

*CUSTOMER SERVICE – SATISFAÇÃO GARANTIDA*  
*“O CASO PROSETWIN”*

Joana de Araújo e Ribeiro Pereira

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção  
do grau de Mestre em Gestão de Serviços e da Tecnologia

**Orientador:**

Prof. Doutor Miguel Jorge Rodrigues de Magalhães

**Abril, 2014**

## Índice

<b>Resumo do Projeto</b> .....	<b>viii</b>
<b>Abstract (Inglês)</b> .....	<b>ix</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>x</b>
<b>Glossário</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. Introdução ao tema do projeto <i>Customer Service</i> (Serviço ao Cliente)</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Tema do projeto de Mestrado</b> .....	<b>3</b>
2.1. A Pergunta .....	3
2.3. Objetivos do projeto de mestrado .....	3
2.4. Metodologia de Investigação .....	3
2.5. Motivos para a realização do projeto de Mestrado .....	6
<b>3. Estado da arte do <i>Customer Service</i> (Serviço ao Cliente)</b> .....	<b>7</b>
3.1. Estado atual do tema: recolha e compilação bibliográfica.....	7
3.2. Sugestão de um modelo de <i>Customer Service</i> .....	24
3.3. Conclusões sobre o <i>Customer Service</i> .....	32
<b>4. Estudo empírico – O método de caso – "O caso ProSETWIN"</b> .....	<b>34</b>
4.1. Análise do Setor Farmacêutico em Portugal.....	34
4.1.1. Os <i>Stakeholders</i> da Saúde.....	34
4.1.2. A indústria farmacêutica .....	41
4.2. O <i>outsourcing</i> e o <i>insourcing</i> .....	43
4.3. “O Caso ProSETWIN” .....	45
4.3.1. História, Visão, Missão, Valores e Estratégia ProSETWIN .....	45
4.3.2. Serviço de <i>Customer Service</i> PSW .....	46
4.3.3. Apresentação de um modelo <i>Customer Service</i> PSW .....	46
4.3.4. Conclusões do estudo empírico: <i>Customer Service</i> - satisfação garantida: “O Caso ProSETWIN” .....	51
<b>5. Limitações da investigação</b> .....	<b>52</b>
5.1. Limitações concetuais sobre o tema <i>Customer Service</i> .....	52
5.2. Limitações sobre o estudo do projeto .....	53
<b>6. Temas para investigações futuras</b> .....	<b>55</b>

<b>7. Estudo empírico – Estudo de Mercado – Setor da indústria farmacêutica.....</b>	<b>56</b>
7.1. Introdução .....	56
7.2. Objetivos do estudo empírico .....	56
7.3. Desenho da metodologia de investigação .....	57
7.4. Critérios de seleção da amostra.....	60
7.5. Intervalo de Confiança.....	61
7.6. Erro amostral.....	61
7.10. Conclusões .....	62
<b>8. Bibliografia .....</b>	<b>66</b>
<b>9. Anexos .....</b>	<b>69</b>
9.1. Carta de apresentação do questionário.....	70
9.2. Ficha técnica da investigação empírica.....	71
9.3. Questionário .....	72
9.4. Tratamento de dados .....	75
9.5. Pesquisas por <i>key words</i> : <i>Customer Service</i> ; <i>Customer support</i> ; <i>Customer Service policy</i> ; <i>Customer Relationship Management</i> .....	101
9.5.1. <i>Customer Service</i> .....	101
9.5.2. <i>Customer Support</i> .....	104
9.5.3. <i>Customer Service Policy</i> .....	108
9.5.4. <i>Customer Relationship management</i> .....	115

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Variáveis do Serviço ao Cliente classificadas por ordem de importância para o setor de móveis de escritório.....	16
Tabela 2 - Variáveis do Serviço ao Cliente classificadas por ordem de importância para a indústria dos plásticos .....	17
Tabela 3 - Laboratórios farmacêuticos em Portugal .....	41
Tabela 4 - TPC1 - Tarefas de <i>Procurement</i> Clientes – ProSETWIN .....	47
Tabela 5 - TPC2 - Tarefas de <i>Procurement</i> Clientes – ProSETWIN .....	47
Tabela 6 - TPC3 - Tarefas do foro contratual e logístico – ProSETWIN.....	48
Tabela 7 - TPC4 - Tarefas de integração – ProSETWIN.....	48
Tabela 8 - TPC5 - Integração e tarefas de rotina administrativas – ProSETWIN .....	49
Tabela 9 - TPC6 - Tarefas financeiras e de Controlo de Gestão – ProSETWIN.....	49
Tabela 10 - Expetativas do cliente <i>versus</i> proposta de valor da empresa.....	52
Tabela 11 - Seleção do tamanho da amostra.....	60
Tabela 12 - Ficha técnica da investigação empírica .....	71
Tabela 13 - É da opinião de que a existência da função <i>Customer Service</i> melhora a competitividade das organizações?.....	76
Tabela 14 - Tratamento estatístico da pergunta: “É da opinião de que a existência da função <i>Customer Service</i> melhora a competitividade das organizações?” .....	77
Tabela 15 – “Existe na sua organização um departamento específico de <i>Customer Service</i> ?” .....	78
Tabela 16 – Tratamento estatístico da pergunta: “Existe na sua organização um departamento específico de <i>Customer Service</i> ?” .....	78
Tabela 17 – A função <i>Customer Service</i> integra ou depende de que Departamento? .	79
Tabela 18 – A função <i>Customer Service</i> integra ou depende de que Departamento? .	80
Tabela 19 - Considera importante a existência de um Departamento <i>Customer Service</i> ?.....	81
Tabela 20 – Considera importante a existência de um Departamento <i>Customer Service</i> ?.....	81
Tabela 21 - A função <i>Customer Service</i> contribuiu para a melhoria da relação com o Cliente, uma vez que permite.....	84
Tabela 22 - A função <i>Customer Service</i> contribuiu para a melhoria da relação com o Cliente, uma vez que permite.....	85

Tabela 23 - A função <i>Customer Service</i> contribuiu para a melhoria da relação com os Canais de Distribuição, uma vez que permite.....	87
Tabela 24 - A função <i>Customer Service</i> contribuiu para a melhoria da relação com os Canais de Distribuição, uma vez que permite.....	88
Tabela 25 - A função <i>Customer Service</i> contribuiu para a melhoria da relação com as Atividades Chave, uma vez que permite... ..	91
Tabela 26 - A função <i>Customer Service</i> contribuiu para a melhoria da relação com as Atividades Chave, uma vez que permite... ..	92
Tabela 27 - A função <i>Customer Service</i> (Serviço ao Cliente) tem por objetivo melhorar a relação com os Recursos Chave aos seguintes níveis.....	94
Tabela 28 - A função <i>Customer Service</i> (Serviço ao Cliente) tem por objetivo melhorar a relação com os Recursos Chave aos seguintes níveis.....	95
Tabela 29 - De acordo com um estudo desenvolvido pela GARTNER, às organizações que recorreram a serviços de <i>Outsourcing</i> e <i>Insourcing</i> foi possível obter os resultados abaixo. Em que medida concorda com os resultados do estudo? .....	97
Tabela 30 - De acordo com um estudo desenvolvido pela GARTNER, às organizações que recorreram a serviços de <i>Outsourcing</i> e <i>Insourcing</i> foi possível obter os resultados abaixo. Em que medida concorda com os resultados do estudo? .....	98
Tabela 31 - Recorre a serviços de <i>Outsourcing</i> ? .....	99
Tabela 32 - Recorre a serviços de <i>Outsourcing</i> ? .....	99
Tabela 33 - Recorre a serviços de <i>Insourcing</i> ? .....	100
Tabela 34 - Recorre a serviços de <i>Insourcing</i> ? .....	100

## Índice de figuras

Figura 1 - Desenho do questionário com base no modelo <i>Canvas</i> .....	4
Figura 2 - Metodologia de replicação .....	5
Figura 3 - Gestão da Cadeia de Abastecimento .....	11
Figura 4 - Gestão do Serviço e Benefício nos negócios .....	12
Figura 5 - Elementos do <i>Customer Service</i> .....	14
Figura 6 - Penalidades impostas pelos Clientes perante a ocorrência de não conformidades.....	19
Figura 7 - Relação das Vendas com o <i>Customer Service</i> .....	22
Figura 8 - Modelo de <i>Customer Service</i> .....	28
Figura 9 - Perfil da tipologia dos clientes de uma empresa .....	29
Figura 10 - Os <i>Stakeholders</i> da Saúde .....	34
Figura 11 - Mapa de monitorização de <i>Customer Service</i> .....	46
Figura 12 - Mapa de monitorização PSW .....	47
Figura 13 - Modelo <i>Customer Service</i> – ProSETWIN .....	50
Figura 14 - Modelo <i>Canvas</i> adotado ao caso ProSETWIN .....	51
Figura 15 - Sugestão do modelo de <i>Customer Service</i> .....	55
Figura 16 – Escala de <i>Likert</i> .....	57
Figura 17 - Metodologia de replicação do estudo empírico .....	57
Figura 18 - <i>Customer Service</i> adaptado ao modelo <i>Canvas</i> .....	58
Figura 19 - Desenho da estrutura da investigação <i>Customer Service</i> .....	59
Figura 20 - Fórmula estatística .....	60

## Índice dos gráficos

Gráfico 1 - É da opinião de que a existência da função <i>Customer Service</i> melhora a competitividade das organizações? .....	76
Gráfico 2 - Tratamento estatístico da pergunta: “É da opinião de que a existência da função <i>Customer Service</i> melhora a competitividade das organizações?” .....	77
Gráfico 3 - “Existe na sua organização um departamento específico de <i>Customer Service</i> ?” .....	78
Gráfico 4 - Tratamento estatístico da pergunta: “Existe na sua organização um departamento específico de <i>Customer Service</i> ?” .....	79
Gráfico 5 - Considera importante a existência de um Departamento <i>Customer Service</i> ?” .....	81
Gráfico 6 - A função <i>Customer Service</i> contribuiu para a melhoria da relação com o Cliente, uma vez que permite.....	84
Gráfico 7 - A função <i>Customer Service</i> contribuiu para a melhoria da relação com os Canais de Distribuição, uma vez que permite.....	88
Gráfico 8 - A função <i>Customer Service</i> contribuiu para a melhoria da relação com as Atividades Chave, uma vez que permite... ..	91
Gráfico 9 - A função <i>Customer Service</i> (Serviço ao Cliente) tem por objetivo melhorar a relação com os Recursos Chave aos seguintes níveis.....	95
Gráfico 10 - De acordo com um estudo desenvolvido pela GARTNER, às organizações que recorreram a serviços de <i>Outsourcing</i> e <i>Insourcing</i> foi possível obter os resultados abaixo. Em que medida concorda com os resultados do estudo? .	98
Gráfico 11 - Recorre a serviços de <i>Outsourcing</i> ? .....	99
Gráfico 12 - Recorre a serviços de <i>Insourcing</i> ?.....	100

## Resumo do Projeto

Na era do comércio digital, a realidade da conectividade tornou possível uma nova ordem de relacionamentos nos negócios, sendo a perspectiva da gestão da *supply chain management*<sup>1</sup>, que todas as empresas se concentrem no **Customer Service**. O desafio dos gestores de hoje é, cada vez mais, questionar a eficácia e a eficiência das práticas que estão a ser utilizadas para: atrair, vender, satisfazer e fidelizar um cliente/consumidor<sup>2</sup>. Por sua vez, as organizações, caso desejem manter-se presentes no mercado, têm de adotar necessariamente um modelo de **Customer Service** que permita antecipar as suas exigências e monitorizar as suas expectativas. Para além disso, paralelamente ao desenvolvimento do conceito *supply chain management*, há uma alteração na filosofia quanto à natureza da estratégia de **Customer Service**. Essa alteração tem sido geralmente entendida como *marketing* relacional<sup>3</sup>. O objetivo máximo do **Customer Service** é reconhecer que cada cliente/consumidor individual pode, sem dúvida, ter necessidades exclusivas, conhecido como *micromarketing* ou *marketing* um-a-um<sup>4</sup>, para o qual será apresentada uma sugestão de um modelo de **Customer Service** neste projeto.

**Palavras chave:** Serviço ao cliente; Apoio ao cliente; Política de serviço ao cliente; Gestão do Relacionamento com o Cliente.

(JEL M19, M30, M31)

---

<sup>1</sup> Mentzer et Al, 2001, *Defining Supply Chain Management*, Journal of Business Logistics, vol 22, nº 2 p.19 and Wieland, Andreas; Wallenburg, Carl Marcus, 2011, *Supply-Chain-Management in stürmischen Zeiten*, Berlin, p. 8.

<sup>2</sup> Huete Luís María, 2003, *Servicios & Beneficios*, Ediciones Deusto.

<sup>3</sup> Thomas O. Jones, Sasser Earl W. Jr, 1995, *Why Satisfied Customers Defect*, Harvard Business Review, November/December, p.88-89.

<sup>4</sup> Peppers Don and Rogers Martha, 1999, *The One-to-One Manager: Real World Lessons in Customer Relationship Management*, New York, NY, Doubleday.

***Abstract (Inglês)***

In the Era of Digital Commerce, the reality of connectivity has made a new order of business relationships possible, being the management perspective of supply chain management that all companies focus on **Customer Service**. The challenge of managers today is, more and more, to question the effectiveness and efficiency of practices employed to: attract, sell, satisfy and build client/customer loyalty. Therefore, organizations that wish to maintain its presence in the market must adopt a **Customer Service** model that allows the anticipation of their demands and the monitoring of their expectations. Furthermore, parallel to the development of the concept of supply chain management, the nature of **Customer Service** strategy is altered. Such change has generally been understood as relational marketing. The main purpose of **Customer Service** is to recognize that every individual client/customer can have exclusive needs, known as micromarketing or one-to-one marketing, for which will be presented a suggestion for a **Customer Service** model in this dissertation.

***Key Words:*** *Customer Service; Customer support; Customer Service policy; Customer Relationship Management.*

(JEL M19, M30, M31)

## **Agradecimentos**

A conclusão deste projeto marca o fim duma muito importante etapa da minha vida. Gostaria, por isso, de agradecer aqueles que contribuíram de forma decisiva para a sua concretização.

Ao meu orientador, Sr.º Doutor Miguel Magalhães, pela disponibilidade, colaboração, amizade e confiança em mim depositadas.

Ao Sr.º Professor João Vilas-Boas, pelo alento, coragem e saber transmitidos, desde a primeira aula a que assisti, no então Mestrado em Gestão e Engenharia Industrial.

Aos meus Pais que, também nesta caminhada, estiveram a meu lado, e à minha pequena “Bé”, muito agradeço e dedico todo este trabalho.

A Ti, grande companheiro, obrigada por me teres ensinado que “não há fraquezas”.

Braga, 19 de Março de 2014.

Joana de Araújo e Ribeiro Pereira.

## Glossário

1	<i>Customer</i>	Cliente
2	<i>Service</i>	Serviço
3	<i>Feedback</i>	Feedback
4	<i>Customer Service</i>	Serviço ao Cliente
5	<i>Quality and level</i>	Qualidade e nível de Satisfação
6	<i>Customer support</i>	Apoio ao Cliente
7	<i>Customer satisfaction</i>	Satisfação do Cliente
8	<i>Customer Service policy</i>	Política de serviço ao Cliente
9	<i>Customer Relationship Management</i>	Gestão do Relacionamento com o Cliente
10	<i>Customer expectation</i>	Expetativas do Cliente
11	<i>Customer satisfaction levels</i>	Níveis de Satisfação
12	<i>Key performance indicator</i>	Indicadores chave de desempenho
13	<i>Service perception</i>	Perceção do serviço
14	<i>Customer Loyalty and Retention</i>	Retenção do Cliente
15	<i>Customer fidelity</i>	Fidelização do Cliente
16	<i>Trust</i>	Confiança
17	<i>Commitment</i>	Compromisso
18	<i>Perceived Value</i>	Valor Percebido
19	<i>Perceived quality</i>	Qualidade Percebida
20	<i>Fair price</i>	Preço Percebido
21	<i>Performance</i>	Desempenho Organizacional
22	<i>Competitive advantage</i>	Vantagem Competitiva

## **1. Introdução ao tema do projeto *Customer Service* (Serviço ao Cliente)**

O valor fundamental do *Customer Service* é atender às “necessidades” do Cliente numa “base de eficiência”, Ballou R. (2004)<sup>5</sup>, no “custo de servir”, Pevereli and Feniks (2010)<sup>6</sup> e na “eficácia” da sua “satisfação e fidelização” (retenção)<sup>7</sup>, Huete L. M. (2003). Apesar da maioria dos dirigentes concordar com o facto do *Customer Service* ser um elemento importante e de o utilizar na gíria empresarial, apregoando termos como “*estamos atentos ao cliente*”, “*o cliente é o rei*”, “*o cliente é a pessoa mais importante da minha empresa*”, o certo é que existe muita dificuldade em exprimir o que realmente significa este “sujeito” e como se pode colocar em prática um programa de *Customer Service*.

Cliente, é o usuário final de um produto ou serviço, cujas necessidades ou exigências precisam de ser atendidas, Bowersox, Closs, Cooper (2012)<sup>8</sup>.

*Customer Service*, não será apenas uma função importante do departamento de marketing. Um programa de *Customer Service* necessita de identificar e tornar prioritárias todas as atividades essenciais para a satisfação das exigências logísticas dos clientes, tão bem ou melhor do que a concorrência. Ao estabelecer um programa de *Customer Service* é imprescindível identificar “padrões claros” associados ao desempenho de cada uma das atividades, assim como, medidas relativas a esses mesmos padrões, Norek e Pohlen (2001). Em programas básicos de *Customer Service*, o *focus* está nos aspetos operacionais da logística, sendo a preocupação, a garantia de que a organização ofereça rigor nos “7 C’s”, Bowersox, Closs, Cooper, (2012), p. 76.

1. Quantidade correta;
2. Produto correto;
3. Prazo correto;
4. Lugar correto;

---

<sup>5</sup> Ballou, H. Ronald, 2004, *Business Logistics: Supply Chain Management, Management and Logware CD Package* (5th Edition), Pearson Education, Inc.

<sup>6</sup> Pevereli Roger and Feniks de Reggy, 2010, *Reinventing Financial Service*, Pearson Education Benelux.

<sup>7</sup> Huete Luís María, 2003, *Servicios & Beneficios*, Ediciones Deusto.

<sup>8</sup> Bowersox Donald, Closs David, Cooper M. Bixby, 2012, *Supply Chain Logistics Management*, Fourth Edition, McGraw-Hill Education.

5. Conformidade;
6. Preço correto;
7. Informação correta.

Torna-se pois evidente que, um serviço de excelência ao Cliente, seja feito ao longo da *Supply Chain*, sendo a preocupação fundamental, o custo associado ao cumprimento de um desempenho do ***Customer Service*** baseado no retorno do investimento, Kaplan e Narayanan (2001). Nesse sentido, é necessária uma análise cuidadosa acerca do desempenho competitivo e da sensibilidade do cliente face aos atributos do serviço, de modo a que seja possível formular e implementar uma estratégia de ***Customer Service*** correta, eficiente e eficaz, Sheth e Sisodia (1995).

## **2. Tema do projeto de Mestrado**

*Customer Service* - Satisfação Garantida - “O Caso ProSETWIN”.

### **2.1. A Pergunta**

“A existência da função *Customer Service* melhora a competitividade das organizações?”

### **2.3. Objetivos do projeto de mestrado**

1. Avaliar o estado da arte da função *Customer Service*.
2. Constatar se “A existência da função *Customer Service* melhora a competitividade das organizações”.
3. Apresentar um modelo empírico de *Customer Service*, tendo por base o estudo de caso *ProSETWIN* e o estudo de mercado realizado junto dos Laboratórios da indústria farmacêutica em Portugal.
4. Obter contribuições e perspetivar linhas de investigação futura para o tema *Customer Service*.

### **2.4. Metodologia de Investigação**

A metodologia da investigação, compreendendo a sua estratégia, foi realizada através de um questionário junto do setor da indústria farmacêutica, tendo por base o modelo *Canvas*<sup>9</sup>, onde se procura verificar se “A existência da função *Customer Service* melhora a competitividade das organizações”, explorando a sua importância e avaliando os principais impactos estratégicos advindos da sua prática, ou não, na gestão corporativa das organizações (Fridman, 1994).

---

<sup>9</sup> Pigneur Yves, Osterwalder Alexander, 2011, *Criar Modelos de Negócio*”, Publicações Dom Quixote.

Figura 1 - Desenho do questionário com base no modelo Canvas

Principais Parceiros	<p><b>Atividades Chave</b></p> <p>A função <i>Customer Service</i> (Serviço ao Cliente) contribui para a melhoria da relação com as <b>Atividades Chave</b>, uma vez que permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Garantir a qualidade do serviço prestado.</li> <li>* Ajudar o Cliente na elaboração da nota de encomenda.</li> <li>* Reduzir a taxa de reclamações.</li> <li>* Avaliar as falsas reclamações.</li> <li>* Fazer o acompanhamento das reclamações até ao seu encerramento e se necessário, propor alterações de melhoria.</li> <li>* Sensibilizar o Cliente para o facto da deficiência apontada ter sido decorrente da sua negligência ou imprudência e fazer com que o Cliente entenda a situação e continue a escolher a empresa como seu representante ou fornecedor de produtos ou serviços.</li> <li>* Identificar novas oportunidades de negócio.</li> </ul>	Oferta	<p><b>Relacionamentos</b></p> <p>A função <i>Customer Service</i> contribui para a melhoria da <b>Relação com o Cliente</b>, uma vez que permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Avaliar o grau de satisfação do Cliente.</li> <li>* Verificar o nível de fidelização (retenção) do Cliente.</li> <li>* Conhecer e compreender as necessidades do Cliente.</li> <li>* Avaliar o nível de competitividade dos produtos e/ou serviços.</li> <li>* Melhorar continuamente os produtos e/ou serviços.</li> <li>* Avaliar a qualidade percebida pelo Cliente.</li> <li>* Criar condições para reter os “bons” Clientes e desfazer-se dos “maus” Clientes.</li> </ul>	Clientes
	<p><b>Recursos Chave</b></p> <p>A função <i>Customer Service</i> (Serviço ao Cliente) tem por objetivo melhorar a relação com os <b>Recursos Chave</b> aos seguintes níveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Concorda com a afirmação "muitas empresas esquecem-se que para se ter clientes satisfeitos é importante ter empregados satisfeitos"?)</li> <li>* Corrigir o recrutamento, selecção e formação dos colaboradores.</li> <li>* Sensibilizar e formar a organização para a melhoria contínua do serviço ao cliente (ajustamentos de conformidade no produto e/ou serviço).</li> <li>* Garantir que o produto e/ou serviço expedido está conforme com o solicitado (segundo a especificação, a quantidade e é fornecido no prazo acordado).</li> <li>* Verificar se o produto e/ou serviço é faturado ao preço acordado.</li> <li>* Medir as expectativas dos clientes</li> </ul> <p>Contribui para um melhor relacionamento Empresa-Cliente (CRM).</p>		<p><b>Canais de distribuição</b></p> <p>A função <i>Customer Service</i> (Serviço ao Cliente) contribui para a melhoria da relação com os <b>Canais de Distribuição</b>, uma vez que permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Promover junto do Canal programas de formação ao nível do Produto e do Serviço de Venda e Pós-venda.</li> <li>* Compreender e registar se as rotinas empregues, desde o pedido de uma encomenda até à sua satisfação, são adequadas ou necessitam de ser ajustadas.</li> <li>* Verificar como os Clientes finais estão a ser "integrados" pelo Canal e qual o nível de satisfação dos mesmos.</li> <li>* Identificar os canais que funcionam melhor em termos de Serviço ao Cliente.</li> <li>* Verificar se todas as reclamações são tratadas pelo Canal até ao seu encerramento.</li> <li>* Efetuar o <i>feedback</i> com o Canal e o Cliente final (se possível) após uma reclamação.</li> <li>* Constatar o nível de competitividade dos produtos/ serviços oferecidos face à concorrência.</li> </ul>	
Estrutura de custos		Receitas		

Copyright ProSETWIN, Lda. Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização da ProSETWIN, Lda.

Fonte: Elaboração própria.

Complementarmente, o trabalho de investigação configurou-se num **estudo de um caso**, que consistiu no estudo de implementação de um serviço de *Customer Service* entre uma empresa que desenvolve, nomeadamente, serviços de *insourcing* e um Laboratório farmacêutico. Como aponta Yin (2001), o estudo de caso é muito recomendado quando o objetivo é analisar processos de mudanças e adaptações em ambientes de negócios, sendo grande, a sua capacidade de gerar novas teorias em cenários dinâmicos (Arkader, 1997).

Sob a ótica do objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa exploratória, procurando identificar o **estado da arte** da função *Customer Service*, através da revisão bibliográfica sobre o tema. De acordo com Mattar (1999, p.80), “a pesquisa exploratória visa dotar o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspetiva”.

