

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Relação entre Orientação para Serviços ao Cliente e
Performance das Organizações

Guilherme Trez

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce, Ph.D.

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Porto Alegre, janeiro de 2000.

As coisas que deixamos para trás não são tão importantes quanto a forma como as vivemos.

Autor desconhecido.

AGRADECIMENTOS

Ao CNPq que financiou minha formação acadêmica até este momento.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFRGS, pela oportunidade de desenvolvimento acadêmico.

Ao Centro de Estudos e Pesquisas em Administração – CEPA/UFRGS, pelo apoio no desenvolvimento desta pesquisa.

À ABINEE que disponibilizou seu cadastro de sócios para a realização desta pesquisa.

Ao Professor Dr. Fernando Bins Luce pelo acompanhamento durante o mestrado, pelas oportunidades de aprendizagem e de trabalho e pela sua orientação.

Ao Professor Dr. Luiz Antonio Slongo pelas oportunidades de aprendizado e crescimento profissional que me proporcionou.

Ao Professor Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi pelo exemplo profissional e acadêmico.

Ao colega e amigo Cláudio Sampaio pela presteza na leitura crítica do trabalho.

À amiga e colega de mestrado Débora Viana pelo incentivo e apoio no difícil início do estudo.

À minha namorada Janaína Ruffoni pelas críticas sempre pertinentes e pelo seu incansável apoio e companheirismo.

À minha família, e em especial à minha mãe, pelo apoio e incentivo no momento de decidir pelo mestrado.

RESUMO

O estudo do conceito de orientação para o mercado e suas implicações têm despertado interesse de acadêmicos e práticos nos últimos anos. Esta pesquisa trata da utilização do conceito aplicado aos serviços ao cliente, traduzido na orientação para serviço ao cliente.

Os modelos de orientação para serviços ao cliente, propostos por alguns teóricos, sugerem que, com a utilização desses serviços como um componente estratégico de diferenciação das empresas, seriam atingidos níveis superiores de performance organizacional. Os serviços ao cliente são o principal componente desses modelos, uma vez que apresentam algumas características únicas, como a sua aplicabilidade nos constructos de orientação para o mercado e a possibilidade de ser mensurado e comparado aos concorrentes.

Esta pesquisa propôs-se a verificar a aplicação de um modelo de orientação para serviços ao cliente e relacioná-lo com a performance das organizações. Para tanto, foram pesquisadas as empresas da indústria eletroeletrônica de todo país, analisando-se questões como os serviços prestados, o atendimento de pedidos, os produtos oferecidos, entre outros. Esses indicadores foram comparados com variáveis de performance como: participação de mercado, receita de vendas, lucratividade, etc.

Através da técnica de modelagem de equações estruturais, verificou-se que existe uma relação causal entre a orientação para os serviços ao cliente e a performance das empresas, demonstrando que a adoção de tal orientação traduz-se em um melhor desempenho das empresas.

ABSTRACT

The study of the market orientation concept and its implications has called the attention of scholars and managers during the last years. This research deals with the concept applied to services to the customers, translated as customer orientated service.

The orientation model to services to the customer, proposed by some researchers, suggest that by utilizing these services as a strategic component for company's differentiation, it would be reached higher levels of the organizational performance. The services to the customer are the main component of these models, since they present some unique features, as its applicability in the orientated constructs to the market and the possibility of being measured and compared to the competitors.

This research aimed at verifying the applicability of a model of services orientated to the customer and relates it to the organizational performance. Thus, it was researched companies of the national electric-electronic industry, considering issues such as the offered services, delivery system and product offered. These indicators were compared to some performance variables such as: market share, sales income and profitability

Through the technique of Structural Equation Modeling, it was verified that there is a causal relation between the customer orientated services and the company's results, showing that the adoption of this orientation results in a better company performance.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA	3
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	4
1.3	OBJETIVOS DO TRABALHO	7
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i>	7
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	7
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1	CONCEITO DE MARKETING	10
2.2	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	11
2.2.1	<i>Dimensões da Orientação para o Mercado</i>	14
2.2.1.1	<i>Orientação para o Cliente</i>	14
2.2.1.2	<i>Orientação para o Competidor</i>	15
2.2.1.3	<i>Coordenação Interfuncional</i>	15
2.3	ORIENTAÇÃO PARA SERVIÇOS AO CLIENTE	17
2.3.1	<i>Características dos Serviços</i>	17
2.3.2	<i>Conceito de Serviços ao Cliente</i>	19
2.3.3	<i>Classificação dos Serviços ao Cliente</i>	23
2.3.4	<i>A Integração de Orientação para o Mercado e Serviços ao Cliente: Orientação para Serviços ao Cliente</i>	26
2.3.5	<i>Implicações da Orientação de Serviços ao Cliente na Performance das Organizações</i>	37
2.4	PERFORMANCE: INDICADORES DE AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	43
2.5	SERVIÇOS AO CLIENTE NA INDÚSTRIA ELETROELETRÔNICA	46
3	MÉTODO	50
3.1	HIPÓTESES ESTABELECIDAS	51
3.2	ETAPA EXPLORATÓRIA	52
3.2.1	<i>Busca de informações na literatura</i>	53
3.2.2	<i>Entrevistas Pessoais de Profundidade</i>	53
3.3	ETAPA DESCRITIVA	57
3.3.1	<i>Procedimentos de Coleta de Dados</i>	58
3.3.1.1	<i>Avaliação dos Não-Respondentes</i>	60
3.3.2	<i>Procedimentos de Análise dos Dados</i>	61
3.3.2.1	<i>Modelagem de Equações Estruturais</i>	61
3.3.2.1.1	<i>Desenvolvimento do Modelo Teórico</i>	63
3.3.2.1.2	<i>Construção do Diagrama Causal</i>	64
3.3.2.1.3	<i>Escolha da Matriz de Entrada de Dados</i>	65
3.3.2.1.4	<i>Análise dos Índices de Estimção</i>	66
4	RESULTADOS	70
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA	70
4.2	AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE SERVIÇOS AO CLIENTE E PERFORMANCE	77
4.2.1	<i>Determinação dos Constructos do Modelo</i>	77
4.3	RELAÇÃO ENTRE SERVIÇOS AO CLIENTE E PERFORMANCE	84
4.3.1	<i>Avaliação da Confiabilidade dos Constructos</i>	98
4.3.2	<i>Avaliação do Efeito Causal da Relação</i>	101
5	CONCLUSÕES	106

5.1	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS _____	108
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO _____	109
5.3	INDICAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS _____	110
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	111
7	ANEXO 1 – CARTA DE NOTIFICAÇÃO _____	120
8	ANEXO 2 – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA _____	122
9	ANEXO 3 – INSTRUMENTO DE COLETA _____	124
10	ANEXO 4 – CARTA DE REFORÇO _____	128

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 – Modelo de Orientação para o Mercado</i>	16
<i>Figura 2 – Classificação de Serviços ao Cliente</i>	24
<i>Figura 3 – Triângulo dos Relacionamentos em uma Empresa Orientada para Serviços ao Cliente</i>	30
<i>Figura 4 – Cadeia de Serviços ao Cliente Geradora de Lucro</i>	32
<i>Figura 5 – Modelo de Relação entre Serviços ao Cliente e Performance</i>	49
<i>Figura 6 – Diagrama Causal Teórico</i>	65
<i>Figura 7 – Formação do Constructo Latente</i>	78
<i>Figura 8 – Relação Entre Serviços ao Cliente e Performance — Modelo Proposto</i>	84
<i>Figura 9 – Relação Entre Serviços ao Cliente e Performance — Modelo Revisado</i>	98

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 – Localização das Empresas</i> _____	71
<i>Gráfico 2 – Faturamento das Empresas</i> _____	72
<i>Gráfico 3 – Número de Funcionários</i> _____	73
<i>Gráfico 4 – Distribuição das Empresas por Ramo de Negócios da Indústria</i> _____	74
<i>Gráfico 5 – Mercado de Atuação das Empresas</i> _____	76

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 – Configurações da Indústria Tradicional e da Orientada para Serviços ao Cliente</i>	34
<i>Tabela 2 – Medidas de Performance</i>	46
<i>Tabela 3 – Serviços ao Cliente como Atividade</i>	47
<i>Tabela 4 – Serviços ao Cliente como Nível de Desempenho</i>	48
<i>Tabela 5 – Questões referentes à ênfase dada pela empresa para serviços ao cliente</i>	55
<i>Tabela 6 – Questões referentes ao desempenho em serviços ao cliente em comparação com os principais concorrentes</i>	56
<i>Tabela 7 – Questões referentes à performance da empresa em comparação com seus principais concorrentes</i>	56
<i>Tabela 8 – Clientes das Empresas da Indústria Eletroeletrônica</i>	75
<i>Tabela 9 – Ênfase em Serviços ao Cliente</i>	79
<i>Tabela 10 – Desempenho em Serviços ao Cliente</i>	81
<i>Tabela 11 – Performance</i>	82
<i>Tabela 12 – Índices de Ajustamento do Constructo Ênfase em Serviços</i>	85
<i>Tabela 13 – Índices de Ajustamento do Constructo Ênfase em Atendimento de Pedidos</i>	86
<i>Tabela 14 – Índices de Ajustamento do Constructo Desempenho em Serviços</i>	88
<i>Tabela 15 – Índices de Ajustamento do Constructo Desempenho em Atendimento de Pedidos</i>	89
<i>Tabela 16 – Índices de Ajustamento do Constructo Desempenho em Atendimento de Pedidos Revisado</i>	90
<i>Tabela 17 – Índices de Ajustamento do Constructo Desempenho em Flexibilidade no Atendimento de Pedidos</i>	91
<i>Tabela 18 – Índices de Ajustamento do Constructo Desempenho em Produto</i>	92
<i>Tabela 19 – Índices de Ajustamento do Constructo Performance</i>	93
<i>Tabela 20 – Índices de Ajustamento do Constructo Performance Revisado</i>	94
<i>Tabela 21 – Índices de Ajustamento do Modelo de Relação Entre Orientação para Serviços ao Cliente e Performance</i>	95

<i>Tabela 22 – Índices de Ajustamento do Modelo Revisado de Relação Entre Orientação para Serviços ao Cliente e Performance</i>	<i>97</i>
<i>Tabela 23 – Medidas de Confiabilidade do Modelo</i>	<i>100</i>
<i>Tabela 24 – Medidas de Variância Extraída do Modelo</i>	<i>100</i>
<i>Tabela 25 – Coeficientes de Regressão Ênfase — Desempenho</i>	<i>102</i>
<i>Tabela 26 – Coeficiente de Regressão Desempenho em Produto</i>	<i>103</i>
<i>Tabela 27 – Coeficientes de Regressão Desempenho — Performance</i>	<i>104</i>

1 INTRODUÇÃO

As transformações ocasionadas pelo caráter competitivo existente nas atuais relações entre empresas desencadearam o surgimento de mecanismos que as adaptassem às mudanças impostas pelo mercado. O início dessas transformações se deu no momento em que as empresas perceberam que a oferta superava a demanda e que o simples fato de ofertarem um produto não era mais garantia de venda. Com a necessidade de dar destaque à sua oferta, em relação à de seus concorrentes, as empresas passaram a prestar atenção aos seus clientes, que eram negligenciados até então, dando origem à Era do Marketing (Keith, 1960).

Na situação atual, em que é intensa competição entre as empresas e que a "voz do cliente" é quem direciona o rumo das organizações; em que as estratégias e ações dos profissionais de marketing buscam mostrar aos clientes fatores de diferenciação das ofertas; em que os produtos são cada vez mais semelhantes e os valores agregados encontram-se nos serviços prestados é que Pelham e Wilson (1996) destacam o movimento de valorização dos conceitos de marketing. Relatam os autores que esse movimento iniciou no final dos anos 70, utilizando o exemplo da entrada dos produtos japoneses, como os automóveis, nos Estados Unidos, quando os dirigentes de empresas se viram impotentes diante da entrada de novos produtos em seus mercados.

Foi a partir desse momento, segundo Pelham e Wilson (1996), que se passou a aceitar a disputa por clientes como objetivo principal das empresas, bem

como o de mantê-los a partir de então. Para tanto, as empresas deveriam oferecer não somente seus produtos, mas soluções para eventuais problemas (Levitt, 1985) e, com isso, as organizações passariam a implementar o conceito de marketing em suas ações.

Ao implementar o conceito de marketing, as empresas passam a orientar-se para o mercado, provendo as necessidades dos clientes através da disseminação da filosofia de atendimento ao cliente, por toda a organização, alcançando desempenho competitivo e lucratividade superiores (Kohli e Jaworski, 1990).

O interesse pelo presente estudo reside nesta questão: identificar uma relação entre a orientação para serviços ao cliente, como forma de orientação para o mercado, e sua performance comparativa à dos competidores. Essa forma de orientação para serviços é um conceito pouco explorado pelos teóricos de marketing. Faz-se necessário, então, a reconstrução do conceito, explorando suas origens e características, de maneira a situá-lo teoricamente.

O desenvolvimento do trabalho dar-se-á a partir da pesquisa conduzida por Wright, Pearce e Busbin (1997), os quais identificaram uma relação entre orientação para serviços ao cliente, como uma dimensão de orientação para mercado, e a performance organizacional em empresas do setor de eletrônica do Vale do Silício, nos Estados Unidos.

1.1 Delimitação do Tema

O conceito de marketing recebeu grande atenção nos anos 70 e 80, quando vários autores (Levitt, 1985; Kotler, 1972; Hunt, 1976; 1983) o revisaram e procuraram atualizar o que até então era academicamente aceito.

Procurou-se, nessa época, delimitar as fronteiras em que o marketing estaria inserido, caracterizando-o como ciência, discutindo sua filosofia (Hunt, 1983) e estabelecendo sua abrangência nos fenômenos dos relacionamentos com a finalidade de gerar uma maior satisfação nos clientes (Kotler, 1996), em comparação a seus concorrentes.

As empresas, cujo objetivo principal é a obtenção de vantagem competitiva (Porter, 1996) frente aos concorrentes, necessitavam dos conhecimentos de marketing para, satisfazendo seus clientes, obter resultados positivos. A partir dessa verificação, iniciou-se a proposição do *Market Back Orientation* (Day e Wensley, 1988), em que a empresa deveria adotar os conceitos de marketing para alcançar vantagens. Dessa maneira, seus focos de atuação ficariam centrados no competidor e no cliente.

Essa proposta veio retomar conceitos que já haviam sido discutidos no início dos anos 70 (Bell e Emory, 1971) e que viriam a ser difundidos por outros trabalhos, solidificando-se como *Market Orientation* a partir dos estudos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990). Pode-se dizer que a orientação para o mercado, proposta por Kohli e Jaworski (1990), nada mais é do que a aplicação

do conceito de marketing nas organizações, resultando em uma maior lucratividade para as organizações.

A proposta de uma relação entre a orientação para o mercado e a melhor performance das organizações, que já fora mencionada por Levitt (1985), foi defendida a partir de então por um grande número de autores, conforme é abordado no Capítulo 2 - *Fundamentação Teórica*.

Todavia fazem-se necessários estudos que busquem evidências, através de pesquisas, de existência da relação que muitos autores, como Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), empiricamente estabelecem entre orientação para mercado e performance organizacional, como uma consequência dessa estratégia. Alguns estudos nesse sentido estão sendo apresentados: Wright, Pearce e Busbin (1997) verificaram a existência de uma relação entre orientação para o mercado e a performance das organizações, utilizando para isso um componente de orientação para mercado — a orientação para serviços ao cliente — como indicador do referido grau de orientação, não havendo os autores explicado, no entanto, como essa relação ocorre.

1.2 Definição do Problema

A partir das proposições de aplicação do conceito de marketing pelas empresas, tornando-as orientadas para o mercado (Kohli e Jaworski, 1990), passou-se a questionar o resultado que isso traria na prática para as empresas (Narver e Slater, 1990), apesar de acreditar-se na validade da nova estratégia.

Vários estudos empíricos foram realizados a fim de confirmar a relação entre orientação para mercado e performance organizacional, as quais são medidas através de resultados financeiros, de participação de mercado ou de uma maior eficiência operacional.

Alguns desses estudos realizados estabelecem premissas de orientação para o mercado, importantes para o desenvolvimento da presente pesquisa:

- a definição de orientação para o mercado reside na aplicação do conceito de marketing por parte das organizações (Kohli e Jaworski, 1990);
- as empresas que buscam maior orientação para o mercado desenvolvem maior vantagem competitiva (Day, 1994);
- a orientação para o mercado é composta por três elementos — a orientação para o cliente, a orientação para o competidor e a coordenação interfuncional (Narver e Slater, 1990);
- a orientação para o cliente expressa o esforço das organizações em criar continuamente um valor superior para o cliente, aumentando os benefícios ou reduzindo custos (Narver e Slater, 1990);
- o aumento dos benefícios para o cliente significa entregar algo além das expectativas, o que pode ser feito através de valores agregados ao produto — conceito de produto ampliado (Kotler, 1996) — como, por exemplo, serviços ao cliente (Wright, Pearce e Busbin, 1997).

O recente estudo de Wright, Pearce e Busbin (1997), anteriormente mencionado, compara a variação de performance das empresas em relação a

seus níveis de orientação para serviços ao cliente (Bell e Emory, 1971). A referida pesquisa identifica uma relação positiva, em empresas do setor eletrônico nos Estados Unidos, entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações.

Para a realização deste estudo, optou-se por pesquisar as empresas de uma única indústria, de forma a minimizar as distorções causadas por variáveis externas intervenientes, como diferentes tipos de serviços ao cliente e dos resultados de performance. O setor escolhido para a realização desta pesquisa foi o eletroeletrônico, por julgamento, tendo sido levados em conta os aspectos abaixo relacionados:

- O setor apresenta um número significativo de empresas instaladas;
- as empresas agregam serviços ao cliente aos produtos transacionados;
- a existência de pesquisa já realizada no setor (Slongo, 1994) identificando seus serviços ao cliente.

Partindo dessa verificação, originaram-se os questionamentos que conduziram este estudo e coloca-se o problema para a presente pesquisa: a relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações seria encontrada no setor eletroeletrônico, no Brasil? Caso afirmativo, qual a característica da relação?

1.3 Objetivos do Trabalho

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver uma pesquisa, análoga aos estudos realizados por Wright, Pearce e Busbin (1997), a fim de verificar a existência de relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações.

Pretende-se, no entanto, atingir alguns objetivos específicos não abordados pelos autores citados, a fim de esclarecer, da melhor maneira possível, o problema de pesquisa proposto. Dessa forma, não se trata de uma replicação da citada pesquisa, mas de uma complementação que utiliza uma abordagem mais ampla do tema. A seguir, são apresentados os objetivos geral e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

- Verificar a existência de relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações no setor eletroeletrônico brasileiro.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o conjunto de variáveis que compõem os serviços ao cliente no setor eletroeletrônico.
- Identificar as variáveis de medida de performance do setor eletroeletrônico.

- Verificar a relação de causalidade entre serviços ao cliente e performance das empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A orientação para o mercado tem sido proclamada nos últimos anos como uma estratégia fundamental para o sucesso das organizações (Day, 1990). As empresas têm deixado de lado a orientação para o produto — situação em que oferecem para o cliente o que elas podem produzir — e passado a orientar-se pelo mercado, oferecendo o que o cliente deseja ou necessita (McCarthy e Perreault, 1997). Essa mudança tem por base três aspectos básicos do conceito de marketing: a satisfação do consumidor, o esforço total da empresa para a satisfação do cliente e o lucro da organização (McCarthy e Perreault, 1997; Day, 1994).

Um fator fundamental nesse processo de transformação da forma de atuar das empresas é o *serviço ao cliente* que, por estar presente em praticamente todas as empresas (Wright, Pearce e Busbin, 1997), ser parte integrante de todo produto ofertado (Grönroos, 1993) e influenciar diretamente a satisfação do cliente (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990; Innis e La Londe, 1994; Heskett, Sasser e Schlesinger, 1997), tem um papel fundamental na transformação da forma de atuar das organizações no mercado e, por consequência, em seu resultado frente aos concorrentes (Bolton e Lemon, 1999).

Para ilustrar essas relações entre diversos conceitos, demonstrando a fundamentação da orientação para serviços ao cliente, este capítulo abordará inicialmente o conceito de marketing, tema que fundamenta as investigações posteriores. No tópico seguinte são revisados os conceitos, as influências e as consequências da orientação para o mercado. Na abordagem do item referente a

serviços ao cliente, é estabelecida a relação dessa questão com a orientação para o mercado, reconstruindo o conceito de orientação para serviços ao cliente, e são analisadas suas características e implicações. É abordado brevemente o tema da performance das organizações, a fim de delimitar a medida que se pretende utilizar como referência neste estudo. Por último, é revisado um conjunto de indicadores de serviços ao cliente da indústria pesquisada, que é utilizado como referência para o início da pesquisa de campo.

2.1 Conceito de Marketing

O marketing é geralmente aceito como a ciência comportamental que se propõe a estudar e satisfazer os desejos e necessidades dos clientes (Bell e Emory, 1971; Kotler, 1972). Outros conceitos, como o de Webster (1992), enfocam mais claramente o aspecto organizacional, propondo que o marketing seja focado em parcerias estratégicas, posicionando a empresa entre os vendedores e os clientes, na cadeia de valor, com o objetivo de entregar ao cliente um "valor superior".

Kotler (1996) utiliza-se das propostas de vários autores e afirma (p.34):

"O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes."

Para McCarthy e Perreault (1997), o marketing é a união dos esforços da empresa para a satisfação do consumidor, com o objetivo de aumentar a rentabilidade (p.36).

A partir dos conceitos acima referidos, são reunidos os elementos básicos do marketing (Bell e Emory, 1971; Kohli e Jaworski, 1990): o foco no cliente, a coordenação das operações e a lucratividade. Esta aparece como uma consequência da aplicação dos elementos anteriores. São esses elementos mais claramente identificados por Dickson (1994), quando propõe que as empresas — cuja missão é a geração de lucros produzindo bens ou serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes — sejam implementadoras do conceito de marketing como uma consequência da orientação para o mercado.

2.2 Orientação para o Mercado

A partir do momento em que o conceito de marketing deixa de ser discutido apenas por acadêmicos e desperta o interesse de empresários, a orientação para o mercado começa a ser tratada como uma estratégia fundamental para o sucesso das organizações (Pelham e Wilson, 1996).

O que vem a ser, então, a orientação para o mercado?

A orientação para o mercado é a implementação do conceito de marketing pelas empresas (Kohli e Jaworski, 1990), fazendo com que o foco de atenção da empresa deixe de ser interno (como, por exemplo, em processos ou

na capacidade técnica) e passe a ser externo (como, por exemplo, nos desejos dos clientes e nas necessidades do mercado).

Para os autores Kohli e Jaworski (1990), a orientação para o mercado baseia-se na geração de inteligência de marketing (visando antecipar as necessidades dos clientes) e na disseminação da inteligência pela organização (procurando com isso o trabalho coordenado, com a participação de todos na resposta ao mercado), como condições fundamentais para satisfazer o cliente e gerar lucratividade para a empresa.

Narver e Slater (1990) desenvolvem o conceito de Kohli e Jaworski (1990), introduzindo uma nova dimensão: a orientação para o competidor. Para esses autores, o monitoramento dos movimentos dos competidores é tão importante quanto o dos clientes e a ele deve ser dispensada a mesma atenção por parte das organizações. Os autores estruturam o conceito de orientação para o mercado a partir de três componentes — orientação para o cliente, orientação para o competidor e coordenação interfuncional — que, conjuntamente, levariam as empresas a uma orientação de longo prazo e voltada para a lucratividade.

No estudo, os autores propõem a existência de uma relação entre a adoção de determinado grau de orientação para o mercado e a melhoria da performance das organizações, proposta que é indicada também por vários outros estudos (Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 1994; Day, 1994; Pelham e Wilson 1996; Pelham, 1997; Kumar, Subramanian e Yauger, 1997; Bhuiyan e Abdul-Gader, 1997) e evidenciada por Han, Kim e Srivastava (1998).

