seu fornecedor de TI;
- a habilidade do fornecedor em oferecer diferentes produtos (e não similares) do que é oferecido aos outros clientes;
- a habilidade de prover produtos customizados para sua empresa.

- ☐ () muito pior do que o esperado
☐ () pior do que o esperado
☐ () ligeiramente pior do que o esperado
☒ (X) igual ao esperado
☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
☐ () melhor do que o esperado
☐ () muito melhor do que o esperado

d) A **rapidez no atendimento (s)** pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- prover respostas e soluções rápidas para seus problemas;
- escutar os seus problemas;
- visitar suas localidades para melhor entender seu negócio.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☒ (X) ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

e) A **flexibilidade (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a flexibilidade dos fornecedores em responder às suas solicitações;
- a habilidade em ajustar os produtos e serviços para atender necessidades não previstas;
- a maneira como os fornecedores lidam com mudanças;
- a habilidade dos fornecedores em entregar produtos e serviços em caráter emergencial.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☒ (X) ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

f) A **confiabilidade (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a precisão e a clareza do faturamento;
- a habilidade em fazer as coisas certas na primeira vez;
- a competência geral dos empregados do fornecedor com os quais você não tem contato pessoal;
- a habilidade de manter as promessas;

- a precisão das transações.

☐ () muito pior do que o esperado
☐ () pior do que o esperado
☐ () ligeiramente pior do que o esperado
☒ (X) igual ao esperado
☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
☐ () melhor do que o esperado
☐ () muito melhor do que o esperado

g) A **competência técnica (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a criatividade do fornecedor;
- o conhecimento especializado no setor financeiro;
- a habilidade do fornecedor em demonstrar extenso conhecimento de processo de seu negócio;
- a maneira como o fornecedor utiliza novas tecnologias para gerar soluções;
- a habilidade em prover soluções de TI para atender os seus problemas.

☐ () muito pior do que o esperado
☐ () pior do que o esperado
☐ () ligeiramente pior do que o esperado
☐ () igual ao esperado
☒ (X) ligeiramente melhor do que o esperado
☐ () melhor do que o esperado
☐ () muito melhor do que o esperado

h) A **imagem (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- reputação do fornecedor;
- credibilidade do fornecedor.

☐ () muito pior do que o esperado

- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☒ (X) ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

i) A **confiança (r)** no fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- sua confiança de que o fornecedor está dizendo a verdade, mesmo quando seu fornecedor dá a você uma explicação não muito convincente;
- a precisão da informação fornecida pelo seu maior fornecedor de TI;
- a realização pelo fornecedor de promessas feitas à sua organização;
- o julgamento ou conselho a respeito das suas operações de negócio que o seu fornecedor está compartilhando contigo;
- a sinceridade do seu fornecedor.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☒ (X) ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

j) A **solidariedade (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a ajuda fornecida pelo seu maior fornecedor de TI quando você está com problemas;
- a divisão de problemas do fornecedor que surgem no curso do relacionamento com eles;

- o comprometimento do fornecedor em melhorar o que pode beneficiar seu relacionamento geral com ele (não somente os benefícios para sua própria causa);
- o desejo do fornecedor em atender suas necessidades além dos termos contratuais.

- ☐ () muito pior do que o esperado
☐ () pior do que o esperado
☐ () ligeiramente pior do que o esperado
☐ () igual ao esperado
☒ (X) ligeiramente melhor do que o esperado
☐ () melhor do que o esperado
☐ () muito melhor do que o esperado

k) O **preço (p,s)** cobrado pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a maior parte dos preços dos produtos e serviços que você compra;
- a maior parte dos preços que você paga em comparação à lucratividade do seu maior fornecedor de TI;
- o impacto da concorrência nos preços que você paga;
- a justificativa do seu maior fornecedor de TI dos preços cobrados;
- o preço justo da maior parte do que paga.

- ☐ () muito pior do que o esperado
☐ () pior do que o esperado
☐ () ligeiramente pior do que o esperado
☒ (X) igual ao esperado
☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
☐ () melhor do que o esperado
☐ () muito melhor do que o esperado

l) O **tempo/esforço/energia (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- o número de encontros com a equipe do fornecedor;
- o esforço de negociação com a equipe do fornecedor em chegar a um acordo;
- seu tempo e esforço despendidos para treinar seus empregados;
- seu tempo e esforço despendidos em desenvolver um relacionamento de negócios de trabalho com o seu maior fornecedor de TI;
- sua energia investida com seu maior fornecedor de TI.