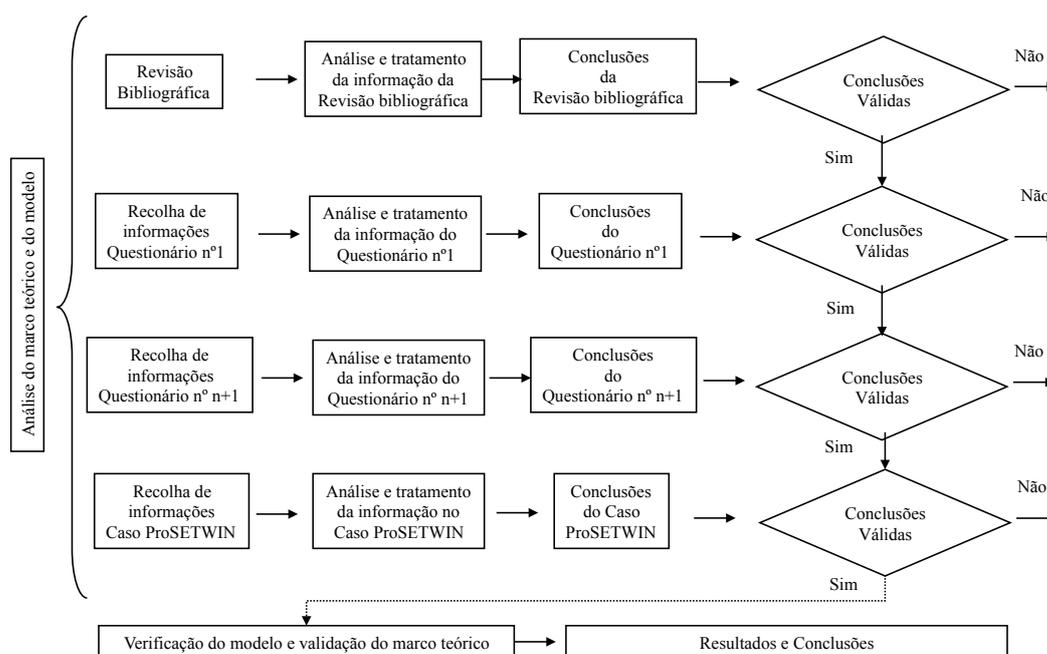
Pela aderência com os objetivos deste projeto, assim como pela natureza contemporânea do problema proposto, a complementaridade estratégica da investigação proposta, apresenta-se como a melhor alternativa metodológica para a

pesquisa se “A existência da função *Customer Service* melhora a competitividade das organizações”.

Do ponto de vista da sua natureza, a presente pesquisa é classificada como aplicada. No que se refere à sua abordagem, a pesquisa é qualitativa (utiliza o estudo de caso) e quantitativa (utiliza o estudo de mercado através de questionário). Os métodos de pesquisa utilizados consideram que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o tema proposto, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do tema. O modelo analítico de pesquisa apresenta as seguintes fases:

- (i) **Estado da arte** da função *Customer Service*;
- (ii) Realização de uma **pesquisa de mercado**, com a realização de entrevistas junto de Laboratórios farmacêuticos, acerca do grau de importância da função *Customer Service*, tendo por base o modelo Canvas;
- (iii) **Estudo de caso** da implementação de um serviço de *Customer Service*;
- (iv) Conclusões e sugestões dos ganhos obtidos relativamente à implementação de práticas ligadas à função *Customer Service*.

**Figura 2 - Metodologia de replicação**



Fonte: WALDO Pérez Aguiar (1999), p. 230.

## **2.5. Motivos para a realização do projeto de Mestrado**

A evolução das estratégias empresariais tem de ser cada vez mais coerente, com um cenário cada vez mais competitivo da economia, não apenas entre empresas portuguesas, mas sim num padrão globalizado, como o futuro exige. Num passado não muito distante, as organizações conseguiam diferenciar-se da sua concorrência mais direta, apresentando ao seu cliente fiel, um produto inovador, preços competitivos, uma boa marca e/ou uma distribuição adequada.

Todavia, a realidade atual é outra, pelo que as empresas, para serem competitivas e capazes de aumentar as possibilidades de sobrevivência e sustentabilidade, necessitam de posicionar o cliente como foco primordial da sua atividade.

As necessidades dos clientes alteraram-se ao longo do tempo, tornando-se fundamental, a oferta de produtos e serviços de alta qualidade, acompanhada pela rápida capacidade de resposta por parte das organizações ao mercado, e pelo desenvolvimento de competências para reagir às novas necessidades e preferências dos clientes, ou mesmo de as prever.

As organizações, perante as incertezas do mercado, passaram a procurar estratégias alternativas para serem vistas de um modo diferente pelos seus clientes (Day, 2001). Assim, a motivação do presente projeto é validar em que medida “A existência da função *Customer Service* melhora a competitividade das organizações”.

Por outro lado, o conceito *Customer Service* está cada vez mais difundido, sendo visto como uma estratégia de grande interesse, essencial na ajuda do processo de desenvolvimento de vantagens competitivas a longo prazo. Assim, o tema *Customer Service* tem provocado uma intensa discussão académica, tendo resultado, em inúmeras pesquisas científicas um pouco por todo o mundo, Warren (1974), Kyj e Kyj (1994), Ballou (2004), visto ser cada vez mais uma estratégia transversal a todas as atividades de uma organização, associada a uma maior *performance* no mundo dos negócios e, também, a uma possível majoração da capacidade das organizações na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Por último, propõe-se sugerir e validar um modelo de abordagem de *Customer Service* que permita contribuir para a melhoria da competitividade das organizações.

### 3. Estado da arte do *Customer Service* (Serviço ao Cliente)

#### 3.1. Estado atual do tema: recolha e compilação bibliográfica

“*Quem pensa que o Cliente não é importante, deveria tentar sobreviver sem ele durante 90 dias*”, anónimo (2013) <sup>10</sup>.

Ao longo do século XX o marketing assumiu três óticas distintas antes de se transformar numa ideia integrada. Até aos anos 30, vigorava a **ótica da produção**, em que o objetivo das organizações era produzir o melhor produto, com base numa organização que permitisse obter o mais baixo custo e os mais baixos preços.

Em meados dos anos 30, desenvolveu-se a **ótica da venda**, em que não bastava produzir bem e ao mais baixo custo. Passou pois a ser necessário trabalhar a força de vendas e as atividades de promoção (estratégia *push*). Continuava-se porém a ignorar que o mercado é um conjunto de clientes e consumidores que sente necessidades, exigências e desejos; que partilha valores e culturas; que conhece, escolhe, decide e compra o que dá a melhor satisfação às suas necessidades (estratégia *pull*).

No pós II Guerra Mundial começou a surgir a sensação de que já não era suficiente e eficaz produzir e escoar de acordo com as melhores técnicas e métodos até então defendidos: conseguir o custo mais baixo, vender e promover. Como tal, começaram a ser desenvolvidas técnicas de análise, avaliação e teste dos mercados, nascendo assim a **ótica de mercado**. Até então, os mercados eram entendidos como realidades homogêneas, sendo identificado um consumidor médio, para o qual se produzia, em função dos interesses financeiros da organização. Nesta fase posterior, o mercado passou a ganhar importância no tocante à definição das estratégias das organizações, apesar dos conceitos de segmentação e posicionamento não produzirem consequências nas atividades empresariais. Os estudos de mercado serviam mais propósitos de potencial de sucesso, previsão de vendas e análise de necessidades, não se munindo de ferramentas para o tratamento dos resultados obtidos *a posteriori*, nomeadamente, no tocante a formas de avaliação de satisfação destes mesmos propósitos. Serviam antes para definir mensagens de promoção e publicidade.

---

<sup>10</sup> <http://logisticajovem.blogspot.pt/2013/01/logistica-em-pocas-palavras.html> retirado em 31-12-2013 às 16:36.

Atualmente, o marketing principia a ser assumido como ciência do foro das ciências sociais, com um corpo de conhecimento devidamente autonomizado e dotado de metodologias científicas próprias. Nele existem diversas variáveis isoláveis e conceitos desenvolvidos, aplicáveis a âmbitos diferenciados.

A atual filosofia de marketing integrado, como gestão de alto sucesso e rendimento, posiciona o cliente e o mercado, como prioridades e orientações estratégicas de base *Customer Service*.

A ótica de venda, muito característica nas PME's, aposta num forte departamento comercial, perdendo na inovação e na satisfação contínua do cliente.

A orientação para o mercado e a ótica de marketing integrado, têm como denominador comum, a primazia do cliente e na base da ação da organização em conjunto com a interpretação de toda a realidade envolvente.

De facto, o marketing em Portugal surgiu nos anos 20 como aplicação económica com Fernando Pessoa (1935)<sup>11</sup> e transformou-se em atividade de gestão já nos anos 40. Contudo, só a partir dos anos 50 existiu um desenvolvimento científico enquanto ciência quantitativa e posteriormente qualitativa, com Fernando Namora (1969)<sup>12</sup>, através da publicação do livro intitulado Marketing. Pode afirmar-se que o marketing entrou em Portugal mais depressa pela cultura, do que pela função de gestão, que só a partir dos anos 70 foi verdadeiramente implementada.

Só nessa década surgiram conceitos como o “Marketing-Mix” por Borden Neil<sup>13</sup> (1964), o “Ciclo de Vida do Produto” por Dean Joel (1950), a “Imagem de Marca” pelos autores Levy Sidney e Ogilvy Davi (1955), a “Segmentação de Mercado” por Smith Wendell (1956), o “Marketing Concept” por McKitterick John (1957), e a “Auditoria de Marketing” por Shuchman Abe (1959).

Nos anos 60, o marketing passou a ser visto como a ciência do comportamento. McCarty Jerome (1960) introduziu a noção dos 4 P's – *Product, Place, Promotion and Price* – posteriormente desenvolvida por Levitt Theodore

---

<sup>11</sup> <http://arquivopessoa.net/textos/99>.

Pessoa Fernando, 1986, páginas de *Pensamento Político*, Vol. II, Mem Martins, Europa-América, p. 141. O escritor português Fernando Pessoa morreu em 1935. Mas, presenteia-nos com uma análise de incrível modernidade, com o texto “A essência do comércio”, primeira parte da Teoria e Prática do Comércio. Trata-se de um texto produzido nas primeiras décadas do século 20, há setenta anos, quando o marketing era um conceito que mesmo nos meios norte americanos soava ainda “como grego”.

<sup>12</sup> <http://fernando-namora.blogspot.pt/2011/08/marketing-poesia-1969.html>.

<sup>13</sup> Borden, Neil H. (1964), "The Concept of the Marketing Mix, "Journal of Advertising Research, 4 (2), 2-7.

(1980<sup>14</sup>); Howard John e Sheth Jagdish (1969) introduziram a “Teoria do Comportamento do Consumidor”; e Lazer Wiliam (1987) introduziu os “Estilos de Vida” adaptados dos conceitos sociológicos. Foi também nos anos 60 que os E.U.A. proibiram a publicidade do tabaco em revistas, televisão e rádio. Que a IBM alcançou a liderança de mercado dos computadores com a linha 360. Que a Intel começou a comercialização dos *stereo cassette decks*.

Nos anos 70, o marketing foi a ciência da decisão. Zaltman Gerald e Kotler Philip (1971) introduziram o conceito de “Marketing Social”. Ries Al e Trout Jack<sup>15</sup> (1970) identificaram o conceito de “Posicionamento” como resultado da articulação das quatro variáveis do “Marketing Mix”. O Boston Consulting Group (B.C.G.) desenvolveu o “Marketing Estratégico” como sistema de decisão. Com Shostack Lynn (1972), o “Marketing de Serviços” ganhou proeminência, surgindo o conceito de “Macromarketing” como resposta ao aumento de problemas sociais devido ao consumo desenfreado e ao endividamento. E, foi também nos anos 70, que a Sony introduziu no mercado o Walkman, e a Magnavox introduziu no mercado dos E.U.A., o primeiro vídeo jogo – Odyssey. Em 1972 nasceu o e-mail e foram criados os *softwares* para envio e recepção de correio eletrónico.

Na década de 80, surgiram conceitos como o “Marketing de Guerra”, pelos autores Singh Ravi e Kotler Philip (1980); o “Marketing Interno”, por Gronroos Christian (1981); o “Marketing Global”, por Levitt Theodore (1925); o “Marketing Relacional”, por Jackson Barbara (1985); e o “Megamarketing”, por Kotler Philip (1986).

O marketing está, portanto, “popularizado”, é constantemente “recriado” e diferentemente posicionado, em todos os cantos da “aldeia global”. O marketing cresceu e amadureceu no século XX a par da sociedade da informação, ocupando no universo científico das ciências económicas e empresariais uma dimensão de conhecimento digna de ser autonomizada. Os contributos de Kotler e Levitt, entre outros autores já mencionados, foram marcantes para a sistematização desta “disciplina”.

Segundo Oliveira (1999), *ambos os autores ajudaram a definir a verdadeira personalidade do termo “Marketing” como uma filosofia de uma organização,*

---

<sup>14</sup> Theodore Levitt, 1980, *January-February* and 1981, *May-June*, Harvard Business Review.

<sup>15</sup> Trout Jack, 1969, *Industrial Marketing*, Magazine- June and then popularized by Ries Al and Trout Jack, 1981 *Positioning - The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill.

baseada na premissa de que a orientação de um negócio deve dirigir-se às necessidades e exigências do cliente, com a finalidade de a troco de um benefício conseguir a sua satisfação. Levitt Theodore (1986), escreve em “The Marketing Imagination”, *apercebo-me de uma constante que define o que é melhor. Diz-nos que não pode existir uma estratégia empresarial eficaz se esta não se encontrar orientada para o marketing*. Deste modo, poder-se-á afirmar que o conceito de marketing se apoia em três paradigmas que atuam como pilares para guiar a sua implementação:

- 1) **Customer Focus**, pois envolve o conhecimento profundo das necessidades, desejos e preferências dos clientes, um processo de marketing *intelligence*, e não a simples verbalização desses desejos e necessidades;
- 2) **Marketing Coordenado**, pois indica que a orientação para o mercado é responsabilidade de toda a organização, que deve conhecer as necessidades dos clientes e responder perante elas;
- 3) **Rendibilidade**, visto como uma consequência da orientação para o mercado.

A informação é, pois, a base de todo o marketing, não apenas como *input*, mas também como *output*. Qualquer organização tem de obter informação constante sobre os mercados em que atua e sobre os seus clientes (*input*), nomeadamente, indicadores macroeconómicos, indicadores relativos à concorrência, ao perfil do cliente, às vendas, entre outras informações, que se revelam vitais para o marketing estratégico (decidir) e para o marketing operacional (executar). É através destes estudos de mercado e da utilização de fontes primárias, secundárias, *desk resarch* e análises de clientes, que se segmentam mercados, se fazem planos de comunicação, se determinam conceitos de valor e qualidade, enfim... que se posiciona toda a organização perante os seus públicos. Também no sentido de *output* a informação é fundamental, uma vez que não é suficiente fazer um bom produto, mas sim imperativo, dá-lo a conhecer, através das ferramentas do mix da comunicação<sup>16</sup>, de modo a criar notoriedade<sup>17</sup> e diferenciar, num contexto *overchoice*.

---

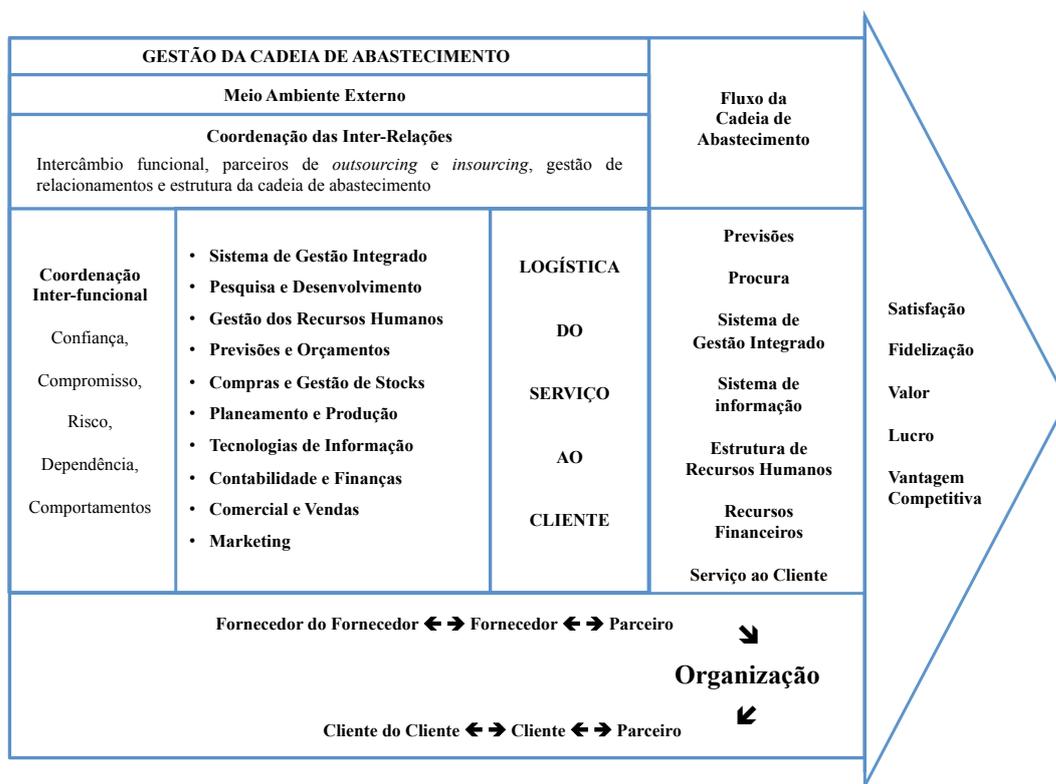
<sup>16</sup> O mix da comunicação engloba a publicidade above the line, as relações publicas, o patrocínio e mecenato, o marketing direto, as promoções, o merchadising e a força de vendas.

<sup>17</sup> Criar notoriedade é apenas um objetivo da comunicação. O modelo AIDA sintetiza a função da publicidade como forma de comunicação - Atenção, Interesse, Desejo e Ação, procurando ir de encontro aos estados cognitivo, afetivo e intencional dos *targets* da comunicação, criando estados emocionais favoráveis em variáveis individuais ou sociais dos clientes / consumidores.

Para tornar eficaz uma informação é necessário um sistema de comunicação organizado e eficiente, composto por quatro elementos: emissor, mensagem, suporte (meios) e recetor. Que melhor sistema do que a sociedade da informação para que uma organização, como recetora, perceba as necessidades insatisfeitas das pessoas e por sua vez, o público se aperceba da capacidade que os produtos e serviços da organização têm para satisfazer as suas exigências?

Este “diálogo” permanente exige organizações com uma filosofia de *Customer Service* como fator de sucesso no novo contexto da gestão. *Customer Service* é um termo de grande alcance, incluindo os elementos que vão desde a disponibilidade do serviço (considera-se neste projeto o serviço como o conjunto de produtos e serviços) até ao serviço pós-venda. O *Customer Service* é o resultado de todas atividades logísticas ou processos da cadeia de abastecimento (*Supply Chain*) de uma organização.

**Figura 3 - Gestão da Cadeia de Abastecimento**

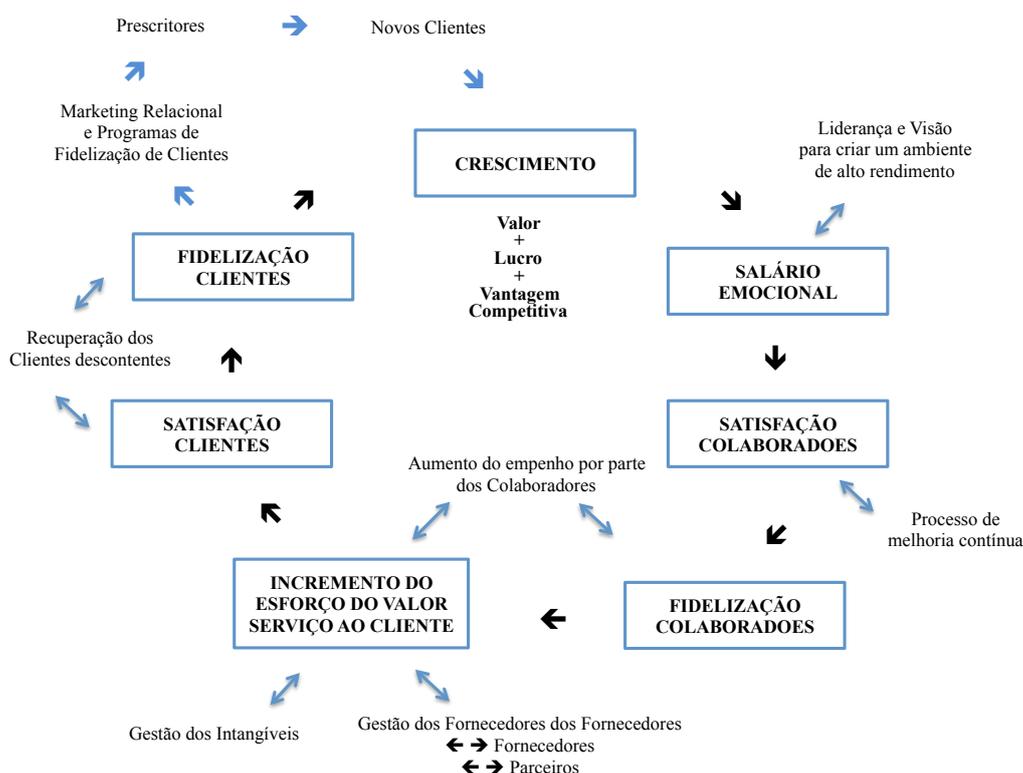


Observação: Adaptado do modelo de Gestão da Cadeia de Abastecimento do *Council of Logistics Management*<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Fonte: Mentzer et Al, 2001, *Defining Supply Chain Management*, *journal of Business Logistics*, vol 22, nº 2, p.19.

Decidir o nível de serviço é, por isso, fundamental na concretização da rentabilidade de uma organização. O *Customer Service* é, necessariamente, o conjunto dos serviços “escolhidos” por uma organização, que permite a atração, a venda, a satisfação e a fidelização dos clientes, Huete J. M. (2003).

**Figura 4 - Gestão do Serviço e Benefício nos negócios**



Observação: Adaptado de Heskett J. L., Sasser J. R., Schlesinger L.A., 1997, *The Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, Harvard Business School, the Free Press <sup>19</sup>.

Segundo Kyj e Kyj (1994), o *Customer Service*, quando utilizado de uma forma eficaz, constitui uma variável de elevada importância, que pode ter impacto significativo na criação de procura e na manutenção dos clientes <sup>20</sup>, enquanto que, para Warren (1974), o *Customer Service* refere-se especificamente à cadeia de atividades de satisfação de vendas, que começa normalmente com a formalização do pedido da encomenda e acaba na entrega do produto ao cliente, embora numa

<sup>19</sup> Huete Luís María, 2003, *Servicios & Beneficios*, Ediciones Deusto, p.33.

<sup>20</sup> Larisa S. KYJ and Misolav J. KYJ, 1994, *Customer Service Differentiation in International Markets*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 24, p. 41.

variedade de situações, possa ter continuidade na forma de serviços pós-venda, manutenção de equipamentos ou qualquer outra modalidade de suporte técnico<sup>21</sup>.

O *Customer Service* passou a ser descrito por Ballou (2004), ... *como um processo integral de atendimento do pedido do cliente*<sup>22</sup>. Isso inclui a recepção do pedido (por meio físico ou eletrônico), a determinação das condições de pagamento, a seleção da embalagem, o prazo de expedição e modo de entrega, a disponibilização do serviço pós-venda ao Cliente e as condições de devolução de produtos não conformes.

As definições de *Customer Service* apresentadas são genéricas, com diferentes interpretações. Contudo, no presente projeto, é levado a cabo um estudo empírico, no sentido de tentar explorar, compreender e testar o seguinte pressuposto:

**“A existência da função *Customer Service* melhora a competitividade das Organizações?”**

Por outro lado, na ótica global de uma organização, o *Customer Service* é uma componente essencial da estratégia de marketing, entendido como um mix das atividades dos “4P’s”: Produto, Preço, Promoção e Canal de Distribuição, McCarty (1960)<sup>23</sup>. Mais recentemente, no marketing digital, no mix de atividades são considerados, por Conrado (2011)<sup>24</sup>, os “8P’s”: Pesquisa, Projeto, Produção, Publicação, Promoção, Propagação, Personalização e Previsão. Poder-se-á afirmar que a abordagem dos “4P’s” representa a “distribuição física” e a abordagem do “8P’s”, a área do “*digital business*”<sup>25</sup>.

Em suma, definir os elementos que constituem o *Customer Service* e como eles conduzem os comportamentos dos clientes tem sido o objetivo de inúmeras investigações nos últimos anos, como é disso exemplo Tucker (1994)<sup>26</sup>. Como os clientes não conseguem identificar facilmente o que os leva a agir de uma determinada maneira, a definição do que constitui, precisamente, o *Customer Service*, continuará a ser sujeita a várias interpretações, constituindo-se como uma das principais limitações de qualquer estudo realizado sobre este tema.

---

<sup>21</sup> Warren Blanding, 1974, *Hidden Costs of Customer Service Management*, 11, Washington, PC, Marketing Publications, p. 31.

<sup>22</sup> Ballou, H. Ronald, 2004, *Business Logistics: Supply Chain Management*, Management and Logware CD Package (5th Edition), Pearson Education, Inc.

<sup>23</sup> McCarthy, Jerome, 1960, *Basic Marketing, a Managerial Approach Homewood*, 111, R. D. Irwin, 1960.

<sup>24</sup> Conrado Adolpho, 2011, *Os 8Ps do Marketing Digital*, Novatec Editora.

<sup>25</sup> Sawy and F. Pereira, 2013, *Business Modelling in the Dynamic Digital Space*, Springer Briefs in Digital Spaces.

<sup>26</sup> Tucker, Francis G., 1994, *Creative Customer Service Management Internacional*, Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 24, nº 4, p. 32/40.

Dos vários trabalhos científicos realizados, o estudo patrocinado pelo *Nacional Council of Physical Distribution Management*<sup>27</sup> é aqui considerado o mais relevante, pois identifica como elementos do *Customer Service*, os momentos que antecedem a transação, a própria transação e os que a precedem, focando-se na concretização da transação *fornecedor-cliente*, Lalond B., Zinzer P. (1976)<sup>28</sup>, enquanto relação duradoura e não enquanto um “momento”.

Eis o agrupamento dos elementos do *Customer Service* em categorias de pré-transação, transação e pós-transação:

**Figura 5 - Elementos do Customer Service**

<u>Pré-transação</u>	<u>Transação</u>	<u>Pós-Transação</u>
1. Compromisso do procedimento	1. Nível de stock	1. Instalação, garantia, alterações, reparações e preços
2. Compromisso da entrega ao Cliente	2. Carteira de encomendas	2. Rastreabilidade dos produtos
3. Estrutura organizacional	3. Ciclo de pedidos	3. Reclamações e queixas dos Clientes
4. Sistema flexível	4. Tempo	4. Embalagem
5. Serviços técnicos	5. Prazo de entrega	5. Substituição temporária de produtos danificados
	6. Sistema confiável	
	7. Conveniência do pedido	
	8. Substituição dos produtos	

Fonte: Lalonde J. B. and Zinszer H. P. (1975)<sup>29</sup>.

