



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**



ANDRÉ LEWKOWITZ

**A DETERMINAÇÃO DE VALORES AGREGADOS NO MERCADO
DE SEMICONDUTORES**

SÃO PAULO

1996

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

ANDRÉ LEWKOWITZ

**A DETERMINAÇÃO DE VALORES AGREGADOS NO MERCADO DE
SEMICONDUCTORES**

**Dissertação apresentada ao Curso
Master of Business Administration da
FGV/EAESP como requisito para
obtenção de título de mestre em
administração.**

**Orientador: Prof. Antônio Jesus
Cosenza**

SÃO PAULO

1996



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



676/97



1199700676

Call 0014-92860

S

07.7

621.3.049.77

(81)

LG63d

Dis.

676/97 e.1

LEWKOWITZ, André. A determinação de valores agregados no mercado de semicondutores. São Paulo: EAESP/FGV, 1996. 98p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao curso Master of Business Administration MBA da EAESP/FGV)

Resumo: Trata da determinação de valores agregados no mercado de semicondutores, frente a um novo cenário, onde a concorrência está cada vez mais atuante. Analisa os serviços que possam agregar valor na percepção do cliente, a fim de obter vantagem competitiva em relação ao mercado. Aponta os serviços que agregam maior valor ao setor, em função dos segmentos de mercado. Orienta na formulação básica de serviços deste mercado.

Palavras-Chaves: componentes - semicondutores - Brasil - Mercado - serviços - valor agregado - marketing.

A DETERMINAÇÃO DE VALORES AGREGADOS NO MERCADO DE SEMICONDUTORES

Banca examinadora:

Prof. Orientador: Antônio Jesus Cosenza
Prof. Marcos Henrique Nogueira Cobra
Prof. Licínio Motta Neto.

ÍNDICE:

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	3
1.2 TEMA E POSICIONAMENTO DO PROBLEMA.....	5
1.2.1 Delineamento do tema.....	7
1.2.2 Posicionamento do Problema e Justificativa do Estudo.....	12
1.3 ESCOLHA E JUSTIFICATIVA DO SETOR.....	15
1.4 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	17
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	18
2.1 RELACIONAMENTOS ENTRE FORNECEDOR E CLIENTE.....	18
2.2 SERVIÇOS AO CLIENTE.....	31
2.2.1 Classificação de Serviços ao Cliente.....	38
2.2.2 Etapas para Implementação de Ofertas de Serviços ao Cliente.....	54
2.2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	61
3. ASPECTOS GERAIS SOBRE O MÉTODO DE TRABALHO.....	62
4. PESQUISA.....	64
4.1 MÉTODO UTILIZADO NA PESQUISA.....	65
4.1.1 Dados da amostra.....	66
4.1.2 Relação das empresas entrevistadas.....	66
4.1.3 Roteiro para entrevista.....	66
4.2 DADOS OBTIDOS.....	67

5. CONCLUSÃO.....	70
5.1 ORIENTAÇÕES BÁSICAS PARA FORMULAÇÃO DE OFERTAS DE SERVIÇOS.....	73
ANEXOS:	
ANEXO 1: EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	79
ANEXO 2: ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	94

1. INTRODUÇÃO

Os conhecimentos necessários ao eficiente gerenciamento de marketing têm sido, tradicionalmente, demarcados por domínios nas áreas de economia, sociologia, legislação, política, mudanças tecnológicas e seus efeitos sobre os mercados, e comportamento dos compradores. Dentro do processo de desenvolvimento em que inserem hoje as organizações, uma tendência, no entanto, mostra-se mais saliente: a necessidade de encarar tais conhecimentos como base para a ampliação do valor dos bens transacionais. Tal ampliação passa pela compreensão e utilização da combinação dos conceitos de produtos e serviços. A linha divisória entre ambos está desaparecendo rapidamente: o que no passado poderia significar uma rígida polaridade, hoje se transformou em um híbrido.

O tema deste trabalho está ligado a uma busca da ampliação do valor de bens transacionados na área do marketing industrial, no mercado de semicondutores.

A determinação de valores agregados no mercado de semicondutores assume importância crescente na conquista e manutenção de clientes industriais à medida que a concorrência no mercado se intensifica. Somente a partir da determinação destes fatores, torna-se possível uma busca adequada de melhorias, objetivando o aumento da competitividade da empresa em relação ao seu setor.

No caso do mercado brasileiro, esta análise torna-se de maior importância no cenário atual devido à abertura de mercado e conseqüente aumento da concorrência. Há necessidade da ampliação de valor dos bens através de sua combinação com serviços.

Pesquisas ⁽¹⁾ ⁽²⁾ já realizadas no Brasil e nos Estados Unidos apontam os serviços ao cliente como em terceiro e em segundo lugar, respectivamente, no “ranking” de elementos decisivos na escolha de fornecedores por clientes industriais. Em ambos os casos a qualidade aparece em primeiro lugar. Embora a qualidade dos produtos oferecidos pelas indústrias brasileiras do setor eletro-eletrônico, provavelmente, não possa ser, no curto prazo, equiparada às ofertas estrangeiras, devemos considerar o fato de que o mercado brasileiro de semicondutores é representado, em sua maioria, por indústrias multinacionais, que oferecem seus produtos através de importação de suas fábricas localizadas ao redor do mundo, e portanto adotando os padrões de qualidade exigidos em nível internacional. Desta forma a qualidade passa a ser um fator fundamental, mas que já é considerado pelo mercado não mais como um diferencial, e sim como uma condição “sinequanon” à participação neste mercado. Desta forma, a diferenciação não pode ser mais obtida através da qualidade, mas sim através de outros atributos a serem verificados neste trabalho.

A proposta básica deste estudo é a de, com base em procedimentos empíricos, determinar e avaliar quais são os fatores mais importantes no

processo decisório de compra no mercado brasileiro de Semicondutores. Esta análise deve ser utilizada como sustentáculo de uma operação diferenciada.

1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

Estruturalmente, o presente trabalho é constituído de cinco capítulos. Deste primeiro capítulo, além da abordagem geral, antes apresentada, fazem parte o delineamento do tema e posicionamento do problema, a escolha e justificativa do setor estudado e a definição dos objetivos.

Com o propósito de prover sustentação teórica ao trabalho, buscaram-se reunir livros e artigos que, de alguma forma, pudessem agregar contribuições para o esclarecimento e fundamentação do tema em estudo. O segundo capítulo apresenta uma síntese do material teórico analisado, formando a base sobre a qual será feita a coleta de dados.

O terceiro capítulo apresenta, de maneira ampla, a estrutura do método utilizado e a discussão do problema trabalhado.

O quarto capítulo descreve a pesquisa exploratória, cujo método, em função da natureza do estudo, seguiu procedimentos qualitativos, orientados pela literatura. O projeto da pesquisa, sua técnica e resultados são apresentados neste capítulo.

O quinto capítulo apresenta as conclusões, implicações e recomendações pertinentes. Seu foco consiste em subsidiar as ações dos membros do setor estudado na formulação das estratégias a serem adotadas, sintonizadas com o ponto de vista do mercado. Corrobora com esse propósito a evidência de que os clientes estão, cada vez mais, valorizando fornecedores que estejam dispostos a adaptar suas ofertas, mescladas de produtos e serviços, à dinâmica do setor, marcada pela sensibilidade à inovação e agilidade. São destacadas neste último capítulo, as principais contribuições que os resultados do estudo oferecem à administração, tanto sob o ponto de vista acadêmico, quanto do ponto de vista da prática da administração. Questões que continuam em aberto são apresentadas também neste último capítulo, oferecendo-as para outros pesquisadores futuros.

1.2 TEMA E POSICIONAMENTO DO PROBLEMA

Com base na pesquisa bibliográfica inicial, constata-se que ... **a evolução da teoria e da prática de marketing têm como foco as relações de troca ocorridas entre compradores e vendedores.** Essa frase sintetiza a conclusão a que chegou Hunt ⁽³⁾, em 1983, quando analisou os últimos quinze anos de debates sobre o domínio conceitual de marketing. A conclusão de Hunt encontra base, principalmente, nos trabalhos de Kotler & Levy ⁽⁴⁾, em 1969; Kotler⁽⁵⁾, em 1972; Ferber ⁽⁶⁾, em 1970; Bagozzi ⁽⁷⁾⁽⁸⁾, em 1975 e 1979; e Frazier⁽⁹⁾, em 1983.

Os trabalhos dos autores acima citados ligam a noção de **troca** a quatro aspectos conceituais básicos e evolutivos:

- (1) Trocas correspondem a eventos que envolvem duas ou mais partes;
- (2) Trocas constituem-se em importantes pontos de referência para a identificação e entendimento de sistemas sociais compostos de indivíduos e instituições e de suas respectivas necessidades ou desejos;
- (3) Trocas fornecem a oportunidade da ampliação da área de conhecimento acerca dos bens que são transacionados;
- (4) As trocas correspondem, em si - e talvez seja esse o aspecto mais importante -, a eventos de mercado que propiciam, com o

transcorrer do tempo, a antecipação de condições e processos que facilitam a interação futura.

Apesar da importância geralmente atribuída à idéia de troca, constata-se, com base na literatura analisada, que a pesquisa na área de marketing nem sempre atribuiu a devida atenção à questão dos relacionamentos entre as partes envolvidas em uma troca. Era, há até bem pouco tempo, muito mais comum analisar-se a troca como um fenômeno eventual e momentâneo e, não como um processo interativo e contínuo que caracteriza o conceito de relacionamento. A consideração à segunda situação é principalmente importante no caso de transações entre empresas, contempladas pelo marketing industrial.

Segundo Arndt ⁽¹⁰⁾, as trocas organizacionais tendem a transformar-se em relações de longo prazo. Dentro de tais circunstâncias, as trocas precisam ser planejadas e administradas, ao invés de conduzidas em base “ad-hoc”. À medida que as trocas deixam de ser encaradas como eventos isolados e passam a ser entendidas no âmbito do relacionamento a longo prazo, amplia-se o seu escopo. Ou seja, a troca passa a considerar outros aspectos relacionados tanto ao seu objeto quanto aos agentes. O objeto da transação é ampliado. Deixa-se de trocar simplesmente produto físico por dinheiro, passando-se a trocar também serviços agregados por maior satisfação do cliente, credibilidade, continuidade do relacionamento e, provavelmente, ampliação do volume de negócios. O número e o

comportamento dos agentes de troca também são alterados diante de uma situação de relacionamento. Passam a fazer parte do processo de troca, dentro de uma empresa-cliente, agentes que, embora não diretamente ligados a uma situação de compra, sobre ela exerçam influência, quer em função de sua condição técnica quer hierárquica. Tais agentes constituem o que Webster ⁽¹¹⁾ chama de **centro de compras**. Para responder à diversidade de influências que os diferentes membros de um centro de compras exercem, um fornecedor precisa de alterar também o número e o comportamento de seus agentes colocados à disposição por ocasião das trocas com clientes.

1.2.1. Delineamento do Tema

Dentro do contexto acima, delineia-se o tema deste trabalho. Ele diz respeito à ampliação do conceito de **troca organizacional**, que consiste em abandonar a visão de troca como um fenômeno eventual e momentâneo e passa a encará-la como um processo contínuo e interativo entre as partes envolvidas. De acordo com Macneil ⁽¹²⁾, trata-se de substituir **transações discretas** - cuja característica básica é manifestada, de um lado, pelo dinheiro e de outro por uma "commodity" facilmente mensurável -, por **trocas relacionais**, que se distinguem das primeiras por meio de várias dimensões, mas principalmente pela "transpiração" de seus efeitos através do tempo. Cada transação deve ser vista em termos de sua história e antecipação do futuro.

Webster ⁽¹³⁾ utiliza o termo **relacionamentos** entre comprador e vendedor para caracterizar essa mesma situação. Segundo ele, os relacionamentos constituem o principal fator de distinção entre marketing industrial e marketing de consumo, e lista assim as principais peculiaridades dos relacionamentos:

a) - A complexidade de um produto não é definida, em situações de relacionamentos, simplesmente, por seus aspectos técnicos, mas, sim, em termos de um conjunto de aspectos de natureza econômica, técnica e pessoal, que passam a orientar a interação entre compradores e vendedores;

b) - Outra dimensão dos relacionamentos entre compradores e vendedores industriais é o fato de que as estratégias de marketing e vendas devem, preferencialmente, ser dirigidas a clientes individuais, ou a pequenas agregações deles, e, não a mercados de massa, como normalmente ocorre no marketing de consumo;

c) - Tais relacionamentos começam no início dos processos de decisão de compra e continuam através da negociação, da concretização da transação, da utilização do produto pelo cliente e dos serviços pós-venda.

Para Jackson⁽¹⁴⁾ a compreensão de como o cliente se comporta através do tempo, constitui a base para se conquistar e manter, de forma eficiente, clientes industriais. A questão dos relacionamentos é vista pela autora com base em dois modelos que ajudam a compreender o

comportamento de clientes industriais, aos quais ela denomina de “lost-for-good” e “always a share”. O modelo “lost-for-good” caracteriza os relacionamentos marcados por compromissos de longo prazo e de interação intensa, tornando difícil para o cliente a substituição de um fornecedor. Neste modelo, é especialmente importante e útil, para os profissionais de marketing, a atenção às questões de políticas de produto e de atendimento dispensado pela força de vendas, em perfeita sintonia com o comportamento dos clientes através do tempo. Já no modelo “always a share”, o cliente encara o seu desenvolvimento e comprometimento com o fornecedor com menos seriedade, visto que se descortina, em tal situação, a possibilidade de substituir com facilidade, total ou parcialmente, as compras feitas em dada fonte. Em síntese, nas situações típicas de “always a share”, embora os relacionamentos entre vendedor e fornecedor possam ter também uma perspectiva de longo prazo, como no modelo anterior, eles são muito menos dependentes entre si - estão muito menos “amarrados”.

No mercado de semicondutores, podemos perceber não apenas as duas características em relação aos modelos anteriormente descritos, mas também uma intermediária. Há componentes que são considerados como “commodities” diodos, transistores e a grande parte dos circuitos integrados de aplicação geral. Outros componentes, por possuírem características dimensionadas especialmente para um único cliente - microcontroladores específicos, que possuem um software interno “customizado” - são considerados “customizados”. Um terceiro grupo, por possuir uma

característica de não ser específico para um cliente, mas por ser específico em relação à sua utilização, é chamado de “semi-customizado” ou de dedicado, por possuir características específicas para determinada aplicação e, conseqüentemente, por ser utilizado em mercado específico.