- () muito pior do que o esperado
 (X) pior do que o esperado
 () ligeiramente pior do que o esperado
 () igual ao esperado
 () ligeiramente melhor do que o esperado
 () melhor do que o esperado
 () muito melhor do que o esperado

m) O baixo grau de **conflito (r)** com o fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a frequência de discussões que você tem com seu fornecedor com relação a problemas de negócio;
- as discussões controversas que você tem com seu fornecedor;
- os desacordos que você tem com seu fornecedor com relação à como você pode melhor atender seus respectivos objetivos.

- () muito pior do que o esperado
 () pior do que o esperado
 () ligeiramente pior do que o esperado
 () igual ao esperado
 (X) ligeiramente melhor do que o esperado
 () melhor do que o esperado
 () muito melhor do que o esperado

5. Consideração adicional que o entrevistado deseje fazer e encerramento da entrevista (5 min).

APÊNDICE H – Entrevista com o “Respondente 7”

1. Apresentação do propósito da pesquisa (5 min)

Introdução do tema e sua relevância tanto para o meio acadêmico quanto para o meio empresarial:

- a) o crescente interesse no construto valor tanto entre pesquisadores quanto entre praticantes;
- b) a criticidade para os fornecedores em entender suas ofertas e aprender como elas podem ser aprimoradas para prover valor às empresas-clientes, buscando obter e reter clientes;
- c) a necessidade de um melhor alinhamento entre o processo de compra do banco e o processo de venda dos fornecedores visando a simplificação e a redução do processo, a otimização da compra, uma melhor colaboração e aumento da lealdade;
- d) a contribuição ao setor financeiro brasileiro ao se identificar os atributos valorizados com relação ao processo de venda realizado pelos fornecedores de soluções de infra-estrutura de TI.

2. Entendimento do processo de compra e do papel do entrevistado (30 min)

a) Cargo e tempo no cargo (sem identificar o nome do entrevistado e do banco);

- cargo: Gerente de infra-estrutura de TI
- tempo: 2,5 anos no cargo; 12 anos no banco

b) Quais são as etapas e os papéis das pessoas envolvidas no processo de compra?

Existe um órgão denominado *Engeneering Board* na matriz cujo objetivo é entender as soluções existentes no mercado e ver o que pode ser aplicado de forma padronizada.

Os países devem seguir a recomendação desse órgão, que pode inclusive especificar de qual fornecedor deverá ser comprado. Caso o banco de um país não queira comprar o especificado, terá que obter uma aprovação formal.

O banco leva em consideração o relacionamento recíproco de compra e venda com seus fornecedores, caracterizando uma rede. Assim, ele prioriza comprar de quem compra dele.

Uma vez tendo os *standards* definidos, a área de TI do país olha as necessidades locais. No final do ano ocorre o planejamento, considerando:

- requisição da área de negócios;
- atualização necessária na área de TI;
- inovação tecnológica.

O escopo de definição do *Engeneering Board* é grande, fazendo com que o país tenha pouca compra a ser realizada que esteja fora dos *standards* definidos.

Processo de *funding* de projetos:

- para os projetos estratégicos, o *Engeneering Board* padroniza e ajuda a área de TI local com dinheiro para a implementação. Ex.: instalação de anti-vírus na empresa;
- para projetos específicos: o *funding* é proveniente do país, com a aprovação do business (usa NPV como métrica financeira).

Há limites de alçadas para aprovação: locais, regionais e no *headquarter*.

Há uma área denominada *Sourcing Group*, centralizada nos EUA, a qual é responsável pelo relacionamento com os fornecedores.

Para compras acima de US\$ 100K: envolve-se a área de *Sourcing Group* para obter descontos corporativos.

Se a solução a ser adquirida pertencer ao grupo de produtos *standard* do banco, então não há concorrência aberta, mas concorrência direcionada. Muitas vezes o nome do fornecedor já está definido pela área de *Engeneering Board*.