Os elementos de **pré-transação** propiciam um bom ambiente para um *Customer Service*. Um compromisso formal sobre as modalidades do serviço, por exemplo, o tempo máximo de entrega após a formalização de uma encomenda, os procedimentos relativos a eventuais devoluções, pedidos em aberto e também os métodos de expedição, são questões que permitem ao cliente conhecer com exatidão o tipo de serviço que lhe será prestado.

Os elementos de **transação** são aqueles que resultam diretamente da entrega do produto ao cliente. Estabelecer os níveis adequados de stock mínimo, selecionar as modalidades de transporte e determinar métodos de processamento dos pedidos, são alguns exemplos desses elementos, que se refletem num prazo de entrega ajustado às expectativas dos clientes e na exatidão das especificações acordadas com os mesmos.

<sup>27</sup> Council of Logistics Management.

<sup>28</sup> Lalond J. Benard and Zinzer H. Paul, 1976, *Customer Service: Meaning and Measurement*, Chicago: National of Physical Distribution Management.

<sup>29</sup> Adaptado de Lalonde J. Bernard and Zinszer H. Paul, 1975, February, *Customer Service as a componente of the distribution system*, working paper séries 75-4, Columbus, OH: The Ohio State University, College of Administrative Science.

Os elementos **pós-transação** representam o conjunto necessário de serviços pós-venda aos clientes, nomeadamente, no tocante ao estabelecimento de planos de contingência, para enfrentar prejuízos no cumprimento normal do serviço, causados por imprevistos; assegurar a reposição de produtos danificados; assegurar a devolução das embalagens (embalagens retornáveis, reutilizáveis, paletes, etc...).

*Customer Service* é, portanto, a soma de todos esses elementos, onde será necessário proporcionar, transversalmente, o treino técnico-comercial a todos os intervenientes da cadeia de abastecimento e disponibilizar os manuais e as introduções técnicas que facilitem, ora a montagem, ora a utilização dos produtos aos clientes – tudo isto constitui um bom relacionamento comprador *versus* vendedor.

Obviamente que nem todos os elementos têm o mesmo nível de importância.

As pesquisas a esse respeito têm apresentado resultados interessantes ao nível da satisfação e da fidelização de Clientes. Sterling e Lambert (1989)<sup>30</sup> estudaram, detalhadamente, dois setores de atividade (o setor de móveis para escritórios e de plásticos).

A partir de um grande número de variáveis (99 e 112, respetivamente), representando o Produto, o Preço, a Promoção e o Canal de Distribuição, conseguiram identificar os elementos mais importantes do ponto de vista dos chefes de compras, clientes e gestores de stocks. Numa escala de 1 a 7, os inquiridos classificaram os elementos dos serviços em cada um desses setores por ordem de importância, como se apresenta na **Tabela 1 e 2**, Lambert e Harrington (1989)<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Sterling U. Jay and Lambert M. Douglas, 1989, *Customer Service Research: Past, Present, and Future*, International Journal of Physical Distribution & Material Management, Vol. 19, nº 2, p. 17.

<sup>31</sup> Lambert M. Douglas and Harrington C. Thomas, 1989, *Establishing Customer Service Strategies Within the Marketing Mix: More Empirical Evidence*, Journal of Business Logistics, Vol. 10, nº 2, p. 50.

**Tabela 1 - Variáveis do Serviço ao Cliente classificadas por ordem de importância para o setor de móveis de escritório**

Descrição	Função	Média e Desvio Padrão
1. Entrega do produto na data acordada	Logística	6,5/0,8
2. Entrega do produto com precisão	Logística	6,3/0,8
3. Entrega do produto corresponde ao projeto e ao orçamento em termos de design, qualidade e de preço	Produto	6,2/0,9
4. Preço competitivo	Preço	6,1/1,0
5. Notificação do cliente em tempo útil em relação a potenciais atrasos	Logística	6,1/1,0
6. Ação imediata a pedidos de assistência	Logística	6,1/0,9
7. Tratamento imediato em relação a queixas e reclamações	Logística	6,0/1,0
8. Consistência no ciclo de pedidos de encomenda (pequena variedade)	Logística	5,9/1,1
9. Precisão do fabricante na estimativa das datas de entrega	Logística	5,9/1,0
10. Design (Estética) e detalhe dos acabamentos	Produto	5,9/1,0
11. Continuidade dos produtos	Produto	5,9/0,9
12. Aceitação automática de produtos com defeito	Logística	5,9/1,0
13. Extensão do prazo de entrega para encomendas rápidas	Logística	5,8/1,2
14. Entrega de encomendas completas	Logística	5,8/1,1
15. Entrega de encomendas completas, rapidamente	Logística	5,8/1,1
16. Política de preços realista e consistente	Preço	5,8/1,1

Fonte: Lambert e Harrington (1989).

A pesquisa demonstrou que o *Customer Service* é uma componente integral e indispensável no sucesso do setor de móveis de escritório, nomeadamente, relativamente à distribuição dos artigos, para além de proporcionar uma oportunidade significativa às empresas, quanto ao estabelecimento de uma vantagem competitiva no mercado.

A avaliação das 16 variáveis mais importantes neste estudo, pelos gabinetes de projeto e de arquitetura, agentes e distribuidores de móveis de escritório, e para os consumidores e utilizadores (clientes finais), revelou que, pelo menos onze entre as variáveis supra mencionadas, são variáveis logísticas.

Hoje, para além das variáveis apontadas, existem outras variáveis essenciais para a concretização de um negócio de móveis de escritório que devem integrar o *Customer Service*. Por conseguinte, é essencial, por parte das empresas de móveis de escritório, disponibilizar aos seus clientes um conjunto de serviços adicionais essenciais:

1. Base de dados das imagens dos produtos em “dxf” e “dwg”, que permita efetuar o estudo prévio da implementação dos móveis no espaço a decorar.

2. Apresentação de vários projetos com diferentes opções aos seguintes níveis:
  - a. *Layouts* de implementação com a otimização do custo do m<sup>2</sup> por utilizador;
  - b. Opções estéticas ao nível de postos operativos e de direção, sem descorar o aspeto estético (*design*) e o funcional;
  - c. Diversas opções de orçamento que possibilitem avaliar de uma forma clara, qual a opção mais adequada.
3. Estabelecimento de um plano de formação para os utilizadores, ao nível da funcionalidade, da antropometria e dos aspetos ergonómicos de cada um dos produtos.
4. Fornecimento de uma lista dos produtos de limpeza mais aconselhados, a fim de evitar danificações desnecessárias nos produtos.
5. Recomendação de um plano de manutenção para os produtos instalados.

Já na indústria dos plásticos, 9 das 18 variáveis mais importantes estavam relacionadas com a logística. Entre as variáveis remanescentes, apenas 5 tinham ligação com a qualidade dos produtos, 2 com o preço e as outras 2 com a equipa de vendas.

**Tabela 2 - Variáveis do Serviço ao Cliente classificadas por ordem de importância para a indústria dos plásticos**

Descrição	Função	Média e Desvio Padrão
1. As resinas do fornecedor têm qualidade permanente	Produto	6,6/0,6
2. Qualidade da equipa de vendedores: honestidade	Promoção	6,5/0,8
3. Precisão no atendimento das encomendas (guia de remessa ou fatura confere com a nota de encomenda)	Logística	6,4/0,8
4. Preço competitivo	Preço	6,4/0,9
5. Resina processável	Produto	6,4/0,9
6. As resinas do fornecedor têm cores consistentes	Produto	6,3/1,0
7. Prazos de entrega consistentes (o vendedor entrega sempre na data prevista)	Logística	6,3/1,0
8. As resinas do fornecedor apresentam um fluxo consistente de fusão	Produto	6,3/1,0
9. Capacidade de despachar pedidos urgentes com rapidez e eficiência	Logística	6,2/1,1
10. Informação dada no momento do pedido da encomenda – previsão da data de entrega	Logística	6,2/1,1
11. Aviso ao Cliente em caso de não cumprimento da data acordada para a entrega	Logística	6,2/1,1
12. Qualidade da resina compatível com o preço	Preço	6,1/1,1

Descrição	Função	Média e Desvio Padrão
13. Qualidade geral da resina compatível com o produto	Produto	6,1/1,1
14. Informação fornecida no momento da encomenda – previsão do prazo de entrega	Logística	6,1/1,1
15. Procedimentos em relação a queixas e reclamações dos Clientes relativamente à forma de entrega dos produtos e sua conformidade	Logística	6,1/1,1
16. Extensão dos prazos de entrega acordados (entre a colocação do pedido e da entrega – produtos em stock)	Logística	6,0/1,0
17. Qualidade da equipa de vendedores – acompanhamento técnico	Promoção	6,0/1,0
18. Informação dada na emissão do pedido de encomenda – disponibilidade de stock	Logística	6,0/1,0

Fonte: Lambert e Harrington (1989).

Segundo a pesquisa efetuada por Sterling e Lambert (1989), a importância logística dos serviços prestados - *Customer Service* - é a preocupação dominante entre os clientes do setor de móveis de escritório e da indústria dos plásticos. Apesar da amostragem deste estudo abordar apenas dois setores de atividade, concluiu-se que outros investigadores chegaram aos mesmos resultados em estudos similares, Innis e LaLonde (1994)<sup>32</sup>, nomeadamente, no setor de vidros para automóveis. Estes constataram que 6 dos 10 melhores atributos do *Customer Service* se relacionam com a logística.

Tendo em conta o exposto, verifica-se que existe uma elevada correlação entre a **função de marketing / vendas e o serviço logístico**, o que possibilita concluir que ambos os fatores são fundamentais para que uma organização obtenha um bom *Customer Service*. Muitas vezes, a importância destes dois fatores é superior às variáveis preço e qualidade, assim como, a outros elementos ligados ao marketing, finanças e à produção de um produto ou de um serviço.

Contudo, a preocupação fundamental é avaliar o ponto crítico da rentabilidade da organização através do nível de *Customer Service* prestado ao cliente. Na realidade, a logística do *Customer Service* representa um dos elementos do conjunto desses serviços, em que não há como medir exatamente o valor de vendas em relação ao nível do serviço logístico associado, e em que os clientes nem sempre manifestam claramente as suas preferências no tipo de serviços que desejam, nem reagem

<sup>32</sup> Innis E. Danniell and LaLond J. Bernard, “Customer Service: The Key to Customer Satisfations, Customer Loyalty, and Market Share”, *Journal of Business Logistics*, nº 1 (1994), p. 1-27.

consistentemente à oferta de serviços associados na aquisição de um produto ou serviço.

Tudo isso conduz, tipicamente, a que as organizações pré-estabeleçam níveis de *Customer Service* e, a partir deles, se reajustem tendo em conta o grau de satisfação e de fidelização dos seus clientes. Apesar de não ser um dos melhores métodos, não deixa de ser uma metodologia seguida por muitas organizações.

No seu trabalho, Sterling e Lambert (1989)<sup>33</sup> conseguiram comprovar que o *Customer Service* tem efeitos diferenciados sobre o sucesso de uma organização no mercado, em função da contribuição dos elementos do marketing mix (produto, preço, distribuição e canal de distribuição). Descobriram também que, para os clientes, um dos fatores mais importantes são os serviços de natureza logística.

Por sua vez, Krenn e Shycron (1983)<sup>34</sup> concluíram, a partir de entrevistas realizadas a 300 clientes da GTE/Sylvania, que *a distribuição, quando proporciona os níveis apropriados de serviço para satisfazer as necessidades dos clientes, pode levar diretamente a um aumento nas vendas e da quota de mercado e, conseqüentemente, a uma crescente contribuição para os proveitos e crescimento da organização.*

Por outro lado, Baritz e Zissman (1993)<sup>35</sup>, puderam demonstrar que os clientes conseguem perceber as diferenças da qualidade do *Customer Service* entre os seus “bons” e “médios” fornecedores. Mais precisamente, observaram que, quando ocorrem não conformidades nos serviços, os clientes impõem penalidades ao fornecedor responsável.

**Figura 6 - Penalidades impostas pelos Clientes perante a ocorrência de não conformidades**

<b>Reações dos Clientes</b>	<b>%</b>
1. Reduziram o valor de vendas	29
2. Advertiram o vendedor e o diretor	26
3. Não voltaram a comprar	18
4. Apenas passaram a comprar alguns produtos	16
5. Recusaram-se a comprar novos produtos	9

<sup>33</sup> Sterling and Lambert, 1989, *Customer Service Research: Past, Present, and Future*, pp. 14-17.

<sup>34</sup> Krenn M. John and Shycon N. Harvey, 1983, *Modeling Sales Reponse of Customer Service for More Effective Distribution*, Proceeding of National Council of Physical Distribution Management, Vol. I, New Orleans: L.A., p. 593.

<sup>35</sup> Baritz and Zissman, 1993, *Researching Customer Service: The Right Way*, pp. 610-612.

<b>Reações dos Clientes</b>	<b>%</b>
6. Recusaram-se a apoiar as promoções	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fonte: Baritz e Zissman (1983) <sup>36</sup>.

Estima-se que, na aquisição de bens industriais, o impacto de uma redução de 5% no *Customer Service*, origine uma diminuição de 24% de compras pelos clientes.

Singhal e Hendricks <sup>37</sup> (2001), realizaram um estudo junto de 861 empresas cotadas em bolsa e constataram que a existência de problemas na cadeia de abastecimento, originada pelos atrasos na produção e expedição dos produtos, reduz a sua valorização bolsista.

Daí que, sempre que uma organização apresenta problemas na cadeia de abastecimento, de atrasos na produção, de expedição ou entrega dos seus produtos, a sua cotação bolsista tende a desvalorizar de imediato 9% num período de 6 meses, chegando mesmo a atingir um máximo de 20%.

As cinco causas mais comuns de não conformidades na cadeia de abastecimento, apontadas neste estudo são:

1. Alterações no projeto solicitado e acordado pelo Cliente;
2. Atrasos no prazo de entrega;
3. Atrasos no *lead time* de produção;
4. Problemas de desenvolvimento e produção dos produtos;
5. Problemas relacionados com a qualidade.

Outra forma de avaliar a importância do *Customer Service*, tendo em conta a investigação realizada por Singhal e Hendricks (2001) <sup>38</sup>, é o cálculo dos custos ligados à fidelização/retenção dos clientes. Os serviços logísticos ao cliente são fundamentais sempre que se pretende assegurar a fidelização/retenção de um cliente, pelo que, a sua precisão, nomeadamente, no tocante à forma como o serviço é

---

<sup>36</sup> Baritz G. Steven and Zissman Lorim, 1983, October 25, *Researching Customer Service: The Right Way*, Proceeding of National Council of Physical Distribution Management, Vol. II, New Orleans, L.A.

<sup>37</sup> Singhal e Hendricks, 2001, February, *Study Links Supply Chain Glitches with Falling Stock Prices*, OR/MS Today, Vol. 28, nº 1, p. 21 e seguintes.

<sup>38</sup> Singhal e Hendricks, 2001, February, *Study Links Supply Chain Glitches with Falling Stock Prices*, OR/MS Today, Vol. 28, nº 1, p. 366.

estabelecido e proporcionado, se torna primordial, sobretudo, quando se constata que 65% dos negócios realizados por uma organização (volume de negócios) são efetuados com os mesmos clientes.

Bender<sup>39</sup> (1976), concluiu que *em média, custa seis vezes mais desenvolver novas relações com um novo cliente, do que com um já existente*. Assim, do ponto de vista financeiro, os recursos investidos em atividades de **Customer Service** proporcionam um retorno substancialmente mais elevado, do que os utilizados na promoção e desenvolvimento de outras ações de atração de novos clientes.

Para Huete<sup>40</sup> (2003), os clientes já existentes proporcionam à organização ganhos adicionais aos seguintes níveis:

1. **Vendas de repetição:** continuam a comprar de acordo com o seu perfil de compras – ciclo de compras – incrementando o volume de vendas;
2. **Vendas cruzadas:** identificado o “corredor” do cliente – um cliente experimenta novos desejos ao longo do tempo – geram-se economias de variedade, permitindo uma melhor repartição dos custos fixos entre um maior número de unidades vendidas;
3. **Processo positivo de referências:** os clientes comentam as suas experiências, especialmente se se verificou algum elemento surpresa, quer positivo – publicidade grátis que gera 50% de novas vendas – quer negativo – um cliente insatisfeito gera 33% vendas perdidas. (Um cliente comunica a sua insatisfação, a oito pessoas por ano, que farão o mesmo, durante cinco anos);
4. **Sobre o preço:** um cliente fidelizado possui “anti-corpos” contra as ofertas de preços da concorrência (elevada barreira à entrada de fornecedores alternativos), menor sensibilidade ao preço e maior sensibilidade ao **Customer Service**;
5. **Sugestões de melhoria:** comunica constantemente ao fornecedor aspetos que podem ser melhorados nos produtos ou nos serviços.

---

<sup>39</sup> Bender, S. Paul, 1976, *Design and Operation of Customer Service Systems*, New York, Amacom, p.

5.

<sup>40</sup> Huete Luís María, 2003, *Servicios & Beneficios*, Ediciones Deusto.

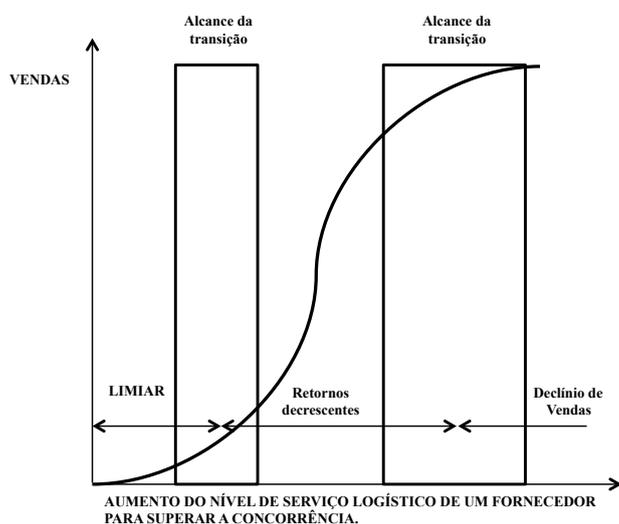
O conjunto das cinco vantagens evidenciadas anteriormente permite obter:

- a. **Redução dos custos comerciais:** os custos de atrair e vender a um novo cliente exigem investimentos iniciais mais elevados; um cliente fidelizado origina menores custos de contacto;
- b. **Redução dos custos de servir:** um novo cliente tem inicialmente dificuldade em familiarizar-se com as rotinas do fornecedor e o fornecedor, por sua vez, com as rotinas do cliente; um cliente fidelizado exige menos tempo e recursos de adaptação.

Neste âmbito, verifica-se que a importância da logística no *Customer Service* é hoje mais do que evidente, para além do facto de muitas das decisões logísticas poderem ser melhoradas e aperfeiçoadas se se souber com rigor como são processadas as alterações nas vendas, em função desta variante (*Customer Service*). Nesse sentido, tornar-se-ia interessante analisar a correlação marketing / vendas e a logística.

Assim, com base em constatações teóricas e em pesquisas empíricas efetuadas, a relação ideal entre o volume de vendas, a logística e o nível de *Customer Service*, seria a da figura nº 6 <sup>41</sup>.

**Figura 7 - Relação das Vendas com o *Customer Service***



Fonte: Baritz, Zissman, Willett and Stephenson, 1999, Journal of Marketing Research.

<sup>41</sup> Baritz and Zissman, 1999, August, *Researching Customer Service: The Right Way*, p. 610-612; and Willett Ronald P. and Stephenson P. Ronald, 1999, *Determinants of Buyer Reponse to Physical Distribution Service*, Journal of Marketing Research, p. 279-283.

O que acontece ao valor de vendas se o serviço prestado superar o da concorrência?

São observadas três fases distintas ao longo da curva:

1. É limiar;
2. O retorno é decrescente;
3. Há um declínio de vendas.

Cada fase, mostra que um incremento de melhoria do *Customer Service* nem sempre se traduz num ganho, na mesma proporção, ao nível das vendas. Contudo, se não existir um *Customer Service* entre a relação cliente e o fornecedor, ou se apenas existir de uma forma muito rudimentar, as vendas geradas tendem a ser escassas ou nulas.

Se um fornecedor não oferecer nenhuma logística ao cliente, o cliente não identificará nenhum *Customer Service*, não havendo como preencher a sua inexistência, e em consequência, não haverá lugar à concretização de qualquer venda.

À medida que o nível do *Customer Service* se aproxima do que é oferecido pelos concorrentes, poucos resultados serão obtidos ao nível das vendas. Supondo-se uma paridade em termos de preço e qualidade, a organização não estará, efetivamente, a competir, isto é, enquanto o nível de *Customer Service* não se igualar ao existente. Esse é o ponto limiar do nível do *Customer Service*.

No momento em que a organização começa a incrementar melhorias adicionais nos serviços prestados em relação à concorrência, verá o seu esforço ser traduzido em estímulos de vendas significativos. Alcançado esse patamar, conquista-se terreno em relação à concorrência com a criação de um *Customer Service* diferenciador, ou seja, um nível de *Customer Service* mais aperfeiçoado, aumentando as vendas até a um determinado limiar. A partir desse limiar as vendas crescerão a uma taxa mais moderada.

A área que vai desse limiar até ao ponto de declínio de vendas, será denominada “retornos decrescentes”.

Então, porque é que as vendas crescem com a melhoria ou existência de um serviço de *Customer Service*? Da revisão bibliográfica efetuada, é importante

verificar qual o grau de sensibilidade dos clientes ao serviço prestado,<sup>42</sup> Baritz and Zissman (1999). A desaceleração ou aceleração da curva de vendas, tem vindo a ser observada em estudos empíricos, Ballou (1974), Willett and Stephenson, (1973), Krenn and Shycon (2002)<sup>43</sup>, sendo visível, por vezes, que os clientes retirem benefícios ou não, em função do nível de serviço prestado (se demasiado elevado ou demasiado reduzido). No entanto, não é comum as melhorias nos serviços de *Customer Service* serem entendidas e trabalhadas devidamente, acabando por se verificar, em muitos casos, um declínio de vendas face a um tão bom serviço prestado. Contudo, melhorias no *lead time* (*serviço 24 horas e disponibilidade imediata no seu fornecimento*), não representam qualquer impacto negativo sobre as vendas.

Já fatores de *Customer Service*, tais como, a *frequência de demasiadas visitas dos vendedores aos clientes, frequência de demasiada informações e de demasiados inquéritos de satisfação*, acabam por se traduzir em exaustos, tornando-se supérfluos e numa perda de tempo, podendo inclusivamente, levar o cliente a não comprar. São, no entanto, fatores como estes, que se registam muitas vezes e que levam o cliente a saturar-se de um serviço ou produto “inerentemente satisfatório”.

No decurso da revisão bibliográfica, pôde concluir-se que “a existência da função *Customer Service* melhora a competitividade das organizações”. Contudo, deve existir um “ponto de equilíbrio”, de forma a que seja possível desenhar um *Customer Service* à medida de cada cliente.

### 3.2. Sugestão de um modelo de *Customer Service*

O desafio de operacionalizar um modelo de *Customer Service* numa organização nasce na necessidade de atender cada vez mais, de uma forma exclusiva, a cada cliente, trate-se de um utilizador final, intermediário, parceiro de negócio, ou

---

<sup>42</sup> Baritz and Zissman, 1999, August, *Researching Customer Service: The Right Way*, p. 610-612; and Willett Ronald P. and Stephenson P. Ronald, 1999, *Determinants of Buyer Reponse to Physical Distribution Service*, Journal of Marketing Research, pp. 279-283.

<sup>43</sup> Ballou, Ronald H., 1974, *Planning a Sales Strategy with Distribution Service*. Logistics and Transportation Review, Vol. 9, nº 4, pp. 323-333; Willett and Stephenson, 1973, Summer, *Determinants of Buyer Response to Physical Distribution Service*, International Journal of Physical Distribution & Materials Management, Vol. 3, p. 322-330; e Krenn and Shycon, 2002, *Modeling Sales Response to Customer Service for More Effective Distribution*, p. 581-601.

até mesmo, ao que se denomina cliente interno, ou seja, colaborador da empresa (Rosenbluth and Peters, 2002) <sup>44</sup>.

Alcançar o sucesso exige o conhecimento “íntimo” das necessidades do cliente, das suas exigências operacionais e do compromisso de uma empresa em reforçar a empatia com o cliente, para competir de uma forma mais bem sucedida no mercado, diferenciando-se assim dos seus concorrentes diretos, indiretos e genéricos.

Um serviço com maior valor acrescentado para o cliente, representa o modo pelo qual o *Customer Service* pode contribuir para o sucesso de uma organização em relação aos demais *players* num mercado cada vez mais competitivo e global (Cliff Allen, Deborah Kania, Beth Yaeckel, 2001).

No entanto, como já constatado anteriormente, existe um “limiar máximo de serviço” para o qual o cliente está predisposto a manter a relação de longo prazo com uma empresa, sem que atinja a saturação (Zissman, Stephenson, 1999).

Como tal, se se deseja desenhar um modelo de sucesso de *Customer Service*, este tem, obrigatoriamente, de ser centralizado no cliente individual, pois diferentes clientes possuem necessidades exclusivas (Bergen Brunswick Corporation) <sup>45</sup>.

Dever-se-á, portanto, antes de tudo, começar por se fazer uma avaliação cuidadosa de cada cliente e verificar se o mesmo está mais ou menos predisposto a responder ao tipo de “serviço prestado” pelo fornecedor, com lealdade (fidelização), sendo o estudo empírico aqui desenvolvido, exemplo disso.

Por um lado, a ProSETWIN desenvolve uma atividade de *insourcing* adotando um modelo de *Customer Service* com 6 fases distintas, definindo uma *supply chain* específica para cada projeto de cada cliente. Desse modo, constrói uma proposta de valor à medida das suas expectativas e necessidades, chegando mesmo a adotar, a cultura e as práticas operacionais de cada cliente em cada um dos diferentes projetos desenhados à medida das necessidades específicas. A adoção dessa prática tem permitido à empresa garantir relações de longo prazo com os seus clientes.