A classificação de “commodities”, “semi-customizado” e “customizados” dá-se não em relação ao tipo de componente, mas sim em função do grau de facilidade de troca por outro componente equivalente. Um diodo, transistor e circuito integrado de aplicação geral pode ser trocado, em um curto espaço de tempo, sem grandes dificuldades. Componentes “semi-customizados” geralmente não podem ser trocados sem uma alteração do circuito de aplicação, e por isso demandam maior trabalho e tempo no processo de mudança. Componentes “customizados”, como são alguns tipos específicos de microcontroladores, que necessitam tanto de um circuito específico como de um software único para determinada aplicação, geralmente demandam grande trabalho e, conseqüentemente, maior período de desenvolvimento. De qualquer forma, a análise dos “customizados” e dedicados é bem semelhante, enquanto a dos “commodities” apresenta tratamento distinto.

A base principal dos relacionamentos entre fornecedor e cliente, em mercados industriais, é construída através do conceito de serviços ao cliente. Lambert & Stock⁽¹⁵⁾ definem serviço ao cliente como sendo o resultado de um sistema de distribuição física de uma empresa. Satisfação

ao cliente, por outro lado, seria o resultado do esforço de marketing total. Para esses autores, tanto a participação de mercado quanto a lucratividade são determinadas, em grande parte, pela maneira como a administração aloca recursos para os vários componentes de marketing, incluindo os serviços ao cliente.

Referindo-se especificamente à área de distribuição física, Perreault & Russ⁽¹⁶⁾ definem serviços ao cliente como um pacote de atividades interrelacionadas, oferecido por um fornecedor, capaz de criar utilidades de tempo e de lugar para um comprador, garantindo, ao mesmo tempo, a utilidade de forma.

As duas definições de serviço ao cliente acima mencionadas referem-se à distribuição física. No entanto, tal conceito se ampliou, abrangendo uma dimensão mais ampla. La Londe & Zinszer⁽¹⁷⁾, por exemplo, chamam a atenção para a necessidade de se considerarem os serviços sob o ponto de vista mais amplo. Em uma abordagem mais recente, Sterling & Lambert⁽¹⁸⁾ integram o conceito de serviços ao cliente aos elementos do composto de marketing. Segundo tal abordagem, existem serviços relacionados a produto, preço distribuição e promoção. Na mesma linha de ampliação do conceito de serviços ao cliente, Linda Gorchels⁽¹⁹⁾ argumenta que, na realidade, os serviços ao cliente devem ser encarados sob três aspectos: o relacionamento do produto em si (design, embalagem, etc.); os que dizem respeito ao suporte dado ao produto (instalação e reparos); e os serviços ao

cliente propriamente ditos (contatos com clientes, atendimento de pedidos, tempo de entrega, etc.).

1.2.2 Posicionamento do Problema e Justificativa do Estudo

O mercado brasileiro de semicondutores tem enfrentado sensíveis mudanças nos últimos anos. A abertura de mercado, iniciada em 1989, bem como a redução das tarifas de importação, levaram as empresas montadoras do setor eletro-eletrônico à busca de novos fornecedores de componentes em nível internacional.

Não apenas o fabricante de componentes, mas também o de equipamentos eletro-eletrônicos têm sofrido pressões através da entrada no mercado de novos “players” .

Este aumento da competitividade do mercado, através da chegada de novos concorrentes, bem como da mudança da forma de atuação daqueles já presentes no mercado, leva-nos à necessidade de uma análise de nossas forças competitivas e fraquezas, a fim de determinarmos nossas vantagens competitivas frente a nossos concorrentes, possibilitando assim a busca de uma diferenciação de nosso produto e/ou serviço.

Frente a este novo cenário, torna-se fundamental a determinação das necessidades locais do mercado, buscando uma diferenciação.

Somente a partir da determinação dos fatores agregados ao produto que são mais importantes para o mercado brasileiro de Semicondutores, e de uma análise das características específicas de cada “família” de componentes, poderemos traçar nossas estratégias para conseguirmos nosso objetivo maior: a **fidelização do cliente**.

Ao referir-me a características específicas de cada “família”, gostaria de chamar a atenção para o fato de que dentro deste mercado possuímos produtos, como diodos e grande parte dos transistores, que possuem características de “commodities”, e portanto são de difícil fidelização a partir de suas características técnicas. Outros produtos são considerados como “customizados” e dedicados, e, pelas suas características, permitem uma maior fidelização através de suas especificações técnicas.

Podemos perceber que, mesmo os componentes “customizados”, cada vez mais, têm se tornado componentes “commodities”, através da utilização de “pacotes prontos”, em que o cliente, a partir de determinada aplicação, não faz mais todo o programa, mas apenas o adapta às suas necessidades. Neste tipo de programa, algumas possibilidades são oferecidas no pacote, permitindo uma “escolha” por parte do cliente, bem como pequenas adaptações em relação ao “pacote” de “software” oferecido.

Percebendo que num futuro bem próximo, teremos cada vez menos formas de fidelização de clientes de componentes através de características técnicas, devemos procurar outras formas de agregar valor.

A transformação de vantagens potenciais em efetivas, está na dependência de ações planejadas por parte das empresas, cujas bases devem ser construídas a partir dos conceitos de relacionamento com clientes, e operacionalizadas através da oferta de serviços ao cliente, como agregados ao produto físico oferecido.

Segundo Bonoma ⁽²⁰⁾, a prestação de serviços de alto nível é a melhor maneira de se conseguir uma relação positiva e duradoura com os clientes, fazendo com que eles, inclusive, requeiram o preço a um segundo plano. Tal afirmação encontra respaldo no trabalho de Perreault & Russ ⁽²¹⁾, que apontou o preço em terceiro lugar, enquanto elemento de decisão na escolha de fornecedores industriais. É claro que esta situação é principalmente verdadeira no caso das relações contempladas pelo marketing industrial, cujo processo é marcado pela continuidade e pelo cultivo ao conceito de relacionamentos. Bonoma ⁽²²⁾ argumenta ainda que os centros de prestação de serviços das empresas devem ser encarados como unidades de lucro, ou seja, núcleos que trabalhem bem e possam ter, como contrapartida, condições de cobrar por isso. Subjacente a tal idéia está a pressuposição de que clientes satisfeitos com o nível de serviços são menos propensos a se preocuparem com o preço.

Com vista a subsidiar resposta à questão decorrente do problema acima posto, o presente trabalho está envolvido com o delineamento e avaliação dos fatores que possam agregar valor ao mercado de semicondutores.

1.3 ESCOLHA E JUSTIFICATIVA DO SETOR

Este estudo será focalizado no mercado brasileiro de Semicondutores. Os motivos que me levam a um maior interesse nesta área, surge não apenas do fato de atuar profissionalmente junto a este mercado, mas também por acreditar ser este um negócio de constante mudança e de importante papel no conceito tecnológico do produto final.

Este tipo de análise pode ser utilizada não apenas para este mercado, mas também para muitos outros, que passam ou passarão pela mesma situação em um futuro bem próximo, a de um aumento de competitividade. Esta característica de similaridade com outros produtos/mercados, torna o trabalho ainda de maior valia. A análise pode ser estendida, de uma forma geral, para muitos negócios distintos que possuam como característica, a promoção/venda de produtos em um mercado competitivo do tipo "business to business", e onde haja necessidade de busca de uma forma de diferenciação e conseqüente fidelização por parte de seu mercado.

A fim de buscar uma diferenciação em relação aos concorrentes do setor, este trabalho utilizará o conceito de **oferta ampliada**, que implica a compreensão dos conceitos de relacionamentos e de serviços oferecidos aos clientes.

Quanto à entrada de novos concorrentes no mercado local, devem as empresas aqui instaladas contar com suas melhores condições de adaptação a um mercado que podem conhecer melhor, principalmente no que se refere a aspectos geográficos e de comportamento dos clientes. Devem usar, acima de tudo, sua maior facilidade para a prestação de serviços agregados. Para fundamentar suas estratégias, essas empresas, fornecedoras do setor eletro-eletrônico, devem, no entanto, buscar respostas a questões do tipo:

- Qual o conjunto de serviços relevantes mais indicado para a viabilização de bons relacionamentos com os clientes?

Essa resposta sugere a consideração de outras questões específicas, tais como:

- Qual a relevância de determinados serviços, para decisões relacionadas à seleção e manutenção de fornecedores?

- Como os clientes avaliam os seus atuais fornecedores em relação aos serviços por eles julgados relevantes para sua seleção e manutenção?

- Dentre os serviços relevantes, apontados pelos clientes, quais são os que discriminam bons e maus fornecedores?

- Dada a combinação entre relevância de serviços, avaliação e discriminação entre bons e maus fornecedores, qual deverá ser o foco das atenções dos fornecedores do setor, em termos dos serviços a serem oferecidos aos clientes?

1.4. OBJETIVOS DO TRABALHO

Tendo em vista as questões levantadas, o objetivo do trabalho passa a ser a determinação de valores agregados no mercado de semicondutores bem como a revisão da literatura sobre relacionamentos e serviços a clientes.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O teor deste capítulo constitui a revisão da literatura que forneceu a sustentação teórica ao presente trabalho. A inter-relação entre os conceitos de relacionamentos fornecedor-cliente e serviços ao cliente, orientou a estruturação do capítulo, fazendo com que o mesmo fosse subdividido em dois segmentos, a seguir apresentados.

2.1 RELACIONAMENTOS ENTRE FORNECEDOR E CLIENTE

A revisão da literatura sobre o tema ***Relacionamentos entre Fornecedor e Cliente*** permitiu identificar uma base teórica que, embora não possa ser considerada farta, revela a evidente preocupação de autores e pesquisadores, principalmente americanos, com relação ao assunto.

Webster ⁽²³⁾ dedica o capítulo 3 do seu livro *“Industrial Marketing Strategy”* à questão dos relacionamentos entre comprador e vendedor nas trocas industriais. Neste capítulo, o autor analisa aspectos como: prospecção do potencial para interação entre fornecedores e clientes; método de influência na interação fornecedor-cliente; e papel dos serviços ao cliente no processo de relacionamentos. A análise enfatiza o desenvolvimento da satisfação mútua, fundamentado na lucratividade e nas relações de longo prazo entre fornecedores e clientes. O objetivo de uma

negociação; desta forma, é encarado sob o prisma de maximização do valor da transação para ambas as partes. O serviço ao cliente, de particular interesse para os propósitos do presente trabalho, é encarado pelo autor como abrangendo, inclusive, ações que facilitam as vendas dos clientes ao nível seguinte do canal. São marcantes, também, como características dos relacionamentos, segundo Webster, a consideração do longo prazo e do cliente individual, ou de pequenas agregações deles, como foco das estratégias de marketing e vendas.

Webster ⁽²⁴⁾ chama a atenção, também, para três situações de compra com as quais um cliente se depara e que o conduzem a comportamentos diferentes frente a fornecedores. A primeira delas é a **recompra continuada**, que ocorre com o mesmo fornecedor, ainda que os termos da compra possam apresentar variações. Esta situação é marcada pela rotina. A segunda é a **recompra modificada**, que se caracteriza por alterações na rotina de compra. O objeto da compra já foi adquirido outras vezes, mas cada compra inclui pesquisa sobre fontes alternativas de fornecimento, bem como sobre os termos da compra. A última situação refere-se à **compra nova**, que envolve a compra de algo que nunca fora adquirido antes. Em tal caso, a experiência passada de um comprador tem pouca relevância.

A preocupação com o cliente individual é enfatizada também por Jackson ⁽²⁵⁾. Essa preocupação, segundo ela, constitui-se no primeiro passo

para o sucesso, no campo do marketing industrial. Jackson chama a atenção para as mudanças de comportamento dos clientes industriais através do tempo, o que assume relevância por ocasião da formulação de estratégias de **marketing mix** baseadas no conceito de relacionamentos. A autora sugere que a abordagem do conceito de relacionamento exige dinamismo e flexibilidade por parte de um fornecedor que se disponha a segui-lo. O fato de os clientes alterarem o comportamento através do tempo, enfatiza ainda, a importância do longo prazo nos relacionamentos entre fornecedores e seus clientes. Desta forma, a chave do sucesso de fornecedores que atendem a clientes industriais, estaria na consideração conjunta a clientes individuais como foco, estratégias de **marketing mix** adaptadas a clientes individuais e prazo.

Com relação à questão do prazo nas relações com clientes, Jackson⁽²⁶⁾ apresenta as principais diferenças entre relações orientadas para o curto prazo e relações orientadas para o longo prazo (ver Quadro 1).

Relações orientadas para o curto prazo são caracterizadas por clientes cujo comportamento enfatiza preocupação com respostas imediatas de fornecedores quanto às características específicas do produto, níveis de preço, condições de pagamento, data de entrega, etc. Como tais clientes, dadas as suas características, podem substituir, em parte ou no todo, o seu quadro de fornecedores de maneira fácil e pouco dispendiosa, eles não precisam se preocupar com a manutenção de fornecedores a longo prazo.

Os fornecedores, por sua vez, não são também estimulados a planejar relacionamentos a longo prazo.

Por outro lado, relações de longo prazo são caracterizadas por clientes cujo comportamento valoriza a manutenção de fornecedores no longo prazo, em função de que eventuais substituições implicam custos e/ou redução da eficiência em suas operações. Nesse caso, são valorizadas as habilidades do fornecedor em prover um fluxo contínuo de ofertas de produtos perfeitamente enquadrados em um padrão “up-to date”, por um longo período de tempo. A autora salienta, no entanto, que, como nesse caso, o cliente é muito mais dependente das capacidades do fornecedor, as quais ele não consegue avaliar direito, ele pode levar em consideração sinais mensuráveis de tais capacidades no curto prazo, ou seja, esse cliente também não está isento de influências relacionadas a questões imediatistas tais como prazo de entrega atualmente praticado pelo fornecedor, procedimentos de faturamento de acordo com o esperado, etc. Tais questões, embora não representem exatamente variáveis de longo prazo acerca das capacidades do fornecedor, podem ser vistas pelos clientes como importantes fontes para avaliação da competência de fornecedores.