Todavia a relação entre a orientação para o mercado e a performance não é verificada em qualquer situação. Pelham (1997) não evidenciou diretamente a relação entre orientação e performance, conforme Kohli e Jaworski (1990), propondo a existência de variáveis intervenientes ainda não identificadas, tais como o grau de desenvolvimento da indústria, a diferenciação entre os produtos ofertados, as características individuais dos administradores e dos funcionários das empresas (aspecto cultural da organização) e os tipos de clientes envolvidos no processo.

O grande interesse que o assunto trouxe para os *marketers* é verificado com o desenvolvimento de diversas pesquisas sobre a implementação do conceito de marketing, por vezes, com resultados muito diversos, como, por exemplo, em Pelham (1997), que não evidenciou a relação direta entre orientação para o mercado e a performance, e Han, Kim e Srivastava (1998) que verificaram essa relação, conforme a proposta de Narver e Slater (1990).

Wrenn (1997) indica, em função de disparidades de resultados e enfoques de pesquisas como os citados acima, a necessidade de uma clara diferenciação entre a orientação para o mercado e a orientação para o marketing. Esses conceitos, segundo o autor, são utilizados como intercambiáveis, embora não o sejam.

Segundo Wrenn (1997), a diferença entre os conceitos são estabelecidos, uma vez que a orientação para marketing (*customer focused*) se refere à implementação do conceito de marketing, proposto por Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993) e McCarthy e Perreault (1997). Por outro lado, a

orientação para o mercado (*market driven*) envolve, além do foco no cliente — característica do conceito de marketing —, o foco no concorrente, defendida por Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1994), Webster (1994) Day e Nedungadi (1994).

A partir da diferenciação estabelecida por Wrenn (1997), optou-se pela adoção do conceito de Narver e Slater (1990), uma vez que esse modelo de orientação para o mercado é o mais amplo, entre os acima citados, e nele está inserida a proposta da implementação do conceito de marketing de Kohli e Jaworski (1990). Assim sendo, serão detalhadas a seguir as dimensões de orientação para o mercado propostas por Narver e Slater (1990).

2.2.1 Dimensões da Orientação para o Mercado

A orientação para o mercado, na visão de Narver e Slater (1990), é composta pela orientação para o cliente, pela orientação para o competidor e pela coordenação interfuncional (figura 1). Essas dimensões são caracterizadas a seguir.

2.2.1.1 Orientação para o Cliente

Como uma das dimensões de orientação para o mercado, a orientação para o cliente (*customer focus*) deve prover a empresa de informações suficientes sobre o mercado-alvo, de forma a identificar constantemente suas necessidades e permitir à organização estar sempre pronta a oferecer um valor superior ao cliente (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Day e Wensley, 1988).

A orientação para o cliente, segundo Kohli e Jaworski (1990), não se baseia apenas no resultado de pesquisas de mercado, mas na geração de inteligência de marketing pelas empresas, identificando, além das necessidades presentes e futuras dos clientes, as variáveis exógenas ao mercado, como os elementos de competição e regulação que possam interferir nas suas relações.

2.2.1.2 Orientação para o Competidor

A orientação para o competidor (*competitor centered*) visa complementar a análise do mercado, juntamente com a orientação para o cliente. É uma análise de ameaças e de oportunidades em relação aos competidores potenciais proposta por Narver e Slater (1990)¹. Permite à organização identificar as competências que detêm e como poderá utilizá-las de forma a oferecer ao cliente algo que o competidor não consiga igualar (Day, 1994).

A análise dos concorrentes é fundamental, uma vez que o ambiente competitivo atual requer uma análise da empresa relativa a seus competidores, a fim de verificar sua superioridade competitiva (Day e Wensley, 1988) na criação de uma oferta de maior valor para o cliente (Oliva, Oliver e MacMillan, 1992; Slater e Narver, 1994).

2.2.1.3 Coordenação Interfuncional

A coordenação interfuncional, por sua vez, é a utilização coordenada dos recursos das empresas para a criação de um valor superior para o mercado-alvo. Nessa dimensão, é fundamental a disseminação do conceito de marketing

¹ Para uma análise mais detalhada do conceito vide Porter (1996).

pela organização, uma vez que todos os indivíduos da empresa podem desempenhar um papel fundamental para a geração de um valor superior para o cliente (Narver e Slater, 1990; Bhuiyan e Abdul-Gader, 1997), retirando a responsabilidade pela satisfação do cliente do departamento de marketing e disseminando-a por toda a empresa (Kohli e Jaworski, 1990).

A coordenação interfuncional tem uma ligação claramente definida com as demais dimensões da orientação para o mercado, uma vez que há uma forte relação de interdependência entre elas para a obtenção de lucratividade a longo prazo (Narver e Slater, 1990).



Figura 1– Modelo de Orientação para o Mercado

Fonte: Narver e Slater, 1990, p.23

Definidos os elementos de orientação para o mercado, é discutida, a seguir, a aplicação desse conceito através dos serviços ao cliente, utilizando-os como um fator de verificação e mensuração.

2.3 Orientação para Serviços ao Cliente

Discute-se, nesta seção, os conceitos de serviços ao cliente e sua implementação como uma forma de orientação da empresa para o mercado. Na construção dessa relação, caracterizam-se inicialmente os serviços (como um conceito amplo) para, posteriormente, serem abordados os conceitos e as classificações dos serviços prestados ao cliente. Após a revisão conceitual, é estabelecida a relação entre os serviços ao cliente e a orientação para o mercado, caracterizando a orientação para serviços ao cliente. Finalizando esta seção, abordam-se as implicações dessa orientação na performance das empresas.

2.3.1 Características dos Serviços

O termo genérico serviço é definido por Kotler (1996) como "qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico."

Na definição, Kotler (1996) apresenta um dos elementos fundamentais estudados pelo Marketing de Serviços: a intangibilidade. Essa característica, juntamente com a inseparabilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade formam o conjunto de características essenciais dos serviços, segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) e Kotler (1996).

Quanto à intangibilidade, vale dizer que os serviços não podem ser sentidos, tocados ou provados da mesma maneira que se pode fazer com os

produtos, do tipo bens físicos (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1985; Lovelock, 1983).

Os serviços também são marcados pela inseparabilidade da produção e do consumo que, em muitos casos, ocorrem simultaneamente, segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985), ou então por serem feitos de forma muito próxima, força o comprador a manter um íntimo contato com a produção. Segundo esses autores, a inseparabilidade também significa que, em alguns casos, o produtor e o vendedor são o mesmo ente.

A heterogeneidade dos serviços, característica que os torna peculiares, aponta a existência de uma variação na performance, tornando-os diferentes a cada vez que são executados. Segundo os mesmos autores, os serviços variam em qualidade e essência a cada vez que são prestados, podendo variar de produtor a produtor, de cliente a cliente, ou mesmo a cada dia. A prestação de serviços realizada pela mesma pessoa pode variar dia a dia, tornando instável a forma de comunicação com os clientes².

Os serviços caracterizam-se também pela *perecibilidade*, pois não podem ser armazenados para posterior consumo (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1985), tornando-se irrecuperáveis caso não sejam utilizados. Devido a essa característica, segundo Kotler (1996), as empresas que melhor conseguirem sincronizar oferta e demanda terão uma vantagem sobre as demais.

² KNISELY, Gary. Financial Services Marketers Must Learn Packaged Goods Selling Tools. *Advertising Age*, 50. P. 58-62. March, 19, 1979. *apud* Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1985, p. 34.

Esses serviços podem fazer parte da oferta da empresa, promovendo uma interação direta com os clientes, sendo assim denominados serviços ao cliente. Na próxima sessão esse conceito é detalhado.

2.3.2 Conceito de Serviços ao Cliente

Existem muitas definições de serviços ao cliente e como fator comum presente em todas as definições está a satisfação do cliente — objetivo principal das organizações segundo os acadêmicos. São apresentados, nesta seção, os conceitos propostos por diversos autores, uma vez que cada conceito caracteriza uma especificidade de serviços ao cliente.

Para Kotler (1996), os serviços ao cliente são fortes ferramentas que auxiliam as empresas a satisfazer os consumidores, uma vez que têm por definição a função de ajustar a oferta às necessidades dos compradores.

Serviços ao cliente, segundo Lovelock (1994), definem um conjunto de tarefas que envolvem interações com clientes, sejam elas face a face, por telecomunicações, ou via postal, sendo executadas com dois objetivos principais: eficiência operacional e satisfação do cliente na transação.

Em uma visão mais ampla, Innis e La Londe (1994) descrevem serviços ao cliente como um processo que ocupa lugar entre o comprador e o vendedor. Para os autores, o processo deve prover significativos valores adicionais — ou benefícios — à cadeia de suprimento e demonstrar-se eficiente em termos de custos.

Outros autores, como Levy e Weitz (1992), propõem que a utilização de serviços aos clientes tenha o objetivo fundamental de aumentar o valor recebido quando comprem mercadorias. Segundo os autores, esses serviços têm sido muito procurados pelos clientes, que percebem neles um diferencial, refletindo-se assim em uma vantagem competitiva da organização. Essa característica de diferenciação é também destacada por Grönroos (1993).

Vavra e Pruden (1998) propõem que o objetivo principal da prestação de serviços ao cliente seja a repetição das compras, levando à lealdade do consumidor. Segundo os autores, a criação de valor na oferta que leve a esse resultado deve ser trabalhada tanto no momento anterior à experimentação — através da comunicação — quanto após o produto já ser conhecido — utilizando, além da comunicação, a manutenção dos padrões do produto, o estabelecimento de um relacionamento com o cliente e a facilitação dos processos de compra e de obtenção do produto. Este último é conseguido através dos esforços de distribuição.

Berman e Evans (1995) caracterizam serviços ao cliente como uma atividade identificável, mas intangível, do vendedor no momento que vende seus produtos ou serviços. Para esses autores, serviços ao cliente têm como propósito atrair e manter os clientes, uma vez que maximiza as vendas e os lucros.

Grönroos (1993) vai além de Berman e Evans (1995), uma vez que propõe tratar dos serviços ao cliente como uma forma de orientação da empresa que busca seu diferencial na satisfação dos clientes através da prestação desses serviços. Trata-se de uma proposta semelhante à de Bowen *et alli* (1989), que

definiram serviços ao cliente, no mercado industrial, como o elemento de distribuição do *mix* de marketing, ou, em uma definição mais ampla, como uma orientação de marketing que incluiria a distribuição de produtos, os serviços atrelados aos mesmos e qualquer outro serviço relacionado ao cliente.

A partir dos conceitos apresentados, pode-se destacar os principais elementos componentes dos serviços ao cliente como sendo: a interação direta com o cliente, a criação de valor, a diferenciação da oferta e a satisfação do cliente. Depreende-se, também, que seu objetivo, através da criação de valor e diferenciação da oferta, é a atração, ou retenção, do cliente para a maximização das vendas.

Os serviços ao cliente, conforme foi visto, constituem parte integrante do produto, uma vez que em toda oferta de um bem sempre existe um serviço atrelado (Grönroos, 1993). Kotler (1996) define os produtos ofertados considerando a existência de serviços prestados e propõe que estes possam ser classificados em cinco diferentes níveis:

- Benefício-núcleo — o serviço ou benefício fundamental que o consumidor busca;
- produto genérico — a versão básica do produto;
- produto esperado — conjunto de atributos que normalmente compõem o produto e são esperados pelo consumidor;
- produto ampliado — esforços de diferenciação, agregando serviços ou benefícios adicionais a fim de distinguir sua oferta dos concorrentes;

- produto potencial — ampliações e modificações que o produto possa vir a sofrer.

Para Kotler (1996), os serviços ao cliente estariam presentes no conceito de produto ampliado, fazendo parte da oferta, com o objetivo de diferenciá-la dos concorrentes e satisfazer o cliente. Contrariando essa proposta, Berman e Evans (1995) e Grönroos (1993) defendem que os serviços ao cliente integrem o conceito de produto genérico, uma vez que os consumidores já esperam um serviço atrelado ao produto fornecido.

Complementando os conceitos apresentados, aborda-se a proposta de La Londe e Zinszer (1976) que caracterizam a multidimensionalidade da ocorrência dos serviços ao cliente. Segundo esses autores, tal característica pode ser evidenciada nas empresas como:

- serviços ao cliente como uma filosofia da organização;
- serviços ao cliente como uma atividade;
- serviços ao cliente como níveis de desempenho a serem atingidos por fornecedores.

Além dessa caracterização, os serviços ao cliente podem ser também tipificados em situações relacionadas com a oferta, conforme proposto por Bowen, Siehl e Schneider (1989) como: bens tangíveis acompanhados de serviços ou um serviço principal acompanhado de serviços secundários. Esse aspecto é muito importante na pesquisa, uma vez que se trabalha com uma indústria que apresenta diversos ramos de atividades, com os mais variados tipos

de produtos, como é apresentado na seção 4.1 – Caracterização da Amostra e da População.

2.3.3 Classificação dos Serviços ao Cliente

Nesta seção abordam-se formas de classificação de serviços ao cliente visando à exploração de suas características e situações em que são apresentados. O desenvolvimento desse tema está precedido, no entanto, por uma abordagem genérica de classificação de serviços, uma vez que ela apresenta implicações nas classificações de serviços ao cliente.

Para uma melhor compreensão e administração dos serviços, várias propostas de classificação foram feitas. Lovelock (1983) reúne os principais modelos apresentados, desde 1964 até 1980, e propõe uma nova forma de classificação dos serviços. Segundo o autor deve-se utilizar algumas variáveis, como a natureza do serviço, o relacionamento com os consumidores, o grau de *customização* e o grau de julgamento do serviço pelo consumidor, a natureza da demanda e o método de entrega de serviço.

A natureza do serviço, segundo a conceituação de Lovelock (1983), refere-se à tangibilidade e ao receptor do serviço. Nessa classificação, os serviços são divididos em tangíveis e intangíveis. Entre os primeiros estão os restaurantes, cabeleireiros, transporte de passageiros e de cargas, lavanderias, etc. São intangíveis serviços como educação, serviços de informação, segurança, bancos e museus. A tangibilidade dos serviços relaciona-se com o receptor direto dos mesmos, pessoas ou "coisas" (o que definiria, por exemplo, o transporte de

uma carga industrial). Para Lovelock (1983), esta é uma diferenciação fundamental, uma vez que, estando o consumidor presente no momento da "fabricação" do serviço, seu grau de satisfação será profundamente influenciado pelas interações deste durante o processo e não somente pelo resultado final.

A classificação de Lovelock (1983) é muito importante para os serviços em marketing, todavia não aborda a questão dos serviços ao cliente. Por esse motivo, outros modelos que classificam serviços ao cliente serão aqui abordados. Primeiramente destaca-se a classificação de Berman e Evans (1995), que categorizam os serviços ao cliente de acordo com o custo para oferecê-los e o valor do serviço para o consumidor (Figura 2).

		Custo em Oferecer o Serviço	
		Alto	Baixo
Valor do Serviço para o Consumidor	Alto	Construção de clientela Atividades de alto custo, percebidas e valorizadas, que solidificam a lealdade do consumidor.	Solidificação da clientela "Pequenas coisas" de baixo custo que aumentam a fidelidade do consumidor.
	Baixo	Desapontador Atividades dispendiosas que não surtem efeito por não agregarem valor para o cliente.	Básico Atividades de baixo custo que são esperadas pelos clientes. Não são consideradas como diferenciais, mas sua falta reduz a clientela.

Figura 2 – Classificação de Serviços ao Cliente

Fonte: Berman e Evans, 1995.

Além desse modelo, os autores Berman e Evans (1995) introduzem uma categorização para serviços ao cliente, separando-os em primários e auxiliares, de acordo com a função exercida na composição da oferta. Serviços primários seriam, segundo os autores, aqueles considerados como parte integrante do *mix* de produto, ou do produto genérico. Esses serviços são considerados parte integrante da oferta, impossibilitando a permanência no mercado a quem não os ofertar.

Os serviços ao cliente secundários são elementos *extras*, ou componentes do produto ampliado, incluídos no *mix* do produto em ocasiões determinadas com a finalidade de diferenciar a oferta. Os autores ressaltam que esse tipo de serviço somente deve ser oferecido quando proporcionar um incremento nas vendas e nos lucros, visto que acarretam custos adicionais.

O fator fundamental, na análise de Berman e Evans (1995), é o valor do serviço oferecido do ponto de vista do cliente. Para os autores, essa é uma dimensão que deve ser sempre considerada, pois poderá determinar o fator diferenciador da oferta, levando a uma maior satisfação, o que resulta em benefícios, como vendas e lucratividade (Innis e La Londe, 1994) para a empresa.

O segundo modelo aqui apresentado foi proposto por Larson, Weigand e Wright (1976, *apud* Kotler, 1996, p. 493). No modelo, os autores classificam os serviços ao cliente em três momentos distintos, de acordo com o momento da sua execução:

- serviços pré-compra — são aqueles feitos antes da compra como aceitação de pedidos por telefone, propaganda, ambiente adequado, etc.;
- serviços pós-compra — são executados após a realização da compra como embalagem, entrega, devoluções, instalações, etc.;
- serviços adicionais — agregam valor ao produto em algum momento do processo, como estacionamento, consertos, crédito, berçário, etc.

O tema envolve todo o conjunto das pessoas que mantêm contato com o cliente antes, durante ou mesmo depois do processo de compra, visto que se tornam parte da totalidade do produto transacionado (Lovelock, 1994). A revisão de algumas propostas de classificação dos serviços é importante para fundamentar a avaliação dos modelos discutidos a seguir — Orientação para Serviços ao Cliente.

2.3.4 A Integração de Orientação para o Mercado e Serviços ao Cliente:

Orientação para Serviços ao Cliente

Utilizando os modelos revisados anteriormente, nesta seção apresenta-se a ligação da orientação para o mercado quando aplicada aos serviços ao cliente, estabelecendo o que os estudos, abordados a seguir, definem como orientação para serviços ao cliente.

Todas as empresas entregam ao seu cliente, junto com o produto transacionado, um serviço a ele atrelado (Grönroos, 1993). Algumas fazem desse serviço o seu principal diferencial competitivo, entregando ao consumidor um benefício superior ao esperado (Heskett *et alli*, 1997). Quando essas empresas

ênfatisam fortemente o contato direto e a resposta ao cliente e fazem do serviço a sua principal estratégia competitiva, estão adotando uma estratégia de orientação para serviços ao cliente (Bowen *et alli*, 1989).

A inserção do tema serviços ao cliente em orientação para o mercado é fruto de uma relação natural, segundo Wright *et alli* (1997), uma vez que permite a verificação do grau de orientação das empresas, através de algo presente em todas as relações de consumo: os serviços.

Inicialmente estabelece-se a relação entre os serviços ao cliente e as dimensões de orientação para o mercado, propostas por Narver e Slater (1990), a fim de demonstrar a sua aplicabilidade nessas dimensões e a viabilidade de utilizá-los como uma medida de orientação para o mercado. Posteriormente serão abordadas as propostas de Heskett *et alli* (1997), Bowen *et alli* (1989) e Wright *et alli* (1997) de orientação para serviços ao cliente. Nessas propostas é trabalhada a relação entre a citada forma de orientação e a conseqüência na performance das empresas.

A orientação para o cliente, primeira dimensão de orientação para o mercado abordada, é o aspecto mais evidente de serviços ao cliente, uma vez que estes são definidos a partir de um conjunto de ações diretamente sobre o cliente (Lovelock, 1994). Grönroos (1993) propõe que as organizações devam adequar-se para o mercado, orientando-se para o cliente através dos serviços, segundo o autor, como o único diferencial sustentável, a longo prazo, frente aos concorrentes.

A orientação para o competidor requer da empresa a capacidade de analisar os concorrentes e identificar competências visando produzir serviços adequados para atender os clientes (Heskett, Sasser e Schlesinger, 1997). Faz-se necessária, para que as empresas desenvolvam essa capacidade de análise, uma estrutura capacitada para buscar informações no mercado e identificar tendências de evolução das competências concorrenciais (Schoemaker e Amit, 1999). Essas informações podem ser levadas à empresa através da estrutura de serviços ao cliente, uma vez que está em contato direto com o mercado.

A coordenação interfuncional enfatiza a participação de todas as áreas da empresa na implementação do conceito de marketing, ou seja, na busca da satisfação do cliente. Essa dimensão, atrelada a serviços ao cliente, ganha uma maior visibilidade uma vez que, normalmente, a resposta da área de vendas depende das áreas técnica, financeira ou de logística das empresa (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990). O aproveitamento da coordenação interfuncional como uma estratégia que diferencie o serviço ao cliente da empresa, utilizando as suas competências internas, é capaz de criar uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que as características organizacionais dificilmente são copiadas (Day, 1994).

Evidencia-se, com a análise apresentada, que a estrutura de orientação para o mercado, proposta por Narver e Slater (1990), pode ser aplicada e utilizada com um enfoque mais restrito, do que o originalmente proposto, quando aplicado para serviços ao cliente.

Heskett *et alli* (1997) abordam os serviços ao cliente como uma visão estratégica da empresa, orientando através dessas suas ações no mercado. Segundo a proposta, as empresas orientadas para os serviços ao cliente desenvolvem uma cadeia de valor através da qual identificam as necessidades dos clientes, promovem uma oferta que exceda às expectativas dos clientes, aumentando assim a satisfação e a lealdade dos consumidores. Além disso, as empresas monitoram os movimentos dos competidores a fim de identificar e antecipar suas ações.

A visão estratégica de serviços ao cliente, proposta por Heskett *et alli* (1997), baseia-se em quatro elementos básicos: o serviço de entrega (logística), a estratégia operacional (coordenação interfuncional), o conceito do serviço (agregação de valor à oferta) e os segmentos de mercado-alvo (características, necessidades e competidores). Esses quatro elementos são apresentados como partes integrantes das relações do triângulo que representa graficamente o relacionamento dos serviços ao cliente da empresa com o mercado (figura 3). Entre os vértices do triângulo — a organização, a linha de frente prestadora de serviços e os clientes — encontram-se os fatores que influenciam as relações de prestação de serviços ao cliente entre eles.

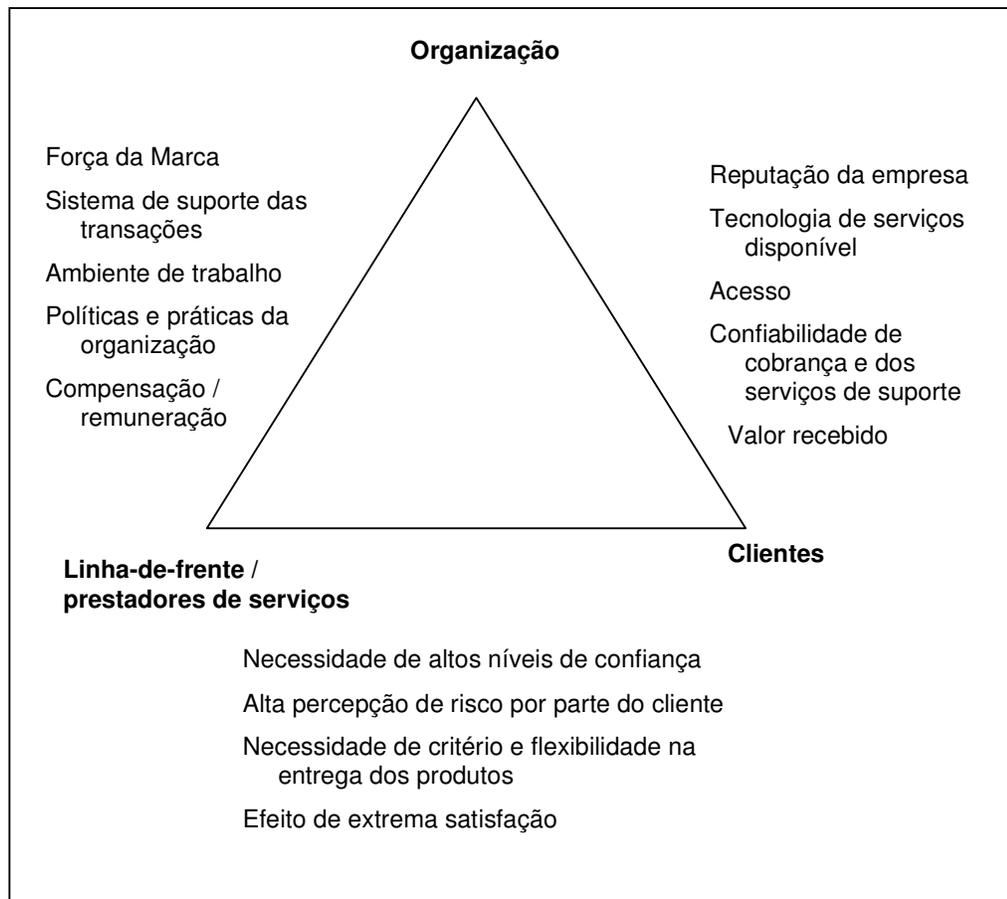


Figura 3 – Triângulo dos Relacionamentos em uma Empresa Orientada para Serviços ao Cliente

Fonte: adaptado de Heskett *et alli* (1997) p. 108.