---

<sup>44</sup> Rosenbluth Hal F. And Peters Diane McFerrin, 2002, *The Customer Comes Second*, Harper Collins Publishers, Inc.

<sup>45</sup> <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/bergen-brunswick-corporation-history/>  
Bergen Brunswick Corporation is the nation's largest supplier of pharmaceuticals to the managed care market and the second largest wholesaler to the retail pharmacy market. In addition, Bergen Brunswick is the only pharmaceutical distributor that also supplies medical and surgical products on a national basis. Since its incorporation in 1969, it has been on the leading edge of technological advances in electronic data interchange (EDI).

Por outro lado, no estudo de mercado empírico realizado junto de uma amostra de 80 empresas do setor da indústria farmacêutica, onde se obteve uma taxa de resposta de 39%, pôde concluir-se que o **Customer Service** melhora as relações com o cliente no tocante a conhecer e compreender as suas necessidades, verificar a qualidade percebida e permitir avaliar o seu grau de satisfação e de fidelização.

Em termos de relação com o canal de distribuição, permite constatar se as rotinas empregadas, desde o pedido de uma encomenda até à sua satisfação, são adequadas ou necessitam de ser ajustadas, verificando, no caso da existência de reclamações, se estas são tratadas pelo canal até ao seu encerramento, efetuando, se possível, o *feedback* com o cliente final após uma reclamação.

Ao nível dos recursos internos numa organização, constata-se que o garante de um **Customer Service** de excelência, é antes de tudo, ter colaboradores satisfeitos e adotar uma filosofia de *Customer Relationship Management* (C.R.M.) que contribua para uma melhoria e ajustamento contínuo do relacionamento entre a empresa e o cliente. Apenas assim se poderá medir as expectativas do cliente, de modo a proceder a ajustamentos de conformidade no produto/serviço, garantindo assim um ajustamento da proposta de valor às especificações solicitadas ao longo do tempo.

Por último, relativamente às relações com as atividades chave da empresa, o **Customer Service** tem por missão garantir a qualidade do serviço prestado e efetuar o acompanhamento das solicitações, das encomendas e das reclamações, até ao seu fornecimento ou encerramento, efetuar um serviço pós venda, e se necessário, propor alterações de melhoria.

Decorrente destas constatações, é imperativo que na implementação de um modelo de **Customer Service**, o ponto de partida seja a identificação muito clara das expectativas de cada cliente em relação aos seus desejos e às suas necessidades. Só assim será possível obter um foco explícito no cliente e no comprometimento com a sua satisfação e fidelização. Isso representa um grande passo de uma plataforma de serviços básicos, no esforço de uma organização em atender aos seus clientes.

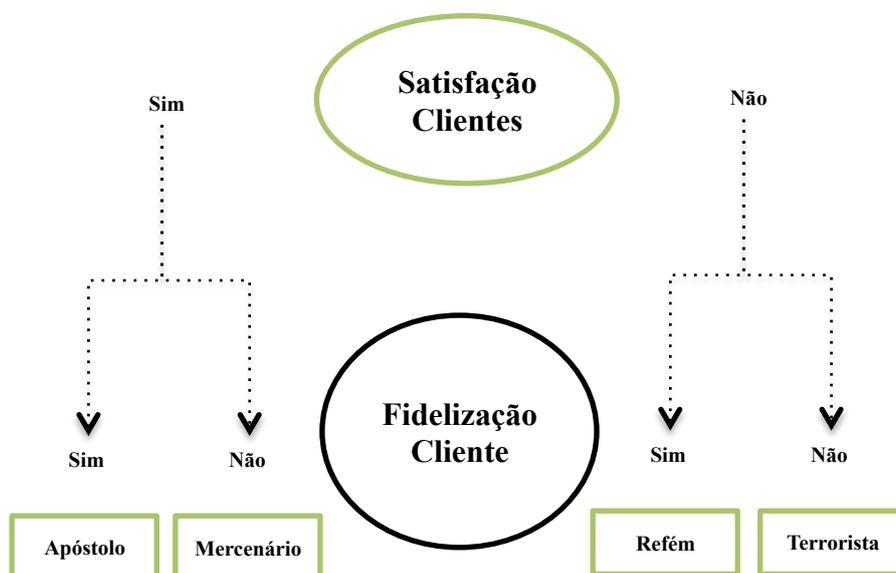
É, portanto, coerente pensar que uma empresa, ao satisfazer as expectativas dos seus clientes de maneira mais adequada do que os demais *players* do setor venha a ganhar uma vantagem competitiva no mercado. Contudo, é importante perceber alguns dos resultados e limitações na ênfase da satisfação e da fidelização do cliente, nomeadamente, perceber que as expectativas de cada cliente são dinâmicas, e por sua vez, qualquer desenho de um modelo de **Customer Service** de excelência tem de saber

*Customer Service* - Satisfação Garantida - “O Caso ProSETWIN”

interpretar as mutações de cada cliente individual ao longo do tempo. Nesse âmbito, é apresentada uma sugestão de um modelo de *Customer Service*.



Figura 9 - Perfil da tipologia dos clientes de uma empresa



Fonte: Huete (2003), p. 62.

Por conseguinte, o modelo proposto inicia-se com a apresentação da “proposta de valor” de uma empresa ao mercado, com vista a atrair, vender, satisfazer e fidelizar clientes.

Entenda-se como “proposta de valor”, a combinação única de produtos, preço, serviços, relacionamento e imagem que o negócio propõe aos seus clientes atuais e potenciais.

Deste modo, a empresa determina os segmentos de mercado alvo definidos pela estratégia formulada e implementada e pela qual se obterá uma diferenciação em relação à concorrência.

Em seguida, será essencial avaliar as expectativas de cada potencial cliente ou dos já existentes, dado que as expectativas se alteram ao longo do tempo. Nesse sentido, as expectativas podem ser avaliadas a três níveis:

1. As expectativas globais sobre a organização de relacionamento e imagem;
2. As expectativas sobre a capacidade da organização em oferecer uma combinação única de produtos, preço e serviços que satisfaçam as necessidades e especificidades do cliente;

3. E as expectativas relativas à fiabilidade, ou seja, à frequência com que as coisas podem correr mal.

O nível das expectativas é uma constatação extremamente importante, dado que, podendo ser baixas, médias ou altas, condicionarão a forma como se percebe a qualidade aos seguintes níveis:

1. Qualidade global da organização;
2. Qualidade dos produtos e serviços;
3. Atendimento e capacidade de aconselhamento;
4. Acessibilidade a produtos e serviços por via das novas tecnologias;
5. Fiabilidade dos produtos e serviços;
6. Diversidade dos produtos e serviços;
7. Clareza e transparência da informação fornecida;
8. Disponibilidade de pontos de venda.

E, nomeadamente, do valor percebido em relação ao preço/qualidade:

- Avaliação do preço pago, dada a relação qualidade dos produtos e dos serviços;
- Avaliação da qualidade dos produtos e dos serviços, dado o preço pago.

Por outro lado, a adoção de uma filosofia de *Customer Relationship Management* permitirá desenvolver técnicas de gestão de relacionamentos com clientes, de forma a avaliar o seu grau de satisfação e conquistar a sua fidelidade maximizando as relações a longo prazo, pelo que será importante avaliar/medir o grau de satisfação do cliente aos seguintes níveis:

1. Satisfação global com a organização;
2. Satisfação comparada com as expectativas (realização das expectativas);
3. Comparação da organização com a distância à organização ideal.
4. Utilizar o *Net Promoter Score* (NPS) - metodologia que mede o sentimento do cliente, lançado por Fred Reichheld, autor de *The Ultimate Question* (2006).

Por último, avalia-se o grau de fidelização de um cliente:

1. Intenção de permanecer como cliente;
2. Sensibilidade ao preço;

3. Percepção sobre a forma como as reclamações deviam ser resolvidas de modo a não haver lugar a reclamações .

O modelo proposto evidencia igualmente uma preocupação muito pertinente, que é a determinação da margem financeira por cliente.

### **3.3. Conclusões sobre o *Customer Service***

Apesar de todas as vicissitudes económicas, desde a última década do século XX até aos dias de hoje, o meio ambiente económico tem sido caracterizado pelo excesso de oferta e uma diversidade elevada de produtos e serviços. Na verdade, os clientes de hoje desejam uma vasta gama de opções que se possam personalizar segundo as suas especificações. Os desejos e as expectativas dos clientes/consumidores alteraram-se, passando da aceitação passiva, para o envolvimento ativo na compra específica de produtos e de serviços.

Mais importante ainda, tem-se assistido a uma mudança significativa no acesso à informação. Na era do comércio digital, a realidade da conectividade tornou possível uma nova ordem de relacionamentos nos negócios, sendo a perspetiva da gestão da *supply chain management*<sup>46</sup>, que todas as empresas se concentrem no ***Customer Service***.

O desafio dos gestores de hoje é, cada vez mais, questionar a eficácia e a eficiência das práticas que estão a ser utilizadas para atrair, vender, satisfazer e fidelizar um cliente<sup>47</sup>.

A frequente ocorrência de uma não conformidade num produto ou serviço que caracterizava o passado está a ser substituída por um crescente “comprometimento” entre o cliente/consumidor e as empresas.

Por sua vez, as organizações, caso desejem manter-se presentes no mercado, têm de adotar necessariamente um modelo de ***Customer Service*** que permita antecipar as suas exigências e monitorizar as suas expectativas, assegurando “pedidos, entregas e um serviço pós venda Perfeito”, e também uma taxa de zero imperfeições, com um nível de desempenho *seis sigma*<sup>48</sup>.

Para além disso, paralelamente ao desenvolvimento do conceito *supply chain management*, há uma alteração na filosofia quanto à natureza da estratégia de

---

<sup>46</sup> Mentzer et Al, 2001, *Defining Supply Chain Management*, *Journal of Business Logistics*, vol 22, nº 2 p.19 and Wieland, Andreas; Wallenburg, Carl Marcus, 2011, *Supply-Chain-Management in stürmischen Zeiten*, , Berlin, p. 8.

<sup>47</sup> Huete Luís María, 2003, *Servicios & Beneficios*, Ediciones Deusto.

<sup>48</sup> Breyfogle, Forest W., III, 1999, *Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods*, New York, NY, John Wiley & Sons.

**Customer Service.** Essa alteração tem sido geralmente entendida como *marketing* relacional <sup>49</sup>.

O marketing relacional concentra-se no desenvolvimento de relações de longo prazo com os participantes-chave da *supply chain management*: colaboradores, clientes/consumidores, parceiros de negócio e fornecedores – aplicação do modelo *Canvas* <sup>50</sup>.

O objetivo máximo do **Customer Service** é reconhecer que cada cliente individual pode, sem dúvida, ter necessidades exclusivas (*micromarketing* ou *marketing* um-a-um <sup>51</sup>), sendo apresentada neste projeto, uma sugestão de um modelo de **Customer Service**.

Braga, 10 de Março de 2014.

Joana de Araújo e Ribeiro Pereira

---

<sup>49</sup> Thomas O. Jones, Sasser Earl W. Jr, 1995, *Why Satisfied Customers Defect*, Harvard Business Review, November/December, p.88-89.

<sup>50</sup> Pigneur Yves, Osterwalder Alexander, 2011, *Criar Modelos de Negócio*”, Publicações Dom Quixote.

<sup>51</sup> Peppers Don and Rogers Martha, 1999, *The One-to-One Manager: Real World Lessons in Customer Relationship Management*, New York, NY, Doubleday.

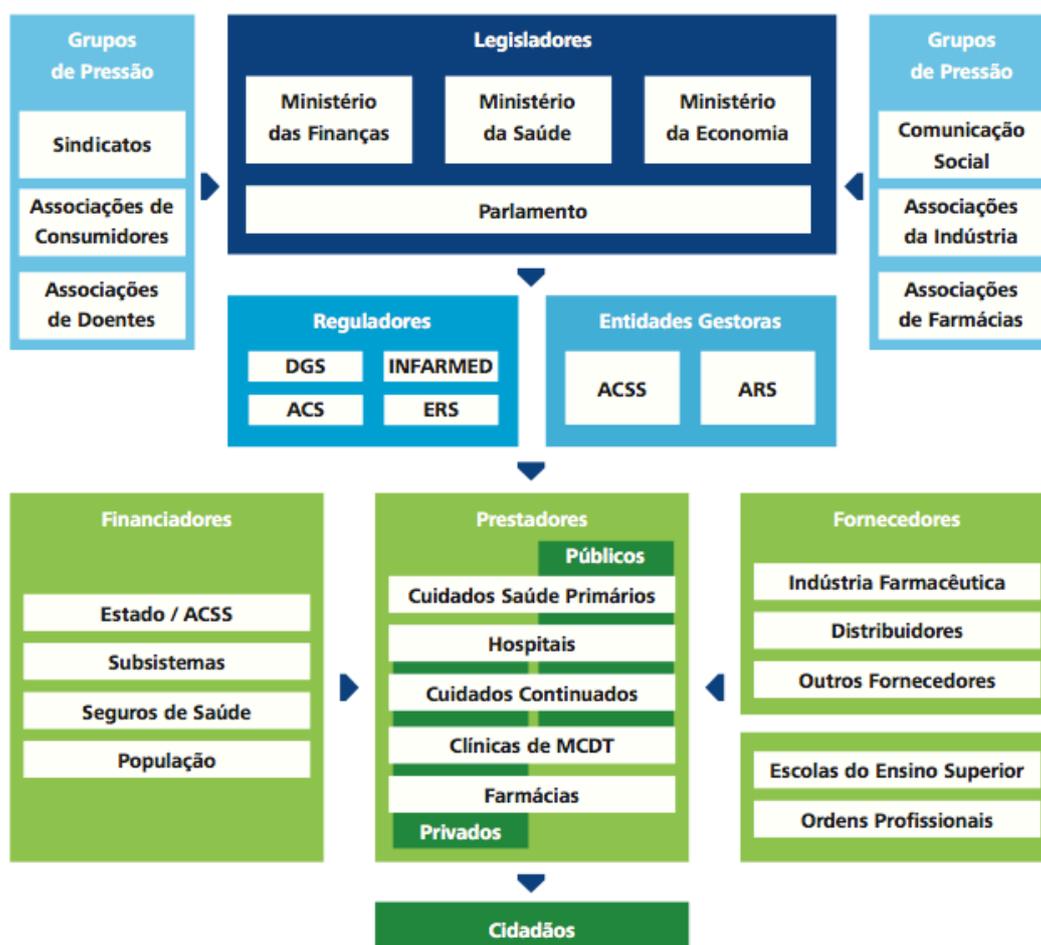
## 4. Estudo empírico – O método de caso – "O caso ProSETWIN"

### 4.1. Análise do Setor Farmacêutico em Portugal

#### 4.1.1. Os Stakeholders da Saúde

Neste subcapítulo expõe-se uma visão geral do papel representado pelos principais órgãos que compõem o Serviço Nacional de Saúde, resultantes da Lei nº 56/79 de 15 de Setembro. As instituições de cuidados de saúde primários e as instituições de cuidados secundários e continuados apresentam-se atualmente como a base do SNS e de todo o sistema de prestação de cuidados de saúde, coabitando com as entidades privadas e sociais de saúde.

Figura 10 - Os Stakeholders da Saúde



Fonte: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Saúde em análise. Uma visão para o futuro, 2013.

### **Legisladores**

No que concerne à política de saúde, o processo legislativo centra-se essencialmente no partido que está no Governo, através de diplomas emanados no exercício do seu poder legislativo ou de projetos de lei colocados para aprovação na Assembleia da República. A iniciativa legislativa cabe também à Comissão Parlamentar de Saúde e ao Parlamento em geral, na elaboração de projetos de lei.

### **Reguladores**

De modo a ser possível assegurar um acesso equitativo e com qualidade aos cuidados de saúde, torna-se essencial garantir a execução das políticas de saúde definidas e fiscalizar a prestação de cuidados aos cidadãos. Entre os vários órgãos encarregues da regulação do setor da saúde em Portugal estão:

- Alto Comissariado da Saúde, que tem por objeto o acompanhamento da execução das políticas do Ministério da Saúde, assim como a elaboração do Plano Nacional de Saúde;
- Direção-Geral da Saúde, entidade responsável por coordenar e regular as atividades de promoção da saúde, prevenção da doença e da qualidade de prestação de cuidados;
- Entidade Reguladora da Saúde, que regula e supervisiona a prestação de cuidados de saúde, com foco na qualidade e no acesso aos cuidados prestados. Especificamente no setor do medicamento, participam ainda as seguintes entidades:
  - INFARMED (Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde), instituto que supervisiona e regula o setor do medicamento, dispositivos médicos e produtos de saúde, para além de contribuir para a definição e execução das políticas do medicamento;
  - INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), entidade responsável pela promoção e proteção da Propriedade Industrial, através da concessão de patentes;

- DGAE (Direção-Geral das Atividades Económicas), que tem como função a aprovação e revisão dos preços dos medicamentos.

### **Entidades gestoras**

ACSS (Administração Central do Sistema de Saúde), que tem por missão principal administrar os recursos humanos, financeiros, instalações, equipamentos e sistemas de informação do SNS.

ARS (Administração Regional de Saúde), que em cada região é responsável por garantir o acesso das populações à prestação de cuidados de saúde, adequando os recursos disponíveis às necessidades em saúde.

### **Financiadores**

O financiamento da saúde em Portugal é executado por entidades de natureza quer pública, quer privada.

O Estado assume o papel de “pagador” principal, como consequência da necessidade de garantir o direito ao acesso a cuidados de saúde à generalidade da população. O Estado financia cerca de 70% da despesa total em saúde em Portugal.

Os seguros de saúde e subsistemas são outras entidades que asseguram o financiamento dos cuidados de saúde prestados aos seus beneficiários, com base em prémios ou quotizações suportados pelos próprios beneficiários ou pelas suas entidades patronais.

A população comparticipa as suas despesas em saúde mediante o pagamento de taxas moderadoras (quando ao abrigo do SNS), ou co-pagamentos (quando enquadradas em subsistemas ou seguros de saúde), ou a totalidade da despesa (quando não abrangida por nenhuma das situações anteriores), para além dos pagamentos de impostos e a seguros e subsistemas.

Os cuidados Hospitalares, caracterizados por um maior grau de diferenciação face aos cuidados primários.

Os cuidados Continuados, cuidados de convalescença, recuperação e reintegração de doentes crónicos e pessoas em situação de dependência, incluindo cuidados ao domicílio.

Os prestadores públicos de cuidados de saúde diferenciam-se face à restante oferta, uma vez que os hospitais são unidades tendencialmente vocacionadas para a

prestação de cuidados de saúde de urgência, internamento, consultas, cirurgia de ambulatório e convencional. Nos últimos anos tem existido um reforço da atividade em ambulatório.

Em algumas áreas de diferenciação, a oferta pública existe em regime de monopólio.

São muitas vezes apontados baixos níveis de eficiência às estruturas do serviço público de saúde, faltando ainda padrões de qualidade que permitam aferir os resultados dos serviços prestados.

A articulação entre as entidades que constituem o serviço público, nomeadamente, os cuidados de saúde primários, os cuidados hospitalares e as unidades de cuidados continuados, ainda revela dificuldades. Os últimos anos foram marcados por grandes transformações na oferta pública, de que se destacam a reforma dos cuidados primários, a continuação da empresariação dos hospitais e a expansão da rede nacional de cuidados continuados, abordadas adiante neste estudo.

Os Prestadores Privados e Sociais de Cuidados de Saúde e o setor privado de cuidados de saúde, em que se inclui o setor de social, tem vindo a desenvolver-se e a ganhar um espaço cada vez maior no panorama da saúde em Portugal, em diferentes vertentes: na constituição de Parcerias Público-Privadas, na expansão da rede de cuidados continuados e no aumento da procura de cuidados de saúde, de que é simultaneamente causa e consequência.

Grande parte do desenvolvimento dos serviços prestados pelos privados é possível também devido ao aumento do número de pessoas abrangidas por seguros de saúde (em 2008 totalizavam já cerca de 2 milhões de beneficiários), que assim recorre com mais facilidade a estes cuidados. Estes prestadores operam em moldes diferentes do setor público. Os prestadores de cuidados no âmbito dos meios complementares de diagnóstico e terapêutica possuem frequentemente acordos com instituições do SNS, de modo a proporcionar serviços aos seus beneficiários.

Ainda ao nível dos cuidados no ambulatório, existe uma oferta muito atomizada de consultas de especialidade, em pequenas clínicas e consultórios.

Nos hospitais privados, a grande maioria dos clientes são beneficiários de seguros ou subsistemas de saúde. Estes prestadores têm maior flexibilidade na gestão da sua oferta que os serviços públicos.

Os prestadores do setor social têm maior presença na saúde em unidades de cuidados continuados e hospitais de pequena dimensão.

### **Farmácias**

As farmácias são unidades enquadradas no SNS e o único veículo para a dispensa de medicamentos sujeitos a receita médica, com exceção dos medicamentos de uso específico, cuja dispensa acontece em ambiente hospitalar.

A autorização de abertura de farmácias encontra-se fortemente regulada pelo Ministério da Saúde estando condicionada, nomeadamente, por critérios demográficos e geográficos, embora já não seja obrigatório o proprietário ser farmacêutico, havendo contudo, obrigatoriedade da existência de uma direção técnica permanente de farmacêuticos. Atualmente, os medicamentos não sujeitos a receita médica (MNSRM) estão também disponíveis nos supermercados e outros espaços comerciais, para além das farmácias.

As farmácias não se cingem à dispensa de medicamentos, estando a alargar cada vez mais o seu leque de serviços. Hoje, os serviços farmacêuticos passam também pelo apoio domiciliário, administração de vacinas não incluídas no Plano Nacional de Vacinação e administração de primeiros socorros, entre outros.

### **Meios Complementares de Diagnóstico**

A oferta, no setor público, de serviços de diagnóstico e terapêutica é complementada com uma relevante oferta privada. São serviços de apoio médico, onde se incluem médicos radiologistas, médicos patologistas, Laboratórios de análises clínicas e de bioquímica e terapeutas, entre outros, que são prestados por especialistas que trabalham em instituições privadas geralmente com convenções com o SNS, com vários subsistemas e companhias de seguros de saúde. É, no entanto, comum a acumulação de funções por parte destes profissionais com posições no sistema de saúde público.

### **Fornecedores**

#### **Indústria Farmacêutica**

Os diversos *players* no mercado farmacêutico posicionam-se ao longo da *supply chain* consoante os diferentes tipos de medicamentos que comercializam:

- **Medicamentos inovadores ou de marca**, que visam ser pioneiros em determinadas classes terapêuticas ou visam melhorar medicamentos e/ou tratamentos existentes. Assim, as grandes farmacêuticas, que assumem um papel de investigação e desenvolvimento (I&D), assumem toda a cadeia de valor do medicamento, uma vez que são necessários recursos e grandes economias de escala para poder fazer face aos avultados investimentos;
- **Medicamentos licenciados**, medicamentos que entram no mercado através de parcerias entre empresas, tendo a empresa licenciada autorização para produzir, comercializar ou promover os medicamentos (co-marketing, co-produção e co-promoção);
- **Medicamentos genéricos**, são medicamentos que têm a mesma composição qualitativa e quantitativa em substâncias ativas que os medicamentos originais que já não estão protegidos por patentes. Os medicamentos genéricos já eram previstos desde 1990 (Decreto-Lei n.º 81/90), mas um conjunto de políticas com vista à promoção da prescrição e do consumo de genéricos levaram a uma grande expansão deste mercado nos últimos anos, tendo a quota de mercado (em quantidade) em ambulatório aumentado de 0,13% no ano 2000, para 8,58% em 2004, chegando aos 20,09% em 2013. As alterações à Política do Medicamento aprovadas recentemente têm o intuito de elevar ainda mais o consumo destes medicamentos e aumentar a concorrência entre estes.

### **Escolas Superiores**

O Ensino Superior é o responsável pela formação de médicos, enfermeiros e técnicos do setor, em alguns casos depois credenciados pelas Ordens (dos Médicos e dos Enfermeiros, por exemplo) para poderem exercer a profissão. Assumem um papel importante no planeamento da oferta de profissionais da saúde – atualmente a escassez de médicos nas regiões mais interiores do país cria problemas à prestação de

cuidados de saúde, em especial ao objetivo do Governo de diminuir a lista de cidadãos sem médico de família.

A vontade política de aumento do número de médicos levou à abertura de novas universidades e ao aumento do número de vagas (verificou-se um aumento das vagas em 40% entre 2004 e 2009, o que se refletiu num aumento em 30% dos alunos inscritos).

### **Forças de pressão**

O setor da saúde é fortemente pautado pelas forças de pressão e interesses instalados. Várias associações e organizações como os Sindicatos Profissionais (Médicos, Enfermeiros, etc...), Associação Nacional de Farmácias, a Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica, entre outras assumem a defesa dos interesses associativos e corporativos e oferecem muitas vezes o seu apoio técnico e científico. Do lado do cidadão não existe uma organização oficial de defesa dos seus interesses, embora surjam cada vez mais comissões de utentes e existam várias Associações de Doentes que promovem e defendem os interesses específicos dos seus associados.

A Comunicação Social é também um importante grupo de pressão, nomeadamente, a Comunicação Social de carácter generalista, que exerce uma forte pressão sobre o poder político.

### **Prestadores**

#### **Prestadores Públicos de Cuidados de Saúde**

A prestação pública de cuidados de saúde pode ser dividida em diferentes níveis, nomeadamente, cuidados de Saúde Primários, prestados na sua grande maioria nos centros de saúde e nas unidades de saúde familiar.

No mercado português existe um (des)abastecimento real do mercado farmacêutico nacional, reportado por diferentes *stakeholders* (utentes (45%), médicos (93%) e farmacêuticos (99%).

As falhas de abastecimento concentram-se em 5 grupos farmacoterapêuticos, com especial relevo no Sistema Nervoso Central

Quando confrontados com uma falha a maioria dos utentes volta à farmácia mais tarde ou dirige-se a outra (82%)

A exportação paralela é uma das principais causas das falhas de abastecimento, apesar de existirem outras.