Regionalmente existem 2 times:

- *Solutions Engennering*: avalia a tecnologia e a sua aplicabilidade. Esse time analisa as soluções do *Engeneering Board* que podem ser aplicadas no país, e pode propor soluções para o *Engeneering Board*. Há um integrante desse time que participa do *Engeneering Board*;
- *Project Portfolio*: acompanha o andamento dos projetos de cada país. Se um projeto estiver atrasado em um país, há empréstimo de recursos de outros países da região. A região trabalha como time que aloca recursos para o andamento dos projetos de acordo com o planejado.

Em muitos casos, o entrevistado atua junto a compras para negociar preço.

c) Qual é o papel do entrevistado no processo de compra de soluções de TI, e tempo desempenhando esse papel?

- influenciador: o entrevistado participa do grupo regional (denominado *Solution Engeneering*), e “vende” internamente a idéia;
- tempo: 2,5 anos

d) Qual é o perfil mais característico das compras de TI do banco:

- (X) foco em tecnologia (operação eficiente e eficaz da TI) – a área de TI do banco no país tem este perfil
- () foco nos acordos de níveis de serviço com a área de negócios (melhoria do negócio) – Área de sistemas do país está neste nível
- (X) foco em atendimento às necessidades requeridas por negócio (transformação do negócio) – a área de TI Global do banco tem este perfil

e) Característica do banco quanto ao ciclo de vida de adoção de tecnologia:

- () entusiastas da tecnologia (inovadores)

- () visionários (adoção inicial)
- (X) pragmáticos (maioria inicial)
- () conservadores (maioria final)
- () céticos (retardatários)

O banco adota o padrão n-1 das soluções (usa a penúltima versão de mercado).

f) Forma que o banco mais frequentemente compra TI:

- () compra de componentes individuais
- (X) compra de sistemas integrados
- () compra com consultoria de TI
- () compra com o aconselhamento de processo de negócio

g) Em quais fases do processo de venda do fornecedor o banco percebe valor:

- () Identificação: obtém informação sobre a situação do cliente
- () Análise: analisa a situação atual do cliente, suas oportunidades e problemas
- () Influência: ajuda o cliente a determinar os critérios para a solução
- (X) Demonstra: como o produto, serviços e empresa são capazes de atender às especificações
- () Vende: resume os benefícios, fecha o negócio e combina a entrega

As três primeiras fases são feitas pelo *Engeneering Board*. Por isso percebe maior valor na fase de demonstração.

h) Quais são as políticas de compras de TI no banco

- padrões de tecnologia

Utiliza-se de padrões abertos, definidos pelo *Engeneering Board*, e de versão N-1

- flexibilidade de negociação com o fornecedor

Restrita

- níveis de aprovação locais/departamentais

Sim, há níveis de aprovação diferenciados por local e por departamento

- sustentabilidade no relacionamento com e entre fornecedores

a sustentabilidade no relacionamento é forte, sendo valorizada

- atendimento a métricas de tecnologia, financeiras, e operacionais de negócio

Métricas financeiras: NPV

- i) Quanto dos processos de prospecção de compra de TI é realmente concluído?

Para os projetos pertencentes ao *portfolio* definido no ano anterior (*portfolio* de projetos), são concluídos entre 70 a 80% dos projetos iniciados. Esse alto índice foi atingido com o trabalho desenvolvido nos últimos 2,5 anos. Antes não era assim.

- j) Duração média de um processo de compra de soluções de TI: de 1 a 4 meses

- k) Valor médio das compras de soluções de TI: de R\$ 200 mil a R\$ 500 mil. No próximo ano existirão alguns projetos de valores superiores a isso, em torno de R\$ 1 milhão.

- l) Número estimado de fornecedores de TI: 7 (sete)

- m) Identificação **dos benefícios e dos sacrifícios percebidos** pelo banco no seu processo de compra de soluções de TI;

- benefícios:

- os contratos globais facilitam o processo de compra: não precisa escolher, obtém altos descontos;
- aproveita-se da expertise do fornecedor, de seus especialistas durante o processo de compra, obtém soluções bastante adequadas, e pode escalar globalmente se der errado com o fornecedor etc;
- customização da solução: por ser um escritório pequeno localmente, se comparado à matriz.
- sacrifícios:
 - são pequenos no país e grandes globalmente. Isso gera um conflito no escritório local quanto ao processo de compra e de atendimento com as filiais dos fornecedores;
 - em geral os fornecedores não dão o atendimento esperado, e não aplicam os acordos globais no país (atendimento, preço);
 - no caso de fornecedores que sabem que são os escolhidos pelo Engineering Board, a negociação acaba sendo prejudicada.

n) Quais são os **atributos valorizados, por ordem decrescente**, no processo de venda realizado pelos fornecedores de soluções de infra-estrutura de TI?