As relações apresentadas na figura 3 demonstram, na visão de Heskett *et alli* (1997), os fundamentos das relações da empresa com o mercado para as empresas orientadas para serviços ao cliente. Segundo os autores, a preparação das empresas para o sucesso na competição de serviços ao cliente depende do tempo destinado ao esforço de engenharia desse processo nas organizações.

O tempo de preparação para a competição, proposto por Heskett *et alli* (1997), tem por finalidade desenvolver as competências da empresa na prestação de serviços ao cliente. Nesse período é fundamental, segundo os autores, a identificação das relações interfuncionais críticas no serviço ao cliente, preparando as diversas áreas da empresa para funcionarem como um conjunto. Essa estratégia de preparação da empresa para atuar orientada para serviços ao cliente coaduna-se com a proposta de Day (1994), para quem as competências desenvolvidas com processos internos das organizações são as mais dificilmente copiadas pelos concorrentes, e as que oferecem às empresas vantagens são, por esse motivo, sustentáveis e distintivas, uma vez que são únicas.

A partir do estabelecimento dos elementos básicos para a visão estratégica de serviços ao cliente e do planejamento da empresa, através do triângulo das relações para a atuação orientada para esses serviços, Heskett *et alli* (1997) propõem a Cadeia de Serviços ao Cliente Geradora de Lucros (figura 4). Segundo essa proposta, a visão estratégica de serviços ao cliente capacita a empresa a desenvolver competências, produtividade e serviços distintivos (gerando um menor custo relativo) e a ofertar um valor superior aos seus compradores, o que deve resultar em maior satisfação (valor para o cliente). O resultado dessa proposta é a geração de lucros para a empresa, através da satisfação e lealdade do cliente, o que gera situações de recompra e de uma oferta de valor superior, produzida a partir das competências geradas sem que se necessite uma estrutura de custos elevada.

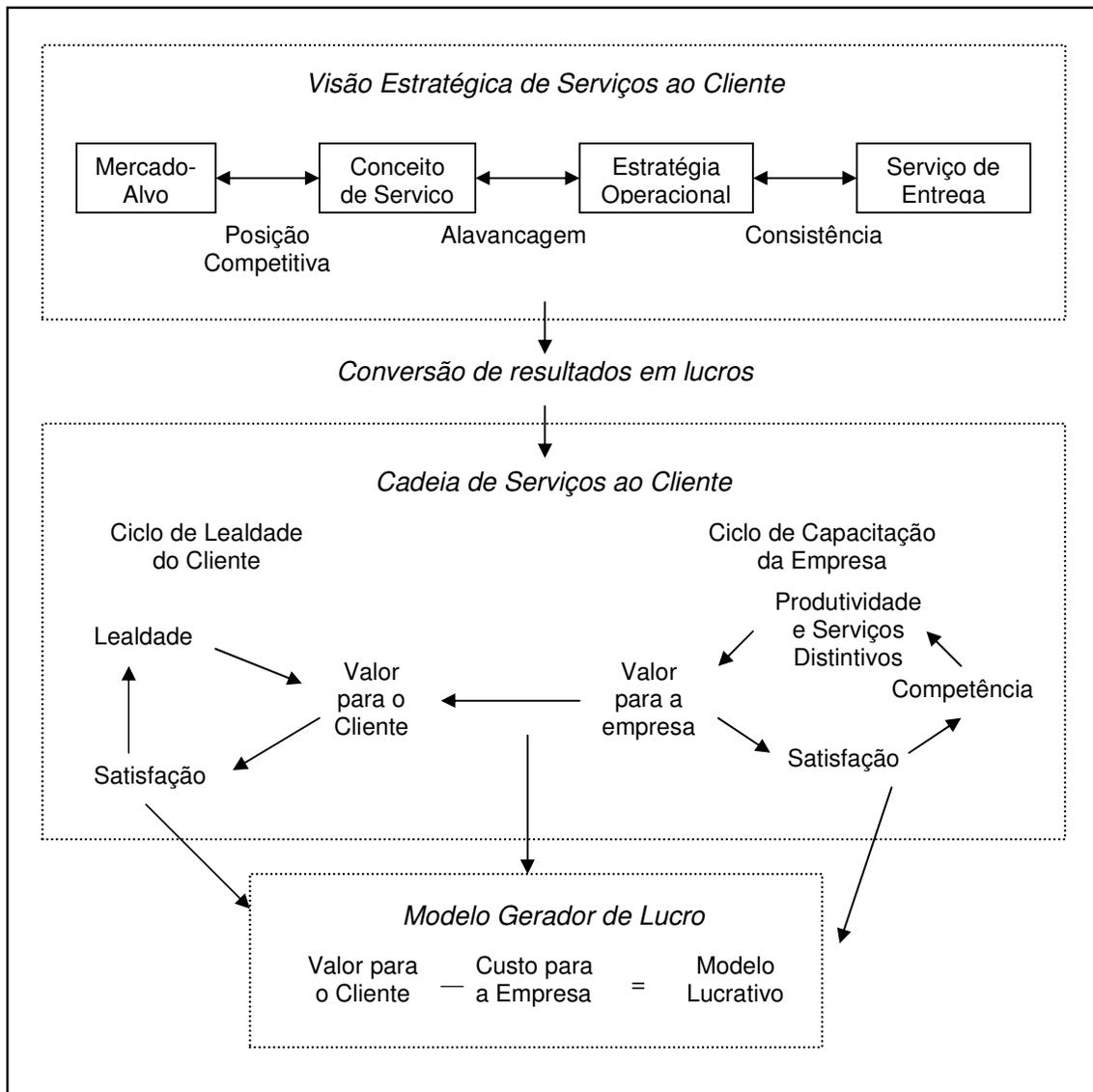


Figura 4 – Cadeia de Serviços ao Cliente Geradora de Lucro

Fonte: adaptado de Heskett *et alli* (1997), p. 254.

A compreensão dessa estrutura é importante, uma vez que explica a geração de resultados a partir da orientação para serviços ao cliente.

A proposta a seguir apresentada é de Bowen *et alli* (1989).

A orientação para os serviços ao cliente em empresas industriais é fundamental, uma vez que apresenta a perspectiva de as empresas diferenciarem a sua oferta, por vezes padrão, através dos serviços a ela agregados, conforme explicam Bowen *et alli* (1989). Além disso, os autores argumentam que os serviços são determinantes na percepção da qualidade dos produtos pelo cliente, em comparação com os concorrentes, e que este é o principal fator influenciador na performance das empresas.

Na busca da orientação, existem três estratégias de diferenciação, propostas pelos autores, que podem ser adotadas: foco no produto (aprimorando o *design*, a confiabilidade e os processos de produção de forma a reduzir problemas), foco nos processos (aumentando a agilidade na resposta ou atendimento ao cliente) e foco na garantia (reduzindo o risco da compra para o cliente e oferecendo garantias e assistência).

A orientação para serviços ao cliente é uma decisão estratégica para as empresas que priorizam a resposta ao cliente à padronização (tabela 1), segundo Bowen *et alli* (1989), requerendo delas uma preparação organizacional para viabilizar a sua implementação.

Tabela 1 – Configurações da Indústria Tradicional e da Orientada para Serviços ao Cliente

Característica	Indústria Tradicional Orientada para o Produto	Indústria Orientada para Serviços ao Cliente
Escolha Estratégica	Padronização - pouca interação com o cliente	Resposta ao cliente - grande interação com o cliente
Incorporação dos serviços nos processos da organização	Ocorre raramente	Ocorre extensivamente
Atividade de serviços ao cliente	Principalmente técnica, limitada ao produto, inflexível	Técnica e racional, extensiva ao produto em sentido amplo, muito flexível
Preparação para a incerteza do ambiente	Relativamente pequena	Relativamente grande

Fonte: Bowen *et alli*, 1989, p. 87.

Para os autores, as empresas orientadas para serviços ao cliente preparam-se organizacionalmente, provendo o suporte necessário para essa forma de atuação no mercado. Os seguintes requisitos são necessários para essas empresas, conforme Bowen *et alli* (1989):

- inculcar o clima e a cultura relacionada a serviços - todos os envolvidos no processo devem compreender a importância dos serviços ao cliente para a organização e como estes devem ser geridos;
- estabelecer um sistema de coleta de dados do mercado - é fundamental para a empresa o recebimento de informações sobre o mercado; essa coleta de dados deve ser feita através dos canais de comunicação que a empresa tem com o mercado;
- integrar a produção e o marketing - as áreas devem atuar conjuntamente para desenvolver as soluções para as necessidades dos clientes;

- estabelecer relacionamento com o mercado - as relações devem deixar de ser meramente contatos comerciais e passar a ser uma troca de informações para atingir objetivos comuns;
- reconhecer a importância do intangível — a experiência de consumo, avaliando o valor do serviço recebido determinam a visão que o cliente terá da empresa;
- avaliar a capacidade interpessoal dos contatos com o cliente — as pessoas que têm contato direto com o mercado devem saber como agir e devem ter facilidade em comunicar-se com qualquer que seja seu interlocutor;
- estabelecer canais de comunicação direto com os clientes - enfatiza a percepção de valor do cliente através da personalização do serviço prestado;
- administrar a participação do cliente na empresa - possibilitando o desenvolvimento de projetos conjuntos ou mesmo de interação dos processos do cliente com os do fornecedor.

A delimitação desses requisitos, necessários para as empresas orientadas para serviços ao cliente, segundo os autores, auxiliarão posteriormente na revisão e identificação dos indicadores de serviços a serem investigados, uma vez que as características da empresa já são conhecidas.

A seguir é analisado o estudo de Wright *et alli* (1997), um importante alicerce desta pesquisa, uma vez que se procura identificar a existência de relação entre a orientação para serviços ao cliente e a performance.

Utilizando-se das características que relacionam serviços ao cliente à orientação para o mercado, Wright, Pearce e Busbin (1997) conduziram um

estudo a fim de verificar a existência de relação entre eles. Relação semelhante a esta é feita por Jaworski e Kohli (1993), para quem as empresas, ao oferecer constantemente serviços ao consumidor de forma a atingir e superar suas expectativas, adotam uma atitude, ou estratégia, de orientação para o mercado.

Wright *et alli* (1997) pesquisaram como a orientação para serviços ao cliente (através da ênfase dada a estes) das empresas da indústria eletrônica³ afetava sua performance. A relação teórica proposta pelos autores utiliza os serviços ao cliente como um indicador de orientação para o mercado baseada em três premissas: é uma ferramenta ou estratégia utilizada por todas as empresas, é capaz de reunir todas as dimensões dos conceitos de orientação para o mercado e utiliza a prática das empresas na utilização de serviços ao cliente para essa verificação.

O problema apresentado pelos autores para verificar a relação foi: "há diferenças na performance atual das empresas entre as que enfatizam a busca de altos níveis de serviços ao cliente e aquelas que não o fazem, e, caso exista, quais são as diferenças na performance" (Wright *et alli*, 1997). Para responder ao problema proposto, os autores utilizaram indicadores de ênfase das empresas em serviços ao cliente e de performance comparativa a seus competidores.

Como indicadores de ênfase em serviços ao cliente⁴ foram utilizados: entregas imediatas, durabilidade dos produtos, confiabilidade dos produtos e

³ Situadas no Vale do Silício nos Estados Unidos.

⁴ Era perguntado ao entrevistado qual a ênfase, em uma escala de sete postos, que a empresa dava para cada serviço ao cliente.

introdução de novos produtos no mercado. A performance⁵, no estudo, foi mensurada a partir dos seguintes indicadores: lucratividade, aumento da receita em relação aos últimos anos, participação de mercado, retorno sobre vendas, retorno sobre investimento e retorno sobre ativos.

O conjunto de indicadores acima mencionado deixa de verificar — o que é apresentado como uma limitação do estudo pelos autores — o desempenho em serviços ao cliente em relação aos seus competidores, proposta por La Londe e Zinszer (1976). Os resultados desse estudo serão abordados a seguir na discussão das implicações da orientação para serviços ao cliente para as empresas.

2.3.5 Implicações da Orientação de Serviços ao Cliente na Performance das Organizações

Em diversas definições e categorizações vistas anteriormente, destaca-se o fator da diferenciação do produto através do uso de serviços ao cliente. Nesta seção são abordadas inicialmente as características da diferenciação de produto e, posteriormente, os resultados obtidos em estudos que verificam a relação entre a orientação para serviços ao cliente e suas implicações na performance das organizações.

A diferenciação, segundo Porter (1985), refere-se à oferta de alguma coisa a mais, singular e valiosa para os compradores, que distingue a empresa do concorrente. Segundo o autor, a diferenciação permite que a empresa peça um

⁵ O entrevistado deveria responder qual a performance da sua empresa comparativamente com a de seus concorrentes, em uma escala de sete postos, entre o muito pior e o muito melhor.

preço-prêmio, venda um volume de produto maior, ou obtenha outros benefícios como a maior lealdade do comprador.

Ao apresentar as fontes representativas de diferenciação na *cadeia de valor*⁶, Porter (1985) cita, entre outras, alguns serviços ao cliente como:

- instalação rápida;
- estoque de peças de reposição;
- treinamento do comprador;
- alta qualidade;
- publicidade;
- literatura técnica superior ao concorrente, entre outros serviços.

As fontes de diferenciação somente serão assim reconhecidas pelos clientes, segundo Porter (1985), se forem compreendidas como singulares. As empresas desenvolvem a singularidade de suas ofertas no momento em que compreendem quais são os fatores que a determinam. Para o autor, os principais condutores de singularidade de uma empresa são:

- escolhas de políticas — decisões referentes às atividades que são realizadas e de que forma isso é feito;
- elos — atividades coordenadas pela empresa a fim de afetar a execução de atividades, podendo referir-se à cadeia de valor, aos fornecedores ou aos canais de distribuição;
- oportunidade — a singularidade pode ser resultante do momento em que a oferta é feita;

⁶ Porter, 1985 p.112-114.

- localização — pode ser um fator de singularidade o local onde é feita a oferta;
- inter-relações — compartilhamento de uma atividade entre duas ou mais unidades empresariais;
- aprendizagem e vazamento — a aprendizagem sobre uma atividade pode vir a ser um fator diferenciador da oferta, contudo, o vazamento da aprendizagem para os concorrentes reduz sua contribuição para a singularidade;
- integração — condições de uma empresa controlar o desempenho de diversas atividades e coordená-las com outras;
- escala — uma grande escala pode permitir que um processo seja executado de forma única;
- fatores institucionais — são referentes ao relacionamento da organização com o meio ambiente que, por vezes, pode gerar um fator diferenciador em relação aos concorrentes.

É muito importante para uma organização a compreensão dos fatores diferenciadores, uma vez que, ao oferecer para o comprador um produto diferenciado, estará entregando um valor adicional, pelo qual o comprador estará disposto a oferecer "algo mais" em troca (Porter, 1985).

Assim como Porter (1985), Slongo (1994) apresenta um levantamento dos serviços ao cliente praticados na indústria eletroeletrônica. Destaca que a agregação desses serviços às ofertas assume uma importância crescente na conquista e na manutenção de clientes industriais, à medida que a concorrência nos mercados se intensifica.

Bowen *et alli* (1989) definem a função de serviços ao cliente não apenas como um gerador de diferencial competitivo, mas como um requisito indispensável para habilitar as empresas a concorrer no mercado. Os autores sustentam que os sistemas de serviços ao cliente podem ser considerados barreiras à mobilidade ou mesmo à entrada⁷ de concorrentes em determinadas indústrias, acarretando em uma vantagem importante àquelas que já se encontram nesses mercados.

Igualmente aos trabalhos citados, Innis e La Londe (1994) identificam uma relação entre a prestação de serviços ao cliente e a demanda do mercado. Segundo os autores, os serviços ao cliente podem influenciar os consumidores, alterando a demanda em determinados mercados, uma vez que tendem a aumentar os lucros das empresas.

As conclusões de Innis e La Londe (1994) baseiam-se no resultado de uma pesquisa em que foram identificados os seguintes pontos:

- a performance dos serviços ao cliente contribuem para o aumento do nível de satisfação dos consumidores;
- a performance dos serviços ao cliente contribuem para a atitude do consumidor em relação à empresa;
- a performance dos serviços ao cliente contribuem para a intenção de recompra dos consumidores.

Os mesmos elementos são destacados por Heskett *et alli* (1997), que os apresenta como resultantes da *Cadeia de Serviços ao Cliente Geradora de*

⁷ Para maiores esclarecimentos vide Porter, 1996.

Lucro. A proposta dos autores sustenta que as empresas orientadas para serviços ao cliente, ao atingirem determinado grau de desempenho, entregam ao consumidor um produto de valor superior (com menores custos de processo) e passam a contar com a sua lealdade no momento da compra. Essa postura dos clientes leva, ainda segundo a proposta, a um menor gasto em marketing e a uma demanda mais previsível.

Oliva *et alli* (1992) construíram uma relação semelhante à de Heskett *et alli* (1997), propondo que o desenvolvimento dos serviços ao cliente desencadeiem uma maior satisfação para os clientes, e que essa satisfação esteja relacionada, embora não linearmente, com a lealdade e esta diretamente com a lucratividade da empresa.

Avançando nas pesquisas anteriormente desenvolvidas, Wright *et alli* (1997) identificam uma relação entre a orientação de empresas para serviços ao cliente e seus respectivos níveis de performance. Segundo os autores, as empresas que têm maior orientação para a prestação de serviços aos clientes demonstram uma performance competitiva superior aos demais concorrentes. Tais conclusões foram obtidas no setor eletrônico de alta tecnologia, no qual os autores relacionaram uma série de fatores de serviços ao cliente com fatores de performance (abordados anteriormente).

Os autores Wright *et alli* (1997) identificaram, ainda, que empresas com diferentes graus de orientação para serviços ao cliente variam igualmente em termos de performance: as que apresentam maiores índices de orientação para serviços ao cliente possuem também desempenho superior às demais.

Essa análise foi realizada com a utilização de testes de correlação, comparação de médias e análises de variância. Tais análises estatísticas permitiram aos pesquisadores identificar diferenças nos resultados de performance entre as amostras com maior e menor ênfase em serviços ao cliente. Todavia o estudo não estabelece uma relação causal entre os conceitos, nem explica sua relação.

Dessa maneira, são levadas em consideração, na elaboração desta pesquisa, as limitações mencionadas pelos autores do estudo. Conforme Wright *et alli* (1997) essas limitações são: o conjunto de indicadores de serviços ao cliente deveria ser mais completo; não se identificou a natureza da relação entre as variáveis; o setor de alta tecnologia apresenta características muito dinâmicas podendo modificar rapidamente as condições ambientais em que ocorreu a pesquisa; a abordagem da dimensão de orientação para o competidor não ocorreu.

Ramsey e Sohi (1997), estudando o comportamento do vendedor, que é um serviço ao cliente, específico, identificaram uma relação direta e causal entre esse e a percepção do cliente. Os autores verificaram que a disponibilidade do vendedor para ouvir afeta positivamente o comprador, aumenta a confiança do cliente no que lhe é dito pelo vendedor e indica a tendência de uma futura procura do cliente pela mesma pessoa.

Smith *et alli* (1999) investigaram mais diretamente as conseqüências dos serviços ao cliente nas organizações, procurando identificar uma relação causal entre estes e a satisfação. As autoras evidenciaram um forte efeito dos

serviços ao cliente na percepção dos consumidores em relação aos produtos e desta percepção nos índices de satisfação verificados, confirmando a existência da relação.

A mesma relação entre os serviços ao cliente e a satisfação foi evidenciada por Bolton e Lemon (1999), ao verificar a avaliação da satisfação como uma consequência dos serviços prestados e como antecedente de futuras compras, indicando a capacidade de retenção dos clientes através dessa agregação de valor (igualmente identificado por Pritchard, Havitz e Howard, 1999). Além disso, as autoras identificaram também, como efeito da satisfação em relação ao serviço, maiores níveis de performance das organizações.

2.4 Performance: indicadores de avaliação da organização

A avaliação da performance das organizações é amplamente utilizada como um referencial para evidenciar os resultados das estratégias de marketing adotadas. Essa afirmação é baseada na constatação da quantidade e variedade de estudos realizados que utilizam essa medida, conforme é demonstrado no levantamento de indicadores apresentado a seguir.

Apesar da importância do tema, a utilização da performance em pesquisas é uma questão complexa que requer a atenção dos pesquisadores acadêmicos (Venkatraman e Ramanujam, 1986). Sua complexidade advém da dificuldade em obter dados objetivos válidos para a mensuração da performance

empresarial, levando à necessidade de se trabalhar com medidas subjetivas de percepção (Perin e Sampaio, 1999).

A utilização de medidas subjetivas de performance, do tipo *self-report*, é a alternativa mais utilizada para contornar a dificuldade apresentada ao se pesquisar a performance organizacional. Esse tipo de medida é utilizado no estudo de Wright *et alli* (1997) para avaliar tanto a utilização de serviços ao cliente quanto os resultados obtidos pelas empresas (em termos de participação de mercado e resultados financeiros) comparativamente aos concorrentes.

Estudos têm demonstrado (Dess e Robinson, 1984; Perin e Sampaio, 1999) que não se verificam diferenças significativas entre a utilização de medidas objetivas ou subjetivas de performance. Por esse motivo, apesar de as medidas objetivas serem as preferenciais (Dess e Robinson, 1984), a utilização de medidas subjetivas de performance é aceita. As medidas subjetivas de performance ainda são as mais indicadas, em alguns casos, pois possibilitam a comparação de informações entre diferentes indústrias e segmentos (Slater e Narver, 1994). Salienta-se que essa é uma característica da presente pesquisa.