#### 4.1.2. A indústria farmacêutica

A Bristol-Myers Squibb foi eleita a melhor companhia farmacêutica do último ano. O ranking divulgado pela revista Forbes apresenta as 16 companhias com melhor desempenho ao longo de 2013. A publicação analisou as maiores empresas do ramo farmacêutico e atribuiu um A+ à Bristol-Myers Squibb, em virtude do seu desempenho geral e da aposta pioneira no desenvolvimento de terapias para o cancro, baseadas na imuno-oncologia. Este estudo foi inclusive considerado pela revista “Science” como o desenvolvimento científico do ano. O ranking da “Forbes” tem em conta os desenvolvimentos médicos e científicos das empresas, a valorização das ações e do negócio, bem como o comportamento ético.

Eis os restantes eleitos: 2ª. Celgene, 3ª. Biogen Idec, 4ª. Gilead Sciences, 5ª. AbbVie, 6ª. Roche, 7ª. Johnson & Johnson, 8ª. GlaxoSmithKline, 9ª. Amgen, 10ª. Pfizer, 11ª. Novartis, 12ª. MSD, 13ª. Novo Nordisk, 14ª. Sanofi, 15ª. AstraZeneca, 16ª. Eli Lilly.

**Tabela 3 - Laboratórios farmacêuticos em Portugal**

Laboratórios	Ranking	Valor Negócios (K€)	Quota Mercado (%)	Laboratórios	Ranking	Quant. (K€)	Quota Mercado (%)
<b>Market Total 2013</b>		<b>1 875 039</b>	<b>100,0%</b>	<b>Market Total 2013</b>		<b>257 611</b>	<b>100,0%</b>
Merck Sharp Doh/Sp	1	132 661	7,1%	Bayer Portugal	1	12 690	4,9%
Novartis Farma	2	97 478	5,2%	Ratiopharm	2	11 354	4,4%
Bial	3	90 044	4,8%	Merck Sharp Doh/Sp	3	10 744	4,2%
Pfizer	4	88 904	4,7%	Generis	4	10 107	3,9%
Astrazeneca	5	76 675	4,1%	Bene Farmaceutica	5	9 404	3,7%
Servier	6	67 919	3,6%	Sanofi	6	9 352	3,6%
Bayer Portugal	7	66 046	3,5%	Pfizer	7	8 539	3,3%
Sanofi	8	56 904	3,0%	Merck	8	7 064	2,7%
Boehringer Ingelth	9	54 398	2,9%	Novartis Farma	9	6 857	2,7%
Glaxosmithkline	10	49 911	2,7%	Vitoria	10	6 256	2,4%
Generis	11	48 063	2,6%	Bial	11	6 180	2,4%
Ratiopharm	12	47 917	2,6%	Servier	12	6 117	2,4%
A.Menarini Port.	13	38 234	2,0%	Sandoz	13	5 968	2,3%
Lilly Portugal	14	36 962	2,0%	Abbott	14	5 589	2,2%
Medinfar	15	36 938	2,0%	Rottapharm Madaus	15	5 545	2,2%
Merck	16	35 851	1,9%	Mylan	16	5 528	2,1%
Janssen/Cilag Far.	17	31 191	1,7%	Boehringer Ingelth	17	5 350	2,1%
Vitoria	18	30 164	1,6%	Johnson & Johnson	18	4 775	1,9%
Jaba Recordati	19	29 185	1,6%	Glaxosmithkline	19	4 676	1,8%

Customer Service - Satisfação Garantida - “O Caso ProSETWIN”

Laboratórios	Ranking	Valor Negócios (K€)	Quota Mercado (%)	Laboratórios	Ranking	Quant. (K€)	Quota Mercado (%)
Sandoz	20	26 157	1,4%	Jaba Recordati	20	4 647	1,8%
Abbott	21	26 098	1,4%	Astrazeneca	21	4 103	1,6%
Rottapharm Madaus	22	25 909	1,4%	Tolife	22	4 014	1,6%
Mylan	23	24 691	1,3%	Meda Pharma	23	3 703	1,4%
Tecnifar I.T.Farm.	24	23 256	1,2%	Angelini Farmaceut	24	3 140	1,2%
Johnson & Johnson	25	21 027	1,1%	Roche Farm.Quimica	25	3 140	1,2%
Tolife	26	20 837	1,1%	Actavis	26	3 101	1,2%
Novo Nordisk C.P.F	27	20 679	1,1%	Labesfal Genericos	27	3 078	1,2%
Angelini Farmaceut	28	19 157	1,0%	Medinfar	28	2 954	1,1%
Farmoz	29	16 636	0,9%	Farmoz	29	2 691	1,0%
Meda Pharma	30	15 799	0,8%	Ciclum Farma	30	2 590	1,0%
Lundbeck Portugal	31	15 656	0,8%	A.Menarini Port.	31	2 590	1,0%
Bene Farmaceutica	32	15 158	0,8%	Atral-Cipan Farma	32	2 293	0,9%
Actavis	33	14 424	0,8%	Omega Pharma	33	2 214	0,9%
Roche Farm.Quimica	34	14 215	0,8%	Mepha	34	2 129	0,8%
Grunenthal S.A	35	13 968	0,7%	Tecnifar I.T.Farm.	35	2 070	0,8%
Atral-Cipan Farma	36	13 930	0,7%	Novartis Consumer	36	2 066	0,8%
Bristol-Myers Squi	37	13 513	0,7%	Edol	37	2 014	0,8%
Krka	38	12 919	0,7%	Krka	38	1 985	0,8%
Teva Pharma	39	12 889	0,7%	Teva Pharma	39	1 916	0,7%
Lusomedicamenta	40	12 709	0,7%	Lusomedicamenta	40	1 878	0,7%
Daiichi Sankyo Por	41	12 599	0,7%	Pentafarma	41	1 868	0,7%
Pentafarma	42	12 167	0,6%	Pharmakern	42	1 774	0,7%
Tecnimede	43	11 639	0,6%	Zambon Prod.Farm.	43	1 713	0,7%
Om Pharma	44	11 634	0,6%	Grunenthal S.A	44	1 599	0,6%
Labesfal Genericos	45	10 472	0,6%	Om Pharma	45	1 584	0,6%
Sanofi-Bms	46	10 352	0,6%	Zentiva	46	1 564	0,6%
Ciclum Farma	47	10 101	0,5%	Azevedos	47	1 521	0,6%
Mepha	48	9 927	0,5%	Bluepharma	48	1 459	0,6%
Novartis Consumer	49	9 673	0,5%	Ucb Pharma	49	1 417	0,5%
Leo Farmaceuticos	50	9 602	0,5%	Alter	50	1 370	0,5%
Tetrafarma	51	8 707	0,5%	Itf Farma Lda	51	1 356	0,5%
Itf Farma Lda	52	8 643	0,5%	Lilly Portugal	52	1 342	0,5%
Alcon	53	8 160	0,4%	Tecnimede	53	1 305	0,5%
Pierre Fabre Medic	54	8 158	0,4%	Leo Farmaceuticos	54	1 266	0,5%
Ucb Pharma	55	8 142	0,4%	Almirall	55	1 187	0,5%
Edol	56	7 818	0,4%	Janssen/Cilag Far.	56	1 184	0,5%
Abbott Diabet Care	57	7 681	0,4%	Alcon	57	1 149	0,4%
Azevedos	58	7 678	0,4%	Gp-Genericos Port	58	1 147	0,4%
Zentiva	59	7 571	0,4%	Teofarma, S.R.L.	59	1 099	0,4%
Zambon Prod.Farm.	60	7 473	0,4%	Bristol-Myers Squi	60	1 079	0,4%
Dr.Falk Pharma Por	61	7 017	0,4%	Basi	61	1 069	0,4%
Menarini Diagnost.	62	6 972	0,4%	Reckitt Benckiser	62	1 068	0,4%
Roche Diagnostica	63	6 900	0,4%	Ferraz Lynce	63	1 035	0,4%
Alter	64	6 597	0,4%	Tetrafarma	64	1 008	0,4%
Bluepharma	65	6 400	0,3%	Confar	65	859	0,3%
Almirall	66	5 858	0,3%	Wynn	66	850	0,3%
Ferring Portuguesa	67	5 369	0,3%	Allergan	67	811	0,3%
Allergan	68	5 285	0,3%	Pierre Fabre Medic	68	810	0,3%
Ferraz Lynce	69	5 260	0,3%	Sanofi-Bms	69	799	0,3%
Omega Pharma	70	5 233	0,3%	Decomed, Lda	70	752	0,3%
Pharmakern	71	5 206	0,3%	Baldacci	71	719	0,3%
Astellas Farma	72	4 893	0,3%	Aurobindo Pharma	72	712	0,3%

## Customer Service - Satisfação Garantida - “O Caso ProSETWIN”

Laboratórios	Ranking	Valor Negócios (K€)	Quota Mercado (%)	Laboratórios	Ranking	Quant. (K€)	Quota Mercado (%)
Takeda	73	4 874	0,3%	Novo Nordisk C.P.F	73	701	0,3%
Gp-Genericos Port	74	4 861	0,3%	Alfa Wassermann	74	655	0,3%
Decomed, Lda	75	4 632	0,2%	Aspen Europe	75	633	0,2%
Alfa Wassermann	76	4 630	0,2%	Germed	76	615	0,2%
Sanofi Pasteur Msd	77	4 318	0,2%	Daiichi Sankyo Por	77	599	0,2%
Reckitt Benckiser	78	4 294	0,2%	Abbott Diabet Care	78	596	0,2%
Confar	79	3 960	0,2%	Vemedica Pharma	79	594	0,2%
Comp.Port.Higiene	80	3 695	0,2%	Astellas Farma	80	578	0,2%
Teofarma, S.R.L.	81	3 684	0,2%	Menarini Diagnost.	81	547	0,2%
Germed	82	3 621	0,2%	Roche Diagnostica	82	511	0,2%
Vemedica Pharma	83	3 549	0,2%	Takeda	83	508	0,2%
Basi	84	3 366	0,2%	Thea	84	487	0,2%
Baldacci	85	3 189	0,2%	Ipsen	85	444	0,2%
Ipsen	86	3 052	0,2%	Comp.Port.Higiene	86	430	0,2%
Alodial Farmaceut.	87	3 028	0,2%	Gedeon Richter	87	410	0,2%
Norgine	88	2 817	0,2%	Procter & Gamble	88	407	0,2%
Gedeon Richter	89	2 800	0,1%	Gsk Consumer	89	399	0,2%
Galderma	90	2 748	0,1%	Dr.Falk Pharma Por	90	396	0,2%
Aurobindo Pharma	91	2 714	0,1%	Prospa Lab.Farmac.	91	394	0,2%
Eisai Limited	92	2 655	0,1%	Laboratorios Effik	92	375	0,1%
Wynn	93	2 612	0,1%	Pierre Fabre Cosme	93	369	0,1%
Boiron	94	2 404	0,1%	Lundbeck Portugal	94	359	0,1%
Gsk Consumer	95	2 383	0,1%	Boiron	95	349	0,1%
Isdin Portugal	96	2 142	0,1%	Moreno li	96	323	0,1%
Pharmacons	97	1 991	0,1%	Norgine	97	320	0,1%
Laboratorios Effik	98	1 971	0,1%	Isdin Portugal	98	311	0,1%
Thea	99	1 959	0,1%	Davi	99	294	0,1%
Pierre Fabre Cosme	100	1 956	0,1%	Bausch & Lomb	100	282	0,1%

Fonte: Dados fornecidos gentilmente pela Consultora IMS Health Portugal, 2014.

### 4.2. O *outsourcing* e o *insourcing*

Se se procurar a tradução de *outsourcing* num dicionário, encontrar-se-á a palavra “externalização”. Pode dizer-se que a tradução é correta, visto que o *outsourcing* designa a ação que surge por parte de uma organização em obter a realização de uma ou mais tarefas, realizadas por uma entidade externa. Quer isto dizer que determinadas funções no contexto de uma organização são realizadas por uma entidade externa. Isto é que diferencia o *outsourcing* de outros modelos de negócio, uma vez que se subcontrata de um modo diferente. No caso do *outsourcing*, há um prestador de serviços externo que se substitui às pessoas do cliente para a execução de um determinado conjunto de tarefas de negócio no seio da organização.

No atual contexto económico é muito difícil conseguir fazer uma gestão eficaz de toda a *supply chain* apenas com os recursos internos disponíveis. Recorrer ao

*outsourcing* pode ser uma solução acertada para alcançar benefícios no que respeita a custos, flexibilidade e acesso a recursos especializados. Segundo a empresa Gartner<sup>52</sup>, as empresas fazem *outsourcing* pelas seguintes razões:

1. Redução de custos, 79%;
2. Foco no negócio ‘core’, 75%;
3. Poder melhorar qualidade de serviço, 70%;
4. Poder melhorar a competitividade, 67%;
5. Melhoria contínua de processos, 60%;
6. Atingir os “standards”reconhecidos como melhores práticas, 53%.

Por outro lado, *insourcing* é um conceito que surgiu em oposição ao *outsourcing* e que pode ter dois significados: por um lado, representa a manutenção de um determinado serviço no interior da organização, através da criação de um departamento para o efeito com pessoas externas a tempo inteiro. Por outro, pode também significar o estabelecimento de uma unidade semi-autónoma, que presta serviços aos restantes departamentos dentro da organização, em que os preços e as condições são acordadas entre quem os requisita e a unidade prestadora do serviço.

No estudo empírico realizado, avaliou-se se as empresas participantes externalizam uma ou mais funções e se internalizam uma ou mais funções, por uma entidade externa. Constatou-se que, 65% das empresas recorre a serviços de *outsourcing* e 52% recorre a serviços de *insourcing*.

Neste sentido, pretendeu-se revalidar o estudo desenvolvido pela *GARTNER*, relativo às organizações que recorrem a serviços de *outsourcing* e constatou-se o seguinte por ordem de importância:

- “Focus no seu negócio *core business*”, 84%;
- “Melhoria na qualidade de Serviço ao Cliente”, 71%;
- “Redução nos custos”, 68%;
- “Alcance dos *standards* reconhecidos como *best practices*”, 65%.
- “Aumento da competitividade”, 65%;
- “Melhoria contínua nos processos de rotina”, 61%.

---

<sup>52</sup> Gartner Outsourcing & Strategic Partnerships Summit. Linda Cohen, é executiva da Gartner e é a principal autora do livro “Multisourcing – Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility”, lançado pelo instituto em parceria com a Harvard Business School Press.

### **4.3. “O Caso ProSETWIN”**

#### **4.3.1. História, Visão, Missão, Valores e Estratégia ProSETWIN**

A ProSETWIN – Serviços de Marketing, foi constituída em Junho de 2007, pelos Srs. Dr.º Duarte Magalhães (área do marketing), Dr.º Luís Figueiredo (área farmacêutica), Eng.º António Balsinha (área da engenharia) e Dr.º Miguel Magalhães (área de gestão e finanças), detendo à data, cada um, uma quota de 25% na sociedade. Todos possuíam experiência na indústria farmacêutica à exceção do Sr. Eng.º António Balsinha. Os Srs. Dr.º Duarte Magalhães e Dr.º Luís Figueiredo assumiam, nessa altura, a gerência da sociedade e os Srs. Eng.º António Balsinha e Dr. Miguel Magalhães constituíam o Conselho Consultivo da ProSETWIN. Fruto das exigências do negócio, a direção da empresa é, atualmente, repartida pelos sócios Srs. Dr.º Duarte Magalhães e Dr.º Miguel Magalhães, ambos com uma participação de 50% na sociedade.

A escolha do local da sede social da empresa no TECMAIA – Parque de Ciência e Tecnologia da Maia foi feita estrategicamente. Sendo a ProSETWIN uma *star-up*, tornou-se problemática a entrada na indústria farmacêutica, uma vez que se trata de um setor que apresenta sempre elevadas barreiras à entrada. Como tal, a escolha do local da sede da sociedade foi essencial.

A novidade dos serviços prestados por esta *star-up* recaiu no facto desta integrar a cadeia de abastecimento dos clientes, adotando a mesma cultura e os mesmos procedimentos administrativos, comerciais e financeiros do cliente. Dadas as especificidades da própria indústria e de cada um dos clientes, foi necessário criar, desde logo, uma filosofia de *Customer Service*.

A proposta de valor da ProSETWIN, está transmitida na sua **missão**: “*Ser parte integrante da Cadeia de Valor dos nossos Clientes, desenvolvendo soluções customizadas de Insourcing e Outsourcing à medida das suas necessidades específicas*”.

E a sua ambição está transcrita na sua visão: “*Construir Propostas de Valor customizadas, de longo prazo, para cada Cliente da indústria farmacêutica tendo em conta as suas expetativas*”.

#### 4.3.2. Serviço de *Customer Service* PSW

No âmbito deste projeto, o estudo de caso consistiu no levantamento do modelo de *Customer Service* utilizado pela ProSETWIN num determinado Laboratório farmacêutico, que se resume em 6 (seis fases) distintas.

**Figura 11 - Mapa de monitorização de Customer Service**

Mapa de monitorização <i>Customer Service</i> Cliente Laboratório Início do projeto: 2007	Key Items	Gestor Cliente	1	2	3	4	5	6	Parceiros Internos	Parceiros Externos	Parceiros Profissionais
1ª Fase - Tarefas de <i>Procurement</i> - Clientes	8	MM	■						DM, JP	Gabinete advocacia	
2ª Fase - Tarefas de <i>Procurement</i> - Profissionais	14	MM		■					DM, JP	Gabinete advocacia	Profissionais Industria
3ª Fase - Tarefas do foro contratual e logístico	8	MM			■				DM, JP	Cartão crédito - Unibanco Rent-a-Car - Guerin Cartão gasóleo - Galp Via Verde Seguros – MDS e Portinsurence	
4ª Fase - Tarefas de integração	3	MM				■			DM, JP	Gabinete contabilidade - AS	
5ª Fase - Integração e tarefas de rotina administrativas	8	MM					■		DM, JP		
6ª Fase - Tarefas financeira e de controlo de gestão	16	MM						■	DM, JP	Gabinete contabilidade - AS	Profissionais Industria DIM
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>										<b>17</b>

Fonte: ProSETWIN.

#### 4.3.3. Apresentação de um modelo *Customer Service* PSW

Cada fase incorpora distintos *key items*, onde se identifica um gestor de projeto ProSETWIN para cada cliente e projeto. Esse assume responsabilidade integral pelo projeto e pela sua monitorização em todas as fases, até à conclusão.

Sempre que é identificada uma não conformidade ou uma oportunidade de melhoria existe um mapa de monitorização específico para o efeito – ProSETWIN - PRO de Melhores Profissionais, SET de Melhores Resultados e WIN de Melhores Parcerias.

**Figura 12 - Mapa de monitorização PSW**

Mapa de monitorização PSW: PRO de Melhores Profissionais, SET de Melhores Resultados e WIN de Melhores Parcerias	Data Início	Tipo de ocorrência	TPC	Solução no momento	Resolução	Impacto Resultados
Entrega das viaturas pela Guerin	2013 Dez	Não conformidade	5	Entrega de viaturas de um escalão superior	2014 Dez	Satisfação do parceiro profissional
Cartão de crédito Unibanco ProSETWIN	2012 Out	Oportunidade melhoria	5	A gestão financeira é feita pela PSW	2012 Out	Melhora a tesouraria
Opção de aluguer da via verde	2013 Dez	Oportunidade melhoria	5	O aluguer é mais vantajoso que a compra em 3 anos	2013 Dez	Melhora a tesouraria

Fonte: ProSETWIN.

O detalhe de cada uma das tarefas, por projeto e cliente é denominado “TPC” e numerado de 1 a 6, uma vez que constitui as 6 fases de um projeto, permitindo uma melhor monitorização do *Customer Service*.

**Tabela 4 - TPC1 - Tarefas de *Procurement* Clientes – ProSETWIN**

1ª Fase	Tarefas de <i>Procurement</i> Clientes – ProSETWIN	Peso
1	Levantamento ou identificação do negócio	25%
2	Contato telefónico com o Cliente para marcação de reunião	5%
3	Envio do Modelo de apresentação ProSETWIN com logótipo ao Laboratório	5%
4	Contato telefónico ou/e reunião com Cliente	5%
5	Levantamento das necessidades: - Perfil do Cliente e do Projeto (Caderno de Encargos)	10%
6	Elaboração e envio da Proposta de Prestação de Serviços	15%
7	Acompanhamento da Proposta de Prestação de Serviços	25%
8	<b>Fecho do negócio</b> (Planeamento do Caderno de Encargos)	10%
		<b>100%</b>

Fonte: ProSETWIN.

**Tabela 5 - TPC2 - Tarefas de *Procurement* Profissionais – ProSETWIN**

2ª Fase	Tarefas de <i>Procurement</i> Profissionais – ProSETWIN	Peso
1	Identificação dos Profissionais com requisitos para a função	15%
2	Marcação das entrevistas com os Profissionais	3%
3	Entrevista ProSETWIN	15%
4	Explicação do modelo contratual e condições de trabalho	3%
5	Realização dos testes de aptidão	3%

<b>2ª Fase</b>	<b>Tarefas de <i>Procurement</i> Profissionais – ProSETWIN</b>	<b>Peso</b>
6	Avaliação final - Preenchimento da ficha de avaliação dos candidatos a enviar ao Laboratório	10%
7	Avaliação conjunta com o Cliente dos candidatos a entrevistar	10%
8	Acordo com o Cliente da hora e do local para realizar as entrevistas	5%
9	Comunicação aos candidatos dos resultados da seleção	3%
10	Acompanhamento e preparação dos candidatos para a entrevista	10%
11	Entrevista aos candidatos pelo Cliente	0%
12	Avaliação conjunta com o Cliente dos candidatos a selecionar	10%
13	Comunicação aos candidatos dos resultados da entrevista	3%
14	Preparação dos selecionados para a sua integração no Projeto	10%
		<b>100%</b>

Fonte: ProSETWIN.

**Tabela 6 - TPC3 - Tarefas do foro contratual e logístico – ProSETWIN**

<b>3ª Fase</b>	<b>Tarefas do foro contratual e logístico – ProSETWIN</b>	<b>Peso</b>
1	Elaboração dos contratos: Clientes, Profissionais e os Parceiros: Cartão de crédito, Seguros, Comunicações e Rent-a-Car	20%
2	Ajustamentos dos contratos	15%
3	Validação dos contratos com os Clientes, Profissionais e os Parceiros	20%
4	Assinatura dos contratos	5%
5	Planeamento logístico das atividades de integração	25%
6	Envio e receção dos contratos assinados pelos Clientes e pelos Profissionais	5%
7	Envio dos contratos para o Cliente e para os Profissionais	5%
8	Integração dos novos dados no mapa de controlo ProSETWIN	5%
		<b>100%</b>

Fonte: ProSETWIN.

**Tabela 7 - TPC4 - Tarefas de integração – ProSETWIN**

<b>4ª Fase</b>	<b>Tarefas de integração – ProSETWIN</b>	<b>Peso</b>
1	Preparação da integração dos Profissionais e respetiva logística (90% ou 100%)	90%
2	Inscrição ou não dos Profissionais no INFARMED	5%
3	Elaboração ou não dos cartões plásticos dos Profissionais para a visita a centros de saúde	5%
		<b>100%</b>

Fonte: ProSETWIN.

**Tabela 8 - TPC5 - Integração e tarefas de rotina administrativas – ProSETWIN**

<b>5ª Fase</b>	<b>Tarefas de Integração e de rotina administrativas – ProSETWIN</b>	<b>Peso</b>
1	Acompanhamento diário dos Profissionais (integração/motivação) no 1º mês	10%
2	Acompanhamento quinzenal dos Profissionais (integração/motivação) a partir do 2º mês	14%
3	Ajustamento das metodologias de trabalho com o Cliente (caderno de encargos)	15%
4	Ajustamento das metodologias de trabalho com os Profissionais:	10%
4.1	- Enviar aos Profissionais ABC ProSETWIN / Finanças	
4.2	- Enviar aos Profissionais ABC ProSETWIN / Segurança Social	
4.3	- Enviar aos Profissionais ABC ProSETWIN / Recibo Eletrónico	
4.4	- Enviar aos Profissionais ABC ProSETWIN / Seguros de Saúde e/ou Vida	
4.5	- Enviar aos Profissionais ABC ProSETWIN / Recibo Via Verde	
4.6	- Verificar se os Profissionais efetuaram o seguro de acidentes pessoais	
4.7	- Esclarecer todas as duvidas aos Profissionais	
5	Envio de documentos de suporte (folha de despesas): explicação do seu preenchimento	5%
6	Esclarecimento sistemático de duvidas aos colaboradores	40%
7	Gestão documental diária	6%
		<b>100%</b>

Fonte: ProSETWIN.

**Tabela 9 - TPC6 - Tarefas financeiras e de Controlo de Gestão – ProSETWIN**

<b>6ª Fase</b>	<b>Tarefas financeira e de controlo de gestão – ProSETWIN</b>	<b>Peso</b>
1	Faturação dos honorários e dos prémios ao Cliente (dia 20)	5%
2	Controlo de faturação: Mapa de registo da faturação	5%
3	Controlo de recebimentos: Mapa de registo da faturação	5%
4	Controlo junto do Cliente sobre os recebimentos	5%
5	Pagamento aos Profissionais: Transferências bancárias	5%
6	Verificar se as transferências bancárias aos Profissionais foram realizadas	5%
7	Verificação e validação das despesas enviadas pelos colaboradores	5%
8	Faturação das despesas	5%
9	Controlo das despesas Mapa de registo da faturação	5%
10	Pagamento aos colaboradores: Transferências bancárias das despesas	5%
11	Controlo dos recibos eletrónicos dos honorários, prémios e despesas	5%
12	Preenchimento dos mapas de controlo das despesas	5%
13	Preparação e envio da documentação contabilística para o Dr.º Alcídio Sousa	10%
14	Efetuar as conciliações bancárias	10%
15	Verificação mensal dos balancetes da PSW	10%
16	Conciliar a conta corrente entre os Clientes, fornecedores e a PSW trimestralmente	10%
		<b>100%</b>

Fonte: ProSETWIN.

Figura 13 - Modelo Customer Service – ProSETWIN



Fonte: ProSETWIN.