Quadro 1

RELAÇÕES DE LONGO PRAZO X RELAÇÕES DE CURTO PRAZO

LONGO PRAZO	CURTO PRAZO
• Adoção do modelo "lost-for- good"	• adoção do modelo "always-a-share"
• Alterações significativas de custos em casos de substituição de fornecedor	• Pequenas alterações de custos em casos de substituição de fornecedor
• Investimentos substanciais em processos	• Pequenos investimentos em processo
• Alto risco envolvido	• Baixo risco envolvido
• Foco em tecnologia ou em fornecedor	• Foco em produto ou em uma pessoa
• Importância elevada da manutenção da relação sob os pontos de vista estratégico e operacional	• Baixa importância da manutenção da relação sob os pontos estratégico e operacional
Relacionamento de Marketing	Transações de Marketing

Fonte: Adaptado de:
 JACKSON, Bárbara Bund. *Winning and keeping industrial customers*.
 Lexington, Massachussets, Lexington Books, D.C. Health & Co., 1985, p.88.

Macneil substitui os termos **transações de marketing** e **relacionamentos de marketing** (ver quadro 1), respectivamente, pelos termos **transações discretas**⁽²⁷⁾ e **trocas relacionais**⁽²⁸⁾.

À medida que a troca relacional contribui para a diferenciação do produto e cria barreiras à entrada, ela pode constituir-se em uma vantagem competitiva. Day & Wensley⁽²⁹⁾ argumentam que, em função disso, os fornecedores precisam saber planejar e gerir com eficiência suas relações de troca com clientes. Chamam a atenção para o fato de que as relações de troca se intensificam a partir de uma transação inicial, desdobrando-se em serviços na área financeira, em consultas mais freqüentes, em ofertas de sistemas de manutenção/reparos/operação (MRO) e assim por diante. Essa situação, se bem entendida e gerenciada, amplia as condições para a criação de barreiras à entrada de concorrentes e, é claro, para o estabelecimento de vantagem competitiva. A comparação entre os conceitos de **transações discretas** e **trocas relacionais** aparece sintetizada no quadro 2.

Quadro 2

COMPARAÇÃO ENTRE TRANSAÇÕES DISCRETAS E TROCAS RELACIONAIS

Bases de Comparação		Transações Discretas	Trocas Relacionais
A) Características funcionais	*Tempos da troca (início;duração;término)	*Início bem demarcado; curta duração; término bem definido	* Início marcado por encontros prévios; longa duração; reflete um processo.
	*Número de Partes Envolvidas.	* Duas partes	* Normalmente mais de duas partes
	* Obrigações (relacionadas e três aspectos: fontes de satisfação; fontes de obrigação e especificidades).	* Satisfação vem a partir da oferta; obrigações vêm das crenças e costumes(pressão externa); obrigações são padronizadas.	* Satisfação e fontes de obrigações têm base nas promessas feitas além das leis e costumes; as obrigações são sistematizadas, detalhadas e administradas.
	* Expectativas para o relacionamento.	* Conflitos de interesses e pouca unidade; são esperadas dificuldades para o futuro.	* Conflitos de interesses e dificuldades futuras são contrabalançadas pela confiança e busca de unidade

continua ...

continuação.....

Bases de comparação		Transações Discretas	Trocas Relacionais
B) Características do Processo	* Relações pessoais (interação social e comunicação)	* Relações pessoais mínimas; predominam comunicações tipo rituais (praxe).	* Importantes relações pessoais e satisfações não econômicas; comunicação formal e informal.
	* Solidariedade contratual (regulamentação da troca para assegurar o desempenho).	* Ênfase nas normas sociais	* Ênfase no aspecto legal e autoregulamentação; satisfações psicológica causam ajustamentos internos
	* Transfirabilidade (possibilidade de transferir direitos e obrigações a outras partes).	* Total possibilidade de transferência.	* Limitada possibilidade de transferência; a troca é altamente dependente da identidade das partes.
	* Cooperação (especialmente esforços conjuntos de planejamento e desempenho).	* Ausência de cooperação	* Significativos esforços conjuntos, relacionados tanto a planejamento quanto a desempenho.
	* Planejamento	* Enfoca, primordialmente, a substância da troca; futuro não é antecipado.	* Enfoca o processo de troca; planejamento detalhado para o futuro.
	* Mensuração e especificação	* Pouca atenção a mensuração e à especificação; o desempenho é obvio	* Significativa atenção às medidas, especificando e qualificando todos os aspectos do desempenho, incluindo benefícios futuros.
	* Poder (capacidade de impor-se)	* Poder pode ser exercitado quando promessas são feitas antes da troca	* Interdependência aumenta aplicação judiciosa de poder na troca.
	* Divisão de benefícios e encargos.	* Clara divisão de benefícios e encargos de cada parte.	* Comumente inclui algumas divisões de benefícios, encargos e ajustamentos destes através do tempo.

Fonte: MACNEIL, 1978 e 1980 in: DWYER, F. Robert et alli. ***Developing buyer - seller relationships***. Journal of Marketing, N.51, April, 1978, pp.11-27.

Com o propósito de delinear uma estrutura para o desenvolvimento de relacionamentos entre fornecedores e clientes, Scanzoni⁽³⁰⁾ cita e analisa cinco fases através das quais os relacionamentos evoluem:

Fase 1: **Conscientização**. Refere-se ao reconhecimento de uma das partes de uma troca em potencial de que a outra parte é um "parceiro" viável. A interação entre as partes ainda não se verifica nessa fase.

Fase 2: **Exploração**. Diz respeito à fase de pesquisa e julgamentos das partes envolvidas no relacionamento. Nessa fase, os parceiros da troca avaliam aspectos tais como obrigações, benefícios e encargos, bem como a possibilidade efetiva de troca. A fase de exploração pode ser muito breve, ou então necessitar de um período longo de testes e avaliações das partes. A fase de exploração pode ser subdividida em cinco subprocessos: atração; comunicação e barganha; demonstração e exercício de poder; estabelecimento de normas e desenvolvimento de expectativas.

Fase 3: **Expansão**. Refere-se ao crescimento contínuo em benefícios obtidos pelos parceiros envolvidos no relacionamento. Decorre da interdependência crescente.

Fase 4: **Compromisso**. Concerne a uma promessa ou garantia, implícita ou explícita, de que o relacionamento sofrerá continuidade. Tipicamente, o compromisso conota solidariedade e coesão entre as partes.

Fase 5 : **Dissolução**. Diz respeito à possibilidade de ocorrer retirada ou desencadeamento entre as partes, implícita no conceito de

desenvolvimento de relacionamento. A dissolução, normalmente, constitui-se em um processo traumático. Considere-se, por exemplo, o trauma que seria provocado pela descontinuidade do fornecimento do velho "coke" pela Coca-Cola, a seus clientes.

Infelizmente, segundo Scanzoni⁽³¹⁾, muito pouco é conhecido sobre dissoluções ou desencadeamentos. Alguns trabalhos empíricos sobre esse assunto têm sido desenvolvidos por Baxter⁽³²⁾⁽³³⁾⁽³⁴⁾. Os trabalhos de Baxter são, principalmente, baseados em uma estrutura de dissolução desenvolvida por Duck⁽³⁵⁾. A essência desse modelo conduz a se admitir que a dissolução começa ao se atingir um estágio no qual uma das partes avalia suas insatisfações com a outra, concluindo que o ônus da continuidade do relacionamento ou de uma eventual mudança, é maior do que os benefícios auferidos.

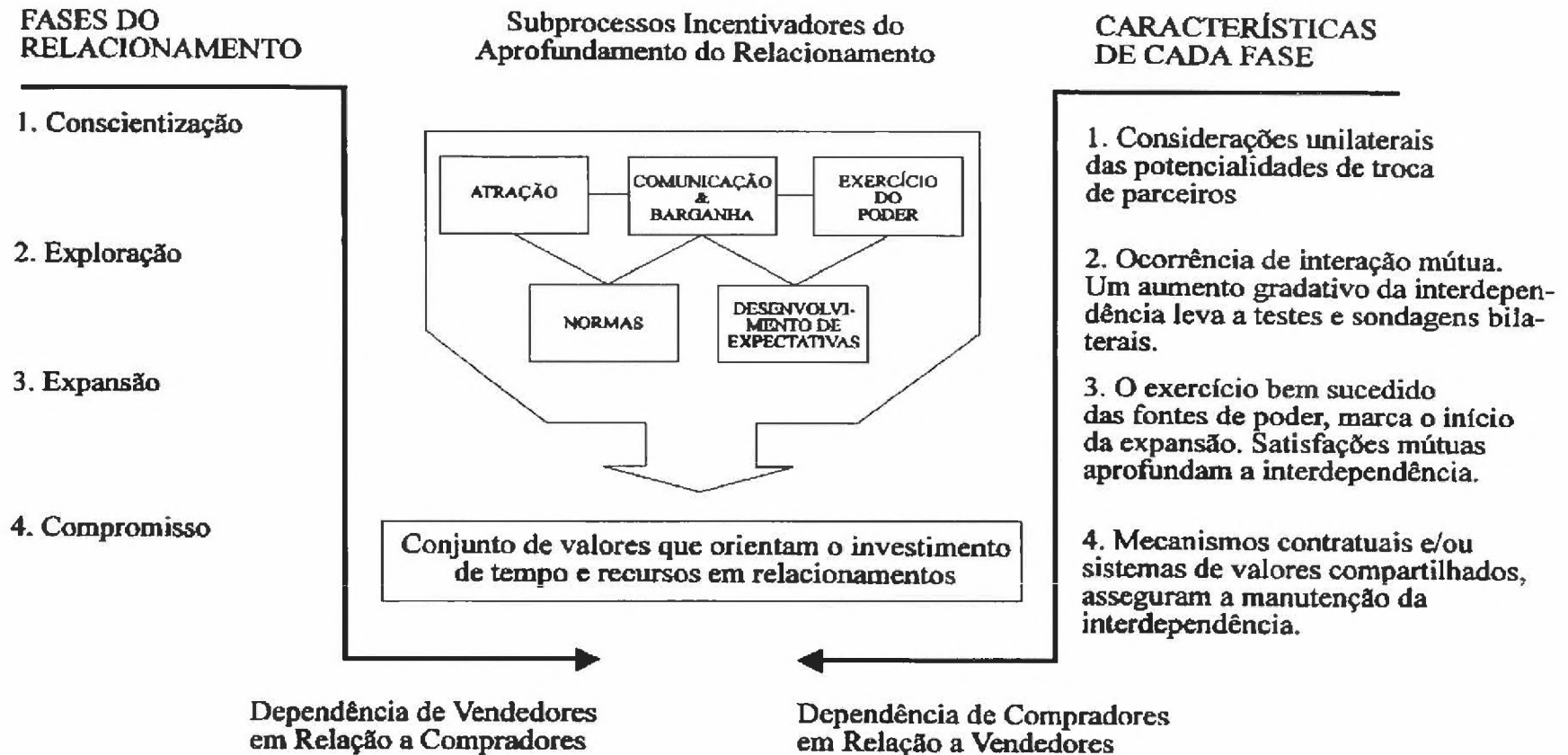
Com base nas cinco fases do relacionamento é apresentado um modelo para o desenvolvimento de relacionamentos (ver Figura I). Tal modelo é trabalhado com vistas à sua aplicação na área industrial, não abrangendo as relações no nível de consumidores. Dwyer, Schurr & Oh⁽³⁶⁾ vêem, como principais aplicações desse modelo, as seguintes: orientador básico nas mensurações de desempenho; orientador nos processos de gerenciamento e redução de conflitos entre as partes envolvidas; orientador na construção de barreiras à saída, ou na inibição à dissolução do relacionamento.

Estudo realizado por Dion & Banting⁽³⁷⁾, cuja amostra abrangeu 302 compradores, ligados a empresas ocidentais, demonstrou que o desempenho dos compradores estava relacionado à predisposição à

cooperação entre as partes da troca. Os autores concluíram também, que questões de preço não eram o principal elemento visado na administração das compras. A interação com fornecedores deslocava a atenção para outros aspectos, o que valoriza a consideração do conceito de relacionamento.

Figura 1

MODELO PARA O DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTOS



Fonte: DWYER, F. Robert et alli. *Developing buyer - seller relationships*. Journal of Marketing, nº 51. April 1989. p. 21

Chonko⁽³⁸⁾ argumenta que, embora a habilidade de barganha seja um componente importante nos processos de troca, deve-se considerar dois pontos de vista alternativos:

(1) Barganha utilizada em processo de negociação cuja visão das partes é a de uma divisão competitiva de um bolo de tamanho fixo, ou "barganha de soma zero". Nesse caso, o comportamento de compradores e vendedores promove um estado de intransigência que desencoraja o que o autor chama de "barganha interativa" e acaba, no longo prazo, prejudicando a ambas as partes da troca. Este ponto de vista corresponde, no máximo, ao que Jackson⁽³⁹⁾ chama de transações de marketing, ou às trocas discretas analisadas por Macneil⁽⁴⁰⁾.

(2) Ponto de vista interativo, ou modelo ganha-ganha. Nesse, o tamanho do bolo cresce como resultado do processo de interação. O conceito de relacionamento está inserido nesse modelo, com cada uma das partes predisposta à busca do crescimento conjunto - colaborando entre si. Tal predisposição à colaboração foi definida por Day & Michaels⁽⁴¹⁾ como um estilo de negociação via resolução de problemas, tendo como objetivo a maximização da satisfação de ambas as partes.

A conclusão a que a análise do teor deste item conduz, é a de que a nova era do marketing industrial deve ser construída sobre uma efetiva

gerência de relacionamentos. O profissional de marketing industrial precisa de coordenar as atividades de marketing de sua empresa em função de uma ampla gama de necessidades dos clientes. Trata-se, em outras palavras, de gerenciar a interface entre fornecedor e cliente. Para Spekman & Johnston⁽⁴²⁾, a obtenção de vantagens competitivas por parte de um fornecedor depende, na verdade, de suas habilidades em demonstrar ao cliente o valor resultante das interdependências funcionais entre ambos, bem como de sua habilidade em interagir e influenciar o centro de compras da empresa-cliente no processo de tomada de decisão.