A performance não apresenta um conceito a ser explorado (Deshpandé *et alli*, 1993) devido a sua complexidade e multidimensionalidade (Venkatraman e Ramanujam, 1987; Pelham e Wilson, 1996). Trata-se de um conjunto de indicadores que representam o desempenho das empresas em termos financeiros, de mercado, ou operacional. Os estudos realizados utilizando essa medida de avaliação apresentam variados indicadores, objetivos ou subjetivos, estes normalmente comparativos aos indicadores dos concorrentes. As pesquisas

de orientação para serviços ao cliente, ou para o mercado, utilizam os seguintes indicadores:

- participação de mercado — Day e Wensley (1988), Rust *et alli* (1994), Kaplan e Norton (1998) , Slater e Narver (1994), Han *et alli* (1998), Pelham (1997), Rust *et alli* (1995), Innis e La Londe (1994), Kohli e Jaworski (1990), Pelham e Wilson (1996), Wright *et alli* (1997), Cunha Jr. *et alli* (1999), Deshpandé *et alli* (1993);
- lucratividade — Day e Wensley (1988), Rust *et alli* (1994), Heskett *et alli* (1997), Kaplan e Norton (1998) , Han *et alli* (1998) , Pelham (1997), Narver e Slater (1990), Rust *et alli* (1995), Innis e La Londe (1994), Kohli e Jaworski (1990), Pelham e Wilson (1996), Wright *et alli* (1997), Cunha Jr. *et alli* (1999), Deshpandé *et alli* (1993);
- aumento de receita com vendas — Heskett *et alli* (1997), Kaplan e Norton (1998) , Slater e Narver (1994), Rust *et alli* (1995), Kohli e Jaworski (1990), Pelham e Wilson (1996), Kumar *et alli* (1997), Wright *et alli* (1997) , Cunha Jr. *et alli* (1999), Deshpandé *et alli* (1993);
- retorno sobre vendas — Heskett *et alli* (1997), Wright *et alli* (1997);
- retorno sobre investimentos — Heskett *et alli* (1997), Narver e Slater (1990), Innis e La Londe (1994), Kohli e Jaworski (1990), Pelham e Wilson (1996), Wright *et alli* (1997);
- retorno sobre ativos — Heskett *et alli* (1997), Kaplan e Norton (1998), Slater e Narver (1994) , Han *et alli* (1998), Narver e Slater (1990), Pelham e Wilson (1996), Kumar *et alli* (1997), Wright *et alli* (1997);
- fluxo de caixa — Kaplan e Norton (1998), Pelham e Wilson (1996);

- performance geral — Jaworski e Kohli (1993), Voss *et alli* (1998), Pelham (1997), Kohli e Jaworski (1990), Rapert e Babakus (1996), Cunha Jr. *et alli* (1999), Deshpandé *et alli* (1993).

Percebe-se que os autores utilizam vários indicadores para a avaliação da performance das empresas. O conjunto de indicadores é utilizado como referencial nesta pesquisa (tabela 2), avaliado e discutido posteriormente na seção referente às entrevistas de profundidade, em que é delineado o questionário para coleta dos dados.

Tabela 2 – Medidas de Performance

Performance
Aumento da participação de mercado
Lucratividade
Aumento da receita de vendas
Retorno sobre vendas
Retorno sobre investimentos
Retorno sobre ativos
Fluxo de caixa
Performance geral

2.5 Serviços ao Cliente na Indústria Eletroeletrônica

A identificação dos serviços ao cliente da indústria eletroeletrônica é fundamental para a realização desta pesquisa, havendo sido, por este motivo, identificada como um de seus objetivos secundários.

Slongo (1994) apresenta um estudo sobre Serviços ao Cliente no Setor Eletroeletrônico do Rio Grande do Sul, que foi selecionado como um referencial

para esta pesquisa. O autor identificou os serviços ao cliente utilizados pelo setor eletroeletrônico, o que satisfaz um dos objetivos secundários do presente estudo. Dos resultados por ele encontrados utilizou-se duas dimensões de serviços ao cliente: serviços ao cliente como atividade e serviços ao cliente como medida de desempenho. Esses dados permitem verificar a ênfase, ou grau de orientação, dada pelas empresas pesquisadas aos serviços prestados ao cliente (Tabelas 3 e 4).

A partir desse estudo, identificou-se um referencial de indicadores de serviços ao cliente para serem testados em entrevistas pessoais com executivos de empresas do setor pesquisado (conforme é explicado posteriormente no capítulo do Método).

Tabela 3 – Serviços ao Cliente como Atividade

Serviços como atividade
Predisposição demonstrada pelo fornecedor em treinar/preparar o cliente, com vistas ao bom uso do produto ofertado
Atendimento a pedidos extras ou de urgência
Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido
Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos
Plantão 24 horas de atendimento ao cliente
Fornecimento ao cliente de literatura técnica sobre o produto e sua manutenção
Assistência de vendedores e/ou representantes do fornecedor na composição do pedido feito pelo cliente
Promoção, por parte do fornecedor, de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido
Inovação de produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente
Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo

Fonte: Slongo, 1994

Tabela 4 – Serviços ao Cliente como Nível de Desempenho

Serviços como nível de desempenho
Prazo de entrega do pedido
Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega
Precisão do fornecedor no atendimento do pedido
Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente
Alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados
Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente
Condições do fornecedor em oferecer ao cliente boas e oportunas informações
Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação
Opções de <i>design</i> do produto oferecido
Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido
Amplitude da linha de produtos oferecidos
Capacidade do fornecedor em cumprir os prazos prometidos
Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque dos pedidos
Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência
Condições do fornecedor em agilizar o processamento e expedição de pedidos
Condições do fornecedor em viabilizar mudanças nas datas de entrega previamente acordadas
Frequência de contatos (visitação) de vendedores ou representantes do fornecedor

Fonte: Slongo, 1994

Dois conjuntos de indicadores de serviços ao cliente foram identificados: um representando a ênfase dada pela empresa e outro a sua medida de desempenho em relação aos concorrentes. Esses dois conjuntos de indicadores permitem inferir que, havendo uma maior ênfase das empresas em serviços ao cliente, seu desempenho na prestação desses serviços deve ser superior. Pode-se, ainda, relacionar os indicadores de serviços ao cliente com a performance, inferindo que o seu resultado seja uma conseqüência do melhor desempenho dos primeiros.

As relações acima estabelecidas originaram o modelo de Relação entre Serviços ao Cliente e Performance, proposto neste estudo e apresentado na figura 5.

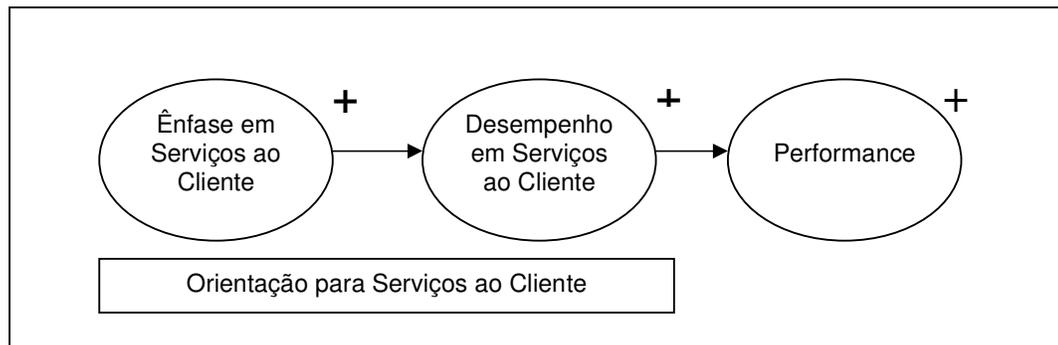


Figura 5 – Modelo de Relação entre Serviços ao Cliente e Performance

A partir dos estudos analisados neste capítulo, caracterizou-se o arcabouço conceitual que fundamenta a orientação para serviços ao cliente e suas repercussões para as organizações. Identificou-se, também, as principais variáveis que delineiam as dimensões de serviços ao cliente e performance, que são objetos de estudo nesta pesquisa.

O próximo capítulo refere-se ao método de pesquisa utilizado neste estudo.

3 MÉTODO

O presente estudo pretende estabelecer uma relação entre Serviços ao Cliente e Performance. Trata-se da verificação de uma relação causal, em que se verifica um efeito (melhor performance) a partir da existência de uma causa (maior grau de orientação para serviços ao cliente).

Em relações causais, conforme Churchill (1995), há a dependência de uma variável em relação à outra. Considera-se, portanto, nesta pesquisa, como variável dependente "melhor performance" e variável independente "grau de orientação para serviços ao cliente".

Para sua consecução, foi realizada uma pesquisa do tipo *survey*, descritiva que, segundo indicação de Churchill (1995), foi dividida em duas etapas: uma etapa exploratória, de natureza qualitativa, e uma etapa descritiva, de natureza quantitativa.

O estudo, conforme abordado anteriormente, restringe-se a um setor da indústria, o eletroeletrônico, de forma a reduzir o número de variáveis externas intervenientes. A pesquisa contou com o apoio da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE), que forneceu seu cadastro de associados e permitiu a divulgação de seu apoio e interesse no estudo.

A pesquisa foi realizada com empresas de todo o País, a partir das informações prestadas pela ABINEE.

3.1 Hipóteses Estabelecidas

A partir da pesquisa na literatura, estabeleceu-se um conjunto de hipóteses para o estudo.

Considerando que foram identificados serviços ao cliente avaliados como atividades das empresas e outros avaliados como nível de desempenho, presume-se que a maior ênfase da empresa nas atividades (serviços prestados) leve a um melhor desempenho comparativamente com seus concorrentes. Dessa maneira, estabelece-se a primeira hipótese do estudo:

H1 — A maior ênfase da empresa para serviços ao cliente resultará em um melhor desempenho desses serviços em relação aos de seus concorrentes.

A segunda hipótese estabelecida diz respeito à relação entre o desempenho em serviços ao cliente e a performance das organizações, ficando assim definida:

H2 — O melhor nível de desempenho em serviços ao cliente em relação aos seus concorrentes levará à melhor performance da empresa em comparação a esses concorrentes.

Com base nessas hipóteses, foi elaborado o instrumento de coleta (apresentado no Anexo 3). As relações descritas nas hipóteses acima estabelecidas foram apresentadas anteriormente, no modelo de Relação entre Serviços ao Cliente e Performance.

3.2 Etapa Exploratória

A etapa exploratória de uma pesquisa, segundo Churchill (1995), é a responsável pela descoberta de idéias e *insights*, a partir da busca de informações na literatura, da experiência de pesquisa em entrevistas ou grupos focais ou do estudo de casos. Essa etapa, ainda segundo o autor, auxilia o pesquisador a se familiarizar com os conceitos envolvidos e a desenvolver hipóteses para o estudo em questão.

Nesta pesquisa, utilizaram-se duas das sugestões de Churchill (1995) — a busca de informações na literatura e as entrevistas pessoais de profundidade — para a construção e validação do instrumento de coleta da etapa descritiva.

A busca de informações na literatura teve por objetivo a identificação dos tipos de serviços ao cliente utilizados no setor eletroeletrônico e dos tipos de indicadores de performance presente em estudos semelhantes.

As entrevistas pessoais de profundidade tiveram por objetivo a validação dos indicadores verificados e a identificação de medidas de performance adotadas pelo setor. Essas ainda serviram para a validação e pré-teste do questionário enviado aos associados da ABINEE.

As informações sobre a população pesquisada (banco de dados) foram fornecidas pela ABINEE, que disponibilizou o cadastro nacional da Associação com 541 empresas participantes (população). A partir desse banco de dados, foram selecionadas as empresas para as entrevistas da etapa exploratória e posterior coleta de dados na etapa descritiva.

3.2.1 Busca de informações na literatura

Indicada por Churchill (1995) como uma importante etapa da fase exploratória da pesquisa, a busca de informações na literatura é apresentada no capítulo referente à Fundamentação Teórica. No levantamento foram identificados os serviços ao cliente da indústria pesquisada, através do estudo de Slongo (1994), e os indicadores de performance utilizados pelos principais estudos de orientação para serviços ao cliente ou para o mercado.

3.2.2 Entrevistas Pessoais de Profundidade

Identificado o primeiro conjunto de indicadores de serviços ao cliente e performance, foi elaborado um modelo de questionário para ser testado e validado pelos executivos das empresas do setor, seguindo sugestão de Churchill (1995).

As entrevistas de profundidade tinham por finalidade verificar a atualidade dos indicadores verificados por Slongo (1994), uma vez que já transcorreram cinco anos desde a realização referido estudo, e os serviços ao cliente prestados pelas empresas poderiam ter se modificado. Além disso, o setor eletroeletrônico trabalha com tecnologias de ponta, como a de computadores e telecomunicações, cujos avanços foram grandes nos últimos anos.

Nas entrevistas, procurou-se verificar a existência de algum outro tipo de serviço das empresas para seus clientes — nas dimensões atividade e medidas de desempenho — e comparar seus indicadores de performance com os previamente identificados.

Foram realizadas oito entrevistas de profundidade com empresas de diferentes ramos de atuação⁸ do setor eletroeletrônico, sendo duas de automação industrial, uma de telecomunicações, uma de informática, duas de componentes elétricos e eletrônicos e duas de material elétrico e de instalações.

As entrevistas proporcionaram a validação de conteúdo dos indicadores identificados por Slongo (1994), e sua complementação com um indicador de acordos de cooperação, ou parcerias, das empresas com seus clientes. Ocorreram também modificações nos indicadores de performance. Foi indicada a troca do indicador Fluxo de Caixa por Adimplência dos Clientes e Disponibilidade de Capital de Giro (por estarem interligados), e do indicador Lucratividade por Lucratividade sobre Vendas. Foi também sugerida a retirada dos indicadores de Retorno sobre Vendas, Ativos e Investimento, por existirem muitas empresas do tipo “limitada”, das quais não se pode obter informações financeiras.

Após as entrevistas de profundidade, o conjunto de indicadores, já validado e testado, veio a constituir o instrumento de coleta (Anexo 3). Este conjunto é apresentado nas Tabelas 5, 6 e 7.

O questionário apresenta inicialmente quatro questões de caracterização da amostra: número de funcionários, faturamento, principal cliente e mercado de atuação. Assim, as informações sobre os serviços ao cliente iniciam a partir do número 5. A numeração é precedida pela letra correspondente ao

⁸ A ABINEE estabelece uma divisão do setor em diversos ramos de atuação das empresas, o que será abordado com maiores detalhes na seção 4.1 — Caracterização da População e da Amostra.

grupo de variáveis a que pertence: E (ênfase), D (desempenho) ou P (performance).

Tabela 5 – Questões referentes à ênfase dada pela empresa para serviços ao cliente

E5.	Treinamento ou preparação do cliente para o bom uso do produto fornecido
E6.	Atendimento a pedidos extra ou de urgência
E7.	Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido
E8.	Assistência ao cliente para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos
E9.	Plantão 24 horas de atendimento ao cliente
E10.	Fornecimento de literatura técnica sobre o produto e sua manutenção
E11.	Assistência ao cliente na composição do pedido
E12.	Promoção de encontros ou seminários, com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto fornecido
E13.	Inovação do produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente
E14.	Desenvolvimento de produtos específicos para atender necessidades de determinados clientes
E15.	Treinamento de vendedores e representantes para o atendimento aos clientes
E16.	Manutenção de estoques capazes de atender os pedidos dos clientes por completo
E17.	Ênfase geral para serviços ao cliente

Tabela 6 – Questões referentes ao desempenho em serviços ao cliente em comparação com os principais concorrentes

D18. Prazo de entrega do pedido
D19. Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega
D20. Precisão no atendimento do pedido
D21. Agilidade na tomada de providências em casos de reclamações do cliente
D22. Disponibilidade de alternativas de descontos de preço por quantidade ou por pagamentos antecipados
D23. Condições em oferecer informações boas e oportunas
D24. Tempo de resposta de vendedores ou representantes às solicitações do cliente
D25. Volume e natureza das informações veiculadas nos meios de comunicação
D26. Opções de design do produto oferecido
D27. Manutenção dos padrões de qualidade e uniformidade do produto oferecido
D28. Amplitude da linha de produtos
D29. Capacidade em cumprir os prazos prometidos
D30. Precisão em prever datas de embarque dos pedidos
D31. Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência
D32. Condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos
D33. Condições em viabilizar mudanças de datas de entrega previamente acordadas
D34. Desenvolvimento de acordos de cooperação com clientes
D35. Freqüência de contatos com clientes de vendedores ou representantes
D36. Desempenho geral na prestação de serviços ao cliente

Tabela 7 – Questões referentes à performance da empresa em comparação com seus principais concorrentes

P37. Aumento da participação de mercado
P38. Disponibilidade de capital de giro
P39. Adimplência dos clientes
P40. Aumento da receita com vendas
P41. Lucratividade sobre vendas
P42. Desempenho global da empresa

Para a mensuração das variáveis foram utilizadas escalas de Likert de 5 postos, em que foram avaliadas diretamente a ênfase (1-muito pequena a 5-muito grande) e comparativamente o desempenho e a performance (1-muito inferior a 5-muito superior).

3.3 Etapa Descritiva

As pesquisas descritivas, conforme Churchill (1995), são as indicadas para identificar a ocorrência de um evento ou relação entre duas variáveis. São normalmente guiadas por hipóteses pré-estabelecidas.

Por outro lado, o mesmo autor propõe que, em se tratando do estabelecimento de uma relação de causa e efeito, o método indicado seria a pesquisa causal, do tipo experimento. Essa indicação ocorre principalmente devido à dificuldade em verificar a influência de fatores externos ao estudo, o que poderia ser minimizado em ambientes controlados, uma vez que o evento é verificado no momento em que ocorre e não pós-fato (Churchill, 1995).

Autores como Hair *et alli* (1998) e Bagozzi (1994) e recentes estudos — como Viana (1999), Cunha *et alli* (1999), Dillon *et alli* (1997), entre outros — sugerem a utilização de pesquisas descritivas, uma vez que as técnicas de modelagem de equações estruturais⁹ permitem que se trabalhe com relações de causa e efeito a partir de um modelo de pesquisa descritiva do tipo quantitativo.

⁹ Conceito que será mais detalhadamente abordado na seção 3.3.2.1 — Modelagem de Equações Estruturais.

Esta pesquisa segue a proposta de Hair *et alli* (1998) e Bagozzi (1994), utilizando-se de um método descritivo para verificar a existência de uma relação causal entre variáveis, uma vez que estudos dessa natureza têm alcançado os objetivos propostos.

Definido o tipo de estudo, foram estabelecidas as etapas que guiaram sua consecução: o procedimento de remessa dos questionários para as empresas, a digitação e tabulação das informações e a análise estatística dos dados.

3.3.1 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu entre os dias 14/06 e 13/08/1999. Inicialmente foi enviado um documento de notificação da pesquisa (Anexo 1) para o principal executivo da empresa, identificado por nome e cargo. Informava-se ao destinatário a realização do estudo, sua importância e o apoio da ABINEE para o projeto.

Passados sete dias do envio da carta de notificação, enviaram-se os questionários para os mesmos destinatários, nas 541 empresas associadas à ABINEE, acompanhados de uma nova carta apresentando o estudo (Anexo 2) e de um envelope endereçado e selado para resposta.

Foi realizado o monitoramento das respostas e, transcorridos 25 dias, foi enviada uma carta de reforço (Anexo 4) para aqueles que não haviam respondido à pesquisa na primeira remessa do questionário, num total de 386 empresas. Na correspondência havia também uma nova cópia do questionário.

Esse procedimento, segundo Churchill (1995), aumenta a taxa de retorno da pesquisa.

Adotando-se os procedimentos recomendados, foram obtidos 155 questionários preenchidos antes do envio da carta de reforço e 84 após o seu envio, totalizando 239 empresas respondentes. Isso representa uma taxa de resposta de 44,2%.

Os questionários foram analisados a fim de garantir que apenas as respostas válidas fossem para o banco de dados. Foram excluídos inicialmente seis questionários pelo fato de as empresas não terem respondido ao bloco de questões referente à sua performance em relação aos concorrentes, o que inviabilizaria a análise.

Em um segundo momento, foi verificada a existência de *outliers* que, de acordo com Bagozzi (1994), podem distorcer as variâncias e covariâncias entre as variáveis. Realizado o teste de padronização das variáveis, com o *software* estatístico SPSS a fim de identificar valores fora do padrão normal da amostra, foram encontrados 28 *outliers* (com escore Z menor do que -3 ou maior do que 3). Esses casos foram excluídos da amostra.

O tratamento de não-respostas resultou em uma amostra de 205 casos válidos para análise, muito próximo ao tamanho de amostra ideal, de 200 observações, proposto por Hair *et alli* (1998).

3.3.1.1 Avaliação dos Não-Respondentes

Uma preocupação que o pesquisador deve ter, em coletas de dados por correio como esta, é com o viés dos respondentes, isto é, verificar se aqueles que responderam ao questionário não diferem significativamente dos que não o fizeram, e se suas respostas não apresentam determinada tendência que os diferenciaria da população (Armstrong e Overton, 1977).

Em coletas de dados por correio, de acordo com Churchill (1995), a não-resposta pode ocorrer por alguns fatores: o endereço pode estar incorreto, o destinatário pode não estar disponível para responder, o questionário pode ser perdido pela empresa de correios ou, ainda, o destinatário pode não desejar participar do estudo. Essa grande quantidade de razões para a não-resposta justifica e requer a análise do viés dos respondentes.

Para a verificação de viés no estudo, foi realizado o teste T de comparação de médias de amostras independentes em ondas, conforme indicação de Armstrong e Overton (1977). Na análise em ondas compararam-se as médias das respostas recebidas a partir do primeiro envio dos questionários (primeira onda de respostas) com as recebidas após a carta de reforço (segunda onda de respostas).

Essa análise foi feita para as questões referentes às características das empresas e para as questões referentes à orientação para serviços ao cliente e à performance. As médias obtidas entre as duas ondas de respostas, nas variáveis de caracterização, e em ambos os grupos de questões, de maneira geral, apresentaram diferenças não-significativas ($p > 0,1$). A exceção ocorreu apenas em

duas variáveis, D32 e D34, que apresentaram $p=0,01$ e $p=0,03$ respectivamente. Tal resultado permite assegurar a inexistência de viés nos dados da pesquisa (Mittal *et alli*, 1999).

Foi realizado também o teste qui-quadrado (X^2) a fim de verificar a significância da amostra em relação à população. O teste, segundo Barbetta (1994), destina-se à verificação da confiabilidade das diferenças entre as frequências esperadas e as observadas. Foram analisadas as informações referentes às características de localização e de ramo de atuação das empresas, uma vez que são as únicas informações disponíveis da população. Os resultados apresentados indicam não haver diferença estatisticamente significativa (ao nível de 0,05) entre os dados das empresas da população e da amostra.

3.3.2 Procedimentos de Análise dos Dados

Após o tratamento de não-respostas, e posterior avaliação dos não-respondentes, deu-se início à estruturação da modelagem de equações estruturais conforme indicação de Hair *et alli* (1998).

3.3.2.1 Modelagem de Equações Estruturais

A modelagem de equações estruturais permite ao pesquisador o desenvolvimento de teorias baseadas em relações causais (Schuler, 1995).

Essa técnica difere das demais técnicas estatísticas, de acordo com Hair *et alli* (1998), por apresentar duas características: pela capacidade de identificar a relação múltipla e interdependente entre as variáveis, e pela capacidade de representar conceitos não observáveis nestas relações. Por esses

motivos, a técnica de análise tem crescido em popularidade e freqüência de uso entre os pesquisadores de ciências sociais e comportamentais (Dillon, 1996).

As relações múltiplas e interdependentes entre as variáveis são obtidas através da realização de uma série de equações de regressões múltiplas ocorridas simultaneamente (Garver e Mantzer, 1999), segundo o modelo de equação estrutural especificado pelo pesquisador.

A estimação dos valores dos modelos proposta passa pela utilização de conceitos não observáveis, também chamados de constructos teóricos ou constructos latentes, formados a partir da reunião de variáveis observáveis.

A definição dos constructos latentes e o método de análise das relações obtidas devem seguir uma seqüência definida de etapas para a estruturação de um modelo de equações estruturais e serão posteriormente abordados.

Hair *et alli* (1998) propõem um conjunto de sete etapas para o desenvolvimento dos modelos, baseado na utilização do *software* LISREL¹⁰ (o mais popular e antigo a viabilizar a utilização da técnica de equações estruturais, segundo o autor) que requer a inclusão de equações estatísticas para a avaliação dos modelos.

Na análise dos dados desta pesquisa utilizou-se o *software* AMOS que, comparativamente com o LISREL, trabalha mais com modelos gráficos do que numéricos. Por não serem necessárias as definições das equações estatísticas,

¹⁰ O nome do *software* é a abreviação de *Linear Structural Relations*.

uma vez que o *software* AMOS as deduz interpretando o modelo gráfico, as etapas para a estruturação do modelo propostas por Hair *et alli* (1998) podem ser simplificadas.