#### 4.3.4. Conclusões do estudo empírico: *Customer Service* - satisfação garantida: “O Caso ProSETWIN”

O estudo do caso ProSETWIN realizado neste projeto, ao nível do modelo de *Customer Service* adotado pela empresa, pode ser classificado como adequado, tendo em conta os diversos serviços prestados. É de referir que a empresa adota o modelo *Canvas* para melhor posicionar o seu negócio.

**Figura 14 - Modelo *Canvas* adotado ao caso ProSETWIN**

Design for: ProSETWIN

Principais Parceiros	Atividades Chave	Oferta	Relacionamentos	Clientes
Profissionais da indústria Rent-a-Car Via Verde Comunicações móveis: voz e internet Skype Banca e Seguros Plataforma CRM Cartão Crédito Unibanco Contabilidade Advocacia	Qualidade do <i>procurement</i> de profissionais Gestão integrada de serviços Focus na indústria farmacêutica	Serviço Insourcing (integração da cultura e da cadeia de valor do Cliente) Cartão de crédito Prosetwin Seguros Prosetwin Formação desenhada à medida das necessidades do Cliente Gestão fiscal Preço competitivo	<b>Relacionamento transacional:</b> - Personalização do atendimento <b>Relacionamento relacional:</b> - Profissionais da indústria - Nível de profissionalismo dos parceiros - Valor percebido da gestão do serviço	Laboratórios da Indústria Farmacêutica  + Farmácias
	<b>Recursos Chave</b> Recursos humanos <i>Know-How</i> do negócio Robustez financeira Plataforma web bancária e de CRM		<b>Canais de distribuição</b> Publicidade Boca a Boca Testemunhos Site institucional	
<b>Estrutura de custos</b> Salários e Honorários dos Recursos Humanos Infraestruturas e equipamentos (rendas) Estrutura mínima de custos fixos Independência bancária		<b>Receitas</b> Faturação dos serviços Descontos de pronto pagamento		

Copyright ProSETWIN, Lda. Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização da ProSETWIN, Lda.

Fonte: Design ProSETWIN.

## 5. Limitações da investigação

### 5.1. Limitações conceituais sobre o tema *Customer Service*

A primeira limitação conceitual sobre o tema *Customer Service*, reside na forma como muitos gestores avaliam o grau de satisfação de um cliente. Em muitas organizações, entende-se que um cliente satisfeito está encantado e feliz com a proposta de valor do fornecedor. Essa pode ser uma situação verdadeira ou não. É necessário relembrar que a satisfação é a percepção do cliente sobre a proposta de valor do fornecedor, em relação às suas expectativas, e não, dos seus desejos e necessidades.

O facto é que um cliente apresenta uma determinada expectativa acerca da proposta de valor de um determinado fornecedor. Se o cliente tem uma baixa expectativa da proposta de valor que vai auferir e realmente percebe que a empresa excede o seu nível de expectativas, fica claro que a proposta de valor da empresa em relação às suas expectativas é “superada”. Daí, resulta que o cliente fique satisfeito com o serviço prestado.

**Tabela 10 - Expectativas do cliente versus proposta de valor da empresa**

		Expectativas do Cliente		
		Baixo	Médio	Alto
Proposta de valor da Empresa	Baixo	Muito satisfeito	Muito satisfeito	Satisfeito
	Médio	Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito
	Alto	Satisfeito	Insatisfeito	Insatisfeito

Fonte: Bowersox, Closs, Cooper, (2012), p.85.

A segunda limitação a considerar está correlacionada com a primeira. Um cliente satisfeito não é necessariamente fiel. Mesmo que as suas expectativas sejam atendidas, um cliente satisfeito pode escolher fazer negócio com concorrentes. Isso pode ocorrer porque espera que um concorrente apresente uma proposta de valor mais elevada, ou porque muitas vezes deseja, simplesmente, experimentar uma nova realidade. Durante muitos anos, diretores de marketing e da *supply chain*, afirmavam que os clientes satisfeitos são igualmente leais (fidelizados).

Entretanto, pesquisas realizadas, têm demonstrado que muitos clientes que afirmam estar satisfeitos e com as suas expectativas atendidas, estão dispostos a ser condescendentes e a fazer negócios com outros concorrentes <sup>53</sup>.

A terceira limitação, relativamente à satisfação dos clientes, reside no facto das organizações se esquecerem de que a satisfação está nas expectativas e nas perceções do cliente individual. Existe uma tendência para agregar expectativas de clientes e negligenciar os princípios básicos da estratégia de marketing, relacionados com as diferenças entre segmentos de clientes, bem como entre clientes individuais.

De forma simples, o que satisfaz um cliente pode não satisfazer outro, e menos ainda, todos os clientes.

Postas estas três limitações concetuais sobre o tema *Customer Service*, percebe-se/ depreende-se como fundamental, a existência de um *Customer Service* associado a uma filosofia de CRM, que permita segmentar a carteira de clientes de acordo com as suas expectativas e o seu índice de satisfação e de fidelização ao longo do tempo. Isto permitirá ajustar a proposta de valor da empresa, para que o valor percebido se traduza numa relação de satisfação ou de muita satisfação, de uma forma sistemática.

## **5.2. Limitações sobre o estudo do projeto**

A primeira limitação deste estudo assenta no facto de apenas se ter estudado o setor da indústria farmacêutica em Portugal, não o alargando a outros países, uma vez que se verificou ser um setor que tem dado particular importância ao tema de *Customer Service*. Contudo, uma vez que os inquiridos são quadros de multinacionais farmacêuticas, esta limitação acaba por ser atenuada. Aliás, constatou-se, ao longo do estudo empírico, que muitas das respostas rececionadas e validadas, tiveram origem em diferentes pontos do globo (Estados Unidos, Suíça, Espanha, Alemanha, Reino Unido, Irlanda, Áustria).

---

<sup>53</sup> Ryan Michael J., Raynor Robert e Morgan Andy, 1999, *Diagnosing Customer Loyalty Drives*, Marketing Research 11, nº 2, Summer, p. 18-26.

A segunda limitação, reside no facto de ter sido estudado apenas o caso ProSETWIN, que fornece serviços de *insourcing* e *outsourcing* ao setor indústria farmacêutica em Portugal e que já adota uma filosofia de ***Customer Service***. Todavia, esse facto contribuiu para ajudar no desenho da sugestão do modelo proposto neste projeto.

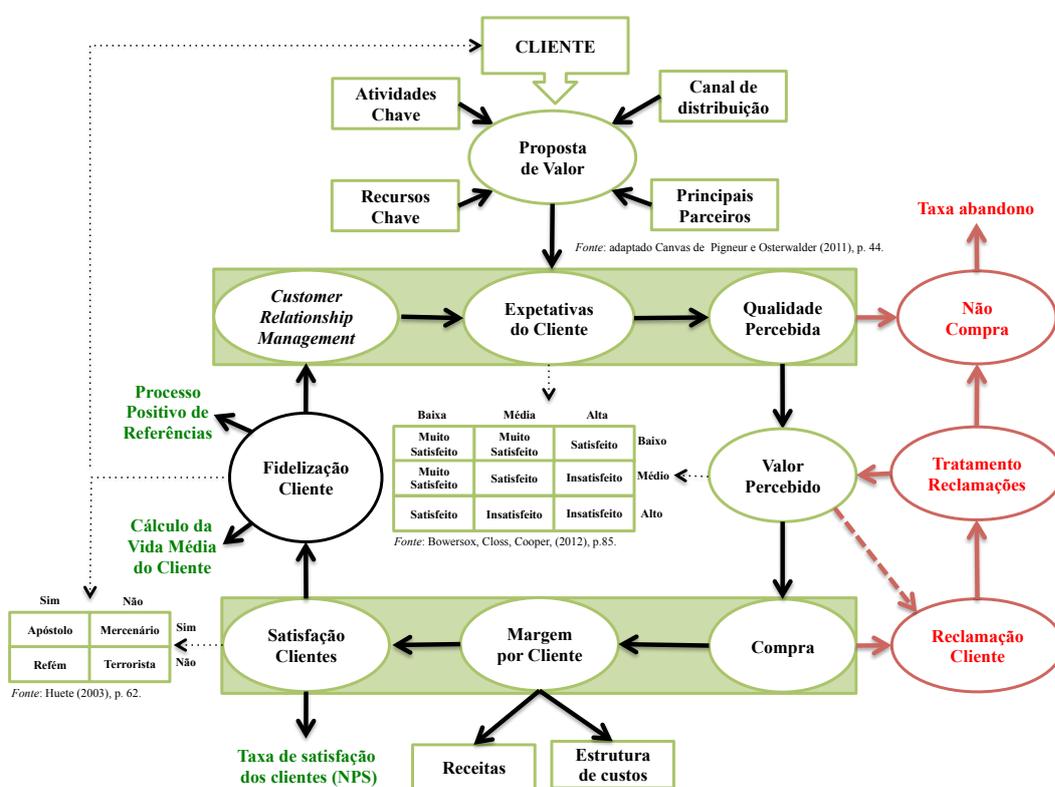
A terceira e última limitação recai sobre o facto do modelo de ***Customer Service*** aqui proposto não ter sido testado e validado no estudo de mercado realizado, por ser recorrente desse mesmo estudo. Será, sem dúvida, uma oportunidade para futuras investigações sobre o tema.

## 6. Temas para investigações futuras

Apesar das limitações apontadas neste projeto, elas mesmas conferem uma oportunidade para investigações futuras sobre o tema *Customer Service*.

Para além disso, a validação do modelo proposto, associado a uma filosofia de *Customer Relationship Management* e respetiva monitorização e implementação, é também em si, uma oportunidade de investigação futura. Assim como, o estudo da problemática das expetativas do cliente na sua satisfação e fidelização.

Figura 15 - Sugestão do modelo de *Customer Service*



Fonte: Elaboração própria.

## **7. Estudo empírico – Estudo de Mercado – Setor da indústria farmacêutica.**

### **7.1. Introdução**

Neste capítulo será abordada a metodologia seguida para a realização do estudo de mercado, uma vez identificado o nosso campo de investigação sobre o tema *Customer Service*. Para o efeito, procedeu-se à realização de um questionário junto dos principais Laboratórios da indústria farmacêutica, sediados no território português.

Foi enviada uma carta de apresentação personalizada aos dirigentes, diretores de marketing ou responsáveis pela função do *Customer Service* nesses mesmos Laboratórios, com um *link* que permitiu o acesso a um web-questionário.

Para levar a cabo o questionário utilizou-se a ferramenta “Qualtrics Research Suite” (<http://www.qualtrics.com/>). Pelo posterior tratamento e análise dos respetivos questionários, concluir-se-á se a função *Customer Service* melhora ou não a competitividade das organizações.

### **7.2. Objetivos do estudo empírico**

O objetivo deste estudo de mercado mediante a resposta a um questionário de pergunta fechadas, em que o entrevistado efetua uma valorização de 0 a 5 (escala de *LIKERT*<sup>54</sup>) em função do grau de importância que atribui a cada questão, é validar se “A existência da função *Customer Service* melhora a competitividade das organizações?” e qual é a postura dessas mesmas empresas em relação às práticas de externalização de serviços - *outsourcing* e *insourcing*.

---

<sup>54</sup>A **escala Likert** ou **escala de Likert** é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os inquiridos especificam o seu nível de concordância relativamente a uma afirmação. Esta escala possui o sobrenome do sociólogo e psicólogo que publicou um relatório sobre a mesma, onde expôs a sua utilidade e aplicabilidade: Rensis Likert (1932). Rensis Likert foi professor de sociologia e psicologia e diretor do Instituto de Pesquisas Sociais de Michigan.

**Figura 16 – Escala de Likert**

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

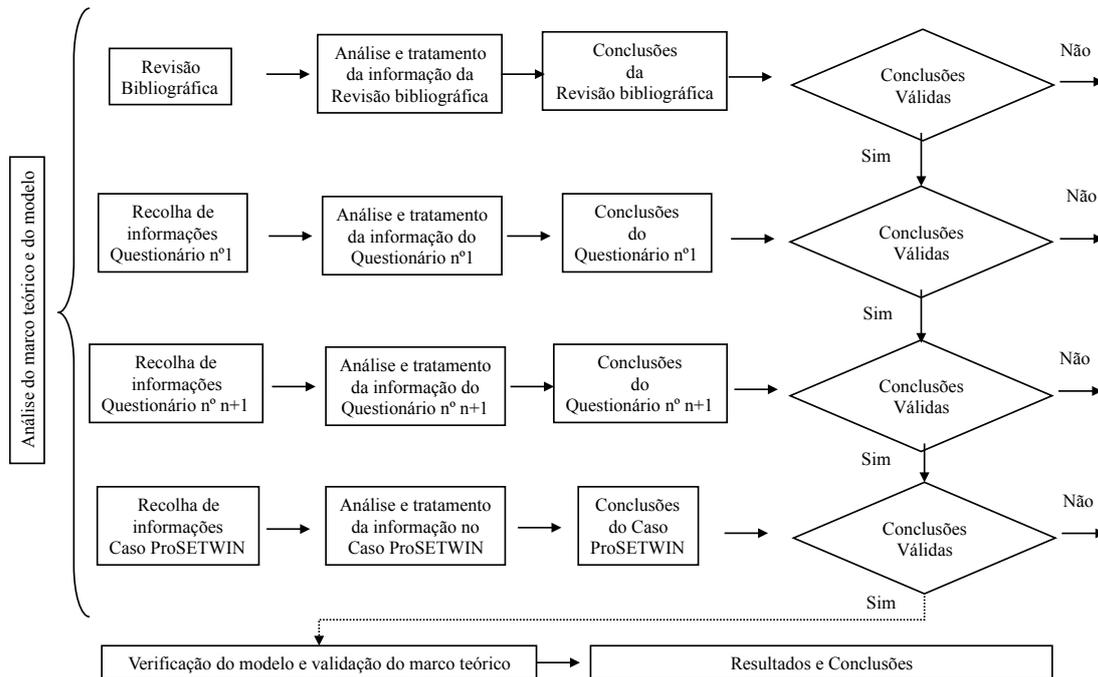
Fonte: Likert (1932).

### 7.3. Desenho da metodologia de investigação

A presente investigação possui uma orientação exploratória e descritiva, por ser mais explicativa. O modelo de investigação escolhido para desenvolver a presente investigação é do tipo III, um estudo que contempla várias organizações, Yin (1998).

Segue uma lógica de replicação, pretendendo-se explicar uma evidência encontrada no seu próprio contexto, que se ilustra na Figura nº 17<sup>55</sup>.

**Figura 17 - Metodologia de replicação do estudo empírico**



Fonte: Waldo A (1999).

<sup>55</sup> Waldo Pérez Aguiar, 1999, p. 230.

O objetivo será, portanto:

- 1 Utilização do método do caso para o estudo da organização ProSETWIN, que adota uma metodologia de *Customer Service* e onde são utilizadas múltiplas fontes de dados para efetuar a sua validação e propor melhorias;
- 2 Realização de um estudo de mercado junto das principais organizações do setor farmacêutico no mercado nacional, e verificar o estado da arte da função de *Customer Service* nessas organizações: recolher, tratar e analisar os resultados obtidos.

No estudo empírico é selecionado o caso *ProSETWIN* e as organizações mais representativas do setor farmacêutico do mercado nacional, para o objetivo da investigação, partindo do modelo empírico *Canvas*<sup>56</sup> Figura nº 18.

**Figura 18 - Customer Service adaptado ao modelo Canvas**

<b>Principais Parceiros</b>	<b>Atividades Chave</b>	<b>Oferta</b>	<b>Relacionamentos</b>	<b>Clientes</b>
	<b>Recursos Chave</b>		<b>Canais de distribuição</b>	
<b>Estrutura de custos</b>		<b>Receitas</b>		

Copyright ProSETWIN, Lda. Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização da ProSETWIN, Lda.

Fonte: adaptado de Pigneur Y. e Osterwalder A. (2011).

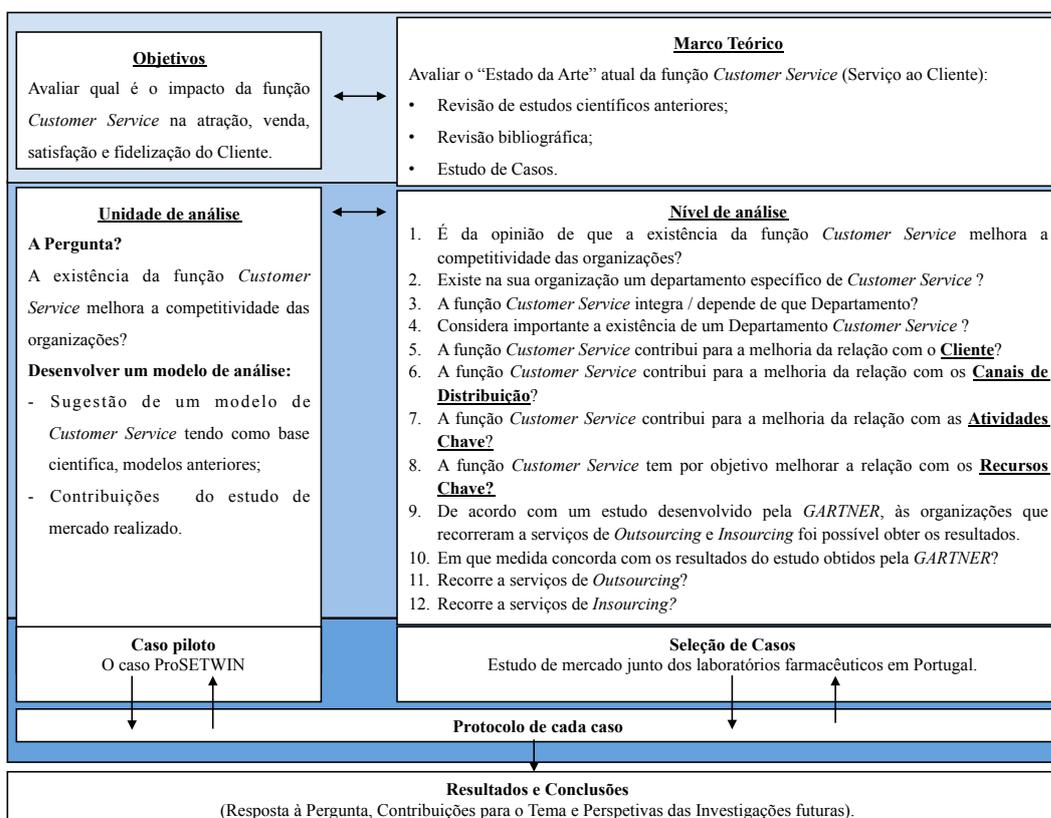
<sup>56</sup> Pigneur Yves, Osterwalder Alexander, 2011, *Criar Modelos de Negócio*, Publicações Dom Quixote.

É assim estabelecida uma “estrutura” coerente onde se assinala claramente as diretrizes do estudo empírico, partindo do modelo *Canvas*, que evita um número elevado de opções e que originam arbitrariedade e uma diminuição da qualidade da investigação.

O desenho da estrutura de investigação, está resumida na Figura 19, onde se estabelecem distintas etapas e suas inter-relações. A ideia que subsiste a todo este processo é a validação externa da metodologia científica adotada, pelo júri que vai avaliar este projeto, declarando, ou não, se os critérios adotados são adequados para avaliar a eficácia e a eficiência da função *Customer Service* relativamente à melhoria da competitividade das organizações.

A metodologia aqui exposta resulta do interesse em formular um modelo empírico que se constitua como um marco teórico, tendo em conta fenómenos complexos e dinâmicos no domínio da importância da função *Customer Service* no setor da indústria farmacêutica.

**Figura 19 - Desenho da estrutura da investigação *Customer Service***



Fonte: Adaptado de WALDO Pérez Aguiar (1999), p. 231.

Com efeito, pretende-se obter resultados e conclusões, entre o marco teórico, a função *Customer Service* e o objetivo da investigação (estudo empírico), de forma a que se garanta um valor acrescentado da investigação científica.

#### 7.4. Critérios de seleção da amostra

*“Amostragem consiste em selecionar parte de uma população para observar, de modo a que seja possível estimar alguma coisa sobre toda a população”*

**Steven K. Thompson**

Para a realização do presente estudo determinou-se o tamanho da amostra utilizando a fórmula estatística, da figura 20, de uma população representativa entre um conjunto de Laboratórios que operam em Portugal. A base foram os dados fornecida pela IMS, num total de 100 empresas.

**Figura 20 - Fórmula estatística**

$$\frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + z^2 * p * q} = n$$

Fonte: Pereira, P. S. e Rousseau J.A., 2013, Estudos de Mercado e Consumidores.

**Tabela 11 - Seleção do tamanho da amostra**

N: Tamanho da Amostra	n	<b>80</b>
z: Valor normalizado da percentagem de fiabilidade desejado para a média amostra com um intervalo de confiança: 95% (z = 1,96)	z	1,96
p: Probabilidade de sucesso (quando ocorre um fenómeno na População)	p	0,5
q: Probabilidade de fracasso (quando ocorre um fenómeno na População)	q	0,5
N: Tamanho da População	N	<b>100</b>
e: Erro máximo permitido para a média da Amostra	e	0,05

Fonte: Elaboração própria.

### **7.5. Intervalo de Confiança**

O intervalo de confiança é a probabilidade de que o parâmetro que se pretende estimar se encontre num intervalo de confiança, ou a probabilidade de que o intervalo construído em termos estatísticos seja o verdadeiro valor do parâmetro. Os valores que se utilizam para medir o intervalo de confiança oscilam entre 95% e os 99%, identificado por  $1-\alpha$  e habitualmente expresso em percentagem. No presente estudo é considerado um intervalo de confiança de 95%.

### **7.6. Erro amostral**

O erro da amostra é uma medida da variabilidade das estimativas de amostras repetidas sobre o valor da população, proporcionando uma clara noção de quão longe está a probabilidade de uma estimativa baseada na amostra, do valor que poderia ser obtido com o “censo” completo. É inevitável que algum erro tenha sido cometido, mas a natureza da investigação vai permitir perceber até que ponto pode ser cometido o erro. Um estatístico será mais preciso, quanto menor for o erro. Como no caso do grau de confiança, se se eliminar o risco de erro e se este for considerado 0%, a amostra deve ter o mesmo tamanho que a própria população, sendo adequado assumir um certo nível de erro para facilitar, até mesmo, o desenvolvimento do trabalho empírico.

### **7.10. Conclusões**

A amostra do estudo de mercado realizado é composta por 31 questionários válidos que representam 39% da taxa de resposta dos questionários enviados (80 questionários). Quando é solicitado aos inquiridos se são da opinião de que a existência da função *Customer Service* (Serviço ao Cliente) melhora a competitividade das organizações, verifica-se um grau de concordância muitíssimo elevado 94% - 29% Concorda e 65% Concordam Totalmente. Por outro lado, quando são questionados acerca da existência, na organização, de um departamento específico de *Customer Service*, 77% afirma que sim. Relativamente ao Departamento que a respetiva função integra ou depende, 33% respondeu “Comercial e Marketing”, 17% respondeu “Financeiro” e “Logístico” para 17%, sendo que apenas 4% respondeu “Direção Geral da empresa”. Por outro lado, 90% considera importante a existência de um departamento *Customer Service*. Os resultados auferidos neste estudo refletem, desde logo, por parte das empresas inquiridas e participantes neste estudo, uma enorme sensibilidade para o tema em estudo, permitindo recolher importantes conclusões sobre as questões posteriormente formuladas.

Primeiro, constatou-se que a existência de uma função de *Customer Service* contribui para a melhoria da relação com o cliente, uma vez que permite: “avaliar o grau de satisfação do cliente” para 100%; “verificar o nível de fidelização (retenção) do cliente” para 83%; “conhecer e compreender as necessidades do cliente” para 96%; “avaliar o nível de competitividade dos produtos e/ou serviços” para 71%; “melhorar continuamente os produtos e/ou serviços” para 87%; “avaliar a qualidade percebida pelo cliente” para 90%; e “criar condições para reter os “bons” Clientes e desfazer-se dos “maus” Clientes” para 54%.

Segundo, constatou-se que a função *Customer Service* contribui para a melhoria da relação com os canais de distribuição, uma vez que permite: “promover junto do Canal programas de formação ao nível do Produto e do Serviço de Venda e Pós-venda” para 58%; “compreender e registar se as rotinas empregadas, desde o pedido de uma encomenda até à sua satisfação, são adequadas ou necessitam de ser ajustadas” para 80%; “verificar como os clientes finais estão a ser “integrados” pelo canal e qual o nível de satisfação dos mesmos” para 74%; “identificar os canais que funcionam melhor em termos de *Customer Service*” para 75%; “verificar se todas as

reclamações são tratadas pelo canal até ao seu encerramento” para 90%; “efetuar o *feedback* com o canal e o cliente final (se possível) após uma reclamação” para 81%; e “constatar o nível de competitividade dos produtos/ serviços oferecidos face à concorrência” para 55%.

Terceiro, constatou-se que a função *Customer Service* contribuiu para a melhoria da relação com as atividades Chave de uma empresa, uma vez que permite: “garantir a qualidade do serviço prestado” para 94%; “ajudar o cliente na elaboração da nota de encomenda” para 65%; “reduzir a taxa de reclamações” para 87%; “avaliar as falsas reclamações” para 84%; “fazer o acompanhamento das reclamações até ao seu encerramento, e se necessário, propor alterações de melhoria” para 93%; “sensibilizar o Cliente para o facto da deficiência apontada ter sido decorrente da sua negligência ou imprudência e fazer com que o Cliente entenda a situação e continue a escolher a empresa como seu representante ou fornecedor de produtos ou serviços” para 77%; e “identificar novas oportunidades de negócio” para 71%.

Quarto, constatou-se que a função *Customer Service* tem por objetivo melhorar a relação com os Recursos Chave da empresa aos seguintes níveis: “muitas empresas esquecem-se que para se ter clientes satisfeitos é importante ter empregados satisfeitos” para 97%; “corrigir o recrutamento, seleção e formação dos colaboradores” para 48%; “sensibilizar e formar a organização para a melhoria contínua do *Customer Service* (ajustamentos de conformidade no produto e/ou serviço)” para 87%; “garantir que o produto e/ou serviço expedido está conforme com o solicitado (segundo a especificação, a quantidade e fornecido no prazo acordado)” para 81%; “verificar se o produto e/ou serviço é faturado ao preço acordado” para 65%; “medir as expectativas dos clientes” para 87%; e “contribui para um melhor relacionamento Empresa-Cliente (CRM)” para 100%.