2.2. SERVIÇOS AO CLIENTE

Os serviços ao cliente, como forma de operacionalizar o conceito de relacionamento entre fornecedores e clientes, encontra campo fértil, segundo La Londe & Zinszer⁽⁴³⁾, principalmente em economias caracterizadas por inflação alta, taxas de juros elevadas, recessão e por uma variedade de outras adversidades que desafiam e estimulam um gerenciamento mais eficiente dos negócios. Em tais circunstâncias, os administradores tomam-se mais sensíveis: à redução dos níveis de estoque e melhoras no giro; à eliminação de itens de baixo giro; ao uso de medidas para melhorar a utilização de estoques.

Isso vai abrindo espaços para que fornecedores ampliem suas ofertas através da agregação de serviços aos seus produtos fisicamente

concebidos. Tais serviços devem estar sincronizados com necessidades específicas do cliente. A intenção de um cliente em reduzir seus níveis de estoque, por exemplo, abre a perspectiva para um fornecedor oferecer um prazo de entrega mais reduzido e mais regular. É preciso, no entanto, que essas aspirações do cliente sejam identificadas, que as reais condições do fornecedor em atender a tais aspirações sejam avaliadas, bem como se avaliem as condições da concorrência em reagir a ofertas ampliadas, e assim por diante.

Dessa forma, o conceito de serviços ao cliente apresenta desafios interessantes do ponto de vista da pesquisa. Primeiramente, no sentido de se obterem as informações corretas e oportunas. Depois, e talvez o mais difícil, conseguir uma visão uniforme de todos aqueles que, dentro da empresa, estarão envolvidos com a oferta de serviços aos clientes. Como o conceito de serviço em si depende de aspectos situacionais, ele pode ser diferentemente encarado por empresas distintas, ou até mesmo dentro de uma mesma empresa. Segundo La Londe & Zinszer⁽⁴⁴⁾, corre-se o risco de que a alta administração, o gerente de marketing, o encarregado da distribuição física, tenham visões diferentes acerca do conceito de serviços ao cliente. O mesmo também pode acontecer por parte de quem recebe o serviço.

Situações como as citadas dificultam a padronização de termos e procedimentos usados no campo dos serviços ao cliente, ao

mesmo tempo em que sugerem dificuldades em se utilizarem modelos capazes de normatizar a oferta de serviços de um ponto de vista genérico. Cada caso exige tratamento específico. Tais dificuldades estão estampadas em estudos que se propuseram a examinar múltiplas indústrias como se elas constituíssem um grupo homogêneo no que concerne aos serviços oferecidos⁽⁴⁵⁾.

Para Sterling & Lambert ⁽⁴⁶⁾, alguns pesquisadores também falham em Posicionar corretamente os serviços ao cliente dentro da estratégia geral de marketing da empresa, ao examinarem serviços ao cliente de uma maneira isolada do resto do **marketing mix** ⁽⁴⁷⁾. Outros não percebem, corretamente, as diferenças entre variáveis relacionadas a serviços e variáveis relacionadas a outros elementos do **marketing mix**⁽⁴⁸⁾.

Não obstante, embora haja dificuldades em se lidar com o conceito de serviços ao cliente, ele vem assumindo importância crescente no campo do marketing industrial. As empresas estão-se conscientizando de que o conceito de serviços ao cliente precisa de ser integrado a outros componentes do **marketing mix**. De acordo com Sterling & Lambert ⁽⁴⁹⁾, os serviços ao cliente estão se tomando cada vez mais importantes tanto na participação de mercado de um fornecedor industrial, quanto na sua lucratividade.

Analisando a evolução dos serviços ao cliente oferecidos por empresas francesas, Mathe⁽⁵⁰⁾ conclui que eles, em geral, sofreram transformações através do tempo, demarcadas por quatro grandes etapas:

(1) Os serviços ao cliente são considerados um custo necessário, com o qual a empresa precisa arcar. Representam um centro de custos e estão, geralmente, ligados ao departamento de vendas;

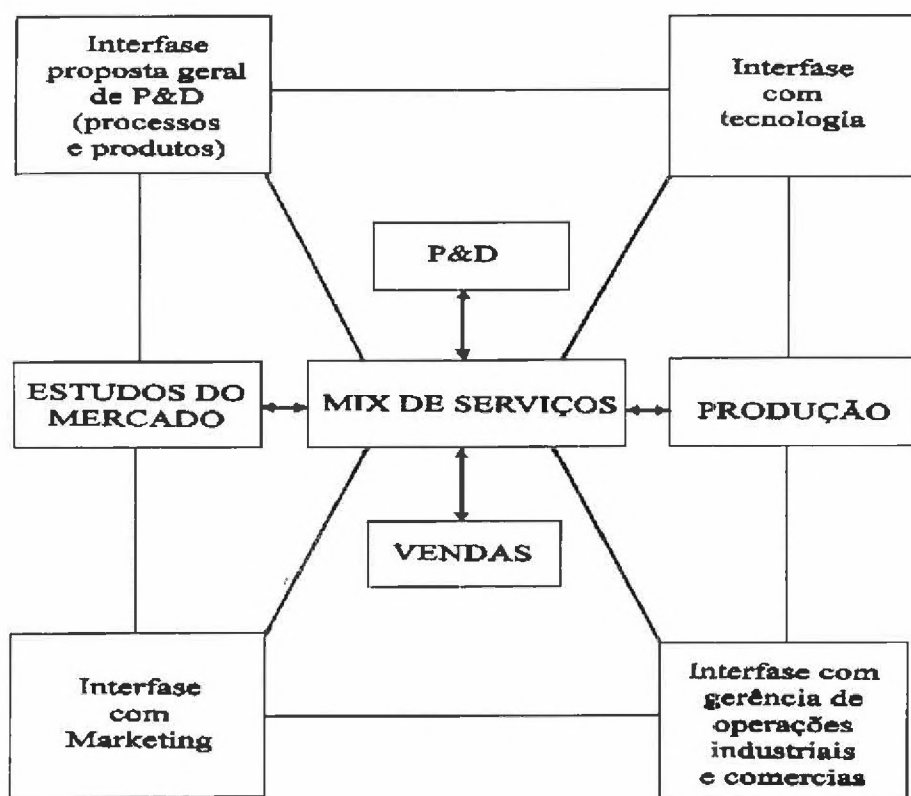
(2) Os serviços passam a ser encarados como atividades capazes de produzir contribuições aos lucros. Reconhece-se, também, seu valor na manutenção de clientes no longo prazo. Nessa etapa da evolução, a responsabilidade pelo gerenciamento dos serviços é transferida do departamento de vendas para o departamento de marketing;

(3) Os serviços constituem um centro de lucro e passam a chamar a atenção da administração geral;

(4) O conceito de serviços ao cliente é ampliado. Passa-se ao reconhecimento e à análise dos serviços em termos de suas interfaces com outras áreas vitais da empresa. Amplia-se a atenção ao conceito de "mix de serviços" (ver Figura 2).

Figura 2

REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DAS INTERFACES ENTRE MIX DE SERVIÇOS E OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA



Fonte: MATHE, Hervé. *Service-Mix strategies: A three-step guide*. EUROLOG-GROUP ESSEG, Society of Logistic Engencers, France, 1990, vol. 7, p.156.

Outro estudo realizado em 1982, junto a uma amostra de 20 empresas industriais nos Estados Unidos⁽⁵¹⁾, revelou resultados semelhantes aos encontrados por Mathe⁽⁵²⁾ na França. As características dos serviços vão sofrendo transformações através de três fases, que se deslocam de um estágio caracterizado por pouca atenção aos serviços,

para outro, altamente concentrado em serviços, ao mesmo tempo em que a lucratividade, oriunda das atividades de serviços, cresce (ver Quadro 3).

Quadro 3

FASES DO DESENVOLVIMENTO DOS SERVIÇOS

	Fase 1	Fase 2	Fase3
Características das empresas e de sua posição no mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Novos entrantes no mercado; • Crescimento rápido; • Escassez de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continua o crescimento rápido de vendas; • Expansão da capacidade instalada; • Expansão geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento de vendas tende a se anular; • Grandes capacidades instaladas; • Oferta de serviços exige dedicação de especialistas e requer níveis significativos de recursos.
Características dos principais serviços demandados.	<ul style="list-style-type: none"> • Alocação de recursos; • Balanceamento entre serviços de instalação e serviços de manutenção/ reparos • Mesma equipe vende e presta serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformidade e consistência dos serviços; • Responsabilidade em atender as aspirações do cliente; • Esforços em serviços alocados segundo geográfico; • Melhores informações de serviços e custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades coordenadas de um grande número de pessoas; • Ofertas de serviços tornam-se rotineiras; • Serviços geram lucro para a empresa; • Surgem os controles de custos de serviços.

Fonte: Adaptado de:

MANAGEMENT ANALYSIS CENTER, USA, 1982 in MATHE, Hervé. **Service Mix Strategies: A three - step Guide**. EUROLOG-GROUP ESSEG, Society of Logistics Engineers, France, 1990, vol. 7, p.202.

É importante observar que a estrutura organizacional montada para atender a evolução dos serviços demarcada pelas três fases apresentadas no quadro 3, também evolui (ver Quadro 4).

Quadro 4

EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA ATENDER A EVOLUÇÃO DOS SERVIÇOS

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<ul style="list-style-type: none"> • Organização para atender serviços: Estrutura; -Sistemas de relatórios; - Sistema de controle financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizada; • Centro de custos ou centro de lucros primitivos; • Lucratividade não mencionada como uma prioridade; • Parte da organização de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizada; • Centro de lucros evoluído ou sistemas paralelos de centros de custos e lucros; • Maior ênfase em lucratividade; • Parte da Organização de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizada; • Autênticos centros de lucro ou centros de investimentos; • Concentração em tornar o serviço um contribuidor real à lucratividade da empresa; • Organização independente.

Fonte: Idem à anterior.

2.2.1. Classificação de Serviços aos Clientes

A revisão da literatura identificou diferentes formas de classificar serviços aos clientes. Dentre elas, quatro apresentam contribuições consideradas importantes para este trabalho e são, a seguir, sumarizadas.

(1) Classificação segundo o momento em que os serviços são oferecidos ⁽⁵³⁾:

a) **Serviços Pré-Transacionais.** Ocorrem antes da transação.

Stephenson & Willet⁽⁵⁴⁾ caracterizam os elementos pré-transacionais como serviços "soft". Não estão diretamente envolvidos na função de distribuição física.

Os serviços pré-transacionais podem estar relacionados a:

- *Declaração escrita da política de serviços aos clientes.* A empresa estabelece os seus padrões no que se refere aos serviços a serem prestados. Ou seja, corresponde a uma declaração formal da empresa ofertante, acerca de sua política de serviços, baseada nas necessidades dos clientes.

- *Conhecimento, aos clientes, da política definida.* A empresa com padrões de serviços estabelecidos, providencia sua divulgação entre os clientes. Essa providência permite, por parte dos clientes, a geração de expectativas sobre a empresa ofertante, além de reforçar a relação de confiança que se deseja estabelecer.

- *Estrutura organizacional.* A interface de funções, necessária ao eficiente desempenho dos papéis de atendimento ao cliente (ver Figura 2), precisa aparecer refletida na estrutura organizacional da empresa.

- *Sistema flexível.* A predisposição em servir os clientes requer flexibilidade. Sem ela, o sistema não consegue responder pronta e eficientemente aos imprevistos.

- *Administração dos serviços de distribuição física.* Os serviços ligados ao treinamento dos clientes e/ou distribuidores dos produtos de um fornecedor devem ser administrados. Esse treinamento deve visar, basicamente, a um melhor gerenciamento de estoques e pedidos, melhorando o fluxo dos produtos.

b) Serviços Transacionais. Os elementos que compõem os serviços transacionais são os mais fáceis e comumente associados ao conceito de serviços ao cliente.

- *Disponibilidade.* A presença de estoque para entrega imediata do produto demandado é o que caracteriza a disponibilidade. No caso de bens industriais, mais importante do que a disponibilidade imediata de estoque, é a possibilidade de fornecimento do produto dentro do tempo mínimo solicitado pelo cliente. Disponibilidade, nesse caso, está associada

à possibilidade de se fazer uma previsão confiável do tempo que o fornecedor levará para efetivar a entrega.

- *Informações sobre o pedido.* A habilidade de uma empresa em fornecer informações rápidas e precisas sobre o pedido tais como: processamento, previsão de embarque, previsão de entrega no cliente, faturamento, etc, reveste-se de importância no que diz respeito ao aumento da confiabilidade da empresa. O desenvolvimento dos sistemas de informação constitui-se em um fator relevante no sentido de simplificar e agilizar a operacionalização desse serviço.

- *Ciclo do pedido.* O tempo total dispendido por um fornecedor para entregar o produto, contado a partir do momento em que o cliente emitiu o pedido, constitui esse ciclo. É importante destacar que a regularidade, no mercado industrial, é, normalmente, mais importante do que o tempo total requerido para a entrega do pedido ao cliente. Isso sugere que se podem obter melhores resultados através de um bom gerenciamento do ciclo do pedido, do que, propriamente, através da sua redução.

- *Atendimento a pedidos urgentes.* O bom atendimento, por ocasião das solicitações urgentes, pode trazer muita satisfação ao cliente, embora a imprevisibilidade, implícita nesse caso, seja um aspecto

indesejável. É conveniente, portanto, que a empresa estabeleça uma política para o atendimento desse tipo de pedido.

- *Conveniência no pedido.* O grau de dificuldades encontrado pelo cliente para fazer o pedido, devido a estruturas excessivamente burocráticas ou equipes de vendas despreparadas, podem prejudicar, muitas vezes, a agilidade do sistema, levando a um descontentamento do cliente.