As etapas utilizadas para a modelagem de equações estruturais desta pesquisa são: (1) o desenvolvimento de um modelo teórico, (2) a construção de um diagrama de relacionamento causal que represente o modelo, (3) a escolha da matriz de entrada dos dados (4), a análise dos índices de estimação do modelo e a identificação de possíveis modificações para a melhoria do modelo, (5) o ajustamento do modelo para a melhoria dos índices de estimação e (6) a definição de um modelo teórico final.

3.3.2.1.1 Desenvolvimento do Modelo Teórico

Inicialmente o pesquisador deve identificar, na teoria, a relação causal que será verificada na pesquisa de campo (Dillon *et alli*, 1997). É a partir da procura da confirmação científica de uma teoria empiricamente proposta que, segundo Bagozzi (1994), se desenvolve a modelagem de equações estruturais.

Um fundamento teórico que pressuponha uma relação de causalidade entre variáveis é, portanto, a base para a construção do modelo estudado. No caso desta pesquisa, Wright *et alli* (1997) foram os autores que primeiramente propuseram-se a verificar a existência de uma relação entre a Orientação para Serviços ao Cliente e a Performance das Empresas, o que proporciona o suporte teórico necessário.

3.3.2.1.2 Construção do Diagrama Causal

Tendo sido definido teoricamente a base do modelo a ser analisado, é preciso estruturá-lo como um diagrama. Para a definição do diagrama representante do modelo, segundo Hair *et alli* (1998), é necessária a definição da estratégia de modelagem, cuja opção pode se dar entre modelos confirmatórios (procuram verificar a significância das relações propostas), concorrentes¹¹ (procuram identificar o melhor modelo entre vários) e de desenvolvimento (cuja finalidade é melhorar, a partir de modificações propostas, os modelos anteriores).

Ainda é possível, segundo o autor, a utilização combinada de duas das estratégias apresentadas, modelo que foi utilizado nesta pesquisa combinando a estratégia de modelo confirmatório com a de desenvolvimento de modelos.

Para a simplificação da análise, Hair *et alli* (1998) propõem que os indicadores sejam reunidos em seus componentes principais através de uma análise fatorial, passando-se a trabalhar com um número muito menor de variáveis. Os fatores obtidos através da reunião dos indicadores formam os primeiros constructos latentes, ou teóricos, (não-observáveis). A relação entre esses constructos latentes dá origem ao modelo de equações estruturais.

A definição dos constructos latentes, que formam o diagrama ilustrado na figura 6, encontra-se a seguir na seção 4.2.1 - Determinação dos Constructos do Modelo. Cabe ressaltar que o diagrama abaixo é apenas ilustrativo (apresentando apenas um constructo que representa cada dimensão), uma vez

¹¹ O termo original utilizado pelos autores é *Competing Models*

que o modelo completo proposto, com todos os constructos deste estudo, é apresentado após o capítulo referente à determinação dos constructos latentes.

Esse diagrama representa graficamente a estrutura de hipóteses propostas no estudo. A ênfase de uma empresa em serviços prestados aos clientes modificará seu desempenho comparativo com os concorrentes na prestação desses serviços (dois constructos que formam a orientação para serviços ao cliente), afetando sua performance.

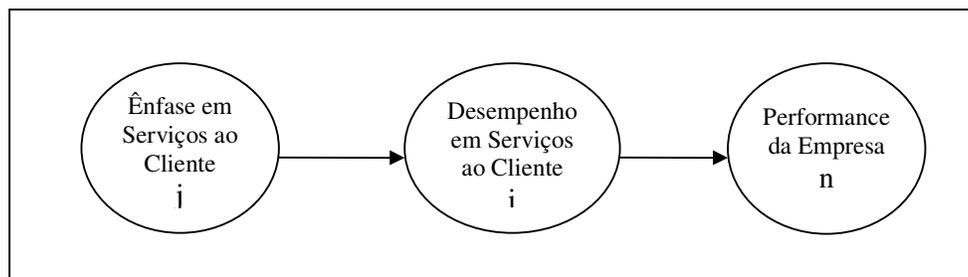


Figura 6 – Diagrama Causal Teórico

3.3.2.1.3 Escolha da Matriz de Entrada de Dados

A entrada das informações referentes aos dados coletados, para subsequente avaliação do modelo proposto, que decorre da estimação da estrutura de variâncias-covariâncias dos dados, pode ser feita através de dois tipos de matrizes de dados: a de correlação ou a de covariância.

A escolha da matriz de entrada dos dados depende do tipo de estudo em andamento. Segundo Hair *et alli* (1998) a utilização da matriz de covariância é

mais indicada quando o pesquisador procura testar uma teoria, uma vez que é importante a identificação da variância total do modelo, sendo a matriz de correlação indicada para estudos que visam compreender a relação entre os constructos de um modelo. Optou-se, portanto, pela matriz de covariância para entrada dos dados.

3.3.2.1.4 Análise dos Índices de Estimação

A análise é feita, inicialmente, na construção de cada constructo latente, uma vez que os constructos devem ser separadamente verificados e ajustados para, após, serem reunidos no modelo completo proposto (Bagozzi, 1994).

Deve-se verificar se os constructos utilizados apresentam índices aceitáveis de mensuração¹², permanecendo dentro de limites aceitáveis do modelo. Os principais problemas encontrados na construção dos modelos (Hair, *et alli*, 1998) são: a existência de variâncias das variáveis de erro negativas ou não-significativas (o que inviabiliza a análise do modelo), coeficientes que excedam 1 (indicando problemas de validade dos constructos) ou valores de erro muito grandes associados a determinado coeficiente estimado (demonstrando sua pequena explicação do indicador).

A seguir analisa-se o ajustamento do modelo a partir de um conjunto de índices estatísticos que apresentam os parâmetros de ajustamento e avaliação

do modelo em estudo. Os parâmetros de ajustamento são reunidos em medidas de ajustamento absoluto e comparativas. A seleção do conjunto de índices que serve para a mensuração do modelo segue a proposição da maioria dos autores pesquisados (Hair *et alli*, 1998; Bagozzi, 1994; Siguaw *et alli*, 1998; Dillon *et alli*, 1997), bem como dos relatos de estudos publicados (Pritchard *et alli*, 1999; Chau, 1997; Hurley e Hult, 1998; Babin e Boles, 1998; Garbarino e Johnson, 1999; Janssens *et alli*, 1995; entre outros). Foram adotados, neste estudo, tanto os índices de mensuração quanto a indicação dos valores aceitáveis em seus resultados, propostos por Hair *et alli* (1998) e Bagozzi (1994) e apresentados a seguir.

- Medidas de ajustamento absoluto — determinam o grau em que o modelo geral prediz a matriz de dados observada, medem a adequação do modelo estrutural e das medidas dos constructos conjuntamente:
 1. X^2 / DF — a relação entre o Qui-quadrado e os graus de liberdade (DF)¹³ traduz a diferença entre as matrizes observada e estimada. Considera-se um valor igual ou inferior a 5 aceitável.
 2. P (Coeficiente de Significância) — indica a diferença estatística entre as matrizes do modelo. O valor esperado, conforme proposto por Bagozzi e Baumgartner (1994), deve ser superior a 0,05 na avaliação dos constructos (uma vez que devem diferir do modelo perfeitamente ajustado — *null*) e deve apresentar significância estatística ($p < 0,05$) quando se avalia o

¹² Os índices considerados não-aceitáveis são chamados de *offending estimates* segundo Hair, *et alli* (1998) e Bagozzi (1994)

¹³ Graus de liberdade é o valor que indica a diferença entre o número de correlações ou covariâncias da matriz de entrada de dados e o número de coeficientes estimados pelo modelo.

modelo completo, conjuntamente com bons índices de ajustamento com os demais coeficientes do modelo.

3. GFI (*Goodness-of-Fit*) — é uma medida não estatística variando de 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito). O valor indica o grau de ajustamento geral do modelo, sendo que o valor esperado deve ser superior a 0,8.
 4. RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*) — é a medida que apresenta a discrepância por grau de liberdade da raiz quadrada da média dos resíduos do modelos observados e esperados ao quadrado. Os valores entre 0,05 e 0,08 são considerados aceitáveis.
- Medidas de ajustamento comparativas — comparam o modelo proposto ao modelo nulo (*null* — modelo simulado em que todos os indicadores medem perfeitamente os constructos):
 5. AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit*) — o índice é uma extensão do GFI ajustado para o número de graus de liberdade (DF) do modelo proposto de do modelo nulo. Assim como o GFI, varia de 0 a 1, sendo que o valor esperado deve ser superior a 0,8.
 6. TLI (*Tucker-Lewis Index*) — é um índice de parcimônia que combina em uma medida comparativa o modelo proposto e o nulo. Seu resultado varia entre 0 (fraco) e 1 (perfeito), sendo que o valor recomendado deve ser superior a 0,9.

7. CFI (*Comparative Fit Index*) — é uma medida de comparação geral entre o modelo proposto e modelo nulo. Seu resultado é um valor entre 0 (fraco) e 1 (perfeito), sendo que o valor aceitável é 0,8.

Com a avaliação dos índices de estimação, define-se pela necessidade de modificações no modelo revisando-o tantas vezes quantas forem necessárias ao bom ajustamento dos constructos. O modelo é ajustado retirando variáveis que o estejam prejudicando (cujo T-Value, ou resíduo ajustado exceda 2,58) ou estabelecendo novas relações entre variáveis ou constructos (Woo e Fock, 1999). Hair *et alli* (1998) enfatizam que as mudanças procedidas devem estar embasadas teoricamente para que se mantenha a lógica conceitual inicial.

Após a avaliação dos índices de estimação e definição pelo modelo final analisa-se os indicadores de regressão (que definirão a relação de causalidade) e suas significâncias estatísticas. Os indicadores de regressão identificam dentre o conjunto de constructos e variáveis apresentados no modelo os mais influentes, desde que significativos ($p < 0,05$) na relação causal (Allen e Butler, 1993; Hair *et alli*, 1998).

No próximo capítulo são apresentados os resultados obtidos na coleta e análise de dados.

4 RESULTADOS

Os resultados obtidos com a análise dos dados são apresentados neste capítulo.

Inicia-se com a apresentação das características das empresas da amostra, fazendo-se algumas comparações com as da população. Posteriormente é analisada a relação entre os serviços ao cliente e a performance, através dos resultados dos modelos de equações estruturais. Essa análise inicia com a determinação dos constructos teóricos, passa por seu ajustamento e é finalizada com a apresentação do modelo de Relação entre Serviços ao Cliente e Performance. Finalizando o capítulo, são apresentados os resultados das análises de confiabilidade do modelo e do relacionamento causal.

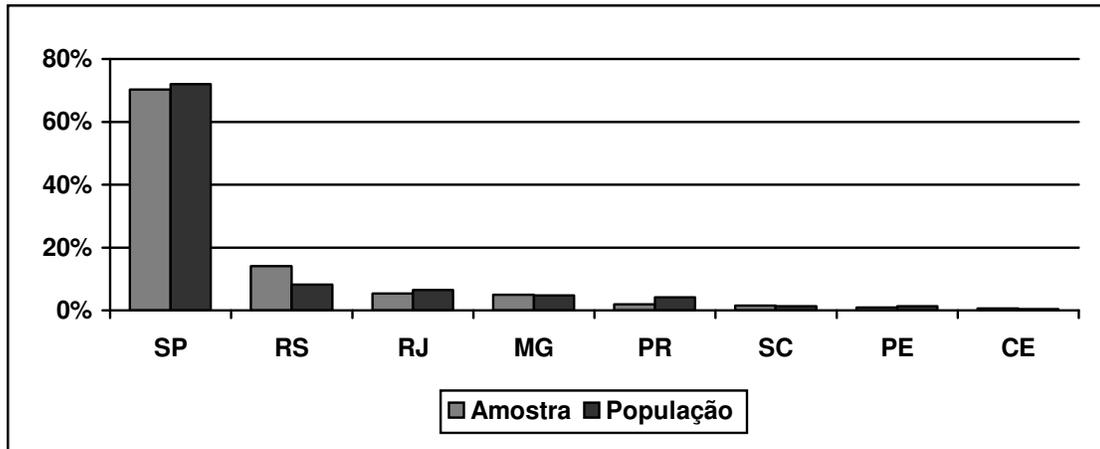
4.1 Caracterização da População e da Amostra

Neste tópico é feita a análise das características das empresas da amostra. São também comparadas as características de localização e de ramo de atividade das empresas da amostra com as da população, uma vez que estas são as informações disponíveis de todas as empresas.

Geograficamente as empresas associadas à ABINEE estão fortemente concentradas no estado de São Paulo (72,6%), seguidas pelo Rio Grande do Sul (8,1%) e pelo Rio de Janeiro (6,4%). A amostra obtida nesta pesquisa apresenta

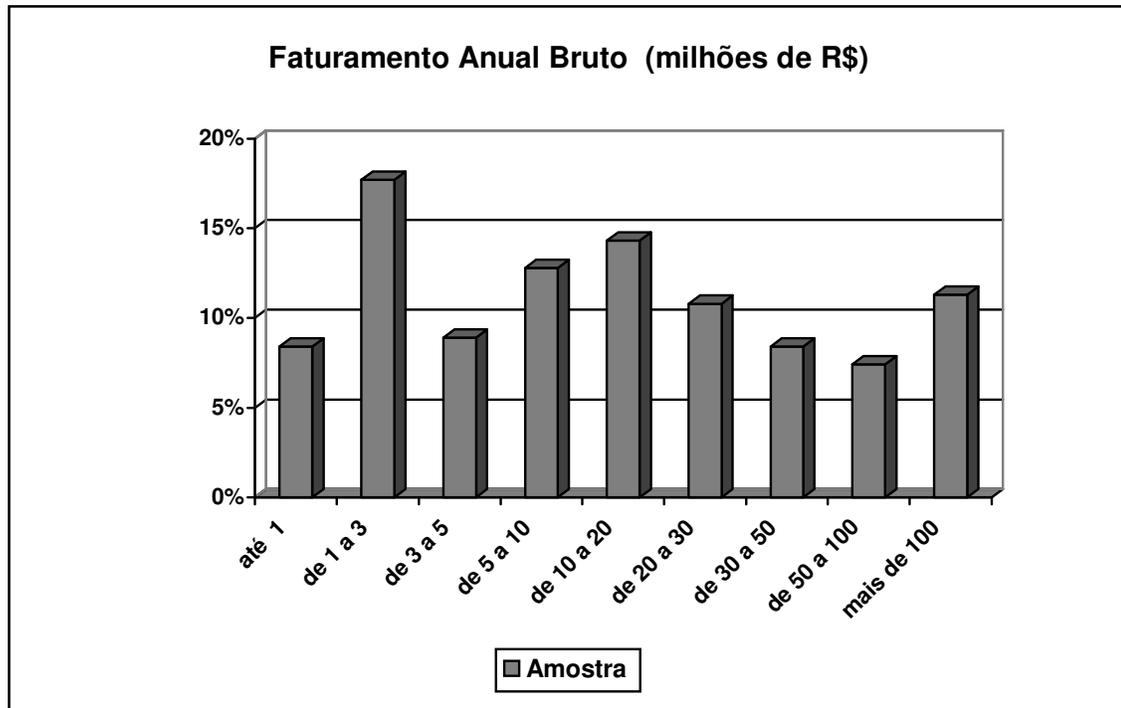
uma distribuição geográfica muito semelhante, conforme está representado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Localização das Empresas



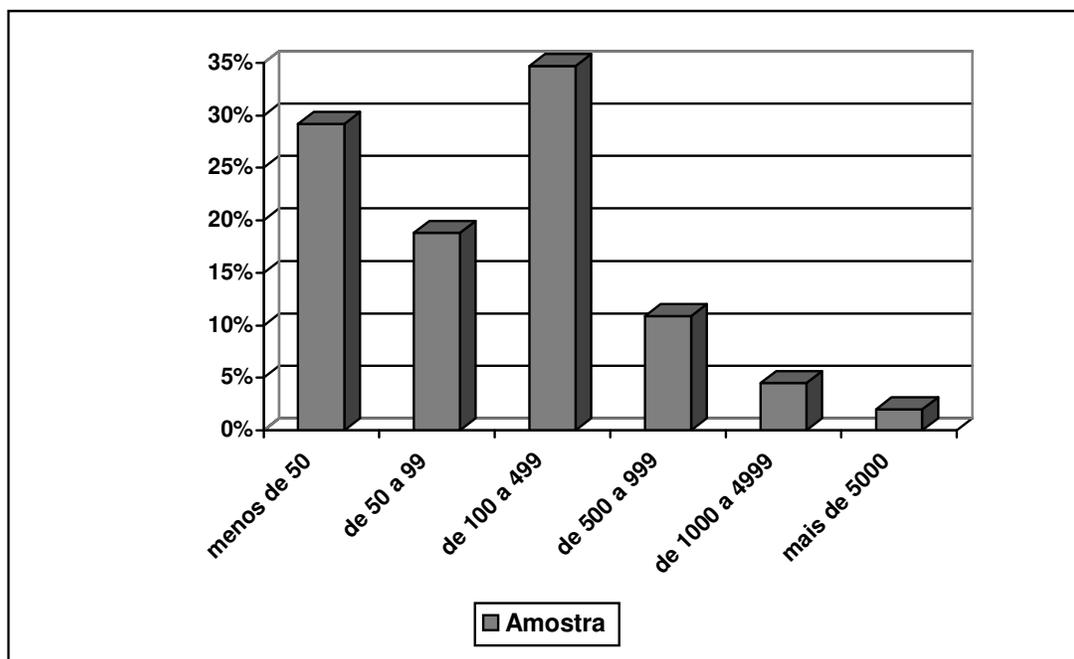
n=205

A amostra apresenta uma grande distribuição das empresas nas diversas faixas de faturamento conforme se verifica no gráfico 2. Não se evidencia concentração do número de empresas em termos de tamanho (receita anual bruta em milhões de Reais) sendo que a maior frequência de respostas encontra-se na faixa de um a três milhões de reais (17,7%).

Gráfico 2 – Faturamento das Empresas

n=205

As empresas são em sua maioria pequenas e médias, considerando-se o número de trabalhadores. Das respondentes, 48% têm até 99 funcionários, mas deve-se considerar também as empresas maiores (34,7%) que empregam entre 100 e 499 funcionários. A distribuição das empresas na amostra é apresentada no gráfico 3, a seguir.

Gráfico 3 – Número de Funcionários

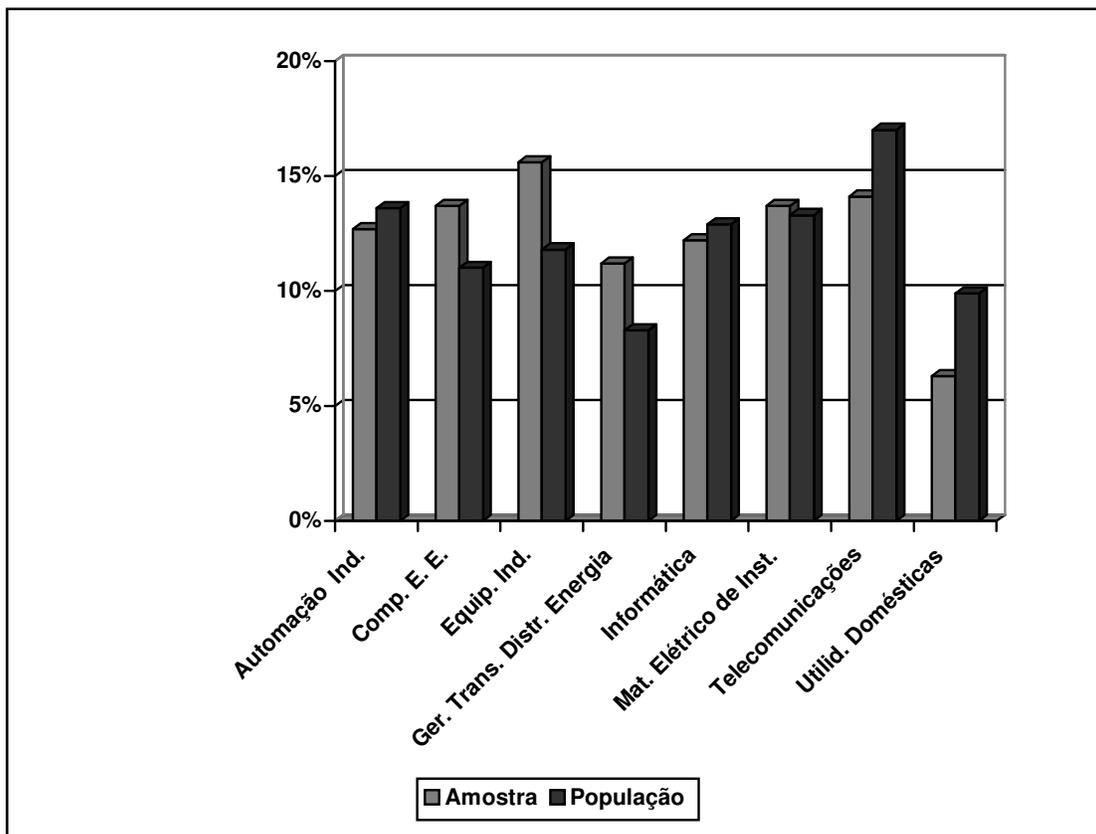
n=205

A indústria eletroeletrônica é composta por empresas de diversos ramos de atuação. Segundo informações da ABINEE, as empresas podem enquadrar-se em: automação industrial, componentes elétricos e eletrônicos, equipamentos industriais, geração transmissão e distribuição de energia, informática, material elétrico de instalação, telecomunicações e utilidades domésticas.

A amostra obtida apresentou algumas diferenças em relação à população. Em determinados ramos de atividade (componentes elétricos e eletrônicos, equipamentos industriais e geração transmissão e distribuição de energia), o número relativo de empresas respondentes é superior à população, sendo que o inverso ocorre em outros ramos (telecomunicações e utilidades

domésticas). A caracterização da distribuição das empresas, de acordo com o ramo a que pertencem, é apresentada no gráfico 4, a seguir¹⁴.

Gráfico 4 – Distribuição das Empresas por Ramo de Negócios da Indústria



n=205

A amostra foi também caracterizada de acordo com o tipo de clientes atendidos pela empresa. Os respondentes classificaram suas empresas como atendendo consumidores finais, comércio varejista, distribuidores e/ou intermediários, indústrias, empresas de economia mista ou outros. É importante

¹⁴ Como algumas empresas atuam em diferentes ramos na indústria, foi feita uma classificação prévia em que se definiu o mercado de atuação dessas de acordo com as informações disponíveis sobre a empresa. A classificação foi feita antes da coleta de dados de maneira a não influenciar no resultado.

ressaltar que essa questão permite múltipla escolha, fazendo com que o número de respostas não seja igual ao número de respondentes.

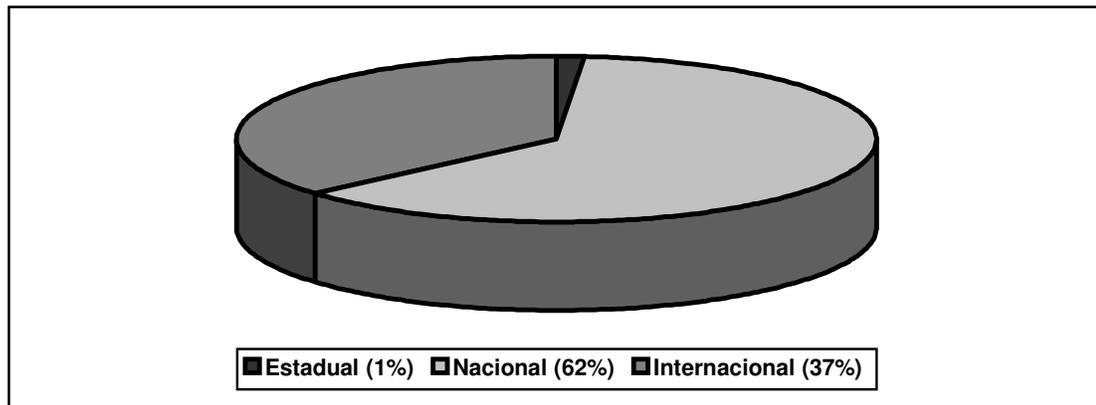
Verifica-se, na tabela 8, que os maiores mercados da indústria eletroeletrônica são de clientes industriais (37,4%) e de empresas de economia mista (20,1%).