Neste estudo, também se pretendeu avaliar se as empresas participantes externalizam uma ou mais funções, e se internalizam uma ou mais funções, através de uma entidade externa. Verificou-se que, 65% das empresas recorre a serviços de *outsourcing* e 52% recorre a serviços de *insourcing*.

Neste sentido, pretendeu-se revalidar o estudo desenvolvido pela *GARTNER* relativo às organizações que recorreram a serviços de *outsourcing* e avaliou-se em

que medida os inquiridos concordam com os resultados do estudo. Assim, e por ordenação decrescente de acordo com a ordem de importância, conclui-se que:

- 84% “Focus no seu negócio *core business*”;
- 71% “Melhoria na qualidade de Serviço ao Cliente”;
- 68% “Redução nos custos”;
- 65% “Alcance dos *standards* reconhecidos como *best practices*”;
- 65% “Aumento da competitividade”;
- 61% “Melhoria contínua nos processos de rotina”.

Os dados recolhidos pela *GARTNER em 2005 foram os seguintes:*

- 79% Reduz os custos ↓
- 75% Foco no negócio ↑
- 70% Melhora a qualidade de serviço ↑
- 67% Melhora a competitividade ↑
- 60% Melhoria contínua de processos ↑
- 53% Atinge os “standards” reconhecidos como melhores práticas ↑

Em termos de resumo do presente estudo empírico, pode concluir-se que o *Customer Service* melhora as relações com o cliente no tocante a conhecer e compreender as suas necessidades, verificar a qualidade percebida e permitir avaliar o seu grau de satisfação e de fidelização. Por outro lado, em termos de relação com o canal de distribuição, permite constatar se as rotinas empregadas, desde o pedido de uma encomenda até à sua satisfação, são adequadas ou necessitam de ser ajustadas, e verificar, no caso da existência de reclamações, se estas são tratadas pelo canal até ao seu encerramento, e se possível, efetuar o *feedback* com o cliente final após uma reclamação.

Ao nível dos recursos internos numa organização, constata-se que o garante para um *Customer Service* de excelência é, antes de tudo, ter colaboradores satisfeitos e ter um *CRM* que contribua para a melhoria contínua do relacionamento entre a empresa e o cliente. Isso permitirá medir as expectativas do cliente, de modo a proceder a ajustamentos de conformidade no produto/serviço, garantido assim que está conforme as especificações solicitadas. Por último, relativamente às relações com as atividades chave da empresa, o *Customer Service* tem por missão garantir a qualidade do serviço prestado e efetuar o acompanhamento, quer das encomendas,

*Customer Service - Satisfação Garantida - “O Caso ProSETWIN”*

quer das reclamações, até ao seu fornecimento ou encerramento e, se necessário, propor alterações de melhoria.

## 8. Bibliografia

- Ballou, H. Ronald, 2004, *Business Logistics: Supply Chain Management, Management and Logware CD Package*, 5th Edition, Pearson Education, Inc.
- Ballou, H. Ronald, 1974, *Planning a Sales Strategy with Distribution Service*, Vol. 9, nº 4, Logistics and Transportation Review.
- Baritz G. Steven and Zissman Lorim, 1983, October 25, *Researching Customer Service: The Right Way, Proceeding of National Council of Physical Distribution Management*, Vol. II, New Orleans, L.A.
- Bender, S. Paul, 1976, *Design and Operation of Customer Service Systems*, New York, Amacom.
- Borden, Neil H., 1964, *The Concept of the Marketing Mix*, Journal of Advertising Research, 4 (2), 2-7.
- Bowersox Donald, Closs David, Cooper M. Bixby, 2012, *Supply Chain Logistics Management*, Fourth Edition, McGraw-Hill Education.
- Breyfogle, Forest W., III, 1999, *Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statititcal Methods*, New York, NY, John Wiley & Sons.
- Cohen Linda, Gartner Outsourcing & Strategic Partnerships, 2005, *Multisourcing – Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility*, Harvard Business School Press.
- Conrado Adolpho, 2011, *Os 8Ps do Marketing Digital*’, Novatec Editora.
- Deloitte, 2013, *Saúde em análise. Uma visão para o futuro*, Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Hair Joseph Jr., Wolfinbarger Mary, Bush Robert, Ortinau David, 2007, *Essentials of Marketing Research*, McGraw Hill.
- Heskett J. L., Sasser J. R., Schlesinger L.A., da Harvard Business School, 1997, *The Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, the Free Press.
- Huete Luís María, 2003, *Servicios & Beneficios*, Ediciones Deusto.
- Innis E. Danniell and LaLond J. Bernard, 1994, *Customer Service: The Key to Customer Satisfations, Customer Loyalty, and Market Share*, Journal of Business Logístics.

Krenn M. John and Shycon N. Harvey, 1983, *Modeling Sales Reponse of Customer Service for More Effective Distribution*, Proceeding of National Council of Physical Distribution Management, Vol. I, New Orleans: L.A.: October 2-5.

Lalond J. Benard and Zinzer H. Paul, 1976, *Customer Service: Meaning and Measurement*, Chicago, National of Physical Distribution Management.

Lalonde J. Bernard and Zinszer H. Paul, 1975, February, *Customer Service as a componente of the distribution system*, working paper series 75-4, OH: The Ohio State University, College of Administrative Science, Columbus.

Lambert M. Douglas and Harrington C. Thomas, 1989, *Establising Customer Service Strategies Within the Marketing Mix: More Empirical Evidence*, Journal of Business Logístics, Vol. 10, nº 2.

Larisa S. KYJ and Misolav J. KYJ, 1994, *Customer Service Differentiation in International Markets*, vol. 24, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.

McCarthy, Jerome, 1960, *Basic Marketing, a Managerial Approach Hommewood*”, R. D. Irwin.

Mentzer et Al, 2001, *Defining Supply Chain Management*”, vol 22, nº 2, Journal of Business Logistics.

Wieland, Andreas; Wallenburg, Carl Marcus, 2011, *Supply-Chain-Management in stürmischen Zeiten*”, Berlin.

Peppers, Don and Rogers, Martha, 1999, *The One-to-One Manager: Real World Lessons in Customer Relationship Management*, New York, NY, Doubleday.

Pevereli Roger and Feniks de Reggy, 2010, *Reinventing Financial Service*, Pearson Education Benelux.

Pigneur Yves, Osterwalder Alexander, 2011, *Criar Modelos de Negócio*, Publicações Dom Quixote.

Rosenbluth Hal F. and Peters Diane McFerrin, 2002, *The Customer Comes Second*”, Harper Collins Publishers, Inc.

Ryan Michael J., Raynor Robert e Morgan Andy, 1999, *Diagnosing Customer Loyaty Drives*, 1999, Marketing Research 11, nº 2, Summer.

Sawy and F. Pereira, 2013, *Business Modelling in the Dynamic Digital Space*, , Springer Briefs in Digital Spaces.

Singhal e Hendricks, 2001, *Study Links Supply Chain Glitches with Falling Stock Prices*, OR/MS Today, Vol. 28, nº 1, Frebruary.

Sterling U. Jay and Lambert M. Douglas, 1989, *Customer Service Reserarch: Past, Present, and Future*, Internacional Journal of Physical Distribution & Material Management, Vol. 19, nº 2.

Theodore Levitt, 1980, January-February, *Success Through Differentiation—of Anything*, Harvard Business Review.

Theodore Levitt, 1981, May-June, *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review.

Thomas O. Jones, Sasser Earl W. Jr, 1995, *Why Satisfied Customers Defect*, Harvard Business Review, November/December.

Trout Jack, 1969, *Industrial Marketing*, Magazine June and then popularized by Ries Al and Trout Jack, 1981, *Positioning - The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill.

Tucker, Francis G., 1994, *Creative Customer Service Management Internacional*, Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 24, nº 4.

Warren Blanding, 1974, *Hidden Costs of Customer Service Management*, Washington, PC: Marketing Publications.

Willett and Stephenson, 1973, Summer, *Determinants of Buyer Responce to Physical Distribution Service*”, International Journal of Physical Distribution & Materials Management, Vol. 3.

Willett Ronald P. and Stephenson P. Ronald, 1999, August, *Determinants of Buyer Reponse to Physical Distribution Service*, Journal of Marketing Research.

## **9. Anexos**

### **9.1. Carta de apresentação do questionário**

O meu nome é Joana de Araújo e Ribeiro Pereira e estou a escrever o meu projeto sobre “*Customer Service – Satisfação Garantida, O caso ProSETWIN*”, sob orientação do Sr.º Doutor Miguel de Magalhães, no âmbito do Mestrado em Gestão de Serviços e da Tecnologia, da *Business School* do ISCTE-IUL.

***Segundo Kyj e Kyj (1994) ... O Serviço ao Cliente, quando utilizado de uma forma eficaz, constitui uma variável de elevada importância que pode ter impacto significativo na criação de procura e na manutenção dos Clientes.***

Como tal, decidi levar a cabo um estudo empírico num setor tão relevante, como é considerada a Indústria Farmacêutica, de forma a perceber quais os fatores considerados chave, quando se trata de oferecer um serviço *premium* ao Cliente, que assegure encomendas, vendas, satisfação e fidelização.

Assim, convido-o a responder a um breve questionário<sup>57</sup>, que não tomará mais de 10 minutos do seu tempo. Para tal, basta aceder ao link:

[https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV\\_cZaHFvYCUzJlNf](https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV_cZaHFvYCUzJlNf)

(Aqui encontrará o questionário, bastando seguir as instruções que o acompanham)

Agradecia que o mesmo fosse respondido até ao próximo dia 14 de Fevereiro.

A confidencialidade das informações disponibilizadas será garantida, sendo que os dados recolhidos serão tão somente utilizados no âmbito deste estudo.

Agradeço, desde já, a sua colaboração e o tempo despendido, que sei ser precioso para si.

Sem outro assunto, de momento,

Subscrevo com os melhores cumprimentos

Joana Ribeiro Pereira

---

<sup>57</sup> Jr., Joseph Hair, Mary Wolfinbarger, Robert Bush, David Ortinau, 2007, *Essentials of Marketing Research*, McGraw Hill, Cap. 9, p. 207-209.

## 9.2. Ficha técnica da investigação empírica

Como parte fundamental desta investigação, apresenta-se abaixo a ficha técnica da investigação empírica do estudo de mercado, que serviu para determinar o tamanho da população.

**Tabela 12 - Ficha técnica da investigação empírica**

Âmbito geográfico	Nacional (Portugal)
População	Laboratórios da indústria farmacêutica
Base de dados utilizada	IMS
Tamanho da população	N = 100
Método de amostra	Amostra aleatória simples
Tamanho da amostra	n = 80
Erro amostral	e = 5%
Nível de confiança	95% (z = 1,96)
Método de obtenção das respostas	Questionário disponibilizado na plataforma eletrónica <a href="http://qualtrics.com">qualtrics.com</a>
Duração do trabalho de campo	De 05 de Janeiro de 2014 a 14 de Fevereiro de 2014

Fonte: Elaboração própria.

### 9.3. Questionário

- É da opinião de que a existência da função *Customer Service* (Serviço ao Cliente) melhora a competitividade das organizações?

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
--------------------------------	-----------------	--------------------	-----------------	--------------------------------

- Existe na sua organização um departamento específico de *Customer Service* (Serviço ao Cliente)? Se a sua resposta for "Não", por favor não responde à questão seguinte.

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
--------------------------------	-----------------	--------------------	-----------------	--------------------------------

- A função *Customer Service* (Serviço ao Cliente) integra / depende de que Departamento? \_\_\_\_\_

- Considera importante a existência de um Departamento *Customer Service* (Serviço ao Cliente)?

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
--------------------------------	-----------------	--------------------	-----------------	--------------------------------

- A função *Customer Service* (Serviço ao Cliente) contribuiu para a melhoria da relação com o Cliente, uma vez que permite:

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
* Avaliar o grau de satisfação do Cliente. * Verificar o nível de fidelização (retenção) do Cliente. * Conhecer e compreender as necessidades do Cliente. * Avaliar o nível de competitividade dos produtos e/ou serviços. * Melhorar continuamente os produtos e/ou serviços.					

Customer Service - Satisfação Garantida - “O Caso ProSETWIN”

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
* Avaliar a qualidade percebida pelo Cliente. * Criar condições para reter os “bons” Clientes e desfazer-se dos “maus” Clientes.					

- A função *Customer Service* (Serviço ao Cliente) contribuiu para a melhoria da relação com os Canais de Distribuição, uma vez que permite:

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
* Promover junto do Canal programas de formação ao nível do Produto e do Serviço de Venda e Pós-venda. * Compreender e registar se as rotinas empregadas, desde o pedido de uma encomenda até à sua satisfação, são adequadas ou necessitam de ser ajustadas. * Verificar como os Clientes finais estão a ser "integrados" pelo Canal e qual o nível de satisfação dos mesmos. * Identificar os canais que funcionam melhor em termos de Serviço ao Cliente. * Verificar se todas as reclamações são tratadas pelo Canal até ao seu encerramento. * Efetuar o <i>feedback</i> com o Canal e o Cliente final (se possível) após uma reclamação. * Constatar o nível de competitividade dos produtos/ serviços oferecidos face à concorrência.					

- A função *Customer Service* (Serviço ao Cliente) contribuiu para a melhoria da relação com as Atividades Chave, uma vez que permite:

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
* Garantir a qualidade do serviço prestado. * Ajudar o Cliente na elaboração da nota de encomenda.					

*Customer Service* - Satisfação Garantida - “O Caso ProSETWIN”

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reduzir a taxa de reclamações.</li> <li>* Avaliar as falsas reclamações.</li> <li>* Fazer o acompanhamento das reclamações até ao seu encerramento e se necessário, propor alterações de melhoria.</li> <li>* Sensibilizar o Cliente para o facto da deficiência apontada ter sido decorrente da sua negligência ou imprudência e fazer com que o Cliente entenda a situação e continue a escolher a empresa como seu representante ou fornecedor de produtos ou serviços.</li> <li>* Identificar novas oportunidades de negócio.</li> </ul>					

- A função *Customer Service* (Serviço ao Cliente) tem por objetivo melhorar a relação com os Recursos Chave aos seguintes níveis:

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Concorda com a afirmação "muitas empresas esquecem-se que para se ter clientes satisfeitos é importante ter empregados satisfeitos"?</li> <li>* Corrigir o recrutamento, seleção e formação dos colaboradores.</li> <li>* Sensibilizar e formar a organização para a melhoria contínua do serviço ao cliente (ajustamentos de conformidade no produto e/ou serviço).</li> <li>* Garantir que o produto e/ou serviço expedido está conforme com o solicitado (segundo a especificação, a quantidade e fornecido no prazo acordado).</li> <li>* Verificar se o produto e/ou serviço é faturado ao preço acordado.</li> <li>* Medir as expectativas dos clientes</li> </ul> <p>Contribui para um melhor relacionamento Empresa-Cliente (CRM).</p>					

- De acordo com um estudo desenvolvido pela *GARTNER*, às organizações que recorreram a serviços de *Outsourcing* e *Insourcing* foi possível obter os resultados abaixo. Em que medida concorda com os resultados do estudo?

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
* Redução nos custos. * Focus no seu negócio <i>core business</i> . * Melhoria na qualidade de Serviço ao Cliente. * Aumento da competitividade. * Melhoria contínua nos processos de rotina.  * Alcance dos <i>standards</i> reconhecidos como <i>best practices</i> .					

- Recorre a serviços de *Outsourcing* ?

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>

- Recorre a serviços de *Insourcing*?

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>

Agradeço a sua colaboração e o tempo despendido.

A confidencialidade das informações disponibilizadas será garantida.

#### 9.4. Tratamento de dados

A amostra é constituída por **31 inquiridos**. A primeira questão colocada aos inquiridos foi “**É da opinião de que a existência da função *Customer Service* melhora a competitividade das organizações?**” e verifica-se que o grau de concordância é muitíssimo elevado, pois “**Concordo totalmente**” é dominante, com a quase totalidade das respostas (com 65% das respostas), seguindo-se a uma grande distância “**Concordo**” (com 29% das respostas apenas), “**Indiferente**” (com 3% apenas), “**Discordo**” (com 3% apenas) e nem existindo quaisquer respostas

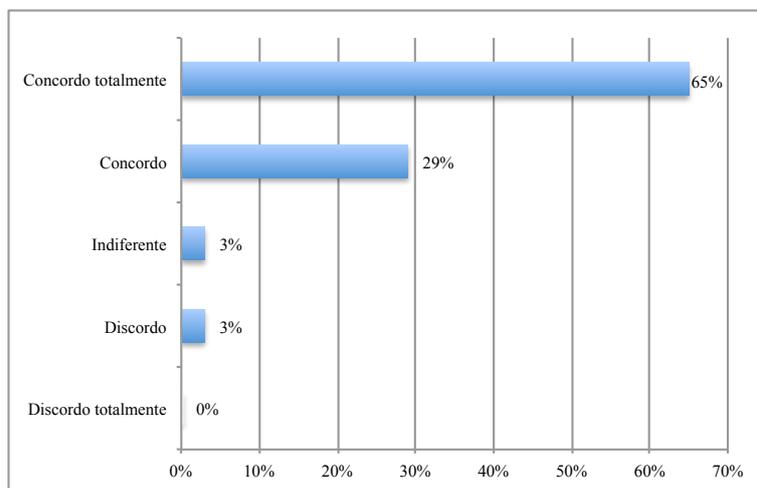
“**Discordo totalmente**”. Assim, note-se que “**Concordo totalmente**” e “**Concordo**” em conjunto representam 94% das respostas, ou seja, quase 100%, o que comprova que quase todos os inquiridos estão de acordo.

**Tabela 13 - É da opinião de que a existência da função *Customer Service* melhora a competitividade das organizações?**

Escala Likert		Respostas dadas	%
1	Discordo totalmente	0	0%
2	Discordo	1	3%
3	Indiferente	1	3%
4	Concordo	9	29%
5	Concordo totalmente	20	65%
<b>Total</b>		<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

**Gráfico 1 - É da opinião de que a existência da função *Customer Service* melhora a competitividade das organizações?**



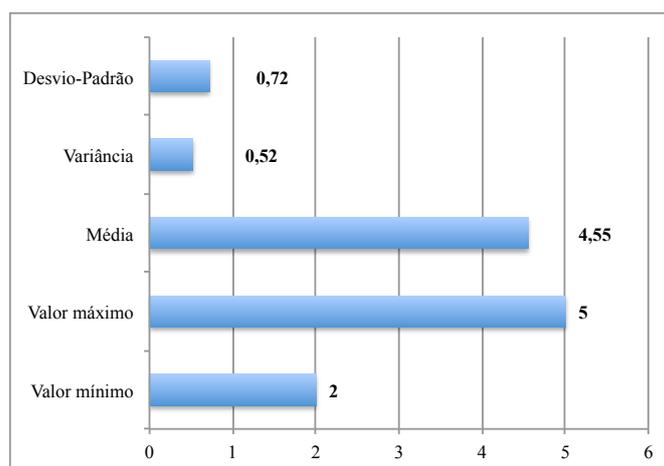
Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 14 - Tratamento estatístico da pergunta: “É da opinião de que a existência da função *Customer Service* melhora a competitividade das organizações?”**

Estatística	Valores
Valor mínimo	2
Valor máximo	5
Média	4,55
Variância	0,52
Desvio-Padrão	0,72
Total de respostas obtidas	31

Fonte: Tratamento estatístico realizado pela plataforma Qualtrics.com

**Gráfico 2 - Tratamento estatístico da pergunta: “É da opinião de que a existência da função *Customer Service* melhora a competitividade das organizações?”**



Fonte: Elaboração própria.

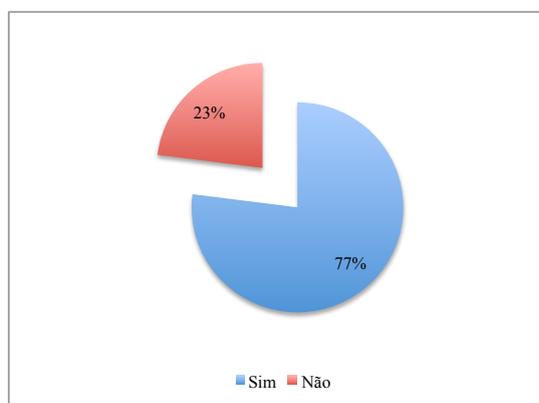
A segunda questão colocada aos inquiridos foi “**Existe na sua organização um departamento específico de *Customer Service***” verifica-se que o grau de concordância é muitíssimo elevado, pois “**Sim**” é dominante, com a quase totalidade das respostas (com 77% das respostas), seguindo-se a uma grande distância “**Não**” (com 23% das respostas apenas).

**Tabela 15 – “Existe na sua organização um departamento específico de *Customer Service*?”**

Opção	Resposta	Respostas dadas	%
1	Sim	24	77%
2	Não	7	23%
	<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

**Gráfico 3 - “Existe na sua organização um departamento específico de *Customer Service*?”**



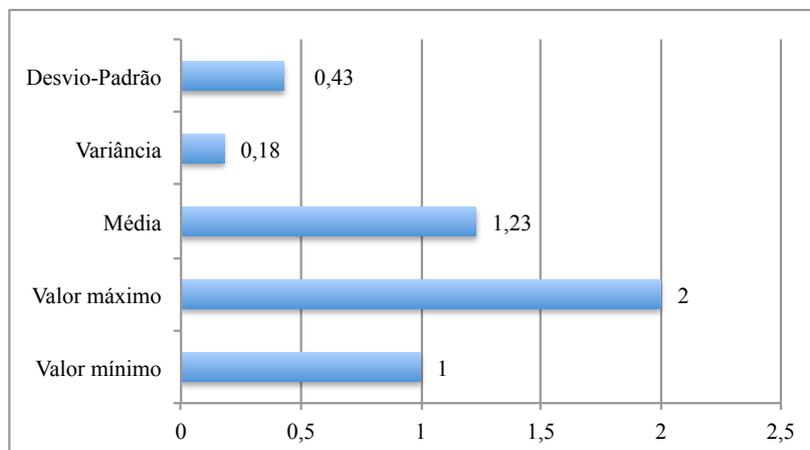
Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 16 – Tratamento estatístico da pergunta: “Existe na sua organização um departamento específico de *Customer Service*?”**

Estatística	Valores
Valor mínimo	1
Valor máximo	2
Média	1,23
Variância	0,18
Desvio-Padrão	0,43
<b>Total de respostas obtidas</b>	<b>31</b>

Fonte: Tratamento estatístico realizado pela plataforma Qualtrics.com

**Gráfico 4 - Tratamento estatístico da pergunta: “Existe na sua organização um departamento específico de *Customer Service*?”**



Fonte: Elaboração própria.

A terceira questão colocada aos inquiridos foi “**A função *Customer Service* integra ou depende de que Departamento?**” verifica-se um grau de dispersão moderado entre as respostas, pois a “**área de marketing e comercial**” obteve 1/3 das respostas (com 33% das respostas), seguindo-se as áreas “**financeira, logística, operações e como área autónoma**” (cada uma com uma percentagem de 17%, totalizando o seu conjunto, 51% das respostas), segue-se a função *Customer Service* como transversal a toda organização com 13% das respostas. E, por último, apenas um inquirido, considera ser uma função dependente da direção geral com 4%.

**Tabela 17 – A função *Customer Service* integra ou depende de que Departamento?**

Referências espontâneas
<b>8 referências espontâneas à área comercial e marketing</b>
1. Comercial
2. Comercial
3. Comercial
4. Comercial
5. Comercial/Marketing
6. Vendas
7. Marketing
8. Apoio a Cliente
<b>4 referências espontâneas à área financeira</b>

Referências espontâneas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Financeiro</li> <li>2. Financeiro</li> <li>3. Departamento Financeiro</li> <li>4. Departamento de Financeiro</li> </ol>
<p><b>4 referências espontâneas é uma área autónoma</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. É uma área autónoma</li> <li>2. É independente</li> <li>3. Temos um departamento com esse nome, o qual presta assistência a todos os departamentos</li> <li>4. DACH (Departamento Apoio ao Cliente Hospitalar e Exportação)</li> </ol>
<p><b>4 referências espontâneas à área logística e operações</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Logística</li> <li>2. Logística</li> <li>3. Logística</li> <li>4. Direção de Operações</li> </ol>
<p><b>3 referências espontâneas é uma área transversal</b>                      Direção Geral, Direção Técnica, Direção Comercial/Operações e Direção Financeira  <i>Supply chain organization</i>                      Área de negócio</p>
<p><b>1 referências espontâneas direção geral</b>                      General Management</p>

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 18 – A função *Customer Service* integra ou depende de que Departamento?**

Estatística	Valores
Total Respostas	24

Fonte: Elaboração própria.

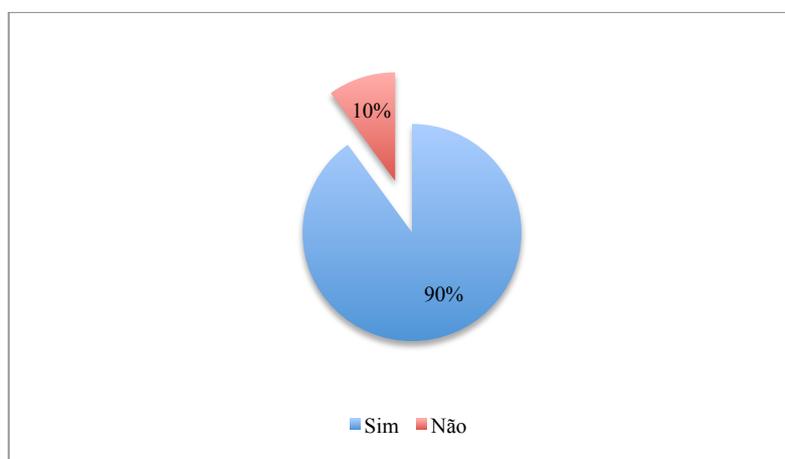
A quarta questão colocada aos inquiridos foi “**Considera importante a existência de um Departamento *Customer Service*?**” verifica-se que o grau de concordância é muitíssimo elevado, pois “**Sim**” é dominante, com a quase totalidade das respostas (com 90% das respostas), seguindo-se a uma grande distância “**Não**” (com 10% das respostas apenas).