- *Substituição de produtos.* A possibilidade de substituir um item que não esteja disponível no estoque do fornecedor por outro similar, resolve o problema do cliente. A falta de opções é uma das causas de descontentamentos de clientes. Esta situação pode ser evitada através da substituição de produtos.

c) **Serviços Pós-Transacionais.** Dizem respeito aos serviços que dão suporte ao produto após a venda, ou então, durante o seu uso pelo cliente. Esses elementos visam agregar valor ao produto oferecido, através da proteção/garantia oferecida ao cliente, no sentido de que produtos defeituosos ou não perfeitamente adequados às necessidades e/ou aspirações do cliente, possam ser ajustados ou substituídos. Os serviços pós-transacionais, correspondem a:

- *Instalação, garantia e manutenção.* Esse serviço, normalmente, assume relevância para a própria decisão de compra do

cliente, principalmente nos casos de bens industriais de alto valor. Para desempenhar tais funções, quatro subsistemas são necessários: (1) assistência para garantia de funcionamento do produto, de acordo com o prometido; (2) disponibilidade de peças, ou componentes, de reposição; (3) manifestação de garantia e manutenção tanto através de documentação (como manuais, instruções de uso, etc.), quanto da acessibilidade ao fornecimento de peças/componentes; (4) existência de um trabalho administrativo para viabilizar tais garantias.

- *Identificação de produtos e clientes.* Esse procedimento pode facilitar a identificação de usuários de produtos potencialmente defeituosos, como no caso de automóveis, alimentos ou medicamentos. Através de um número de série, pode-se rastrear um produto defeituoso, antes mesmo que o defeito se manifeste. Tal procedimento, por exemplo, é bastante comum nas montadoras de automóveis, que oferecem “revisões gratuitas” aos proprietários com vistas a detectar possíveis defeitos e corrigi-los antes que se manifestem.

- *Atendimento a reclamações.* A empresa deve estabelecer uma política de procedimentos nesse sentido. Embora seja óbvio que nem todas as reclamações de clientes são plausíveis, “ouvir” o cliente reveste-se de extrema valia.

- *Substituição temporária de produtos.* Esse serviço é muito importante no caso de produtos industriais, como equipamentos e máquinas. Em muitas ocasiões, toda uma linha de produção pode ser paralisada pela quebra de uma máquina ou equipamento. Se, durante o período de reparo, o cliente puder contar com a atenção do fornecedor no sentido de substituir temporariamente o produto, isso pode representar um significativo incremento da confiança e fidelidade do cliente.

(2) Classificação, segundo os elementos do composto de marketing:

Sterling & Lambert ⁽⁵⁵⁾ julgam que a relação de serviços que normalmente tem sido considerada nos trabalhos até agora realizados, é muito pequena para atender à amplitude de necessidades de um cliente. Segundo esses autores, a maioria dos estudos realizados no passado, além de, tipicamente, concentrarem-se em um número limitado de serviços, definiram tais serviços de forma precária. A conceituação de termos como confiabilidade, exatidão da ordem e ciclos de tempo⁽⁵⁶⁾, conduz, normalmente, a interpretações ambíguas e inexatas

No trabalho que realizaram em 1986, e que ganhou o prêmio "*Grosvenor Plowman*" - concedido pela Conferência de Docentes da Área de Transportes e Logística dos Estados Unidos a trabalhos de reconhecido destaque -, Sterling & Lambert⁽⁵⁷⁾ fizeram uma pesquisa junto à indústria de móveis e sistemas para escritórios, para a qual utilizaram: 99 variáveis

relacionadas a serviços, para o segmento da pesquisa dirigido a intermediários; 88 variáveis para o segmento da pesquisa dirigido a usuários finais; 82 variáveis para o segmento da pesquisa dirigido a firmas de arquitetura e projetos.

Além da questão relacionada ao número de variáveis utilizadas, o trabalho de Sterling & Lambert também inovou no que se refere à base utilizada para classificar serviços ao cliente. Utilizaram como base os elementos do composto de marketing.

Da relação de Sterling & Lambert, utilizada para a pesquisa junto a intermediários - de particular interesse para o presente trabalho -, são listados abaixo os serviços identificados como mais importantes.

(1) Referentes a Preço:

a) Estrutura de Descontos:

- Descontos por quantidade - dentro de condições normais de entrega;
- Descontos por quantidade - em situações de embarque rápido;
- Condições especiais de preço - dentro de condições normais de entrega;
- Condições especiais de preço - em situações de embarque rápido;

b) Condições de Preço Combinadas:

- Ofertas que incluem frete;
- Ofertas que incluem instalação;
- Condições de preço para pagamento antecipado;

(2) Referentes à Promoção:

a) *Venda Pessoal:*

- Comportamento de representantes e vendedores;
 - Capacidade de representantes e vendedores em entenderem e se anteciparem a necessidades futuras do cliente;
- Tempo de resposta às solicitações feitas por clientes;
- Assistência ao cliente na composição do pedido.

b) *Assistência e Treinamento:*

- Habilidade do fornecedor (fabricante ou distribuidor) em contribuir para o desenvolvimento do cliente, principalmente com vistas a melhorar a sua produtividade;
- Habilidade do fornecedor em avaliar as instalações atuais do cliente, face às suas necessidades;
- Assistência do fornecedor (principalmente fabricante) na instalação, uso e manutenção do produto oferecido;
- Promoção de seminários por parte de intermediários e/ou distribuidores, com vistas a instrução/melhoria dos conhecimentos dos clientes;

- Ofertas de programas de treinamento por fabricantes e/ou distribuidores, com vistas à melhoria do desempenho de funções gerenciais pelo cliente;

- Propaganda em mídia nacional, veiculada pelo fabricante.

(3) Referente a Produto:

a) *Facilidades do Produto:*

- Continuidade das mesmas linhas de produto por longos períodos de tempo;

- Facilidade, simplicidade e tempo requerido para dominar o uso do produto - tempo necessário, em outras palavras, para começar a trabalhar eficientemente com o produto do fornecedor;

- Padronização de componentes através de múltiplas linhas;

- Flexibilidade para o intercâmbio de produtos.

b) *Desenvolvimento de Produto;*

- Número de novos produtos introduzidos anualmente;

- Inovação efetiva proporcionada pelos novos lançamentos;

- Frequência de introdução de novos produtos.

c) *Amplitude de Produto e Padrões de Qualidade:*

- Opções de "design" e padrões de qualidade dos produtos oferecidos;

- Amplitude da linha de produtos oferecida;
- Energia e conduta gerencial na solução de problemas ocorridos em produtos oferecidos.

(4) Referente à Distribuição:

a) *Tempo do Ciclo do Pedido:*

- Lapso de tempo prometido - para pedidos normais;
- Lapso de tempo prometido - para pedidos urgentes;
- Capacidade de cumprimento dos prazos prometidos;
- Consistência do ciclo do pedido (baixa variabilidade);

b) *Eficiência do Sistema de Informação em Distribuição:*

- Manutenção de estoques capazes de atender o pedido por completo;
- Precisão em prever a data de embarque;
- Disponibilidade de estoque para atendimento de casos de embarques rápidos;
- Habilidade do fornecedor na agilização do processamento e expedição de pedidos;
- Habilidade na oferta de serviços específicos;
- Habilidade na viabilização de mudanças na data de entrega previamente combinada.

c) *Serviços de Transporte:*

- Disponibilidade para oferta de serviços de coleta;
- Fretes de eventuais devoluções bancados pelo fornecedor.

d) *Pedido Atendido por Completo:*

- Pedidos normais atendidos por completo;
- Pedidos eventuais (não programados) atendidos por completo.

(3) *Classificação, segundo o conceito de serviço:*

Bowersox⁽⁵⁸⁾ argumenta que embora a maioria dos executivos concorde com que serviços ao cliente sejam importantes para efeitos de definições estratégicas no marketing industrial, eles encontram dificuldades na determinação do exato significado do termo. Duas interpretações gerais, normalmente usadas, são: (1) serviço ao cliente é tudo aquilo que facilita a interação entre fornecedores e clientes; (2) serviço ao cliente é tudo aquilo que promove o ajuste de uma oferta às necessidades de um cliente.

Esta abordagem será a utilizada na elaboração da pesquisa de campo.

Ainda que tais interpretações estejam sintonizadas com uma perspectiva qualitativa do conceito de serviços, elas não são capazes,

segundo esse autor, de transcrever com a objetividade necessária, o significado do termo **serviços aos clientes**.

Com o propósito de esclarecer essa dificuldade conceitual La Londe & Zinzer⁽⁵⁹⁾ sugerem a consideração a três dimensões de serviços que podem servir também de base classificatória de serviços:

a) ***Serviços ao cliente podem ser encarados como atividades***. Essa dimensão consiste em se visualizar o serviço como um processo a ser gerenciado. O resultado do serviço está associado à concretização de um conjunto de ações previamente descritas, tais como, assistência técnica, treinamento do cliente, fornecimento de informações sobre o andamento de pedidos, etc.

b) ***Serviços ao cliente podem ser encarados como níveis de desempenho a serem atingidos por fornecedores***. Essa dimensão consiste em associar os serviços a uma série de níveis de desempenho de um fornecedor com vistas a atender às aspirações de clientes. Enquadram-se aqui as situações de serviços que visam a atender ao cliente em termos de prazos, disponibilidade de estoques, precisão no atendimento de pedidos, etc. Por exemplo, presença de estoques em níveis que permitam atender às solicitações do cliente por completo em 95% dos casos; utilização de prazo de entrega de pedidos uniforme de 10 dias.

c) ***Serviços ao cliente podem ser encarados como uma filosofia administrativa.*** Essa dimensão visualiza os serviços como atitudes de um fornecedor que facilitam a interface com os clientes, orientando as atividades e o alcance dos níveis de serviço, mas constituindo-se, ao mesmo tempo, em itens do próprio serviço. Por exemplo, a flexibilidade de um fornecedor, enquanto manifestação atitudinal emergente de uma filosofia orientadora de suas atividades e dos níveis de serviços, pode ser identificada e avaliada pelo cliente isoladamente.

(4) **Classificação, segundo categorias de produtos tangíveis:**

Para classificar serviços ao cliente de acordo com categorias de produtos tangíveis, Mathe⁽⁶⁰⁾ utiliza quatro elementos básicos que emergem quando se pensa em responder à questão **por quê oferecer serviços aos clientes?** Esses elementos dizem respeito a:

a) ***Serviços integrados a produtos.*** Respostas da empresa às necessidades ampliadas do cliente. Refere-se ao produto em si acrescido das adaptações necessárias, em diferentes momentos, para que ele funcione bem.

b) ***Preparação para o Uso.*** Operações que permitem ao cliente obter o melhor desempenho do produto. Abrangem desde o

planejamento do espaço necessário ao produto até a colocação em funcionamento, no caso de uma máquina ou equipamento.

c) **Informação.** Funções vitais decorrentes da obtenção, processamento e análise de dados, bem como da circulação da informação resultante. Tais serviços são operacionalizados através da distribuição de manuais ou folhetos técnicos, bem como através de treinamento especializado oferecido aos clientes.

d) **Manutenção.** Número de operações, quase sempre bem definidas dentro das relações de um fornecedor com seus clientes, tais como: manutenção preventiva ou corretiva, substituição de produtos, empréstimo temporário de produto, etc.

O Quadro 5 apresenta uma síntese da classificação de serviços baseada em três categorias de bens tangíveis, desenvolvida por Mathe.

Quadro 5
CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS, SEGUNDO CATEGORIAS DE PRODUTOS TANGÍVEIS

TIPOS DE BENS TANGÍVEIS	INTEGRAÇÃO	PREPARAÇÃO	INFORMAÇÃO	MANUTENÇÃO
1ª Categoria: Bens de Consumo.	<ul style="list-style-type: none"> Consultas para identificação de características/detalhes de um novo produto; Definição de embalagem com vistas ao uso, promoção e distribuição. 	<ul style="list-style-type: none"> Despacho, entrega; Apoio promocional Preço Tamanho do pedido Disponibilidade de equipamento para estocagem. 	<ul style="list-style-type: none"> Informações aos clientes, baseadas em folhetos técnicos. Atendimento a reclamações. 	<ul style="list-style-type: none"> Controle de qualidade; Substituição de produtos defeituosos.
2ª categoria: Bens duráveis de pouca ou média complexidade.	<ul style="list-style-type: none"> Consultas a clientes para desenvolver ou adaptar equipamentos; Ofertas de produtos complementares; Definição de problemas de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega; Fornecimento/disponibilidade de peças e componentes; Distribuição de estoques de forma a facilitar o acesso a eles pelo cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Manuais de instrução Atendimento a reclamações. 	<ul style="list-style-type: none"> Substituição temporária de produtos; Manutenção preventiva; Manutenção corretiva.
3ª categoria: Sistemas ou equipamentos de alta tecnologia.	<ul style="list-style-type: none"> Definição de especificações para novos sistemas, em conjunto com clientes; Oferta de módulos complementares do sistema; Cálculo de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega; Montagem; Acompanhar o início do funcionamento; Prover facilidades para manutenção do produto 	<ul style="list-style-type: none"> Literatura técnica Demonstração e simulação Manuais de operação Programa de treinamento do usuário. 	<ul style="list-style-type: none"> Substituição no caso de sistemas defeituosos Manutenção preventiva e corretiva Renovação ou reconstrução de módulos do sistema.

Fonte: MATHE, Hervé. **Service-Mix Strategies: Three-step Guide**. EUROLOG-GROUP ESSEG. Society of Logistics Engineers. France.1990, vol 7, p. 58.

2.2.2 Etapas para Implementação de Ofertas de Serviços ao Cliente

Quanto às etapas a serem seguidas por uma empresa para implantação de serviços ao cliente, Bowersox⁽⁶¹⁾ propõe a seguinte seqüência:

(1) Levantamento cuidadoso das reais necessidades dos clientes (mercado), em termos de serviços, e a posição da concorrência. A identificação das necessidades dos clientes tem como objetivo básico determinar os elementos-chave dos serviços ao cliente, ou seja, importantes sob o seu ponto de vista. O conhecimento da concorrência, principalmente no que se refere à sua posição atual e aos possíveis movimentos futuros, torna-se necessário tendo em vista a natural pretensão de quem formula uma estratégia, de vir a estabelecer uma vantagem em relação aos concorrentes.

(2) Estabelecimento dos objetivos e padrões a serem seguidos pela empresa no que se refere ao pacote de serviços a ser desenvolvido e oferecido aos clientes. Essa etapa requer cuidados especiais no sentido de que, tanto os objetivos quanto os padrões de serviços estabelecidos, sejam adequados à real capacidade da empresa.

(3) Criação de sistemas específicos de gerenciamento, voltados à divulgação, lançamento, acompanhamento, mensuração e avaliação das atividades que compõem os serviços aos clientes.