Tabela 8 – Clientes das Empresas da Indústria Eletroeletrônica

Principais Clientes	% de Respostas
Consumidor final	4,4%
Comércio varejista	10,9%
Distribuidores / intermediários	17,3%
Indústrias	37,4%
Empresas de economia mista	20,1%
Outros	9,9%

n= 294

As empresas da amostra ainda são classificadas de acordo com o mercado em que atuam — regional, estadual, nacional ou internacional. Verificou-se que a grande maioria das empresas atua no mercado nacional (62,1%), seguido do mercado internacional (36,5%), conforme é apresentado no gráfico 5.

Gráfico 5 – Mercado de Atuação das Empresas

n= 205

A análise da amostra evidencia a sua heterogeneidade, característica das empresas da indústria eletroeletrônica no Brasil. Essa análise também é importante para o estudo, uma vez que demonstra, além da diversidade de empresas pesquisadas, uma semelhança de características entre as empresas da amostra e a população.

A seguir é apresentada a avaliação da relação proposta, com a determinação dos constructos do modelo, sua especificação gráfica, análise dos índices de ajustamento, da confiabilidade e dos indicadores de regressão verificados.

4.2 Avaliação da Relação entre Serviços ao Cliente e Performance

O modelo de equações estruturais — técnica que permite identificar relações causais — requer a identificação de constructos teóricos, ou constructos latentes, a fim de verificar a existência de uma relação de causa e efeito entre estes (Hair et alli, 1998).

4.2.1 Determinação dos Constructos do Modelo

A determinação dos constructos componentes do modelo foi feita através da análise fatorial, método utilizado para a redução do número de variáveis em seus componentes principais para subsequente uso em análises multivariadas (Hair, *et alli*, 1998).

Os constructos latentes são, portanto, formados a partir da reunião das variáveis que o definem, conforme é representado na figura 7.

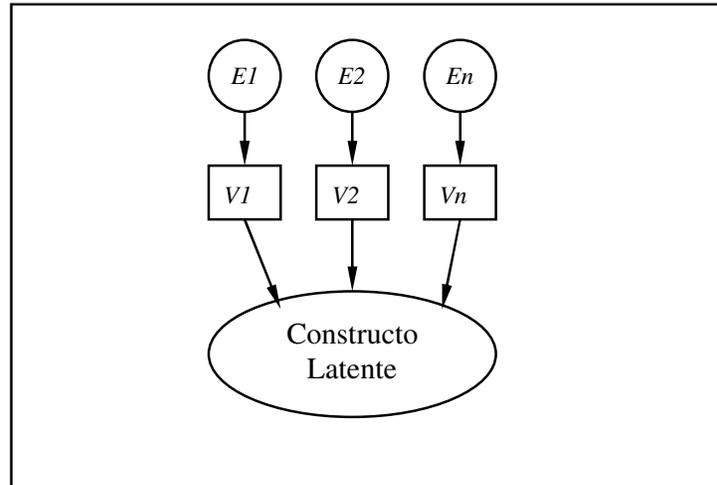


Figura 7 – Formação do Constructo Latente

Fonte: Hair *et alli*, 1998.

A análise fatorial, utilizando-se a extração dos componentes principais, foi aplicada para cada uma das três dimensões pesquisadas (ênfase em serviços ao cliente, desempenho em serviços ao cliente e performance da empresa). Foi utilizada a técnica de rotação ortogonal das variáveis, indicada por Woo e Fock (1999), sem a definição prévia do número de fatores (constructos) extraídos.

Os resultados da análise fatorial foram avaliados, conforme proposto por Hair *et alli* (1998), a partir do teste de esfericidade de Bartlett, que demonstra a significância das correlações entre as variáveis da matriz, e da medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)¹⁵, valor que deve ser superior a 0,5, segundo o autor.

¹⁵ Segundo Hair *et alli* (1998), a medida de adequação da amostra deve ser superior a 0.5.

Cada fator identificado constituiu-se em um constructo latente específico, de acordo com a dimensão em análise (ênfase, desempenho ou performance) para a elaboração do modelo de equações estruturais.

Os fatores identificados na análise da dimensão Ênfase foram:

Tabela 9 – Ênfase em Serviços ao Cliente

Variável	FE1	FE2	FE3	Comunalidade
E10	0,776			0,621
E12	0,727			0,532
E15	0,730			0,652
E9	0,692			0,495
E8	0,434			0,504
E16		0,637		0,480
E6		0,729		0,603
E7		0,715		0,522
E13			0,711	0,645
E14			0,887	0,798

A análise fatorial da dimensão Ênfase (tabela 9) resultou na reunião dos indicadores de serviços ao cliente em três fatores, com *eigenvalue* acima de 1, KMO de 0,780 e explicando 58,53% da variância total. As variáveis que apresentaram comunalidades¹⁶ inferiores a 0,45 (E5 — Treinamento ou preparação do cliente para o bom uso do produto fornecido e E11 — Assistência ao cliente na composição do pedido) foram excluídas da análise de acordo com sugestão de Hair *et alli* (1998).

Os três fatores extraídos na análise de componentes principais de Ênfase em Serviços ao Cliente foram assim denominados:

¹⁶ Comunalidade é a variância de variável explicada pelos fatores obtidos na análise

- FE1 — *Serviços* (32,94% da variância) composto pelas variáveis: fornecimento de literatura técnica sobre o produto e sua manutenção, promoção de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto fornecido, treinamento de vendedores e representantes para o atendimento aos clientes, plantão 24 horas de atendimento ao cliente e assistência ao cliente para que o produto apresente o funcionamento e o desempenho prometidos;
- FE2 — *Atendimento de pedidos* (14,25% da variância) composto pelas variáveis: manutenção de estoques capazes de atender pedidos de clientes por completo, atendimento de pedidos extras ou de urgência e fornecimento de informações sobre o andamento do pedido;
- FE3 — *Desenvolvimento de produtos* (11,34% da variância) composto pelas variáveis: inovação do produto fornecido com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente e desenvolvimento de produtos específicos para atender necessidades de determinados clientes.

A análise fatorial da dimensão Desempenho apresentou os seguintes resultados:

Tabela 10 – Desempenho em Serviços ao Cliente

Variável	FD1	FD2	FD3	FD4	Comunalidade
D18	0,503				0,522
D19	0,781				0,682
D20	0,706				0,552
D29	0,759				0,673
D30	0,778				0,677
D22		0,580			0,375
D23		0,604			0,521
D24		0,609			0,595
D34		0,628			0,502
D35		0,499			0,513
D25			0,707		0,565
D26			0,731		0,545
D27			0,595		0,435
D28			0,664		0,505
D31				0,587	0,524
D32				0,613	0,659
D33				0,702	0,689

A análise de componentes principais da dimensão Desempenho em Serviços ao Cliente (tabela 10) resultou na extração de quatro fatores com *eigenvalue* acima de 1. Nesse resultado foi obtido o KMO de 0,844, sendo que os fatores explicam, em conjunto, 54,66% da variância total da dimensão Desempenho.

A variável que apresentou comunalidade inferior a 0,45 (D21 — Agilidade na tomada de providências em casos de reclamações dos clientes) foi excluída da análise de acordo com sugestão de Hair *et alli* (1998).

Os fatores foram assim denominados:

- FD1 — *Atendimento de pedidos* (28,21% da variância) composto pelas variáveis: prazo de entrega do pedido, manutenção da

uniformidade dos prazos de entrega, precisão no atendimento do pedido, capacidade em cumprir os prazos prometidos e precisão em prever datas de embarque dos pedidos;

- FD2 — *Serviços* (12,09% da variância) composto pelas variáveis: disponibilidade de alternativas de descontos de preço por quantidade ou por pagamentos antecipados, condições em oferecer informações boas e oportunas, tempo de resposta de vendedores ou representantes às solicitações do cliente, desenvolvimento de acordos de cooperação com clientes e frequência de contatos com clientes de vendedores ou representantes;
- FD3 — *Produto* (8,51% da variância) composto pelas variáveis: volume e natureza das informações veiculadas nos meios de comunicação, opções de *design* do produto oferecido, manutenção dos padrões de qualidade e uniformidade do produto oferecido e amplitude da linha de produtos;
- FD4 — *Flexibilidade no atendimento de pedidos* (5,85% da variância) composto pelas variáveis: disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência, condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos e condições em viabilizar mudanças de datas de entrega previamente acordadas.

A análise fatorial da dimensão Performance apresentou os seguintes resultados:

Tabela 11 – Performance

Variável	FP1	Comunalidade
P37	0,787	0,620
P38	0,682	0,465
P40	0,834	0,695
P41	0,739	0,546
P42	0,887	0,786

Para a dimensão Performance, no resultado da análise fatorial, obteve-se apenas um fator com *eigenvalue* superior a 1, cujo KMO obtido foi de 0,766 e variância total explicada de 62,23%.

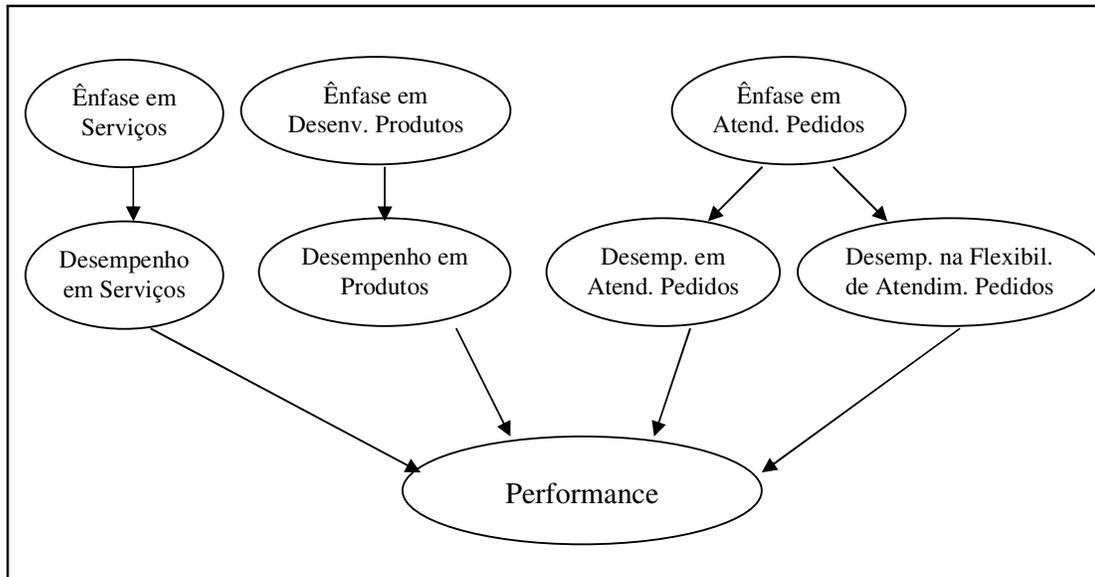
A variável que apresentou comunalidade inferior a 0,45 (P39 — Adimplência dos clientes) foi excluída da análise de acordo com sugestão de Hair *et alli* (1998).

Por haver sido extraído apenas um fator, FP1, este fator, e conseqüentemente o constructo, foi denominado *Performance*. As variáveis componentes desse fator são: aumento da participação de mercado, disponibilidade de capital de giro, aumento da receita com vendas, lucratividade sobre vendas e desempenho global da empresa.

Determinados os constructos latentes do modelo, estes foram reunidos no modelo de acordo com os conceitos a que se referem. O constructo *Ênfase em Serviços* foi ligado ao constructo *Desempenho em Serviços*, uma vez que abordam os mesmos conceitos. O constructo *Ênfase em Atendimento de Pedidos* por sua vez foi relacionado a dois outros: *Desempenho em Atendimento de Pedidos* e *Desempenho em Flexibilidade no Atendimento de Pedidos*. Por último, o constructo *Ênfase em Desenvolvimento de Produtos* relacionou-se com *Desempenho em Produto*.

Os três conjuntos de constructos que representam a Orientação para Serviços ao Cliente direcionam-se, no modelo, para o constructo Performance, formando o modelo causal proposto. A representação gráfica do diagrama causal ficou definida conforme apresentado na figura 8.

Figura 8 – Relação Entre Serviços ao Cliente e Performance — Modelo Proposto



4.3 Relação entre Serviços ao Cliente e Performance

A modelagem de equações estruturais requer, segundo Hair *et alli* (1998), uma seqüência determinada de etapas de análise a fim de garantir a correta utilização da técnica. Essa seqüência de análises, já apresentada na seção 3.3.2.1.4 — *Análise dos Índices de Estimação*, é adotada na avaliação da Relação entre Serviços ao Cliente e Performance.

Seguindo sugestão de Bagozzi (1994), a estruturação do modelo iniciou com a avaliação individual dos índices de estimação e ajustes dos constructos individualmente, para posterior reunião no modelo proposto. Essa forma de análise, chamada *Confirmatory Factorial Analysis*, é utilizada, segundo

Hair *et alli* (1998), quando o pesquisador busca o teste, ou a confirmação, de uma determinada relação.

A análise aborda inicialmente os constructos relativos à Ênfase em Serviços ao Cliente — *Serviços, Atendimento de Pedidos e Produto* —, posteriormente relativos ao Desempenho em Serviços ao Cliente — *Serviços, Atendimento de Pedidos, Flexibilidade no Atendimento de Pedidos e Produto* — finalizando com o constructo Performance.

O constructo Ênfase em Serviços é composto pelos indicadores E8 (Assistência ao cliente para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos), E9 (Plantão 24 horas de atendimento ao cliente), E10 (Fornecimento de literatura técnica sobre o produto e sua manutenção), E12 (Promoção de encontros, ou seminários, com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido) e E15 (Treinamento de vendedores e representantes para o atendimento aos clientes) . Esse constructo apresentou os seguintes índices de ajustamento:

Tabela 12 – Índices de Ajustamento do Constructo Ênfase em Serviços

Constructo Latente	Ênfase em Serviços
X^2 (Qui-quadrado)	8,23
DF (<i>Degrees of freedom</i>)	5
X^2 / DF	1,65
P	0,14
GFI (<i>Goodness-of-fit</i>)	0,98
AGFI (<i>Adjusted Goodness-of-fit</i>)	0,95
TLI (<i>Tucker-lewis Index</i>)	0,97
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	0,99
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	0,06

Observando-se os resultados de ajustamento do constructo Ênfase em Serviços (tabela 12), verifica-se que estes apresentaram todos os índices satisfatórios, indicando que os indicadores deste constructo possuem correlação. Esses resultados, segundo Bagozzi (1994), indicam que existe boa validade convergente no constructo, o que significa que os indicadores apresentam, entre eles, uma forte correlação.

O constructo Ênfase em Atendimento de Pedidos, formado pelos indicadores E16 (Manutenção de estoques capazes de atender os pedidos dos clientes por completo), E6 (Atendimento a pedidos extra ou de urgência) e E7 (Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido), apresentou os seguintes índices de ajustamento:

Tabela 13 – Índices de Ajustamento do Constructo Ênfase em Atendimento de Pedidos

Constructo Latente	Ênfase em Atendimento de Pedidos
X^2 (Qui-quadrado)	1,79
DF (<i>Degrees of freedom</i>)	1
X^2 / DF	1,79
P	0,18
GFI (<i>Goodness-of-fit</i>)	0,99
AGFI (<i>Adjusted Goodness-of-fit</i>)	0,97
TLI (<i>Tucker-lewis Index</i>)	0,96
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	0,99
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	0,06

Verifica-se, na tabela 13, que o constructo Ênfase em Atendimento de Pedidos apresenta índices de ajustamento bons, muito próximos ao ajustamento perfeito (1). Esses resultados permitem validar o constructo dispensando-se qualquer necessidade de modificações no mesmo.

O constructo Ênfase em Desenvolvimento de Produtos, composto pelas variáveis E13 (Inovação do produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente) e E14 (Desenvolvimento de produtos específicos para atender necessidades de determinados clientes), não apresentou resultados adequados.

O constructo apresentou variâncias negativas, o que torna a solução impossível, anulando seu resultado (Hair *et alli*, 1998). Um constructo latente não deve ser composto por apenas duas variáveis. Segundo Dillon *et alli* (1997), deveria conter, no mínimo, três variáveis para que um modelo, ou constructo, possa ser identificado e mensurado (Bagozzi e Baumgartner, 1994). Isso ocorre quando o constructo não apresenta graus de liberdade (DF) para comparar o modelo proposto com o comparativo (*null*).

Segundo Hair, *et alli* (1998), pode-se tentar modificar constructos com variâncias negativas inserindo valores muito baixos e positivos (o valor sugerido inicialmente é 0,005) na tentativa de fixar o valor da variância inicial. Caso essa modificação não melhore os resultados do constructo, o autor sugere que este seja excluído para não interferir no modelo completo.

Como não foi possível ajustar o constructo, uma vez que seu problema é estrutural, ele foi eliminado da análise. Bagozzi (1994) afirma que, quando se elimina um constructo inicial (que representa uma causa), em uma relação causal, as conseqüências são muito menores de quando se trata de um fator intermediário ou final (que representam efeitos). Isso ocorre no caso deste estudo em que a variância do constructo inicial (ênfase) será transferida, ainda que

parcialmente, para o constructo seguinte (desempenho), aumentando o seu poder de explicação.

Conseqüentemente, o constructo Desempenho em Produto, analisado posteriormente, não apresentará, como os demais de desempenho, um constructo de ênfase correspondente. O modelo, por sua vez, apresentará indiretamente e parcialmente (Bagozzi, 1994) os efeitos da inovação e do desenvolvimento de novos produtos (Ênfase em Desenvolvimento de Produtos) na performance das empresas.

O constructo Desempenho em Serviços, composto pelas varáveis D22 (Disponibilidade de alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados), D23 (Condições em oferecer informações boas e oportunas), D24 (Tempo de resposta de vendedores ou representantes às solicitações do cliente), D34 (Desenvolvimento de acordos de cooperação com clientes) e D35 (Frequência de contatos com clientes de vendedores ou representantes) apresentou os seguintes índices de ajustamento:

Tabela 14 – Índices de Ajustamento do Constructo Desempenho em Serviços

Constructo Latente	Desempenho em Serviços
X^2 (Qui-quadrado)	10,28
DF (<i>Degrees of freedom</i>)	5
X^2 / DF	2,06
P	0,07
GFI (<i>Goodness-of-fit</i>)	0,98
AGFI (<i>Adjusted Goodness-of-fit</i>)	0,95
TLI (<i>Tucker-lewis Index</i>)	0,91
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	0,96
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	0,07

Os índices verificados no constructo Desempenho em Serviços (tabela 14) indicam que as variáveis apresentam uma forte correlação, explicando de forma adequada o constructo latente.

O constructo Desempenho em Atendimento de Pedidos é formado pelas variáveis D18 (Prazo de entrega do pedido), D19 (Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega), D20 (Precisão no atendimento do pedido), D29 (Capacidade em cumprir os prazos prometidos) e D30 (Precisão em prever datas de embarque dos pedidos). Esse constructo apresentou os seguintes índices de ajustamento:

Tabela 15 – Índices de Ajustamento do Constructo Desempenho em Atendimento de Pedidos

Constructo Latente	Desempenho em Atendimento de Pedidos
X^2 (Qui-quadrado)	21,56
DF (Degrees of freedom)	5
X^2 / DF	4,31
P	0,001
GFI (<i>Goodness-of-fit</i>)	0,96
AGFI (<i>Adjusted Goodness-of-fit</i>)	0,87
TLI (<i>Tucker-lewis Index</i>)	0,91
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	0,95
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	0,13

Na tabela 15, verificamos que a maioria dos índices de ajustamento do constructo apresenta valores aceitáveis, segundo a indicação de Hair *et alli* (1998), as exceções são o índice RMSEA (que deveria ser no máximo de 0,8) e a significância do teste Qui-quadrado (que deveria ser superior a 0,05).

Seguindo indicação de Hair *et alli* (1998) iniciou-se a verificação do modelo procurando identificar pares de indicadores com resíduos ajustados superiores a 2,58 que estivessem prejudicando o modelo. Não foram encontradas, através da análise dos resíduos, modificações que melhorassem o constructo. Foi identificado, porém, através de uma indicação do *software*, que a inserção de uma covariância entre as variáveis D18 (prazo de entrega do pedido) e D19 (manutenção da uniformidade dos prazos de entrega) provocaria uma melhoria significativa nos seus índices de ajustamento, devido à correlação apresentada entre as variáveis.

A modificação sugerida foi realizada, uma vez que as variáveis se referem a um mesmo tipo de serviços ao cliente — prazo de entrega — e apresentou melhorias nos índices do constructo, conforme se verifica na tabela 16, a seguir.

Tabela 16 – Índices de Ajustamento do Constructo Desempenho em Atendimento de Pedidos Revisado

Constructo Latente	Desempenho em Atendimento de Pedidos (revisado)
X^2 (Qui-quadrado)	5,97
DF (<i>Degrees of freedom</i>)	4
X^2 / DF	1,49
P	0,20
GFI (<i>Goodness-of-fit</i>)	0,99
AGFI (<i>Adjusted Goodness-of-fit</i>)	0,96
TLI (<i>Tucker-lewis Index</i>)	0,99
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	1,00
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	0,05

Essa melhora nos índices de ajustamento, a partir da inserção de uma covariância entre as variáveis D18 (Prazo de entrega do pedido) e D19 (Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega), é explicada por Bagozzi (1994) como a influência de uma das variáveis no desempenho da outra.

O constructo Desempenho em Flexibilidade no Atendimento de Pedidos, formado pelos indicadores D31 (Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência), D32 (Condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos) e D33 (Condições em viabilizar mudanças de datas de entrega previamente acordadas), apresentou os seguintes índices de ajustamento:

Tabela 17 – Índices de Ajustamento do Constructo Desempenho em Flexibilidade no Atendimento de Pedidos

Constructo Latente	Desempenho em Flexibilidade no Atendimento de Pedidos
X^2 (Qui-quadrado)	1,85
DF (<i>Degrees of freedom</i>)	1
X^2 / DF	1,85
P	0,17
GFI (<i>Goodness-of-fit</i>)	0,99
AGFI (<i>Adjusted Goodness-of-fit</i>)	0,96
TLI (<i>Tucker-lewis Index</i>)	0,98
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	0,99
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	0,06

Conforme apresentado na tabela 17, o constructo Desempenho em Flexibilidade no Atendimento de Pedidos apresenta bons índices de ajustamento.

O constructo Desempenho em Produto, formado pelas variáveis D25 (Volume e natureza das informações veiculadas nos meios de comunicação), D26

(Opções de *design* do produto oferecido), D27 (Manutenção dos padrões de qualidade e uniformidade do produto oferecido) e D28 (Amplitude da linha de produtos oferecidos), apresentou os seguintes índices de ajustamento:

Tabela 18 – Índices de Ajustamento do Constructo Desempenho em Produto

Constructo Latente	Desempenho em Produto
X^2 (Qui-quadrado)	7,31
DF (<i>Degrees of freedom</i>)	3
X^2 / DF	2,44
P	0,06
GFI (<i>Goodness-of-fit</i>)	0,98
AGFI (<i>Adjusted Goodness-of-fit</i>)	0,94
TLI (<i>Tucker-lewis Index</i>)	0,91
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	0,95
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	0,08

O constructo Desempenho em Produto apresentou bons índices de estimação (tabela 18), indicando que as variáveis têm uma forte relação entre elas (validade convergente).

Esse resultado é especialmente importante, uma vez que o constructo não disporá de um anterior, definindo a Ênfase no Desenvolvimento de Produtos, uma vez que foi excluído e somente seu Desempenho deverá influenciar a Performance no modelo final.