Atributos valorizados, por ordem decrescente:

- que o fornecedor não seja um anotador de pedidos, ou seja, que conheça o produto que está sendo vendido;;
- preço;
- forma de atendimento: mostrar que se importa com o projeto;
- cumpra o prazo de envio de proposta (ao mandar a proposta, não enviar errado etc).

Obs: o banco prefere ser atendido diretamente pelo fornecedor, mas não há empecilhos por atendimento indireto (via canal). Já se deu bem nos dois casos.

o) Existe uma relação entre o valor percebido e a decisão de compra ou de não compra?

O banco não faz concorrência ao final de um processo de compra. Se um fornecedor trabalhou o processo com o banco, investindo inteligência e esforço, o banco reconhece.

Se ao final do processo de especificação do projeto de compra o banco for abrir para todos os fornecedores, o banco deixa claro desde o início a quem estiver trabalhando na especificação.

Com isso, existe a relação direta entre valor percebido e decisão de compra.

3. Conhecimento do perfil dos principais fornecedores de TI do banco (5 min)

a) Identificação do perfil do seu maior fornecedor de TI:

☒ hardware ☐ software ☐ prestador de serviço
☐ fornecedor especializado ☐ integrador de sistemas

b) Tempo de relacionamento com o banco (anos): 5 a 6

c) Quais os critérios utilizados para a seleção de fornecedores de soluções de TI?

São os critérios definidos pelo *Engeneering Board*

d) Participação dos maiores fornecedores no entendimento das necessidades do cliente e na elaboração das requisições.

A participação não ocorre no nível local, mas apenas no nível global.

4. Validação do modelo de Lapierre (2000). Para responder a tais perguntas, deve-se ter como referência os últimos processos de compra realizados com os seus maiores fornecedores de TI (15 min).

a) As **soluções alternativas (p)** propostas pelo fornecedor geram valor percebido ao processo de compra, ao se considerar aspectos como:

- escopo adequado de alternativas;
- ofertas personalizadas adequadas às necessidades da empresa;
- ajuda do fornecedor em termos de assistência na resolução de problemas.

☐ muito pior do que o esperado

☐ pior do que o esperado

☐ ligeiramente pior do que o esperado

☐ igual ao esperado

☐ ligeiramente melhor do que o esperado

☒ melhor do que o esperado

☐ muito melhor do que o esperado

b) A **qualidade do produto (p)** ofertado (*hardware* e/ou *software*) pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de compra, ao se considerar aspectos como:

- a durabilidade do *hardware* e o tempo de aplicabilidade do *software* adquiridos;
- a confiança dos produtos comprados ao longo dos anos;
- o desempenho dos produtos comprados;
- a melhora consistente na qualidade de produtos ao longo dos anos.

☐ muito pior do que o esperado

☐ pior do que o esperado

☐ ligeiramente pior do que o esperado

☒ igual ao esperado

☐ ligeiramente melhor do que o esperado

☐ melhor do que o esperado

☐ muito melhor do que o esperado

c) A **customização de produto (p)** (*hardware* e/ou *software*) pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a customização do produto para a sua empresa;

- a habilidade para atender a especificações diferenciadas para produtos não oferecidos pelos competidores do seu fornecedor de TI;
- a habilidade do fornecedor em oferecer diferentes produtos (e não similares) do que é oferecido aos outros clientes;
- a habilidade de prover produtos customizados para sua empresa.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☒ (X) melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

O fornecedor tem que adaptar o produto ao “tamanho” do escritório local.

d) A **rapidez no atendimento (s)** pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- prover respostas e soluções rápidas para seus problemas;
- escutar os seus problemas;
- visitar suas localidades para melhor entender seu negócio.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☒ (X) igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

e) A **flexibilidade (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a flexibilidade dos fornecedores em responder às suas solicitações;

- a habilidade em ajustar os produtos e serviços para atender necessidades não previstas;
- a maneira como os fornecedores lidam com mudanças;
- a habilidade dos fornecedores em entregar produtos e serviços em caráter emergencial.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☒ (X) igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

f) A **confiabilidade (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a precisão e a clareza do faturamento;
- a habilidade em fazer as coisas certas na primeira vez;
- a competência geral dos empregados do fornecedor com os quais você não tem contato pessoal;
- a habilidade de manter as promessas;
- a precisão das transações.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☒ (X) ligeiramente pior do que o esperado
- ☐ () igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