(4) Instituição de mecanismos de controle, com base nos quais possam ser procedidas revisões e ajustes no sistema, com vistas a mantê-lo adaptado à evolução das necessidades dos clientes.

Com relação à questão da implantação de serviços a clientes, Bloch, Hababou & Xardel⁽⁶²⁾, desenvolveram um plano de ação composto de dezoito pontos, cada um deles constituindo-se, na verdade, em orientação básica para a implantação de serviços:

a) Fixar e divulgar um objetivo claro e constante, cuja essência encerre a predisposição da empresa em melhorar, de forma evolutiva, sua atuação no que diz respeito à oferta de serviços aos clientes;

b) Sensibilizar todas as áreas e pessoas da empresa acerca da necessidade de se ter uma clientela satisfeita, bem servida e fiel;

c) Aproveitar todas as oportunidades que se tiverem para ocupar a posição de cliente da sua própria empresa;

d) Verificar e avaliar a competência e as atitudes de todos aqueles que estão em contato constante com os clientes;

e) Examinar, imparcialmente, como o cliente é tratado pela empresa;

f) Observar e avaliar como os concorrentes tratam seus clientes, com vistas a identificar a posição ocupada no contexto competitivo e empreender ações para superar os concorrentes;

g) Atentar para as pequenas coisas que podem levar às grandes diferenças.

h) Reorientar os procedimentos em direção à simplificação, com o propósito de facilitar a vida de colaboradores e clientes;

i) Fixar com flexibilidade, mas com rigor na aplicação, os serviços a serem oferecidos;

j) Determinar, juntamente a cada uma das pessoas envolvidas com a prestação de serviços aos clientes, pontos de controle adequados e objetivos, passíveis de mensuração;

l) Atribuir responsabilidades às pessoas envolvidas com a prestação de serviços aos clientes, fazendo por eles o que gostaria que eles fizessem por seus clientes;

m) Investir constantemente na formação e aperfeiçoamento do pessoal, direta ou indiretamente ligado à prestação de serviços a clientes;

n) Usar recursos de informática e novas tecnologias para melhorar a eficácia dos serviços oferecidos aos clientes;

o) Desenvolver uma atitude generalizada de escuta;

p) Proporcionar ao pessoal interno e aos clientes, informações constantes sobre a vida da empresa e sobre seu desempenho;

q) Reconhecer, incentivar e usar como exemplo as pessoas da empresa que aderirem a uma filosofia de prestação de serviços aos clientes e agirem de acordo com ela;

r) Criar, dentro da empresa, um sentimento compartilhado de adesão aos valores orientados à prestação de serviços;

s) Integrar os serviços como elemento-chave do projeto global da empresa.

Enquanto a abordagem de Bowersox prende-se à estrutura da implantação de serviços a clientes, a de Bloch, Hababou & Xardel liga-se à questão das atitudes diante do conceito de serviços a clientes. Chama a atenção, nessa última, a ênfase dada à preparação das pessoas com vistas à eficiente concretização da oferta de serviços a clientes.

Abordando especificamente os serviços de distribuição física, Perreault & Russ⁽⁶³⁾ defendem uma seqüência lógica de seis passos para definição e implementação de um pacote de serviços a clientes:

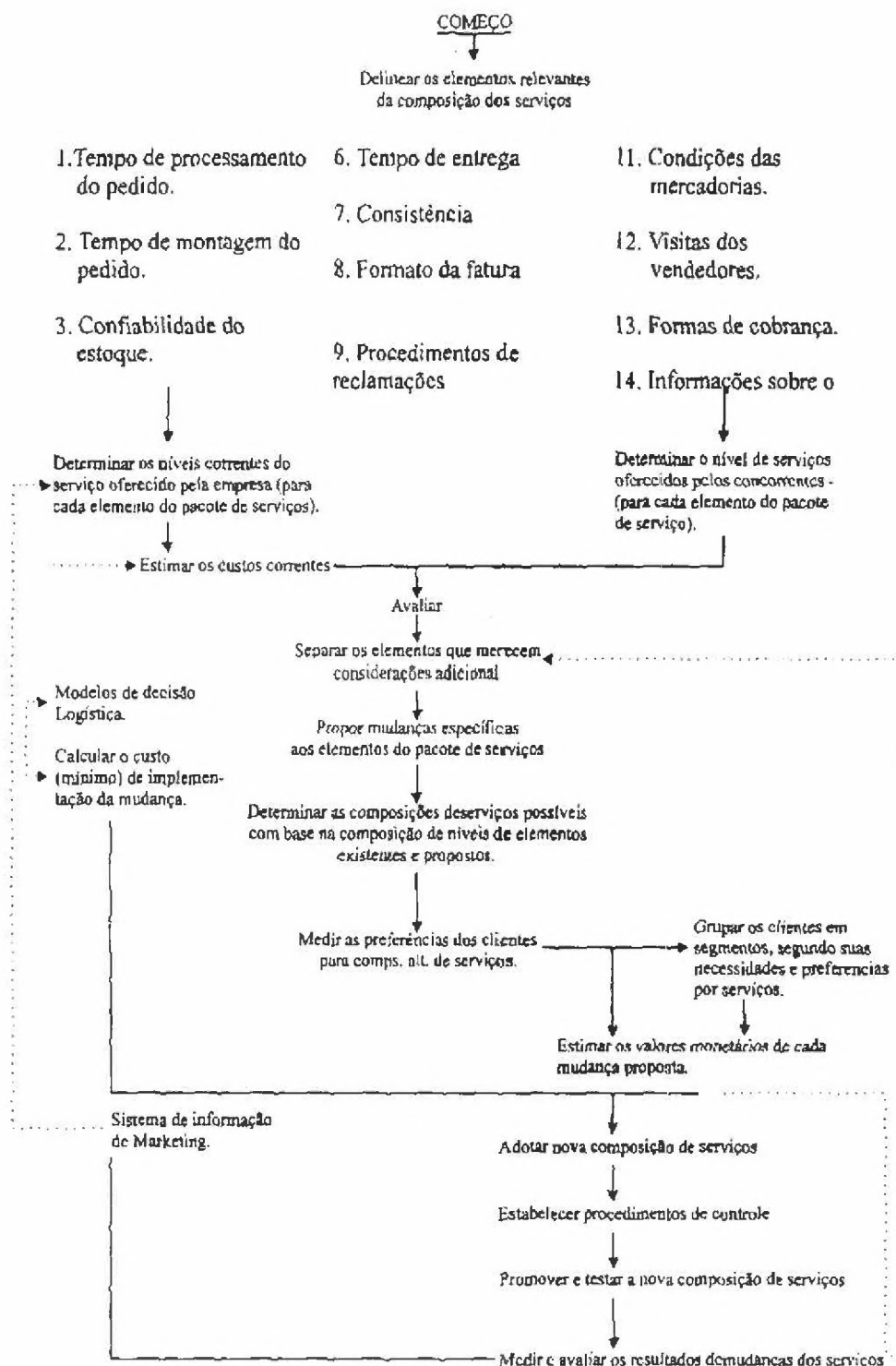
- (1) Definição dos elementos importantes do serviço de distribuição física;
- (2) Determinação do ponto de vista dos clientes;
- (3) Montagem de um pacote de serviços competitivo;
- (4) Desenvolvimento de um programa promocional para vender o pacote aos clientes;
- (5) Teste do pacote de serviços e do programa promocional, no mercado; e
- (6) Estabelecimento de mecanismos de controle e avaliação do desempenho.

Orientados por essa seqüência lógica, os autores apresentam um esquema do processo de administração dos serviços de distribuição física, conforme o apresentado na Figura 3. A base do processo gerencial

de serviços, desenvolvida por Perreault & Russ, foi construída, principalmente, a partir dos trabalhos de Gustafson & Ricard⁽⁶⁴⁾, Heskett⁽⁶⁵⁾ e Smykay⁽⁶⁶⁾.

Figura 3

VISÃO ESQUEMÁTICA DO PROCESSO DO SERVIÇO DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA



Fonte: PERREAULT, William D. Dr., & RUSS, Frederick A. *Physical distribution service: a neglected aspect of marketing management*. MSU. Business Topics, Summer 1974, p.43.

2.2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A conclusão a que conduz a análise da literatura sobre relacionamentos e serviços ao cliente, é que existem diferentes formas de classificar serviços, e que os serviços que compõem cada categoria podem variar, segundo o produto com o qual se trabalha e segundo o setor de atividades no qual se está inserido. Isso reflete a dificuldade de se criarem modelos normativos gerais de serviços. É necessário que os pacotes de serviços gerados e oferecidos aos clientes obedeçam a uma orientação quase "tailor made".

A principal implicação que essa constatação trouxe ao trabalho foi a de que a relação dos fatores, a ser submetida à análise, não deveria ser construída única e exclusivamente com base no referencial teórico. Em função disso a geração da pesquisa , teve por base a combinação entre o referencial teórico e uma pesquisa exploratória junto a clientes e fornecedores do setor, de acordo com os procedimentos apresentados nos três capítulos seguintes.

3. ASPECTOS GERAIS DO MÉTODO DE TRABALHO:

Para a consecução dos objetivos propostos utilizou-se um método de trabalho fundamentado em: (1) pesquisa bibliográfica, envolvendo revisão da literatura sobre relacionamentos entre fornecedores e clientes e serviços ao cliente, conforme teor do Capítulo 2; (2) pesquisa de campo. A fase de campo constituiu-se de um trabalho de pesquisa exploratória.

Os propósitos de uma pesquisa, segundo Selltiz et alli ⁽⁶⁷⁾, são aplicáveis a uma série de finalidades, tais como: (1) aquisição de familiaridade com um determinado fenômeno, ou obtenção de novos discernimentos sobre ele; formulação de um problema de pesquisa das características de um indivíduo, situação ou grupo específicos; (3) determinação da frequência com que algo ocorre ou de como uma coisa está relacionada à outra (geralmente, porém nem sempre, a uma hipótese inicial específica); (4) análise da hipótese de relação causal entre variáveis.

Aos estudos concernentes ao primeiro propósito, Selltiz et alli ⁽⁶⁸⁾ denominam **exploratórios** ou **formulativos**, caracterizados por um plano de pesquisa flexível, com vistas a permitir a consideração de vários aspectos do fenômeno, principalmente aqueles não contidos na formulação inicial. Em estudos relacionados aos segundo e terceiro propósitos, a

exatidão merece mais atenção, exigindo um planejamento que reduza ao mínimo as predisposições e que leve ao máximo a segurança da evidência deduzida. A estudos dessa natureza os autores chamam de **descritivos**. Ao quarto tipo de estudo, os quais demandam sistemas que não só reduzam as predisposições e aumentem a segurança, mas, também, permitam inferências sobre a causalidade, os autores denominam de **experimentais**.

Selltiz et alli ⁽⁶⁹⁾ chamam a atenção para o fato de que uma determinada pesquisa pode conter elementos de dois ou mais dos tipos de estudos, muito embora a ênfase primordial seja geralmente dada a apenas um tipo.

Tripodi et alli ⁽⁷⁰⁾ salientam que os estudos empíricos que melhor podem ser submetidos à classificação são aqueles que apresentam uma investigação única. Quando mais de um tipo de estudo é utilizado em um mesmo trabalho, mais ele deve ser classificados separadamente.

Este trabalho foi baseado em uma pesquisa **exploratória** obtida através de amostra qualitativa, não representativa e extraída por conveniência. Desta forma, obtemos resultados indicativos de tendência não probabilística e não projetável.

4. PESQUISA

Para se definir o conjunto de fatores-chave no processo decisório de compras de determinado setor, bem como os serviços relevantes para este setor, seria necessário que se dispusesse de uma base teórica suficientemente sólida para fundamentá-lo de forma inequívoca, permitindo, acima de tudo, uma perfeita adaptação do setor em questão. Conhecimentos prévios sobre a situação atual do setor e dos serviços que orientam os relacionamentos fornecedores/clientes e sobre as aspirações da clientela no que se refere à demanda por serviços, constituiriam outra base para sustentar a geração do referido conjunto de serviços.

Como, no presente caso, não se pode contar com nenhuma das duas pré-condições citadas, a construção de tal conjunto teve por base uma combinação de bibliografia especializada no assunto com os resultados da pesquisa de campo, exploratória, realizada junto a clientes do setor. Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa serão descritos a seguir.

4.1 MÉTODO UTILIZADO NA PESQUISA

Os clientes mais importantes do mercado brasileiro de componentes foram visitados para a realização desta pesquisa. Cerca de 53 empresas e 105 executivos das áreas de Engenharia, Compras e Diretoria.

A pesquisa foi dividida nos quatro principais segmentos de mercado: ENTRETENIMENTO, PROFISSIONAL, INFORMÁTICA E DISTRIBUIDOR. Essa divisão objetivou uma análise mais detalhada dos segmentos de mercado.

A coleta de informações necessárias para esta pesquisa, foi realizada através de entrevistas em profundidade, junto aos “clientes-alvo”, localizados na grande São Paulo e outras regiões.

4.1.1 Dados da amostra:

SEGMENTO	NÚMERO DE EMPRESAS	EXECUTIVOS ENGENHARIA	ENTREVISTADOS COMPRAS/ ADMINISTRATIVO	TOTAL
Entretenimento	14	20	22	42
Profissional	18	10	19	29
Informática	14	9	18	27
Distribuidor	7	*	7	7
Total	53	39	66	105

* Os segmento distribuidor não possui um departamento de engenharia (como considerado na pesquisa), por não realizar projetos, apenas a revenda de componentes.

4.1.2 Relação das empresas entrevistadas:

É apresentado em anexo 1 a relação das empresas entrevistadas, dentro dos quatro segmentos:

4.1.3 Roteiro para entrevista:

É apresentado em anexo 2 roteiro para entrevista.

4.2 .DADOS OBTIDOS:

Conforme mencionado no decorrer deste trabalho, apesar de qualidade e preço adequado serem fatores-chave no processo decisório de compra do mercado considerado, tais fatores podem ser considerados como “premissas” à participação no mercado. Trata-se atualmente de condições “sinequanon” à participação deste mercado. O diferencial deve ser obtido através de outros fatores, que ainda não foram “incorporados” pelo mercado e, conseqüentemente, ainda percebidos como “diferencial”.