O constructo Performance, composto pelas variáveis P37 (Aumento da participação de mercado), P38 (Disponibilidade de capital de giro), P40 (Aumento da receita com vendas), P41 (Lucratividade sobre vendas) e P42 (Desempenho global da empresa), apresentou os seguintes índices de ajustamento:

Tabela 19 – Índices de Ajustamento do Constructo Performance

Constructo Latente	Performance
X^2 (Qui-quadrado)	55,93
DF (<i>Degrees of freedom</i>)	5
X^2 / DF	11,19
P	0,000
GFI (<i>Goodness-of-fit</i>)	0,91
AGFI (<i>Adjusted Goodness-of-fit</i>)	0,72
TLI (<i>Tucker-lewis Index</i>)	0,78
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	0,89
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	0,22

Os resultados do constructo apresentados na tabela 19 indicam uma fraco ajustamento do modelo Performance. Os indicadores X^2 / DF , P, AGFI, TLI e RMSEA apresentam valores não aceitáveis para o constructo, indicando a necessidade de modificações em sua estruturação.

Não foram identificados pares de variáveis com resíduos superiores a 2,58. Verificou-se que várias covariâncias poderiam ser estabelecidas, sendo que duas apresentaram resultados significativos. A primeira foi estabelecida entre as variáveis P37 (aumento da participação de mercado) e P40 (aumento da receita com vendas), e a segunda foi entre P37 e P41 (lucratividade sobre vendas).

As alterações foram realizadas, uma vez que podem ser embasadas teoricamente. A relação entre o aumento de participação de mercado e da receita com vendas é justificável, pois dependem de uma mesma variável — volume de vendas. A lucratividade sobre vendas pode ser relacionada com o aumento da participação de mercado, uma vez que ambas as variáveis dependem diretamente da qualidade do produto e da satisfação do cliente (Anderson *et alli*,

1994) e da competitividade e da estrutura de mercado da indústria pesquisada (Szymanski *et alli*, 1993).

Realizadas essas alterações, o constructo Performance, agora revisado, apresentou os seguintes índices de ajustamento:

Tabela 20 – Índices de Ajustamento do Constructo Performance Revisado

Constructo Latente	Performance (revisado)
X^2 (Qui-quadrado)	7,03
DF (<i>Degrees of freedom</i>)	3
X^2 / DF	2,34
P	0,07
GFI (<i>Goodness-of-fit</i>)	0,99
AGFI (<i>Adjusted Goodness-of-fit</i>)	0,93
TLI (<i>Tucker-lewis Index</i>)	0,97
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	0,99
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	0,08

Com as alterações realizadas o constructo Performance foi ajustado (tabela 20) para o enquadramento nos índices esperados.

Ajustado o último constructo individual, o conjunto de constructos ficou pronto para, interligado, formar o Modelo de Relação entre Orientação para Serviços ao Cliente e Performance. O Modelo, que visa identificar uma relação entre Orientação para Serviços ao Cliente (a partir da ênfase que as empresas dão para os Serviços ao Cliente e de seu Desempenho na prestação desses serviços) e Performance, apresentou em sua estruturação os seguintes índices de ajustamento:

Tabela 21 – Índices de Ajustamento do Modelo de Relação Entre Orientação para Serviços ao Cliente e Performance

Modelo	
Relação entre Orientação para Serviços ao Cliente e Performance	
X^2 (Qui-quadrado)	894,81
DF (<i>Degrees of freedom</i>)	399
X^2 / DF	2,24
P	0,00
GFI (<i>Goodness-of-fit</i>)	0,79
AGFI (<i>Adjusted Goodness-of-fit</i>)	0,75
TLI (<i>Tucker-lewis Index</i>)	0,73
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	0,75
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	0,08

O modelo causal, quando reunidos todos os constructos, apresentou um ajustamento com valores abaixo do aceitável tanto nas medidas de ajustamento absoluto (GFI e RMSEA) como nas medidas de ajustamento comparativas (AGFI, TLI e CFI).

Verificou-se a existência de variáveis com valores de resíduo ajustado acima de 2,58, indicando um erro preditivo substancial para determinado par de fatores, podendo por esse motivo eliminar-se uma das variáveis (Hair *et alli*, 1998). Verificando as variáveis que apresentaram a maior freqüência de valores elevados de resíduo ajustado, eliminaram-se as que deveriam afetar de maneira mais determinante o modelo. Esse procedimento resultou na redução do número de variáveis diretamente observáveis do modelo final de 30 para 26.

Além da eliminação das 4 variáveis (E12 – Promoção de encontros ou seminários, E9 – Plantão 24 horas de atendimento ao cliente, D24 – Tempo de resposta de vendedores ou representantes às solicitações do cliente e D32 – Condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos), alterou-se

também o modelo com a inserção de uma variância entre o constructo Desempenho em Serviços e o constructo Desempenho em Produto, o que melhorou seus índices de ajustamento.

A melhoria do modelo com a ligação entre os constructos encontra suporte teórico, uma vez que as variáveis do constructo Desempenho em Serviços estão muito ligadas a informações sobre o produto ou comunicação entre as empresas, o que ocasiona um efeito no constructo Desempenho de Produto — variáveis que se relacionam ao conceito de produto ampliado, defendido por Kotler (1996).

Heskett *et alli* (1997) afirmam que a empresa com uma visão estratégica de serviços estabelece um relacionamento mais próximo ao cliente, entregando-lhe um valor superior, o que geraria uma maior satisfação e posterior lealdade do cliente. O valor superior, segundo os autores, é gerado a partir da agregação de serviços diferenciados ao produto. Concordando com essa visão, Grönroos (1993) ressalta que os serviços agregados aos produtos aumentam sua qualidade, levam à maior satisfação dos clientes e elevam a lucratividade das empresas.

Os resultados do modelo, obtidos a partir das modificações realizadas, eliminando variáveis e estabelecendo uma nova ligação entre os constructos, são apresentados a seguir:

Tabela 22 – Índices de Ajustamento do Modelo Revisado de Relação Entre Orientação para Serviços ao Cliente e Performance

Modelo Revisado	
Relação entre Orientação para Serviços ao Cliente e Performance	
X^2 (Qui-quadrado)	513,38
DF (<i>Degrees of freedom</i>)	290
X^2 / DF	1,77
P	0,00
GFI (<i>Goodness-of-fit</i>)	0,85
AGFI (<i>Adjusted Goodness-of-fit</i>)	0,82
TLI (<i>Tucker-lewis Index</i>)	0,84
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	0,86
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	0,06

Os resultados das modificações realizadas no modelo, conforme é apresentado na tabela 22, demonstram a obtenção de índices de ajustamento, na maioria aceitáveis. O TLI, indicador que apresentou valor de 0,84 (inferior a 0,9 estabelecido como desejável na seção 3.3.2.1.4 — Análise dos Índices de Estimação), pode ser considerado aceitável, conforme Hair *et alli* (1998), uma vez que esse valor desejável não encontra embasamento estatístico e que todas as medidas de ajustamento comparativas apresentaram valores superiores a 0,8, condição imposta pelos autores. Os resultados de todos os indicadores acima desse mínimo permite também a aceitação da significância obtida ($p=0,000$). Essas constatações permitem ao pesquisador, segundo Bagozzi (1994), inferir que existe uma relação causal entre a Orientação para Serviços ao Cliente e a Performance das empresas.

O modelo revisado, modificado a partir da exclusão do constructo Ênfase em Desenvolvimento de Produto e com o estabelecimento de uma relação (variância) entre os constructos Desempenho em Serviços e Desempenho em Produto, ficou então redefinido conforme é apresentado na figura 9.

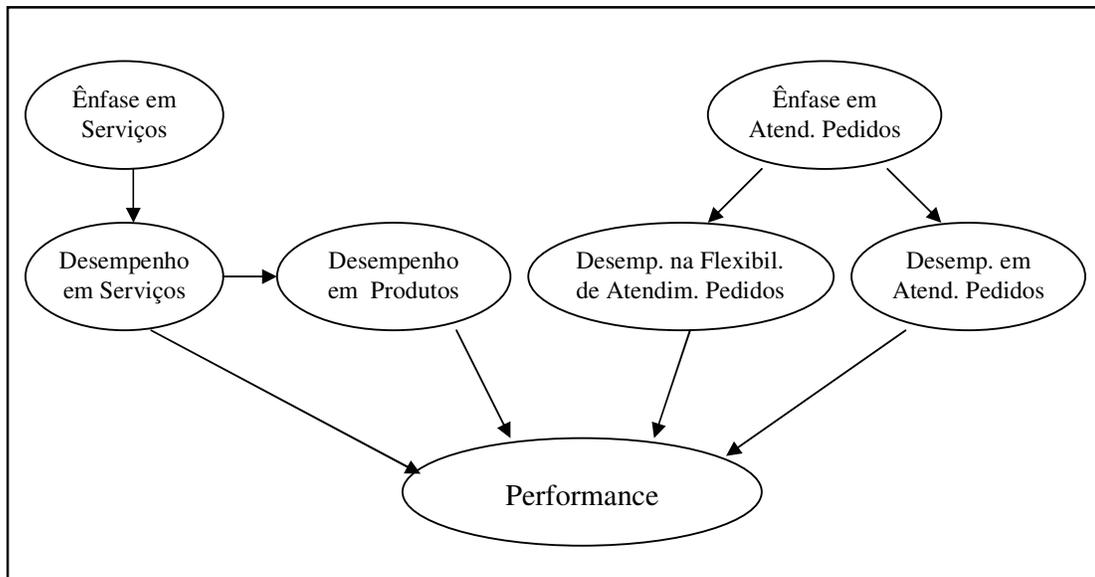


Figura 9 – Relação Entre Serviços ao Cliente e Performance — Modelo Revisado

4.3.1 Avaliação da Confiabilidade dos Constructos

A existência da relação causal deve ser confirmada através dos testes de confiabilidade do modelo — para medir sua consistência — e de variância extraída — para medir sua acuracidade.

Hair *et alli* (1998) indicam o teste de confiabilidade do modelo como uma verificação de consistência interna para identificar em que grau os constructos do modelo representam adequadamente suas medidas. O valor aceitável, indicado por Hair *et alli* (1998), deve ser superior a 0,7, todavia Bagozzi

(1994) faz uma ressalva, afirmando que nem sempre essa indicação é adequada para as ciências sociais, uma vez que suas escalas de mensuração são, por vezes, subjetivas, aceitando assim valores de confiabilidade acima de 0,6.

A medida de variância extraída, complementar ao teste de confiabilidade, indica quanto da variância dos indicadores observáveis pode ser explicada por seus respectivos constructos latentes (Hair *et alli*, 1998). Bagozzi (1994) sugere que os valores esperados de variância extraída sejam, no mínimo, superiores a 0,5.

Bagozzi (1994) e Hair *et alli* (1998) sugerem que a verificação da confiabilidade e da variância extraída sejam calculadas a partir das somas das cargas das variâncias padronizadas¹⁷ (CVP) e dos erros de mensuração das variáveis (EMV). As fórmulas sugeridas pelos autores são:

$$\text{Confiabilidade} = \frac{(\sum \text{CPV})^2}{(\sum \text{CPV})^2 + \sum \text{EMV}}$$

$$\text{Variância Extraída} = \frac{\sum (\text{CPV}^2)}{\sum (\text{CPV}^2) + \sum \text{EMV}}$$

Apresenta-se, a seguir, a confiabilidade e a variância extraída calculadas para o modelo obtido na análise.

¹⁷ Os autores utilizam o termo *loadings*.

Tabela 23 – Medidas de Confiabilidade do Modelo

Constructo latente	Confiabilidade do constructo
Ênfase em Serviços	0,79
Ênfase em Atendimento de Pedidos	0,83
Desempenho em Serviços	0,68
Desempenho em Atendimento de Pedidos	0,63
Desempenho na Flexibilidade em Atendimento de Pedidos	0,81
Desempenho de Produto	0,78
Performance	0,85

Verifica-se que os resultados apresentados na tabela 23 indicam que os constructos do modelo apresentam confiabilidade superior à sugerida pela literatura. Esses indicadores de confiabilidade demonstram que as variáveis componentes dos constructos têm uma forte correlação (a relação é mais forte quanto mais próximo de 1 for o valor), indicando que todas as variáveis estão medindo os respectivos constructos (Hair *et alli*, 1998).

Tabela 24 – Medidas de Variância Extraída do Modelo

Constructo latente	Variância extraída
Ênfase em Serviços	0,86
Ênfase em Atendimento de Pedidos	0,96
Desempenho em Serviços	0,95
Desempenho em Atendimento de Pedidos	0,93
Desempenho na Flexibilidade em Atendimento de Pedidos	0,96
Desempenho de Produto	0,86
Performance	0,91

A variância extraída (tabela 24), da mesma forma que a confiabilidade dos constructos, apresenta bons resultados, muito superiores ao mínimo de 0,5

sugerido por Bagozzi (1994), indicando que as variáveis medem corretamente os respectivos constructos.

Esses resultados reforçam a constatação anteriormente feita, a partir dos índices de ajustamento do modelo, de que a relação causal é verificada e que seus constructos a representam adequadamente.

4.3.2 Avaliação do Efeito Causal da Relação

A modelagem de equações estruturais, utilizada neste estudo para verificar a relação existente entre a Orientação para Serviços ao Cliente e a Performance das empresas, permite ao pesquisador, além de verificar a existência da relação e sua confiabilidade, estimar a intensidade das relações entre os constructos (Dillon *et alli*, 1997).

A identificação da intensidade das relações entre os constructos é dada a partir dos resultados das regressões¹⁸ obtidos na análise¹⁹.

Os resultados apresentados pelo modelo são ponderados de acordo com o erro de mensuração de cada variável — característica dos modelos de equações estruturais — sendo calculados diretamente a partir do erro de mensuração (Pelham, 1997) ou através da confiabilidade do constructo (Hair *et alli*, 1998).

¹⁸ Análises que, segundo Hair *et alli* (1998), predizem a influência de uma variável independente em uma variável dependente.

¹⁹ *Standardized Regression Weights*.

Os valores de regressão obtidos com o modelo final deste estudo são a seguir apresentados. Quantificam as relações das hipóteses iniciais, da alteração requerida nos constructos referentes ao produto²⁰ e do modelo final. Hair *et alli* (1998) e Pelham (1997) indicam que as análises de regressão são válidas desde que seus resultados sejam significativos, restrição esta atendida parcialmente pelos valores a seguir apresentados.

A primeira hipótese estabelecida pressupõe que a maior Ênfase em Serviços ao Cliente de uma empresa resultará em um melhor Desempenho na prestação desses serviços comparativamente aos de seus concorrentes. Os valores das regressões, obtidos nessa análise, são os seguintes:

Tabela 25 – Coeficientes de Regressão Ênfase — Desempenho

Constructo Causa		Constructo Efeito	Coeficiente de Regressão (beta)
Ênfase em Serviços		Desempenho em Serviços	0,37 (p< 0,005)
Ênfase em Atendimento de Pedidos		Desempenho em Atendimento de Pedidos	0,69 (p< 0,005)
Ênfase em Atendimento de Pedidos		Desempenho na Flexibilidade em Atendimento de Pedidos	0,98 (p< 0,005)

Analisando as informações apresentadas na tabela 25, verifica-se que os valores obtidos nas relações dão suporte à hipótese estabelecida. Os coeficientes de regressão, todos significativos, sustentam que a ênfase em serviços ao cliente — composta pelos constructos serviços e atendimento de pedidos — determinam um melhor desempenho na prestação desses serviços.

²⁰ Uma vez que foi necessária a retirada do constructo Ênfase em Produto e estabelecida uma relação entre Desempenho de Serviços e Desempenho de Produto.

Essa segunda dimensão (desempenho) é composta pelos constructos serviços, atendimento de pedidos e flexibilidade em atendimento de pedidos.

O constructo Desempenho em Produto, que não apresentou no modelo final um constructo de Ênfase diretamente relacionado ficando como variável dependente do constructo Desempenho em Serviços, apresentou o seguinte coeficiente de regressão em relação a este:

Tabela 26 – Coeficiente de Regressão Desempenho em Produto

Constructo Causa		Constructo Efeito	Coeficiente de Regressão (beta)
Desempenho em Serviços		Desempenho em Produto	0,55 (p<0,005)

Verifica-se, a partir dos dados apresentados na tabela 26, que o desempenho em serviços influencia fortemente o desempenho em produto, uma vez que, conforme foi visto anteriormente, os indicadores componentes de ambos os constructos são diretamente relacionados.

A segunda hipótese estabelecida relaciona a melhor performance como consequência de um melhor desempenho da empresa em serviços ao cliente, comparativamente aos seus concorrentes. Essa relação apresentou os seguintes índices de regressão:

Tabela 27 – Coeficientes de Regressão Desempenho — Performance

Constructo Causa		Constructo Efeito	Coeficiente de Regressão (beta)
Desempenho em Serviços		Performance	-0,06 (p= 0,669)
Desempenho em Produto		Performance	0,60 (p< 0,005)
Desempenho em Atendimento de Pedidos		Performance	0,02 (p=0,861)
Desempenho na Flexibilidade em Atendimento de Pedidos		Performance	0,11 (p<0,05)

Analisando as informações apresentadas na tabela 27, destaca-se inicialmente que duas das relações propostas, ou seja, performance como variável dependente de desempenho em serviços e em atendimento de pedidos, não apresentaram resultados significativos. É constatada, por outro lado, a influência dos constructos desempenho em produto e desempenho na flexibilidade em atendimento de pedidos na performance.

Deve-se salientar que o constructo desempenho em produto tem origem no constructo desempenho em serviços. Devido a essa relação em que a variável independente “divide” sua força sobre duas dependentes, segundo Bagozzi (1994), deve-se verificar a influência que o desempenho em serviços tem sobre o desempenho em produto, uma vez que pode representar uma influência indireta no constructo final. Como se constata nesse caso, existe uma forte relação entre os constructos. Pode-se inferir, portanto, que existe também uma relação entre o desempenho em serviços e a performance, uma vez que o modelo apresentou bons resultados de ajustamento, e a relação entre os constructos pode interferir na análise de regressão (Bagozzi, 1994).

O próximo capítulo apresenta as conclusões deste estudo, e suas implicações para as empresas, bem como limitações e sugestões para futuras pesquisas.

5 CONCLUSÕES

O uso dos serviços ao cliente, como um diferenciador das organizações, foi o tema selecionado para este estudo devido à sua grande importância e utilização para empresas. Foi escolhido, também, por ajustar-se aos conceitos de orientação da empresa, demonstrando que esta pode desenvolver competências em serviços ao cliente, passando a orientar-se por eles, como uma estratégia para atuação e diferenciação no mercado.

O pressuposto inicial do estudo partiu da visão de que, com a orientação para os serviços ao cliente como uma estratégia competitiva, as empresas podem alcançar uma performance superior. Essa proposta já fora feita por alguns autores que identificaram (Wright *et alli*, 1997) ou sugeriram (Bowen *et alli*, 1993; Heskett *et alli*, 1997) a existência da referida relação, sem todavia haverem verificado e caracterizado como ela ocorre. Este estudo propôs-se a fazê-lo.

Os resultados obtidos nesta pesquisa confirmam que os serviços ao cliente podem influenciar na performance das organizações do setor eletroeletrônico. Foi verificado que as empresas que dão maior ênfase aos serviços ao cliente obtêm melhores resultados no desempenho destes em relação aos seus concorrentes, e que isso afeta sua performance.

Identificou-se que a ênfase em serviços, cujas variáveis são fornecimento de literatura técnica, treinamento de vendedores e assistência ao cliente, gera um melhor desempenho na prestação dos serviços (beta 0,37

$p < 0,005$). Este constructo é composto pelas variáveis: disponibilidade de alternativas de descontos, condições de oferecer informações boas e oportunas, desenvolvimento de acordos de cooperação e frequência de contatos.

Verificou-se também que a ênfase em atendimento de pedidos — como manutenção de estoques para atender os pedidos, atendimento a pedidos extras ou de urgência e fornecimento de informações sobre o andamento do pedido — acarreta em melhor desempenho em atendimento de pedidos (beta 0,69 $p < 0,005$), ou seja, em prazo de entrega, uniformidade dos prazos de entrega, precisão no atendimento do pedido, capacidade em cumprir os prazos prometidos e precisão em prever datas, bem como em flexibilidade no atendimento de pedidos (beta 0,98 $p < 0,005$), cujo constructo é composto pelos indicadores disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras, ou de urgência e condições em viabilizar mudanças de datas de entrega.

O desempenho em serviços, conforme foi verificado no modelo, influencia o desempenho em produtos (beta 0,55 $p < 0,005$) — como volume e natureza das informações veiculadas, opções de *design*, manutenção dos padrões de qualidade e uniformidade e amplitude da linha de produtos — e a performance, cujos indicadores são: aumento a participação de mercado, disponibilidade de capital de giro, aumento da receita com vendas, lucratividade e desempenho global. Esta última relação, porém, não apresentou resultados de regressão significativos.

A performance também é influenciada, segundo o modelo, pelo desempenho em flexibilidade no atendimento de pedidos (beta 0,11 $p < 0,05$), pelo

desempenho em produto (beta 0,60 $p < 0,05$) e pelo desempenho no atendimento de pedidos. Nesta relação, no entanto os resultados não foram significativos na análise de regressão.

Os resultados trazem, portanto, importantes implicações acadêmicas, uma vez que vêm comprovar as propostas de diversos autores citados anteriormente neste estudo, os quais indicam a orientação das empresas para os serviços ao cliente e, indiretamente, para o mercado, como um diferencial competitivo das empresas que a adotam, resultando em maior performance.

Vários estudos citam serviços, como o setor da economia, que tem apresentado os maiores índices de crescimento nos últimos anos. As projeções quanto a esta tendência são ainda maiores para o futuro, perspectiva que valoriza os resultados deste estudo e que deveria instigar pesquisadores a se questionarem sobre a utilização dos serviços ao cliente, cuja utilização é predominante nesse setor, como ferramenta, estratégia ou filosofia das empresas.

5.1 Implicações Gerenciais

O estudo apresenta implicações gerenciais relevantes para as empresas, uma vez que trata de analisar o resultado obtido pelas organizações a partir da orientação da empresa para os serviços ao cliente, ou seja, da ênfase dada à prestação desses serviços como uma estratégia competitiva disseminada pela organização.

Os serviços ao cliente são, há algum tempo, utilizados como ferramenta para atrair e satisfazer os compradores ou consumidores, assim como

para a diferenciação frente aos concorrentes. Pouco se sabia dos benefícios, em termos de performance organizacional, que tal prática realmente traz para as empresas. Os resultados deste estudo comprovam que a sua utilização pode ser uma estratégia de diferenciação e de geração de resultados para as organizações.

Verificou-se que as empresas cuja maior ênfase está nos serviços ao cliente obtêm os melhores resultados nas prestação desses serviços. Constatou-se também que essas mesmas empresas são as que alcançam os melhores resultados comparativamente às demais.

Esses resultados permitem às empresas encararem os serviços ao cliente não mais como uma despesa, mas consciente de que se trata de um investimento da organização, no desenvolvimento de seu mercado, cujos resultados podem ser esperados.

5.2 Limitações do Estudo

O presente estudo, como qualquer pesquisa das ciências sociais, apresenta limitações em sua aplicação. Algumas dessas limitações são a seguir apresentadas.

Poder-se-iam investigar outros indicadores de serviços ao cliente na indústria eletroeletrônica, uma vez que é um setor que atualmente passa por grandes transformações. Durante a etapa exploratória deste estudo, alguns entrevistados citaram a Internet como um campo em que estariam entrando brevemente para incrementar os serviços prestados a seus clientes.

A outra limitação refere-se à análise do estudo, que foi baseada em avaliações subjetivas de orientação para serviços ao cliente e performance.

5.3 Indicações para futuras pesquisas

São indicadas, nesta seção, sugestões para futuros estudos que poderiam aprofundar o conhecimento das implicações da utilização dos serviços ao cliente pelas empresas.

A pesquisa reflete uma situação pontual, em que determinados serviços ao cliente afetam a performance das organizações. Seria interessante que a pesquisa fosse refeita em um determinado período, com um caráter de estudo longitudinal, de forma a compreender como essa relação evolui.