O banco tem que validar se os preços praticados localmente correspondem aos do acordo global.

g) A **competência técnica (s)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a criatividade do fornecedor;
- o conhecimento especializado no setor financeiro;
- a habilidade do fornecedor em demonstrar extenso conhecimento de processo de seu negócio;
- a maneira como o fornecedor utiliza novas tecnologias para gerar soluções;
- a habilidade em prover soluções de TI para atender os seus problemas.

- ☐ muito pior do que o esperado
☐ pior do que o esperado
☐ ligeiramente pior do que o esperado
☒ igual ao esperado
☐ ligeiramente melhor do que o esperado
☐ melhor do que o esperado
☐ muito melhor do que o esperado

Pois na visão do entrevistado, cabe a ele fazer o *link* entre TI e *business*. As expectativas quanto ao fornecedor ficam restritas ao conhecimento da solução que o entrevistado tem (*business* e TI).

h) A **imagem (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- reputação do fornecedor;
- credibilidade do fornecedor.

- ☐ muito pior do que o esperado
☐ pior do que o esperado
☐ ligeiramente pior do que o esperado
☐ igual ao esperado
☐ ligeiramente melhor do que o esperado
☒ melhor do que o esperado

☐ muito melhor do que o esperado

i) A **confiança (r)** no fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- sua confiança de que o fornecedor está dizendo a verdade, mesmo quando seu fornecedor dá a você uma explicação não muito convincente;
- a precisão da informação fornecida pelo seu maior fornecedor de TI;
- a realização pelo fornecedor de promessas feitas à sua organização;
- o julgamento ou conselho a respeito das suas operações de negócio que o seu fornecedor está compartilhando contigo;
- a sinceridade do seu fornecedor.

☐ muito pior do que o esperado

☐ pior do que o esperado

☒ ligeiramente pior do que o esperado

☐ igual ao esperado

☐ ligeiramente melhor do que o esperado

☐ melhor do que o esperado

☐ muito melhor do que o esperado

O banco tem que validar se os preços praticados localmente correspondem aos do acordo global.

j) A **solidariedade (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a ajuda fornecida pelo seu maior fornecedor de TI quando você está com problemas;
- a divisão de problemas do fornecedor que surgem no curso do relacionamento com ele;
- o comprometimento do fornecedor em melhorar o que pode beneficiar seu relacionamento geral com ele (não somente os benefícios para sua própria causa);

- o desejo do fornecedor em atender suas necessidades além dos termos contratuais.

- () muito pior do que o esperado
 () pior do que o esperado
 () ligeiramente pior do que o esperado
 () igual ao esperado
 (X) ligeiramente melhor do que o esperado
 () melhor do que o esperado
 () muito melhor do que o esperado

k) O **preço (p,s)** cobrado pelo fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a maior parte dos preços dos produtos e serviços que você compra;
- a maior parte dos preços que você paga em comparação à lucratividade do seu maior fornecedor de TI;
- o impacto da concorrência nos preços que você paga;
- a justificativa do seu maior fornecedor de TI dos preços cobrados;
- o preço justo da maior parte do que paga.

- () muito pior do que o esperado
 () pior do que o esperado
 () ligeiramente pior do que o esperado
 () igual ao esperado
 () ligeiramente melhor do que o esperado
 (X) melhor do que o esperado
 () muito melhor do que o esperado

Em função dos acordos globais.

l) O **tempo/esforço/energia (r)** do fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- O número de encontros com a equipe do fornecedor;

- O esforço de negociação com a equipe do fornecedor em chegar a um acordo;
- Seu tempo e esforço despendidos para treinar seus empregados;
- Seu tempo e esforço despendidos em desenvolver um relacionamento de negócios de trabalho com o seu maior fornecedor de TI;
- Sua energia investida com seu maior fornecedor de TI.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☒ (X) igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

m) O baixo grau de **conflito (r)** com o fornecedor gera valor percebido ao processo de venda, ao se considerar aspectos como:

- a frequência de discussões que você tem com seu fornecedor com relação a problemas de negócio;
- as discussões controversas que você tem com seu fornecedor;
- os desacordos que você tem com seu fornecedor com relação à como você pode melhor atender seus respectivos objetivos.