Constatamos e confirmamos que preço e produto são fatores-chave no processo. Entretanto, o objetivo do trabalho trata-se da busca de serviços que possam agregar valor na percepção do cliente, para que assim possamos obter vantagem diferenciada e, nesse sentido, obtivemos os dados apresentados a seguir:

SEGMENTO: ENTRETENIMENTO

1º	FLEXIBILIDADE NA NEGOCIAÇÃO
2º	CONFIABILIDADE NA ENTREGA
3º	CONFIABILIDADE PARA PARCERIA
4º	ATENDIMENTO - SUPORTE TÉCNICO

SEGMENTO: INFORMÁTICA

1º	FLEXIBILIDADE NA NEGOCIAÇÃO
2º	BOAS CONDIÇÕES DE PAGAMENTO
3º	ATENDIMENTO - SUPORTE VENDAS
4º	CONFIABILIDADE NA ENTREGA

SEGMENTO: PROFISSIONAL

1°	FLEXIBILIDADE NA NEGOCIAÇÃO
2°	CONFIABILIDADE NA ENTREGA
3°	FLEXIBILIDADE NA ALTERAÇÃO DE PEDIDOS
4°	ATENDIMENTO - SUPORTE TÉCNICO
5°	BOAS CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

SEGMENTO: DISTRIBUIÇÃO

1°	FLEXIBILIDADE NA NEGOCIAÇÃO
2°	CONFIABILIDADE NA ENTREGA
3°	CONFIABILIDADE PARA PARCERIA

5.CONCLUSÃO

A partir dos resultados obtidos através da pesquisa podemos concluir que os serviços agregados variam pouco em função dos segmentos: ENTRETENIMENTO, INFORMÁTICA, PROFISSIONAL e DISTRIBUIÇÃO.

Os serviços que agregam maior valor para o setor são:

- Flexibilidade na negociação;
- Confiabilidade de entrega;
- Confiabilidade para parceria;
- Atendimento - suporte técnico;
- Atendimento - suporte de vendas;
- Flexibilidade na alteração de pedidos;
- Boas condições de pagamento.

A homogeneidade de solicitação de serviços agregados por parte dos segmentos observada facilita a elaboração da estratégia de marketing das empresas do setor. O treinamento da força de vendas pode ser único, gerando uma grande economia de capital na estruturação do atendimento ao cliente. O custo de treinamento passa a ser muito menor.

O marketing industrial é construído sobre uma efetiva gerência de relacionamentos que tem, como papel básico, acima de tudo, coordenar a interface entre fornecedores e clientes. O escopo deste trabalho esteve envolvido na determinação de valores agregados no mercado de semicondutores através da diferenciação de serviços ao cliente.

As relações entre fornecedores e clientes, no marketing industrial, tendem a ser complexas. Através dos dados obtidos nesta pesquisa, podemos perceber que as interfaces entre a empresa e o mercado envolvem as mais diferentes áreas da empresa, extrapolando a mera consideração à área de marketing. Muitas pessoas e departamentos, em uma organização fornecedora, são envolvidos na oferta de serviços aos clientes. Na relação de serviços obtida neste trabalho, torna-se evidente essa constatação. Áreas de produção - flexibilidade na alteração de pedidos - , engenharia de produto - suporte técnico - , transporte - confiabilidade de entrega - , comunicação - suporte de vendas - , assistência técnica - suporte técnico - , gerenciamento de estoques - flexibilidade na alteração de pedidos - , treinamento - flexibilidade na alteração de pedidos - , etc., são áreas implícitas como elementos que precisam conjugar esforços, com vistas a constituir o valor global do “produto” oferecido ao cliente. O próprio conceito de produto industrial expressa-se por essa complexidade. Webster (71) define produto industrial como um complexo conjunto de relações entre fornecedor e cliente. O produto físico, embora relevante, é apenas uma das dimensões da interface

entre as duas partes da troca. É preciso que a eles sejam agregados outros valores.

É nesse contexto que se insere o conceito de serviços ao cliente, identificados através da determinação de valores agregados. Os serviços oferecidos complementam a dimensão física do produto, ampliando o valor da oferta ao cliente. À medida que as tecnologias de produto e de processo vão se tornando de domínio mais generalizado, o que tem sido uma constante desde a revolução industrial, a diferenciação das ofertas vai-se deslocando do produto físico para o produto ampliado. A tendência é de que os serviços ao cliente passem a fazer a diferença nos processos competitivos, cada vez mais.

A responsabilidade básica do marketing industrial, dessa forma, consiste em planejar e coordenar os papéis dos diferentes atores, enquanto agentes de prestação de serviços a clientes. Para a administração de marketing, essa integração precisa ser encarada como uma importante força da empresa no quadro de sua estratégia mais ampla.

É inegável que a importância dos vários componentes de serviços abordados neste trabalho variará de acordo com o estágio de relacionamento com o cliente, com o estágio do ciclo de vida do produto, ou com o próprio tipo de produto. No entanto, isso só evidencia mais a necessidade de compreender e administrar as relações com clientes, sob

pena de reduzir o efeito dos esforços de interação com os clientes e, conseqüentemente, perder eficiência. Nesse caso, as deficiências podem ter conseqüências desastrosas, principalmente em mercados altamente competitivos. Por outro lado, uma correta estratégia de serviços poderá constituir-se em atributo chave para a diferenciação da oferta, quando se trata de proteger-se do crescimento do número de competidores agressivos em preço, com concorrência muito provável no setor estudado.

5.1 ORIENTAÇÕES BÁSICAS PARA A FORMULAÇÃO DE OFERTAS DE SERVIÇOS:

Embora os objetivos deste trabalho não estivessem comprometidos com a identificação de serviços para situações específicas de mercado, convém que se lance mão de tal abordagem específica, para destacar algumas considerações básicas úteis, como orientação, para fornecedores que desejarem formular ofertas de serviços a clientes.

Em caso de mercados para produtos que envolvam riscos elevados para os clientes, serviços técnicos e de assistência para a correta aplicação do produto pelo cliente devem ser encarados como componentes essenciais, pelo menos até o total domínio do uso do produto. Muito freqüentemente, a chave do sucesso, para o desenvolvimento de um mercado para um novo produto industrial, está na capacidade do ofertante desenvolver um bom programa de apoio técnico ao cliente. Desse

programa, constam serviços relacionados à preparação ou ao treinamento do cliente para o bom uso do produto; assistência para que o produto corresponda ao funcionamento e desempenho prometidos; fornecimento de literatura técnica, etc., todos esses itens mencionados e valorizados pelos clientes do setor estudado. É lógico que tais esforços devem ser empreendidos com a finalidade precípua de provar ao cliente que o novo produto pode ser usado de maneira fácil, segura e lucrativa. É preciso que se entenda que os serviços, em situações como essa, só surtirão efeitos em condição de operação real do cliente e não, somente, no laboratório do fornecedor. Essa deve ser a motivação central para ofertas de serviço de tal natureza.

Em mercados de equipamentos, a cooperação técnica entre fornecedor e cliente pode levar ao desenvolvimento de novos “designs” do produto, ou ao desenvolvimento de novos sistemas facilitadores da operação do produto. Em tais circunstâncias, a competência técnica do fornecedor e sua credibilidade são elementos centrais para o sucesso, visto que tais produtos ou sistemas são encarados, pelo cliente, como portadores de valor competitivo, predispondo-o a envolver-se em sua fase de desenvolvimento (esse é o caso de grande parte dos semicondutores). Os serviços nesse caso devem funcionar como elementos de ratificação da competência e credibilidade do fornecedor.

Em mercados maduros, caracterizados por demanda estável, competição crescente e produtos similares, os serviços mais relevantes são os relacionados à entrega. As oportunidades para obter diferenciação com base na dimensão técnica são reduzidas, embora não devam ser desprezadas. Mesmo que o foco dos serviços, em tal circunstância, deva estar centrado na agilidade, flexibilidade e precisão do fornecedor na entrega do produto - itens evidenciados e percebidos através da pesquisa deste trabalho - pequenas variações de qualidade ou suporte técnico podem representar diferenciais importantes entre ofertantes que operam com “mix” de produtos e preços muito similares.

A oferta de serviços, agregados a produtos já consolidados no mercado, cujo uso por parte dos clientes não constitua mais nenhuma dificuldade, tende a ser orientada pela estrutura de distribuição. Aspectos de serviços ligados à localização geográfica de depósitos ou fábricas, assumem relevância.

5.2 LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A primeira limitação do presente trabalho prende-se à questão de a pesquisa ter sido realizada com uma **amostra** dos clientes do mercado, e que em sua maioria, encontravam-se no estado de São Paulo.

Outra limitação que precisa ser referida é o fato de o estudo ter sido feito baseado em uma pesquisa **exploratória** obtida através de amostra qualitativa, não representativa e extraída por conveniência. Desta forma, obtivemos resultados indicativos de tendência não probabilística e não projetável.

Devemos considerar também o fato de não terem sido confrontados os serviços a clientes com as diferentes situações de compra industrial. Em situações de compra nova, rotineira ou modificada, os clientes poderão manifestar necessidades diferenciadas.

Ao mesmo tempo que os aspectos acima expressos constituem-se em limitações do trabalho, eles representam também novas oportunidades de investigação. O trabalho poderia ser complementado através de pesquisa com o **universo** de clientes, o que tornaria o estudo exploratório em um **censo**, a ser realizado com questionário estruturado fechado.

Mesmo diante das limitações mencionadas, uma vez que apresenta, discute e amplia a base teórica pertinente à determinação de valores agregados a clientes, através de serviços no mercado de semicondutores, tal ampliação reveste-se de utilidade enquanto subsídio para ações dirigidas na busca de vantagens competitivas e posterior diferencial competitivo em relação ao mercado como um todo.

O trabalho oferece assim, base para formulação de estratégias de serviços a clientes.

É interesse do próprio autor aprofundar, no futuro, conhecimentos com relação a serviços, associados a situações de compra industrial. Não necessariamente, no entanto, esses novos trabalhos estarão relacionados ao setor ora aqui analisado.

ANEXOS

Anexo 1

EMPRESAS ENTREVISTADAS

SEGMENTO: ENTRETENIMENTO

Empresas:

1. ANTENAS THEVEAR;
2. BRAVOX;
3. CCE IND. E COMÉRCIO;
4. EVADIN;
5. FORD ELETRÔNICA;
6. GRADIENTE;
7. NOVIK;
8. PANASONIC;
9. PHILCO;
10. PHILIPS;
11. SANYO;
12. SEMP TOSHIBA;
13. SHARP;
14. SONY.

SEGMENTO: INFORMÁTICA

Empresas:

1. ADD;
2. ALCATEL;
3. ANGRA;
4. AUTEL;
5. AUTELCOM;
6. DISMAC;
7. ERICSSON;
8. ITAUTEC;
9. MILMAR;
10. PROCOMP;
11. SPIKE;
12. TODA;
13. VIDEOCOMPO;
14. VGART;

SEGMENTO: PROFISSIONAL

Empresas:

1. ABC AUTRÔNICA;
2. BAYER;
3. ROBERT BOSCH;
4. HL ELETRO METAL;
5. IPECO;
6. KOSTAL;
7. KRON;
8. MEDAVE;
9. METALÚRGICA CARTO;
10. NGK;
11. NORD IND. E COM.;
12. COFAP ELETRÔNICA;
13. PETO CONS.;
14. REFINAÇÕES DE MILHO BRASIL;
15. TASSELI & NETO;
16. VDO;
17. VETA;
18. WAPSA.

SEGMENTO: DISTRIBUIÇÃO

Empresas:

1. CITRONIC;
2. FORNEL;
3. MUNDISOM;
4. KARIMEX;
5. PANAMERICANA;
6. RÁDIO EMEGÊ;
7. TRANCHAM.

Anexo 2

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

PESQUISA: COMPONENTES SEMICONDUTORES

EMPRESA: _____

ENTREVISTADO: _____

CARGO: _____

ANALISTA: _____ DATA: _____

QUESTÕES:

1. Principais produtos que sua empresa fabrica e que utilizam componentes semicondutores: _____

2. Mencionar, por ordem de importância, dentro de cada área, os principais fatores de decisão de compra.

3. Classificar, por ordem de importância, os 5 grupos apresentados.

ÁREA / FATORES DE DECISÃO DE COMPRA:

CLASS:

_____ ATENDIMENTO - SERVIÇOS DE ENTREGA

1° _____

2° _____

3° _____

4° _____

5° _____

_____ ATENDIMENTO - SERVIÇOS SUPORTE DE VENDAS

1° _____

2° _____

3° _____

4° _____

5° _____

_____ PRODUTO

1° _____

2° _____

3° _____

4° _____

5° _____

_____ PREÇO

1° _____

2° _____

3° _____

4° _____

5° _____

_____ IMAGEM

1° _____

2° _____

3° _____

4° _____

5° _____

3. Anseios / Sugestões e expectativas:

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) LUCE, Fernando Bins. Physical distribution service.- a comparative study. Michigan State University, 1982.
- (2) PERREAULT Jr., William D. & RUSS, Frederick A. A physical distribution service in industrial purchase decision. Journal of Marketing, N.40, April 1976.
- (3) Hunt, Shelby D. General theories and the fundamental explanada of marketing. Journal of Marketing, N.47, Fall 1983,pp.9-17.
- (4) KOTLER, Philip & LEVY, Sidney J. Broadening the concept of marketing. Journal of Marketing, N. 33, January 1969, pp. 10-15.
- (5) KOTLER, Philip. A generic concept of marketing. Journal of marketing,N.36, april 1972, pp.46-54.
- (6) FERBER, Robert. The expanding role of marketing in the 1970's.Journal of Marketing, N.34, January 1970, pp.29-30.
- (7) BAGOZZI, Richard P. Marketing as exchange. Journal of Marketing, N.39, October 1975, pp.32-39.
- (8) _____. Toward a formal theory of marketing exchange, in: Conceptual and theorical developments in marketing, O.C. Ferbell, Stephen W. Brow and Charles W.Lamb Jr., Eds., Chicago: American Marketing Association, 1979, pp.431-447.
- (9) FRAZIER, Gary L. Interorganizational exchange behavior: a broadened perspective. Journal of Marketing, N.47, Fall 1983, pp.68-78.
- (10) ARNDT, John. Toward a concept of domesticated markets. Journal of Marketing, N.43, Fall 1979, pp.69-75.