Sugere-se, também, que o estudo seja replicado em outros setores com maior ou menor utilização de serviços ao cliente: em um extremo, os prestadores de serviço; em outro, setores caracterizados pelo pequeno uso desses serviços, como os vendedores de *commodities*.

Um fator não investigado neste estudo — cuja interferência pode ocorrer nas relações verificadas — é a satisfação dos clientes. Como uma última indicação para futuros estudos, considera-se importante uma investigação a respeito da influência dessa variável no modelo de relação entre serviços ao cliente e performance.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, Jeff; BUTLER, Daniel D.. Assessing the Effects of Donor Knowledge Risk on Intentions. *Marketing Health Services*. 13. Fall, 1993.
- ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; LEHMANN, Donald R.. Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*. 58, p. 53-66. July, 1994.
- ARMOSTRONG, J. Scott; OVERTON, Terry S.. Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*. P. 396-402. August, 1977.
- BABIN, Barry J.; BOLES, James S.. Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women. *Journal of Marketing*. 62, p. 77-91. April, 1998.
- BAGOZZI, Richard P.. Structural Equations Models in Marketing Research: basic principles. In: *Principles of Marketing Research*. Cambridge: Blackwell, 1994, p. 317-385.
- BAGOZZI, Richard P.; BAUMGARTNER, Hans. The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing. In: *Principles of Marketing Research*. Cambridge: Blackwell, 1994, p. 386-422.
- BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. Editora da UFSC. Florianópolis, 1994.
- BELL, Martin L.; EMORY, C. William. The Faltering Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 37-42. October, 1971.
- BERMAN, Barry; EVANS, Joel R.. *Retail Management: A Strategic Approach*. 6th. Edition. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, 1995.
- BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, P. Rajan; FAHY, John. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*. 57, p.83-99. October, 1993.

- BHUIAN, Shahid N.; ABDUL-GADER, Abdallah. Market Orientation in the Hospital Industry. *Marketing Health Services*. 36-45. Chicago: Winter, 1997.
- BOLTON, Ruth N.; LEMON, Katherine N.. A Dynamic Model of Customers Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. 36, p.171-186. May, 1999.
- BOWEN, David; SIEHL, Caren; SCHNEIDER, Benjamin. A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing. *Academy of Management Review*, 75-95, 1989.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.. *Logistical Management: the integrated supply chain process*. McGraw-Hill. 1996.
- CHAU, Patrick Y. K.. Reexamining a Model for Evaluating Information Center Success Using a Structural Equation Modeling Approach. *Decision Sciences*, 28, p. 309-334. Atlanta. Spring, 1997.
- CHURCHILL, Gilbert A., Jr.. *Marketing Research: Methodological Foundations*. Sixth Edition, The Dryden Press. 1995.
- CUNHA JR., Marcus V. M. da; LUCE, Fernando Bins; LUND, Luiz Carlos Ritter. *Estratégias e Competências de Marketing e seu Impacto na Performance: Modelagem Causal no Ramos de Varejo de Autopeças*. 23º ENANPAD, Foz do Iguaçu, PR. Setembro, 1999.
- DAY, George S.. *Estratégia Voltada para o Mercado - Market Driven Strategy*. Editora Record. Rio de Janeiro, 1990.
- DAY, George S.. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 37-52. October, 1994.
- DAY, George S.; NEDUNGADI, Prakesh. Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*. 58. April, 1994.

- DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 1-20. April, 1988.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederic E., Jr.. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 23-37. January, 1993.
- DESS, Gregory G.; ROBINSON, Richard B., Jr.. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*. 5, p. 265-273. 1984.
- DICKSON, Peter R. *Marketing Management*. The Dryden Press, 1994.
- DILLON, William R.. Testing Structural Models. *Journal of Marketing Research*. 33. August, 1996.
- DILLON, William R.; WHITE, John B.; RAO, Vithala R.; FILAK, Doug.. Good Science. *Marketing Research*. 9, p. 22-31. Winter, 1997.
- GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark S.. The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer relationships. *Journal of Marketing*. 63, p. 70-87. April, 1999.
- GARVER, Michael S.; MENTZER, John T.. Logistics Research Methods: Employing Structural Equation Modeling to Test for Constructo Validity. *Journal of Business Logistics*. 20. 1999.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: Gerenciamento e Serviços – A competição por serviços na Hora da Verdade*. 6^a Edição. Ed. Campus. Rio de Janeiro, 1993.
- HAIR, Joseph F., Jr.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Joseph L.; BLACK, William C.. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition, Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ, 1998.

- HAN, Jin K.; KIM, Namwoon; SRIVASTAVA, Rajendra K.. Market Orientation and Organizational Performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 30-45. October, 1998.
- HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard. A. *The Service Profit Chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. The Free Press. New York, 1997.
- HUNT, Shelby D.. General Theories and the Fundamental Explanada of Marketing. *Journal of Marketing*, 9-17. Fall, 1983.
- HUNT, Shelby D.. The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing*, 17-28. July, 1976.
- HURLEY, Robert F.; HULT, G. Tomas M.. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*. 62, p. 42-54. July, 1998.
- INNIS, Daniel E.; LA LONDE, Bernard J.. Customer Service: The key to customer satisfaction, customer loyalty and market share. *Journal of Business Logistics*. Vol. 15. 1994.
- JANSSENS, Maddy; BRETT, Jeanne M.; SMITH, Frank J.. Confirmatory Cross-Cultural Research: Testing the Viability. *Academy of Management Journal*. April, 1995.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K.. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 53-70. July, 1993.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance. In: *Measuring Corporate Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1998, p.123-145.
- KEITH, R. J.. The Marketing Revolution. *Journal of Marketing*, 35-38. January, 1960.

- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 1-18. April, 1990.
- KOTLER, Philip. A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 46-54. April, 1972.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 4ª Edição. Editora Atlas. São Paulo, 1996.
- KUMAR, Kamallesh; SUBRAMANIAN, Ram; YAUGER, Charles.. Performance-Oriented: Toward a Successful Strategy. *Marketing Health Services*, 10-20. Summer, 1997.
- LA LONDE, Bernard; ZINSZER, Paul. *Customer Service: meaning and measurement. A Special Study Report Published by National Council of Physical Distribution Management*. Chicago, 1976.
- LEVITT, Theodore. *A Imaginação de Marketing*. Editora Atlas. São Paulo, 1985.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A.. *Retailing Management*. Ed. Irwin. Boston, 1992.
- LOVELOCK, Christopher H.. Classifying Services to Gain Strategic Insights. *Journal of Marketing*, 47. Summer, 1983.
- LOVELOCK, Christopher. *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*. McGraw-Hill. New York, 1994.
- McCARTHY, E. Jerome; PERREAUULT Jr., William D.. *Marketing Essencial*. Editora Atlas. São Paulo, 1997.
- MITTAL, Vikas; PANKAJ; TSIROS, Michael.. Attribute-level Performance Satisfaction and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach. *Journal of Marketing*. 63. April, 1999.

- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F.. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 20-35. October, 1990.
- OLIVA, Terence A.; OLIVER, Richard L.; MACMILLAN, Ian C.. A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies. *Journal of Marketing*. 56. 83-95. July, 1992.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L.. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64. Spring, 1988.
- PELHAM, Alfred M.. Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 55-76. Summer, 1997.
- PELHAM, Alfred M.; WILSON, David T.. A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27-43. Winter, 1996.
- PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. Performance Empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. 23^o ENANPAD. Foz do Iguaçu, PR. Setembro, 1999.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7^a Edição. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1996.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1985.
- PRITCHARD, Mark P.; HAVITZ, Mark E.; HOWARD, Dennis R.. Analyzing the Commitment-Loyalty in Service Contexts. *Academy of Marketing Science*. 27, p. 333-348. Summer, 1999.

- RAMSEY, Rosemary P.; SOHI, Ravipreet S.. Listening to your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationships Outcomes. *Academy of Marketing Science*. 25, p.127-137. Spring, 1997.
- RAPERT, Molly I.; BABAKUS, Emin.. Linking Quality and Performance. *Journal of Health Care Marketing*. 16, p. 39-43. Fall, 1996.
- RUST, Roland T.; ZAHORIK, Antony J.; KEININGHAM, Timothy L.. *Return on Quality: measuring the financial impact of your company's quest for quality*. Irwin. Chicago, 1994.
- RUST, Roland T.; ZAHORIK, Antony J.; KEININGHAM, Timothy L.. Return on Quality (ROQ): making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*. 59, p. 58-70. April, 1995.
- SCHOEMAKER, Paul J. H.; AMIT, Raphael. A Dinâmica Competitiva das Capacidades: Desenvolvimento de Ativos Estratégicos para Diversos Cenários Futuros. In: DAY, George S.; REIBSTEIN, David J.. *A Dinâmica da Estratégia Competitiva*. Ed. Campus. Rio de Janeiro, 1999.
- SCHULER, Maria. Análise Multivariada de Segunda Geração: Tudo o que eu queria saber sobre LISREL e os matemáticos foram herméticos demais para me explicar. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. p.94-106. Setembro, 1995.
- SIGUAW, J.; SIMPSON, P.; BAKER T.. Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: the distributor perspective. *Journal of Marketing*. 62, p. 99-111. July, 1998.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C.. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship ? *Journal of Marketing*, 46-55. January, 1994.
- SLONGO, Luiz Antonio. *Serviços ao Cliente na Indústria Eletroeletrônica no Rio Grande do Sul*. São Paulo: USP, Programa de Pós-Graduação em Administração, 1994. (Tese de Doutorado).

- SMITH, Amy K.; BOLTON, Ruth N.; WAGNER, Janet. A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*. 36, p. 356-372. August, 1999.
- SZYMANSKI, David M.; BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, P. Rajan. An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship. *Journal of Marketing*. 57. July, 1993.
- VAVRA, Terry G.; PRUDEN, Douglas R.. Customer Retention and the Stages of Service After Sale. In: ZEMKE, Ron; WOODS, John A.. *Best Practices in Customer Service*. American Management Association Publications, New York, 1998.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V.. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. *Journal of Management*. 13, p. 109-122. Spring, 1987.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V.. Measurement of Business Performance in Strategy Research: a comparison of Approaches. *Academy of Management Review*. 13, p. 801-814. October, 1986.
- VIANA, Débora Almeida. *A Proposição de um Modelo sobre Marketing de Relacionamento no Contexto Business-to-Business: Avaliação Inicial na Indústria Metal-Mecânica do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: UFRGS. Programa de Pós Graduação em Administração, 1999. (Dissertação de Mestrado).
- VOSS, Glen B.; PARASURAMAN, A.; GREWAL, Dhruv. The Roles of Price, Performance and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges. *Journal of Marketing*. 62, p.46-61. October, 1998.
- WEBSTER, Frederick E., Jr.. Executing the Marketing Concept. *Marketing Management*, 9-16. 1994.
- WEBSTER, Frederick E., Jr.. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 1-17. October, 1992.

WOO, Ka-Shing; FOCK, Henry K. Y.. Customer Satisfaction in the Hong Kong Mobile Phone Industry. *The Service Industries Journal*. 19, p. 162-174. London. July, 1999.

WRENN, Bruce. The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 31-54. Summer, 1997.

WRIGHT, Newell D.; PEARCE, James W.; BUSBIN, James W.. Linking Customer Service Orientation to Competitive Performance: Does the Marketing Concept Really Work ? *Journal of Marketing Theory and Practice*. 23-34. Fall, 1997.

ZEITHAML, Valerie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L.. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press, 1990.

ZEITHAML, Valerie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L.. Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*. 49. Spring, 1985.

7 ANEXO 1 – CARTA DE NOTIFICAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO



Prezado(a) Senhor(a):

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com o apoio da Associação Brasileira das Indústrias Elétricas e Eletrônicas (ABINEE), está realizando um estudo sobre a Relação entre Serviços ao Cliente e Performance das Empresas.

O objetivo principal desse estudo é comparar os tipos de serviços ao cliente prestados pelas empresas com suas medidas de desempenho, procurando identificar uma relação entre causa e efeito.

Para atingir esse objetivo, solicitamos que você, como associado da ABINEE, responda de forma crítica e criteriosa cada questão do questionário a seguir. É fundamental para o estudo a sua participação, respondendo a todas as perguntas formuladas.

Salientamos que os dados obtidos nesse levantamento **não serão** analisados individualmente, mas sim em conjunto com os demais associados da ABINEE de todo o país. Garantimos, portanto, o anonimato e o sigilo de todas as informações repassadas.

Os resultados desse projeto, além de constituírem os subsídios necessários para uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFRGS, serão divulgados através da ABINEE para as empresas do setor eletro-eletrônico.

Em caso de dúvida ou necessidade de um maior esclarecimento sobre a pesquisa, entre em contato através do telefone (051) 979 9136 ou e-mail gtrez@orion.ufrgs.br.

Com a certeza de que o assunto merecerá sua atenção, antecipamos nossos agradecimentos.

Atenciosamente

Guilherme Trez
Mestrando em Administração
Pesquisador Responsável

Prof. Fernando Bins Luce, PhD
Orientador do Projeto

Eng. Oscar Kronmeyer Filho
Gerente Regional – ABINEE / RS

8 ANEXO 2 – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
 CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO



Prezado(a) Senhor(a):

Conforme já comunicado, em documento enviado dia 14/06/99, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com o apoio da Associação Brasileira das Indústrias Elétricas e Eletrônicas (ABINEE), está realizando um estudo sobre a Relação entre Serviços ao Cliente e Performance das Empresas.

O objetivo principal desse estudo é comparar os tipos de serviços ao cliente prestados pelas empresas com suas medidas de desempenho, procurando identificar uma relação entre causa e efeito.

Para atingir esse objetivo, solicitamos que você, como associado da ABINEE, responda de forma crítica e criteriosa cada questão do questionário a seguir. É fundamental para o estudo a sua participação, respondendo a todas as perguntas formuladas.

Salientamos que os dados obtidos nesse levantamento **não serão** analisados individualmente, mas sim em conjunto com os demais associados da ABINEE de todo o país. Garantimos, portanto, o anonimato e o sigilo de todas as informações repassadas.

Os resultados desse projeto, além de constituírem os subsídios necessários para uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFRGS, serão divulgados através da ABINEE para as empresas do setor eletro-eletrônico.

Esperamos poder contar com a sua participação respondendo ao questionário, por Correio, até o dia 01/07/1999. Com esta correspondência também enviamos um envelope já selado para a remessa do questionário.

Em caso de dúvida ou necessidade de um maior esclarecimento sobre a pesquisa, entre em contato através do telefone (051) 979 9136 ou e-mail gtrez@orion.ufrgs.br.

Com a certeza de que o assunto merecerá sua atenção, antecipamos nossos agradecimentos.

Atenciosamente

Guilherme Trez
 Mestrando em Administração
 Pesquisador Responsável

Prof. Fernando Bins Luce, PhD
 Orientador do Projeto

Eng. Oscar Kronmeyer Filho
 Gerente Regional – ABINEE / RS

9 ANEXO 3 – INSTRUMENTO DE COLETA

1. Assinale abaixo o número de funcionários de sua empresa:

menos de 50 de 50 a 99 de 100 a 499 de 500 a 999
de 1.000 a 4.999 mais de 5.000

2. Marque a faixa de faturamento anual bruto (em R\$) em que se enquadra a sua empresa:

até 1 milhão mais de 1 a 3 milhões mais de 3 a 5 milhões
mais de 5 a 10 milhões mais de 10 a 20 milhões mais de 20 a 30 milhões
mais de 30 a 50 milhões mais de 50 a 100 milhões mais de 100 milhões

3. Marque qual é o seu principal tipo de cliente:

consumidor final (pessoa física) comércio varejista distribuidores/intermediários
fabricantes / indústrias empresas públicas ou economia mista outros

4. Identifique o mercado de atuação da empresa:

Regional Estadual Nacional Internacional

As questões do número 5 ao 17 referem-se aos serviços ao cliente prestados pelo setor eletro-eletrônico. Solicitamos que seja marcada a ênfase dada pela empresa para cada serviço prestado. Sabemos que todos os serviços abaixo são importantes para o setor como um todo, ainda assim precisamos identificar os mais enfatizados em cada caso.

A resposta deve ser assinalada, em uma escala, entre 1 e 5 de acordo com a ênfase com que sua empresa trabalha o relativo serviço (vide quadro abaixo).

Exemplo:

Muito Pequena	Pequena	Média	Grande	Muito Grande
1.	2.	3.	4.	5.

Serviços ao cliente como atividade	Ênfase dada pela empresa ao respectivo serviço ao cliente					Não se aplica
	Muito Pequena	Pequena	Média	Grande	Muito Grande	
5. Treinamento ou preparação do cliente para o bom uso do produto fornecido	1.	2.	3.	4.	5.	
6. Atendimento a pedidos extras ou de urgência	1.	2.	3.	4.	5.	
7. Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido	1.	2.	3.	4.	5.	
8. Assistência ao cliente para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos	1.	2.	3.	4.	5.	
9. Plantão 24 horas de atendimento ao cliente	1.	2.	3.	4.	5.	
10. Fornecimento de literatura técnica sobre o produto e sua manutenção	1.	2.	3.	4.	5.	
11. Assistência ao cliente na composição do pedido	1.	2.	3.	4.	5.	
12. Promoção de encontros, ou seminários, com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes	1.	2.	3.	4.	5.	

quanto ao bom uso do produto oferecido						
13. Inovação do produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente	Muito Pequena 1.	Pequena 2.	Média 3.	Grande 4.	Muito Grande 5.	
14. Desenvolvimento de produtos específicos para atender necessidades de determinados clientes	1.	2.	3.	4.	5.	
15. Treinamento de vendedores e representantes para o atendimento aos clientes	1.	2.	3.	4.	5.	
16. Manutenção de estoques capazes de atender os pedidos dos clientes por completo	1.	2.	3.	4.	5.	
17. Ênfase dada pela empresa, de forma geral, para serviços aos clientes	1.	2.	3.	4.	5.	

As questões do número 18 ao 36 referem-se aos serviços ao cliente como uma medida de desempenho das empresas do setor eletro-eletrônico. Solicitamos que seja marcado o desempenho dos serviços prestados em comparação com seus principais concorrentes.

A resposta deve ser assinalada entre 1 e 5 de acordo com o desempenho dos serviços de sua empresa em comparação com seus principais concorrentes (vide quadro abaixo).

Exemplo:

Muito Inferior	Inferior	Igual	Superior	Muito Superior
1.	2.	3.	4.	5.

Serviços ao cliente como nível de desempenho	Situação de desempenho dos serviços em comparação com os seus principais concorrentes					Não se aplica
18. Prazo de entrega do pedido em comparação com seus principais concorrentes	Muito Inferior 1.	Inferior 2.	Igual 3.	Superior 4.	Muito Superior 5.	
19. Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega em comparação com seus principais concorrentes	1.	2.	3.	4.	5.	
20. Precisão no atendimento do pedido em comparação com seus principais concorrentes	1.	2.	3.	4.	5.	
21. Agilidade na tomada de providências em casos de reclamação do cliente em comparação com seus principais concorrentes	1.	2.	3.	4.	5.	
22. Disponibilidade de alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados	1.	2.	3.	4.	5.	
23. Condições em oferecer informações boas e oportunas	1.	2.	3.	4.	5.	
24. Tempo de resposta de vendedores ou representantes às solicitações do cliente em comparação com seus principais concorrentes	1.	2.	3.	4.	5.	
25. Volume e natureza das informações veiculadas nos meios de comunicação	1.	2.	3.	4.	5.	
26. Opções de design do produto oferecido	1.	2.	3.	4.	5.	
27. Manutenção dos padrões de qualidade e uniformidade do produto oferecido em comparação com seus principais concorrentes	1.	2.	3.	4.	5.	
28. Amplitude da linha de produtos oferecidos	1.	2.	3.	4.	5.	
29. Capacidade em cumprir os prazos prometidos em comparação com seus principais concorrentes	1.	2.	3.	4.	5.	
30. Precisão em prever datas de embarque dos pedidos	1.	2.	3.	4.	5.	

31. Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência	Muito Inferior 1.	Inferior 2.	Igual 3.	Superior 4.	Muito Superior 5.	
32. Condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos em comparação com seus principais concorrentes	1.	2.	3.	4.	5.	
33. Condições em viabilizar mudanças de datas de entrega previamente acordadas	1.	2.	3.	4.	5.	
34. Desenvolvimento de acordos de cooperação (parcerias) com clientes	1.	2.	3.	4.	5.	
35. Frequência de contatos com clientes de vendedores ou representantes em comparação com seus principais concorrentes	1.	2.	3.	4.	5.	
36. Desempenho geral da empresa na prestação de serviços ao cliente em comparação com os principais concorrentes	1.	2.	3.	4.	5.	

As questões a partir do número 37 referem-se ao desempenho (performance) das empresas do setor eletro-eletrônico. Solicitamos que seja marcado o nível de desempenho de sua empresa em comparação com o de seus principais concorrentes nos últimos 12 (doze) meses em cada item de medida.

Salientamos a importância da referida comparação para posterior cruzamento com os dados referentes aos serviços ao cliente prestados.

A resposta deve ser assinalada de 1 a 5 de acordo com o desempenho de sua empresa em comparação com o desempenho dos seus principais concorrentes (vide quadro abaixo).

Exemplo:

Muito Inferior 1.	Inferior 2.	Igual 3.	Superior 4.	Muito Superior 5.
----------------------	----------------	-------------	----------------	----------------------

Questões referente à performance da empresa	Situação de desempenho da empresa em comparação com os seus principais concorrentes nos últimos 12 meses				
	Muito Inferior 1.	Inferior 2.	Igual 3.	Superior 4.	Muito Superior 5.
37. Aumento da participação de mercado	1.	2.	3.	4.	5.
38. Disponibilidade de capital de giro	1.	2.	3.	4.	5.
39. Adimplência (pagamento em dia) dos clientes	1.	2.	3.	4.	5.
40. Aumento da receita com vendas	1.	2.	3.	4.	5.
41. Lucratividade sobre vendas (lucro líquido sobre vendas líquidas)	1.	2.	3.	4.	5.
42. Desempenho global da empresa	1.	2.	3.	4.	5.

10 ANEXO 4 – CARTA DE REFORÇO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
 CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO



Prezado(a) Senhor(a):

Conforme já é de seu conhecimento, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com o apoio da Associação Brasileira das Indústrias Elétricas e Eletrônicas (ABINEE), está realizando um estudo sobre a Relação entre Serviços ao Cliente e Performance das Empresas.

Estamos gratos em perceber o grande interesse das empresas do setor nos resultados do estudo. Por esse motivo, o prazo de coleta dos dados foi estendido, permitindo às empresas que ainda não participaram de nosso estudo, respondendo o questionário enviado em 21/06/1999, possam fazê-lo agora.

Salientamos novamente que os dados obtidos nesse levantamento **não serão** analisados individualmente, mas sim em conjunto com todos os associados da ABINEE. Garantimos, portanto, o anonimato e o sigilo das informações repassadas.

Reiteramos nossa solicitação de que você, como associado da ABINEE, responda de forma crítica e criteriosa cada questão do questionário em anexo. É fundamental para o estudo a sua participação o mais rapidamente possível para que possamos dar início à análise das informações.

Caso você não disponha mais do envelope endereçado e selado enviado anteriormente, por favor envie sua resposta para o endereço abaixo. Em caso de dúvida ou necessidade de um maior esclarecimento sobre a pesquisa, entre em contato através do telefone (51) 979-9136 ou e-mail gtrez@orion.ufrgs.br.

Com a certeza de que o assunto merecerá novamente sua atenção, antecipamos nossos agradecimentos.

Atenciosamente

Guilherme Trez
 Mestrando em Administração
 Pesquisador Responsável

Prof. Fernando Bins Luce, PhD
 Orientador do Projeto

Apoio:



Endereço para resposta:

Pesquisa UFRGS / ABINEE
 Ag. de Correios: 64301851
 Moinhos de Vento
 Caixa Postal: 9600
 CEP: 90441-970 – Porto Alegre / RS