- ☐ () muito pior do que o esperado
- ☐ () pior do que o esperado
- ☐ () ligeiramente pior do que o esperado
- ☒ (X) igual ao esperado
- ☐ () ligeiramente melhor do que o esperado
- ☐ () melhor do que o esperado
- ☐ () muito melhor do que o esperado

5. Consideração adicional que o entrevistado deseje fazer e encerramento da entrevista (5 min).

O banco vive uma situação ambígua: tem fornecedores de primeira linha e acordos globais (preço, atendimento). Mas tem o desafio de “tropicalização” dos projetos (e da oferta do fornecedor global), e tem que seguir os acordos de serviço globais, que dá pouca flexibilidade.

Muito do trabalho de análise de valor do fornecedor é realizado pelo *Engeneering Board*. O país acaba tendo uma visão mais positiva do valor prestado pelo fornecedor por ele já ter sido selecionado pelo *Engeneering Board*.

ANEXOS

ANEXO A – Relação dos 50 maiores bancos brasileiros

A relação dos 50 maiores bancos brasileiros, segundo o Bacen (2007), com base no seu ativo total de dezembro de 2006, livre de valores resultantes de intermediação bancária.

RANKING	INSTITUIÇÃO	CIDADE	UF	ATIVO TOTAL (-) INTERMEDIÇÃO (R\$ mil)
1	BB	Brasília	DF	281.444.043
2	BRADESCO	Osasco	SP	210.334.670
3	CEF	Brasília	DF	200.387.079
4	ITAU	São Paulo	SP	196.005.416
5	ABN AMRO	São Paulo	SP	116.140.206
6	SANTANDER BANESPA	São Paulo	SP	100.219.299
7	UNIBANCO	São Paulo	SP	92.616.048
8	SAFRA	São Paulo	SP	61.820.338
9	HSBC	Curitiba	PR	53.097.941
10	VOTORANTIM	São Paulo	SP	47.579.762
11	NOSSA CAIXA	São Paulo	SP	39.319.392
12	CITIBANK	São Paulo	SP	30.312.004
13	UBS PACTUAL	Rio de Janeiro	RJ	17.694.090
14	BANRISUL	Porto Alegre	RS	15.597.495
15	BBM	Salvador	BA	12.401.765
16	BNB	Fortaleza	CE	12.253.430
17	ALFA	São Paulo	SP	11.075.730
18	BNP PARIBAS	São Paulo	SP	9.932.304
19	DEUTSCHE	São Paulo	SP	8.944.187
20	CREDIT SUISSE	São Paulo	SP	8.630.316
21	JP MORGAN CHASE	São Paulo	SP	8.282.640
22	FIBRA	São Paulo	SP	7.382.311
23	BIC	São Paulo	SP	7.325.085
24	BASA	Belém	PA	5.158.922
25	BANESTES	Vitória	ES	4.726.564
26	BMG	Belo Horizonte	MG	4.498.712
27	BESC	Florianópolis	SC	4.246.753
28	MERCANTIL DO BRASIL	Belo Horizonte	MG	4.208.968
29	IBIBANK	Barueri	SP	3.816.176
30	ABC-BRASIL	São Paulo	SP	3.777.299
31	RABOBANK	São Paulo	SP	3.775.465
32	PANAMERICANO	São Paulo	SP	3.734.081
33	BANCOOB	Brasília	DF	3.239.025
34	PINE	São Paulo	SP	3.005.343

RANKING	INSTITUIÇÃO	CIDADE	UF	ATIVO TOTAL (-) INTERMEDIÇÃO (R\$ mil)
35	ING	São Paulo	SP	2.835.479
36	BRB	Brasília	DF	2.762.473
37	DAYCOVAL	São Paulo	SP	2.743.396
38	BMC	São Paulo	SP	2.391.458
39	CLASSICO	Rio de Janeiro	RJ	2.314.032
40	BANSICREDI	Porto Alegre	RS	2.284.645
41	BARCLAYS	São Paulo	SP	2.139.151
42	CRUZEIRO DO SUL	São Paulo	SP	2.117.546
43	SOFISA	São Paulo	SP	2.098.479
44	BGN	Recife	PE	2.075.383
45	WESTLB	São Paulo	SP	1.815.860
46	RURAL	Belo Horizonte	MG	1.809.355
47	BCO JOHN DEERE	Porto Alegre	RS	1.662.583
48	SCHAHIN	São Paulo	SP	1.542.764
49	DRESDNER	São Paulo	SP	1.466.448
50	BANESE	Aracaju	SE	1.443.796
Total dos 50 maiores bancos				1.626.485.707
% de participação dos 50 maiores bancos				84,6%