- (11) WEBSTER, Jr., Frederick E. Industrial marketing strategy. New York, John Wiley & Sons, 1984, p.34.
- (12) MACNEIL, Jan R. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. Northwestern University Law Review, N.72, 1978, pp.854-902.
- (13) WEBSTER, op.cit., p.52
- (14) JACKSON, Barbara Bund. Winning and keeping industrial customers. Lexington, Massachusetts, Lexington Books, D.C. Heath & Co., 1985, pp. 14-15.
- (15) LAMBERT, Douglas & STOCK, James R. Strategic physical distribution management. Homewood, Illinois, Richard D. Irvin Inc., 1982, pp.84-94.
- (16) PERREAULT, William D. & RUSS, Frederick A. Physical distribution service in industrial purchase decisions. Journal of Marketing, N.40, April 1976, pp.3-10.
- (17) LA LONDE, Bernard J. & ZINSZER, Raul H. Customer service: meaning and measurement. A special study report published by Nacional Council of Physical Distribution Management, Chicago, 1976, p.ii.
- (18) STERLING, Jay U. & LAMBERT, Douglas M. Establishing customer service strategies within the marketing mix. Journal of Business Logistics, V.8, N. 1, 1986, pp. 1- -30.
- (19) GORCHELS, Linda M. Focus on service "package" threatens competitive future. Marketing News, 08.07.91, p.5.
- (20) BONOMA, T.V. & JOHNSTON, Wesley. Purchase of capital equipment and industrial service. Industrial Marketing Management N.10, 1981, pp.253-264.
- (21) PERREAULT & RUSS, op.cit.

- (22) BONOMA, op. cit.
- (23) WEBSTER, op. cit., pp.52-79.
- (24) Idem, PP.29-30.
- (25) JACKSON, op.cit., pp.95-115.
- (26) Idem, p. 109.
- (27) MACNEIL, op. cit.
- (28) MACNEIL, Jan R. The new social contract, an inquiry into modern contractual relations. New Haven, CT: Yale University Press, 1980, p.96.
- (29) DAY, George S. & WENSLEY, Robin. Marketing theory with a strategic orientation. Journal of Marketing, N.47, Fall 1983, pp.79-89.
- (30) SCANZONI, J. Social exchange and behavioral interdependence, in: Social Exchange in Developing Relationships, R.L.Burgess and T.L. Houston, Eds., New York, Academic Press, Inc., 1979, pp.47-54.
- (31) Idem, ibidem.
- (32) BAXTER, Leslie A. Self-disclosure as a relationship disengagement strategy. Human Communication Research, N.5, Spring 1979, pp.215-222.
- (33) _____. Relationship Disengagement: an examination of the reversal hypothesis. Western Journal of Speech Communication, N.47, Spring 1983, pp.85-98.
- (34) _____. Accomplishing relationship disengagement, in: Understanding Personal Relationship, Steven Duck & Daniel Perlmand, Eds., Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc., 1975, pp.243-265.

- (35) DUCK, Steven. A topography of relationship disengagement and dissolution, in: Personal Relationships, N.4: Dissolving Personal Relationships, Steven Duck & Robin Gilmour, Eds., New York, Academic Press, Inc., 1982.
- (36) DWYER, F. Robert et alli. Developing buyer-seller relationships. Journal of Marketing, N.51, April 1989, p.20.
- (37) DION, Paul A. & BANTING, Peter M. Industrial supplier- buyer negotiations. Industrial Marketing Management, N. 17, 1988, pp.43-47.
- (38) CHONKO, L.B. Are purchasing managers machiavellian? Journal of Purchasing and Materials Management N. 18, Winter 1982, pp.42-54.
- (39) JACKSON, op. cit.
- (40) MACNEIL (1978), op.cit.
- (41) DAY, R.L. & MICHAELS, R.E. Negotiation styles of industrial buyers. Industrial Marketing Management, N. 15, 1986, p. 18.
- (42) SPEKMAN, Robert E. & JOHNSTON, Wesley J. Relationship Management: managing the selling and the buying interface. Journal of Business Research, N. 14, 1986, pp.519-531.
- (43) LA LONDE & ZINSZER, op.cit.
- (44) Idem, p.7.
- (45) LA LONDE & ZINSZER, op. cit.
- (46) STERLING & LAMBERT, op. cit.
- (47) HUTCHISON & STOLLE, op. cit. pp.85-96

- (48) CHRISTOPHER, Martin M. Creating effective policies for customer services. International Journal of Physical Distribution and Materials Management, V. 13, N.2 (Special Edition 1983).
- (49) STERLING & LAMBERT, op.cit., p.7.
- (50) MATHE, Hervé. Service-mix strategies. a three-step guide. EUROLOG-Groupe ESSEG, Society of Logistics Engineers, France, 1990, Vol.7, p.200.
- (51) MANAGEMENT ANALYSIS CENTER, INC. Comparative survey of the service function in twenty equipment manufacturing companies. Cambridge, Mass., June 1982.
- (52) MATHE, op. cit.
- (53) LA LONDE & ZINSZER, op. cit., pp.272-282.
- (54) STEPHENSON, Ronald P. & WILLET, Ronald. Selling with physical distribution service. Business Horizons, December 1968.
- (55) STERLING& LAMBERT,op.cit.,p.178.
- (56) RAKOWSKI, James P. The customer service concept. Review of Business and Economic Research, N. 17,2, Winter 1982, pp.55-66.
- (57) STERLING & LAMBERT, op. cit.
- (58) BOWERSOX, Donald J. Logistical management: a system integration of physical distribution, manufacturing support and materials procurement. New York, MacMillan Publishing Company, 1986, pp.9293.
- (59) LA LONDE & ZINZER, op. cit. pp.203-207.
- (60) MATHE, op. cit., p.55.

- (61) BOWERSOX, op. cit. p.94.
- (62) BLOCH, P., HABABOU, R. & XARDEL, D. Service compris. L'Expansion/Hachette/Éditions, Jean Claude Lattes, 1986, p.45.
- (63) PERREAULT Jr., William D. & RUSS, Frederick A. Physical distribution service: a neglected aspect for marketing management. MSU Business Topics, Summer 1974, pp.37-45.
- (64) GUSTAFSON, John F. & RICARD, Raymond. How to determine levels of required customer service. Transportation and Distribution Management, June 1964, pp.34-37.
- (65) HESKETT, James L. Controlling customer logistics service. International Journal of Physical Distribution; June 1971, pp. 140-145.
- (66) SMYKAY, Edward W. Physical distribution management (3 ed). New York, MacMillan, 1973, pp.376-377.
- (67) SELLTIZ, C., et alli. Métodos de pesquisa das relações sociais. São Paulo, Editora Herder, USP, 1965, p.61.
- (68) Idem ibidem.
- (69) Idem, p. 63.
- (70) TRIPODI, Tony, et alli. Análise da pesquisa social (2 ed). Rio de Janeiro, F.Alves, 1981, p.35.
- (71) Webster, op. Cit. P.74.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

AAKER, David & DAY, George S. Investigación de mercados. 3 ed. México, McGraw-Hill, 1989.

ALBRECHT, Karl & LAWRENCE J. Bredford. Serviços com qualidade: a vantagem competitiva. São Paulo. Makron Books, 1992.

ARNDT, John. Toward a concept of domesticated markets. Journal of Marketing, N.43, Fall 1979.

BAGOZZI, Richard P. Marketing as exchange. Journal of Marketing, N.39, October 1975.

_____. Toward a formal theory of marketing exchange, in: Conceptual and theoretical developments in marketing, O.C. Ferbell, Stephen W.Brow and Charles W.Lamb Jr., Eds., Chicago: American Marketing Association, 1979.

BAXTER, Leslie A. Self-disclosure as a relationship disengagement strategy. Human Communication Research, N.5, Spring 1979.

_____. Relationship Disengagement.- an examination of the reversal hypothesis. Western Journal of Speech Communication, N.47, Spring 1983.

_____. Accomplishing relationship disengagement, in: Understanding Personal Relationship, Steven Duck & Daniel Perlmand, Eds., Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc., 1975.

BLOCH, P., HABABOU, R. & XARDEL, D. Service compris. L'Expansion/Hachette/Éditions, Jean Claude Lattes, 1986.

BONOMA, T.V. & JOHNSTON, Wesley. Purchase of capital equipment and industrial service. Industrial Marketing Management, N. 10, 1981.

BOWEN, David E. et ali. A framework for analyzing customer service orientations in manufaturing. Academy of Marketing Review, N. 1, vol. 14, 1989, p.75-95.

BOWERSOX, D.J. Logistical management. New York, MacMillan Publishing Company, 1986.

BOYD, Harper W., et alli. Marketing research: text and cases (7 ed). Homewood, Illinois, Irwin, 1989.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. As atividades de marketing no processo de transferência de tecnologia (um estudo sobre instituições de pesquisas governamentais). São Paulo, FEA/USP, 198 1.

CHONKO, L.B. Are purchasing managers machiavellian? Journal of Purchasing and Materials Management, N. 18, Winter 1982.

CHRISTOPHER, Martin M. Creating effective policies for customer services. International Journal of Physical Distribution and Materials Management, V. 13,N.2 (Special Edition 1983).

CHURCHILL, Jr., Gilbert A. Marketing research: methodological fundations (4 . ed). New York, The Dryden Press, 1987.

CRAVENS, David W. Strategic marketing. Homewood, Illinois, Irwin, 1987.

DAY, George S. & WENSLEY, Robin. Marketing theory with a strategic orientation...*Journal of Marketing*, N.47, Fall 1983.

DAY, R.L. & MICHAELS, R.E. Negotiation styles of industrial buyers Industrial Marketing Management, N. 15, 1986.

DION, Paul A. & BANTING, Peter M. Industrial supplier- buyer negotiations Industrial Marketing Management, N. 17, 1988.

DUCK, Steven. A topography of relationship disengagement and dissolution, in: Personal Relationships, N.4: Dissolving Personal

Relationships, Steven Duck & Robin Gilmour, Eds., New York, Academic Press, Inc., 1982.

DWYER, F. Robert et alli. Developing buyer-seller relationships. Journal of Marketing, N. 51, April 1989.

FERBER, Robert. The expanding role of marketing in the 1970's. Journal of marketing, N.34, January 1970.

FRAZIER, Gary L. Interorganizational exchange behavior: a broadened perspective. Journal of Marketing, N.47, Fall 1983.

GORCHELS, Linda M. Focus on service "package" threatens competitive future. Marketing News, jul.,08, 1991.

GUSTAFSON, John F. & RICARD, Raymond. How to determine levels of required customer service. Transportation and Distribution Management, June 1964.

HAMEL, Garry & PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro. Campus, 1995.

HESKETT, James L. Controlling customer logistics service. International Journal of Physical Distribution; June 1971.

HUNT, Shelby D. General theories and the fundamental explanada of marketing. Journal of Marketing, N.47, Fall 1983.

HUTCHISON, William M. & STOLLE, John F. How to manage customer service. Harward Business Review, N.46, November/December 1968.

JACKSON, Barbara Bund. Winning and keeping industrial customers. Lexington, Massachussets, Lexington Books, D.C. Heath & Co., 1985.

KOTLER, Philip & LEVY, Sidney J. Broadening the concept of marketing. Journal of Marketing, N.33, January 1969.

KOTLER, Philip. A generic concept of marketing. Journal of marketing, N.36, april 1972.

_____. Marketing management. Englewood -Cliffs, Pintice- Hall, 1988.

LA LONDE, Bernard J. & ZINSZER, Paul H. Customer service: meaning and measurament. A Special Study Report Published by Nacional Council of Physical Distribution Management, Chicago, 1976.

LAMBERT, Douglas & STOC, James R. Strategic physical distribution management. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1982.

LEVY, Michael. Toward an optimal customer service package. Journal of Business Logistics, V.2, N.2 (1981).

LUCE, Femando Bins. Physical distribution service: a comparative study. Michigan State University, 1982.

MACNEIL, Jan R. Contracts.- adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. Northwestern University Law Review, N. 72, 1978.

_____. The new social contract, an inquiry into modern contractual relations. New Haven, CT: Yale University Press, 1980.

MANAGEMENT ANALYSIS CENTER, INC. Comparative survey of the service function in twenty equipment manufacturing companies. Cambridge, Mass., June 1982.

MATHE, Hervé. Service-mix strategies: a three-step guide. EUROLOG-Groupe ESSEG, Society of Logistics Engineers, V. 7, France, 1990.

_____. Managing service. EUROLOG - Groupe ESSEG, Society of Logistics Engineers, V.8, -France, 1990.

MCKENNA, Regis. Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro. Campus, 1993

PERREAULT Jr., William D. & RUSS, Frederick A. Physical distribution service: a neglected aspect for marketing management. MSU Business Topics, Summer 1974.

_____. Physical distribution service in industrial purchase decisions Journal of Marketing, N.40, April 1976.

RAKOWSKI, James P. The customer service concept. Review of Business and Economic Research, N. 17,2, Winter 1982.

SCANZONI, J. Social exchange and behavioral interdependence, in: Social Exchange in Developing Relationships, R.L. Burgess and T.L. Huston, Eds., New York, Academic Press, Inc., 1979.

SMYKAY, Edward W. Physical distribution management (3 ed). New York, MacMillan, 1973.

SPEKMAN, Robert E. & JOHNSTON, Wesley J. Relationship Management.. managing the selling and the buying interface. Journal of Business Research, N. 14, 1986.

STEPHENSON, Ronald P. & WILLET, Ronald. Selling with physical distribution service. Business Horizons, December 1968.

STERLING, Jay U. & LAMBERT, Douglas M. Establishing customer service strategies within the marketing mix. Journal of Business Logistics, V. 8, N. 1, 1986.

WEBSTER, Jr., Frederick E. Industrial marketing strategy. New York, John Wiley & Sons, 1984.

WEITZ, Barton & WENSLEY, Robin. Strategic marketing: planning, implementations and control. Boston, Massachusetts, Kent Publishing Co., 1984.

ZEMKE, Ron & SCHAAF, Dick. A nova estratégia de marketing. São Paulo, Harbra, 1991.