QUADRO 27 – Relação dos 50 maiores bancos brasileiros

Fonte: adaptado de BACEN, 2007

ANEXO B – Relação dos bancos da população definida para esta dissertação

RANKING	INSTITUIÇÃO	CIDADE	UF	ATIVO TOTAL (-) INTERMEDIÇÃO (R\$ mil)
2	BRADESCO	Osasco	SP	210.334.670
4	ITAU	São Paulo	SP	196.005.416
5	ABN AMRO	São Paulo	SP	116.140.206
6	SANTANDER BANESPA	São Paulo	SP	100.219.299
7	UNIBANCO	São Paulo	SP	92.616.048
8	SAFRA	São Paulo	SP	61.820.338
10	VOTORANTIM	São Paulo	SP	47.579.762
11	NOSSA CAIXA	São Paulo	SP	39.319.392
12	CITIBANK	São Paulo	SP	30.312.004
17	ALFA	São Paulo	SP	11.075.730
18	BNP PARIBAS	São Paulo	SP	9.932.304
19	DEUTSCHE	São Paulo	SP	8.944.187
20	CREDIT SUISSE	São Paulo	SP	8.630.316
21	JP MORGAN CHASE	São Paulo	SP	8.282.640
22	FIBRA	São Paulo	SP	7.382.311
23	BIC	São Paulo	SP	7.325.085
29	IBIBANK	Barueri	SP	3.816.176
30	ABC-BRASIL	São Paulo	SP	3.777.299
31	RABOBANK	São Paulo	SP	3.775.465
32	PANAMERICANO	São Paulo	SP	3.734.081
34	PINE	São Paulo	SP	3.005.343
35	ING	São Paulo	SP	2.835.479
37	DAYCOVAL	São Paulo	SP	2.743.396
38	BMC	São Paulo	SP	2.391.458
41	BARCLAYS	São Paulo	SP	2.139.151
42	CRUZEIRO DO SUL	São Paulo	SP	2.117.546
43	SOFISA	São Paulo	SP	2.098.479
45	WESTLB	São Paulo	SP	1.815.860
48	SCHAHIN	São Paulo	SP	1.542.764
49	DRESDNER	São Paulo	SP	1.466.448

QUADRO 28 – Relação dos bancos da população da pesquisa

Fonte: adaptado de BACEN, 2007

ANEXO C – Relação dos maiores fornecedores de TI do Brasil

Segundo a relação da ANUÁRIO INFORMÁTICA HOJE (2006), as 10 maiores empresas brasileiras de TI, pela receita líquida, são:

Empresa	UF	Principal Atividade	Receita Líquida (US\$ mil)
IBM Brasil	SP	Prestador de Serviço	1.787.565
HP Brasil	SP	Fabricante de <i>Hardware</i>	1.492.464
XEROX do Brasil	RJ	Fabricante de <i>Hardware</i>	534.000
ITAUTEC	SP	Fabricante de <i>Hardware</i>	515.794
DELL Computadores	RS	Fabricante de <i>Hardware</i>	484.819
SAMSUNG	SP	Fabricante de <i>Hardware</i>	480.600
SERPRO	DF	Prestador de Serviço	439.107
SUN Microsystems	SP	Fabricante de <i>Hardware</i>	395.090
MICROSOFT	SP	Desenvolvedor de <i>Software</i>	375.157
CA	SP	Desenvolvedor de <i>Software</i>	366.324

QUADRO 29 – As 10 maiores empresas de TI no Brasil em 2005
 Fonte: adaptado de ANUÁRIO INFORMÁTICA HOJE, 2006, p. 30

ANEXO D – Composição dos atributos do modelo de Lapierre (2000)

a. **Soluções alternativas:** atributo relacionado a produto. Compreende:

- escopo adequado de alternativas;
- ofertas personalizadas adequadas às necessidades da empresa;
- ajuda do fornecedor em termos de assistência na resolução de problemas

b. **Qualidade do produto (*hardware e/ou software*):** atributo referente a produto. Compreende:

- a durabilidade do *hardware* e o tempo de aplicabilidade do *software* adquiridos;
- a confiança dos produtos comprados ao longo dos anos;
- o desempenho dos produtos comprados;
- a melhora consistente na qualidade de produtos ao longo dos anos.

c. **Customização de produto (*hardware e/ou software*):** atributo referente a produto. Compreende:

- a customização do produto para a sua empresa;
- a habilidade para atender a especificações diferenciadas para produtos não oferecidos pelos competidores do seu fornecedor de TI;
- a habilidade do fornecedor em oferecer diferentes produtos (e não similares) do que é oferecido aos outros clientes;
- a habilidade de prover produtos customizados para sua empresa.

d. **Rapidez no atendimento:** atributo referente a serviço. Compreende:

- prover respostas e soluções rápidas para seus problemas;
- escutar os seus problemas;
- visitar suas localidades para melhor entender seu negócio.

• **Flexibilidade:** atributo referente a serviço. Compreende:

- a flexibilidade dos fornecedores em responder às suas solicitações;

- a habilidade em ajustar os produtos e serviços para atender necessidades não previstas;
- a maneira como os fornecedores lidam com mudanças;
- a habilidade dos fornecedores em entregar produtos e serviços em caráter emergencial.

e. **Confiabilidade:** atributo referente a serviço. Compreende:

- a precisão e a clareza do faturamento;
- a habilidade em fazer as coisas certas na primeira vez;
- a competência geral dos empregados do fornecedor com os quais você não tem contato pessoal;
- a habilidade de manter as promessas;
- a precisão das transações.

f. **Competência técnica:** atributo referente a serviço. Compreende:

- a criatividade do fornecedor;
- o conhecimento especializado no setor financeiro;
- a habilidade do fornecedor em demonstrar extenso conhecimento de processo de seu negócio;
- a maneira como o fornecedor utiliza novas tecnologias para gerar soluções;
- a habilidade em prover soluções de TI para atender os seus problemas.

g. **Imagem:** atributo referente a relacionamento. Compreende:

- reputação do fornecedor;
- credibilidade do fornecedor.

h. **Confiança:** atributo referente a relacionamento. Compreende:

- sua confiança de que o fornecedor está dizendo a verdade, mesmo quando seu fornecedor dá a você uma explicação não muito convincente;
- a precisão da informação fornecida pelo seu maior fornecedor de TI;
- a realização pelo fornecedor de promessas feitas à sua organização;
- o julgamento ou conselho a respeito das suas operações de negócio que o seu fornecedor está compartilhando contigo;

- a sinceridade do seu fornecedor.

i. **Solidariedade:** atributo referente a relacionamento. Compreende:

- a ajuda fornecida pelo seu maior fornecedor de TI quando você está com problemas;
- a divisão de problemas do fornecedor que surgem no curso do relacionamento com ele;
- o comprometimento do fornecedor em melhorar o que pode beneficiar seu relacionamento geral com ele (não somente os benefícios para sua própria causa);
- o desejo do fornecedor em atender suas necessidades além dos termos contratuais.

j. **Preço:** atributo referente a produto e a serviço. Compreende:

- a maior parte dos preços dos produtos e serviços que você compra
- a maior parte dos preços que você paga em comparação à lucratividade do seu maior fornecedor de TI
- o impacto da concorrência nos preços que você paga
- a justificativa do seu maior fornecedor de TI dos preços cobrados
- o preço justo da maior parte do que paga

k. **Tempo/esforço/energia:** atributo referente a relacionamento. Compreende:

- o número de encontros com a equipe do fornecedor
- o esforço de negociação com a equipe do fornecedor em chegar a um acordo
- seu tempo e esforço despendidos para treinar seus empregados
- seu tempo e esforço despendidos em desenvolver um relacionamento de negócios de trabalho com o seu maior fornecedor de TI
- sua energia investida com seu maior fornecedor de TI

l. **Conflito:** atributo referente a relacionamento. Compreende:

- a frequência de discussões que você tem com seu fornecedor com relação a problemas de negócio;
- as discussões controversas que você tem com seu fornecedor;

- os desacordos que você tem com seu fornecedor com relação à como você pode melhor atender seus respectivos objetivos.