**Tabela 19 - Considera importante a existência de um Departamento *Customer Service*?**

Opção	Resposta	Respostas dadas	%
1	Sim	28	90%
2	Não	3	10%
	Total	31	100%

Fonte: Elaboração própria.

**Gráfico 5 - Considera importante a existência de um Departamento *Customer Service*?”**



Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 20 – Considera importante a existência de um Departamento *Customer Service*?**

Estatística	Valores
Valor mínimo	1
Valor máximo	2
Média	1.10
Variância	0.09
Desvio-Padrão	0.30
Total de respostas obtidas	31

Fonte: Elaboração própria.

A quinta questão colocada aos inquiridos foi **“A função *Customer Service* contribuiu para a melhoria da relação com o Cliente, uma vez que permite:”**

**Avaliar o grau de satisfação do Cliente** - verifica-se que o grau de concordância é muitíssimo elevado, pois “Concordo totalmente” é maioritária (com 52% das respostas), seguindo-se “Concordo” (com 48% das respostas), não existindo respostas para “Indiferente”, “Discordo” e “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto representam 100% das respostas, o que comprova que quase todos os inquiridos estão de acordo.

**Verificar o nível de fidelização (retenção) do Cliente** - verifica-se que o grau de concordância é muito elevado, pois a resposta mais frequente é “Concordo” (com 48%), seguindo-se “Concordo totalmente” (com 35% das respostas) e a uma grande distância “Indiferente” (com 10% apenas) e “Discordo” (com 3% apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto representam 83% das respostas, ou seja, uma grande maioria dos inquiridos.

**Conhecer e compreender as necessidades do Cliente** - verifica-se que o grau de concordância é muitíssimo elevado, pois “Concordo totalmente” e “Concordo” são dominantes, com a quase totalidade das respostas (com 48% das respostas cada uma), seguindo-se a uma grande distância “Indiferente” (com 3% das respostas apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo” e “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo”, em conjunto, representam 96% das respostas, ou seja, quase 100%, o que comprova que quase todos os inquiridos estão de acordo.

**Avaliar o nível de competitividade dos produtos e/ou serviços** - verifica-se que o grau de concordância é moderado ou mesmo um pouco elevado, pois “Concordo” é dominante (com 45% das respostas), seguindo-se “Concordo totalmente” (com 26% das respostas apenas), “Indiferente” (com 19% apenas), “Discordo” (com 10% apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto,

representam 71% das respostas e que “Indiferente”, representa 19% (o que é considerável), demonstrando um grau de concordância moderado ou um pouco elevado. É ainda de notar que “Discordo” tem uma importância relevante, com 10% das respostas.

**Melhorar continuamente os produtos e/ou serviços** - verifica-se que o grau de concordância é um pouco elevado, pois “Concordo” é dominante (com 57% das respostas), seguindo-se “Concordo totalmente” (com 30% das respostas), “Indiferente” (com 7% apenas), “Discordo” (com 7% apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto representam 87% das respostas, ou seja, a grande maioria dos inquiridos.

**Avaliar a qualidade percebida pelo Cliente** - verifica-se que o grau de concordância é muito elevado, pois “Concordo totalmente” e “Concordo” são dominantes, com a quase totalidade das respostas (com 45% das respostas cada uma), seguindo-se a uma grande distância “Discordo” (com 6% apenas) e “Indiferente” (com 3% apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto representam 90% das respostas, ou seja, a grande maioria dos inquiridos.

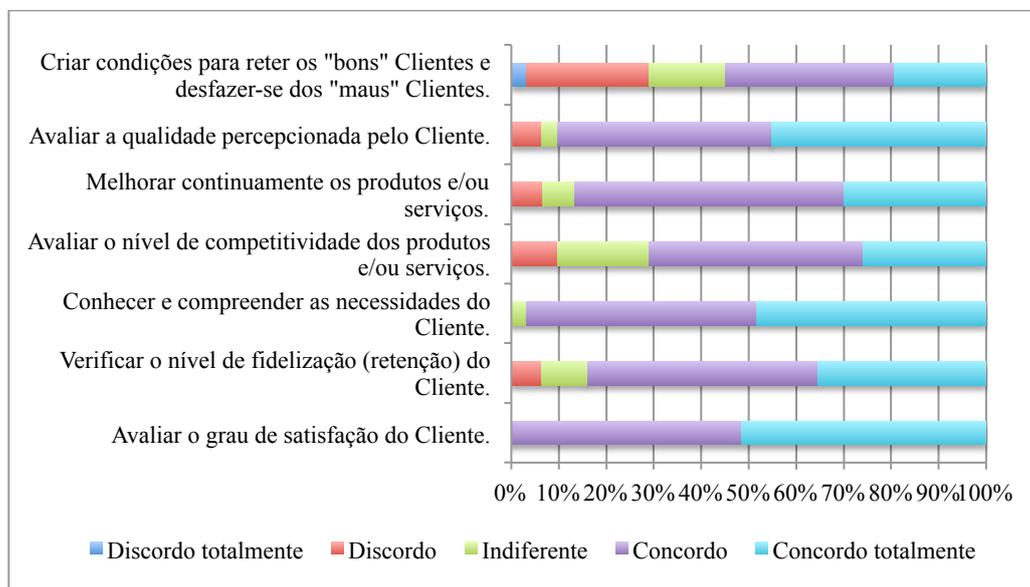
**Criar condições para reter os "bons" Clientes e desfazer-se dos "maus" Clientes** - verifica-se que o grau de concordância é apenas moderado, pois a resposta mais frequente é “Concordo” (com 35% das respostas), seguindo-se “Discordo” (com 26%), “Concordo totalmente” (com 19%), “Indiferente” (com 16% apenas) e “Discordo totalmente” (com 3% apenas). Assim, “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto representam 54% das respostas (perto de metade), mas é de sublinhar que “Discordo” tem uma grande importância (é a segunda mais frequente) e que “Indiferente” e “Discordo totalmente”, têm ainda uma importância considerável, demonstrando um grau de concordância apenas moderado.

**Tabela 21 - A função *Customer Service* contribuiu para a melhoria da relação com o Cliente, uma vez que permite...**

N.º Questão	Questão	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Total de Respostas
1	Avaliar o grau de satisfação do Cliente.	0%	0%	0%	48%	52%	100%
2	Verificar o nível de fidelização (retenção) do Cliente.	0%	6%	10%	48%	35%	100%
3	Conhecer e compreender as necessidades do Cliente.	0%	0%	3%	48%	48%	100%
4	Avaliar o nível de competitividade dos produtos e/ou serviços.	0%	10%	19%	45%	26%	100%
5	Melhorar continuamente os produtos e/ou serviços.	0%	7%	7%	57%	30%	100%
6	Avaliar a qualidade percebida pelo Cliente.	0%	6%	3%	45%	45%	100%
7	Criar condições para reter os "bons" Clientes e desfazer-se dos "maus" Clientes.	3%	26%	16%	35%	19%	100%

Fonte: Elaboração própria.

**Gráfico 6 - A função *Customer Service* contribuiu para a melhoria da relação com o Cliente, uma vez que permite...**



Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 22 - A função *Customer Service* contribuiu para a melhoria da relação com o Cliente, uma vez que permite...**

Estadística	Valor mínimo	Valor máximo	Média	Variância	Desvio-Padrão	Total de respostas obtidas
Avaliar o grau de satisfação do Cliente.	4	5	4,52	0,26	0,51	31
Verificar o nível de fidelização (retenção) do Cliente.	2	5	4,13	0,72	0,85	31
Conhecer e compreender as necessidades do Cliente.	3	5	4,45	0,32	0,57	31
Avaliar o nível de competitividade dos produtos e/ou serviços.	2	5	3,87	0,85	0,92	31
Melhorar continuamente os produtos e/ou serviços.	2	5	4,10	0,64	0,80	31
Avaliar a qualidade percebida pelo Cliente.	2	5	4,29	0,68	0,82	31
Criar condições para reter os "bons" Clientes e desfazer-se dos "maus" Clientes.	1	5	3,42	1,38	1,18	31

Fonte: Elaboração própria.

A sexta questão colocada aos inquiridos foi “**A função *Customer Service* contribuiu para a melhoria da relação com os Canais de Distribuição, uma vez que permite:**”

**Promover junto do Canal programas de formação ao nível do Produto e do Serviço de Venda e Pós-venda** – verifica-se que o grau de concordância é apenas moderado, pois a resposta mais frequente é “Concordo” (com 42.2% das respostas), seguindo-se “Indiferente” (com 32%), “Concordo Totalmente” (com 16.%) e por fim “Discordo” (com 10%), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto representam 58% das respostas (perto de metade), mas é de sublinhar que “Indiferente” tem uma grande importância (é a segunda mais frequente), demonstrando um grau de concordância apenas moderado.

**Compreender e registar se as rotinas empregadas, desde o pedido de uma encomenda até à sua satisfação, são adequadas ou necessitam de ser ajustadas** - verifica-se que o grau de concordância é um pouco elevado, pois “Concordo” é dominante (com 48% das respostas), seguindo-se “Concordo totalmente” (com 32% das respostas apenas) e “Indiferente” (com 19% apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo” ou “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo

totalmente” e “Concordo” em conjunto, representam 80% das respostas, demonstrando um grau de concordância um pouco elevado.

**Verificar como os Clientes finais estão a ser "integrados" pelo Canal e qual o nível de satisfação dos mesmos** - verifica-se que o grau de concordância é apenas moderado ou mesmo um pouco elevado, pois a resposta mais frequente é “Concordo” (com 55% das respostas), seguindo-se “Indiferente” (com 23%), “Concordo Totalmente” (com 19.%) e por fim “Discordo” (com 3%), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto, representam 74% das respostas e que “Indiferente”, representa 23% (o que é considerável), demonstrando um grau de concordância moderado ou um pouco elevado.

**Identificar os canais que funcionam melhor em termos de Serviço ao Cliente** - verifica-se que o grau de concordância é apenas moderado ou mesmo um pouco elevado, pois a resposta mais frequente é “Concordo” (com 42% das respostas), seguindo-se “Concordo Totalmente” e “Indiferente” (com 29%), não existindo quaisquer respostas “Discordo” e “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto, representam 71% das respostas e que “Indiferente”, representa 29% (o que é considerável), demonstrando um grau de concordância moderado ou um pouco elevado.

**Verificar se todas as reclamações são tratadas pelo Canal até ao seu encerramento** - verifica-se que o grau de concordância é elevado, pois “Concordo” é dominante (com 55% das respostas), seguindo-se “Concordo totalmente” (com 35% das respostas apenas), “Indiferente” (com 6% apenas) e “Discordo” (com 3% apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto, representam 90% das respostas, demonstrando um grau de concordância elevado.

**Efetuar o feedback com o Canal e o Cliente final (se possível) após uma reclamação** - verifica-se que o grau de concordância é um pouco elevado, pois “Concordo Totalmente” é dominante (com 45% das respostas), seguindo-se “Concordo” (com 35% das respostas), “Indiferente” (com 16% das respostas) e

“Discordo” (com 3% apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto, representam 80% das respostas, demonstrando um grau de concordância um pouco elevado.

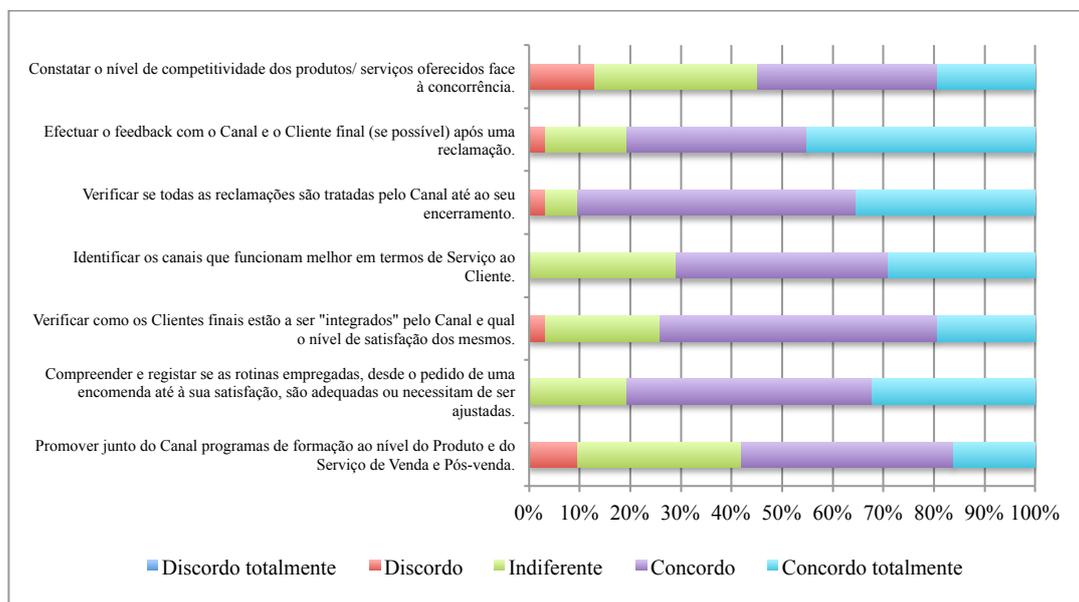
**Constatar o nível de competitividade dos produtos/ serviços oferecidos face à concorrência** - verifica-se que o grau de concordância é apenas moderado ou mesmo um pouco baixo, pois a resposta mais frequente é “Concordo” (com 35% das respostas), seguindo-se “Indiferente” (com 32%), “Concordo totalmente” (com 19%), “Discordo” (com 13%), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto representam 54% das respostas (perto de metade), mas é de sublinhar que “Indiferente” tem uma grande importância (é a segunda mais frequente) e que “Discordo” tem ainda uma importância considerável, demonstrando um grau de concordância apenas moderado.

**Tabela 23 - A função *Customer Service* contribuiu para a melhoria da relação com os Canais de Distribuição, uma vez que permite...**

N.º Questão	Questão	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Total de Respostas
1	Promover junto do Canal programas de formação ao nível do Produto e do Serviço de Venda e Pós-venda.	0%	10%	32%	42%	16%	100%
2	Compreender e registar se as rotinas empregadas, desde o pedido de uma encomenda até à sua satisfação, são adequadas ou necessitam de ser ajustadas.	0%	0%	19%	48%	32%	100%
3	Verificar como os Clientes finais estão a ser "integrados" pelo Canal e qual o nível de satisfação dos mesmos.	0%	3%	23%	55%	19%	100%
4	Identificar os canais que funcionam melhor em termos de Serviço ao Cliente.	0%	0%	29%	42%	29%	100%
5	Verificar se todas as reclamações são tratadas pelo Canal até ao seu encerramento.	0%	3%	6%	55%	35%	100%
6	Efetuar o feedback com o Canal e o Cliente final (se possível) após uma reclamação.	0%	3%	16%	35%	45%	100%
7	Constatar o nível de competitividade dos produtos/ serviços oferecidos face à concorrência.	0%	13%	32%	35%	19%	100%

Fonte: Elaboração própria.

**Gráfico 7 - A função Customer Service contribuiu para a melhoria da relação com os Canais de Distribuição, uma vez que permite...**



Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 24 - A função Customer Service contribuiu para a melhoria da relação com os Canais de Distribuição, uma vez que permite...**

Estatística	Valor mínimo	Valor máximo	Média	Variância	Desvio-Padrão	Total de respostas obtidas
Promover junto do Canal programas de formação ao nível do Produto e do Serviço de Venda e Pós-venda.	2	5	3,65	0,77	0,88	31
Compreender e registar se as rotinas empregadas, desde o pedido de uma encomenda até à sua satisfação, são adequadas ou necessitam de ser ajustadas.	3	5	4,13	0,52	0,72	31
Verificar como os Clientes finais estão a ser "integrados" pelo Canal e qual o nível de satisfação dos mesmos.	2	5	3,90	0,56	0,75	31
Identificar os canais que funcionam melhor em termos de Serviço ao Cliente.	3	5	4,00	0,60	0,77	31
Verificar se todas as reclamações são tratadas pelo Canal até ao seu encerramento.	2	5	4,23	0,51	0,72	31
Efetuar o feedback com o Canal e o Cliente final (se possível) após uma reclamação.	2	5	4,23	0,71	0,84	31
Constatar o nível de competitividade dos produtos/ serviços oferecidos face à concorrência.	2	5	3,61	0,91	0,95	31

Fonte: Elaboração própria.

A sétima questão colocada aos inquiridos foi “**A função *Customer Service* contribuiu para a melhoria da relação com as Atividades Chave, uma vez que permite:**”

**Garantir a qualidade do serviço prestado** - verifica-se que o grau de concordância é muitíssimo elevado, pois “Concordo” é dominante (com 52% das respostas), seguindo-se “Concordo Totalmente” (com 42% das respostas) e “Indiferente” (com 6% apenas), “Discordo” (com 3% apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo” e “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto representam 94% das respostas, ou seja, quase 100%, o que comprova que quase todos os inquiridos estão de acordo.

**Ajudar o Cliente na elaboração da nota de encomenda** - verifica-se que o grau de concordância é apenas moderado, pois a resposta mais frequente é “Concordo” (com 45% das respostas), seguindo-se “Indiferente” (com 32%), “Concordo Totalmente” (com 19%) e “Discordo” (com 3% apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto, representam 64% das respostas e que “Indiferente”, representa 32% (o que é considerável), demonstrando um grau de concordância moderado.

**Reduzir a taxa de reclamações** - verifica-se que o grau de concordância é elevado, pois “Concordo” é dominante, com a quase totalidade das respostas (com 65% das respostas), seguindo-se “Concordo Totalmente” (com 23% das respostas) e “Indiferente” (com 13% apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo” e “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto, representam 88% das respostas, demonstrando um grau de concordância elevado.

**Avaliar as falsas reclamações** - verifica-se que o grau de concordância é um pouco elevado, pois “Concordo” é dominante, com a quase totalidade das respostas (com 65% das respostas), seguindo-se “Concordo Totalmente” (com 19% das respostas), “Indiferente” (com 13% das respostas) e “Discordo” (com 3% apenas),

não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto, representam 84% das respostas, demonstrando um grau de concordância um pouco elevado.

**Fazer o acompanhamento das reclamações até ao seu encerramento e se necessário, propor alterações de melhoria** - verifica-se que o grau de concordância é muito elevado, pois “Concordo” é dominante, com a quase totalidade das respostas (com 60% das respostas), seguindo-se a alguma distância “Concordo Totalmente” (com 33% das respostas), “Indiferente” e “Discordo” (ambos com 3% apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto representam 93% das respostas, ou seja, quase 100%, o que comprova que quase todos os inquiridos estão de acordo.

**Sensibilizar o Cliente para o facto da deficiência apontada ter sido decorrente da sua negligência ou imprudência e fazer com que o Cliente entenda a situação e continue a escolher a empresa como seu representante ou fornecedor de produtos ou serviços** - verifica-se que o grau de concordância é apenas moderado ou mesmo um pouco elevado, pois a resposta mais frequente é “Concordo” (com 61% das respostas), seguindo-se “Concordo Totalmente” e “Indiferente” (com 16%) e posteriormente “Discordo” (com 6% apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto, representam 77% das respostas, demonstrando um grau de concordância moderado ou um pouco elevado.

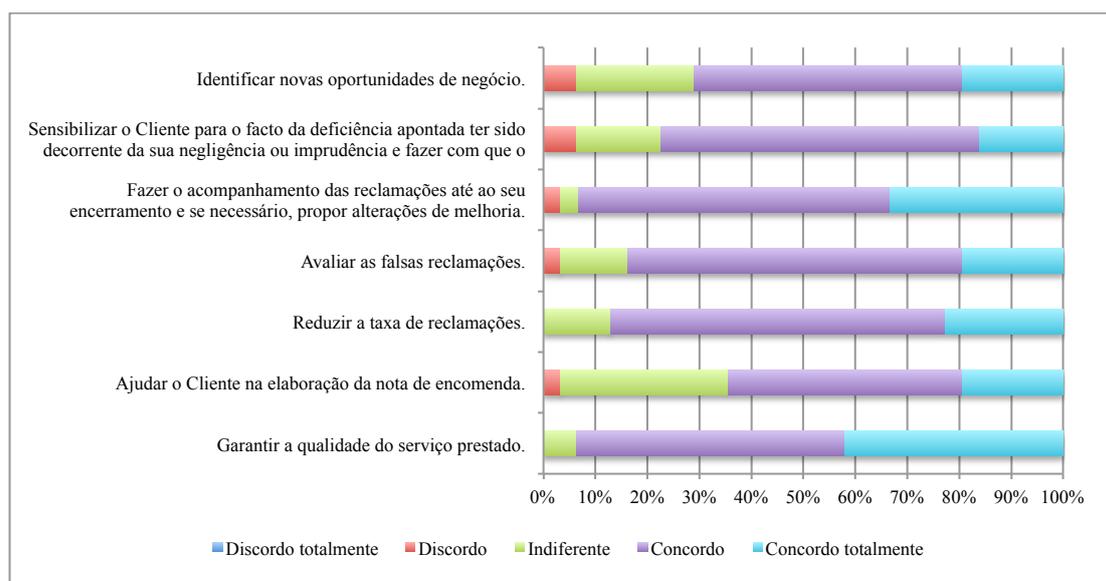
**Identificar novas oportunidades de negócio**- verifica-se que o grau de concordância é apenas moderado, pois a resposta mais frequente é “Concordo” (com 52% das respostas), seguindo-se “Indiferente” (com 23%), “Concordo” (com 19%) e por fim “Discordo” (com 6% apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto, representam 71% das respostas e que “Indiferente”, representa 23% (o que é considerável), demonstrando um grau de concordância moderado.

**Tabela 25 - A função *Customer Service* contribuiu para a melhoria da relação com as Atividades Chave, uma vez que permite...**

N.º Questão	Questão	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Total de Respostas
1	Garantir a qualidade do serviço prestado.	0%	0%	6%	52%	42%	100%
2	Ajudar o Cliente na elaboração da nota de encomenda.	0%	3%	32%	45%	19%	100%
3	Reduzir a taxa de reclamações.	0%	0%	13%	65%	23%	100%
4	Avaliar as falsas reclamações.	0%	3%	13%	65%	19%	100%
5	Fazer o acompanhamento das reclamações até ao seu encerramento e se necessário, propor alterações de melhoria.	0%	3%	3%	60%	33%	100%
6	Sensibilizar o Cliente para o facto da deficiência apontada ter sido decorrente da sua negligência ou imprudência e fazer com que o Cliente entenda a situação e continue a escolher a empresa como seu representante ou fornecedor de produtos ou serviços.	0%	6%	16%	61%	16%	100%
7	Identificar novas oportunidades de negócio.	0%	6%	23%	52%	19%	100%

Fonte: Elaboração própria.

**Gráfico 8 - A função *Customer Service* contribuiu para a melhoria da relação com as Atividades Chave, uma vez que permite...**



Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 26 - A função *Customer Service* contribuiu para a melhoria da relação com as Atividades Chave, uma vez que permite...**

Estatística	Valor mínimo	Valor máximo	Média	Variância	Desvio-Padrão	Total de respostas obtidas
Garantir a qualidade do serviço prestado.	3	5	4,35	0,37	0,61	3
Ajudar o Cliente na elaboração da nota de encomenda.	2	5	3,81	0,63	0,79	31
Reduzir a taxa de reclamações.	3	5	4,10	0,36	0,60	31
Avaliar as falsas reclamações.	2	5	4,00	0,47	0,68	31
Fazer o acompanhamento das reclamações até ao seu encerramento e se necessário, propor alterações de melhoria.	2	5	4,23	0,46	0,68	30
Sensibilizar o Cliente para o facto da deficiência apontada ter sido decorrente da sua negligência ou imprudência e fazer com que o Cliente entenda a situação e continue a escolher a empresa como seu representante ou fornecedor de produtos ou serviços.	2	5	3,87	0,58	0,76	31
Identificar novas oportunidades de negócio.	2	5	3,84	0,67	0,82	31

Fonte: Elaboração própria.

A oitava questão colocada aos inquiridos foi “**A função *Customer Service* (Serviço ao Cliente) tem por objetivo melhorar a relação com os Recursos Chave aos seguintes níveis**”:

**Concorda com a afirmação "muitas empresas esquecem-se que para se ter clientes satisfeitos é importante ter empregados satisfeitos"?** - verifica-se que o grau de concordância é muitíssimo elevado, pois “Concordo” é dominante, com a quase totalidade das respostas (com 68% das respostas), seguindo-se “Concordo” (com 29% das respostas apenas) e por “Indiferente” (com 3% apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo” e “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto representam 97% das respostas, ou seja, quase 100%, o que comprova que quase todos os inquiridos estão de acordo.

**Corrigir o recrutamento, seleção e formação dos colaboradores** - O grau de concordância é apenas moderado ou mesmo um pouco baixo, pois as respostas mais frequentes são “Concordo” e “Indiferente” (com 32% das respostas), seguindo-se “Concordo” (com 16%), “Discordo” (com 13%) e, por fim, “Discordo Totalmente”

(com 6%). Assim, “Concordo Totalmente” e “Concordo” em conjunto representam 48% das respostas, sendo de notar que as respostas mais frequentes são “Concordo” e “Indiferente”, demonstrando um grau de concordância apenas moderado ou mesmo um pouco baixo.

**Sensibilizar e formar a organização para a melhoria contínua do serviço ao cliente (ajustamentos de conformidade no produto e/ou serviço)** - verifica-se que o grau de concordância é um pouco elevado, pois “Concordo” é dominante (com 58% das respostas), seguindo-se “Concordo Totalmente” (com 29% das respostas) e “Indiferente” (com 13% das respostas), não existindo quaisquer respostas “Discordo” e “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto, representam 87% das respostas, demonstrando um grau de concordância um pouco elevado.

**Garantir que o produto e/ou serviço expedido está conforme com o solicitado (segundo a especificação, a quantidade e fornecido no prazo acordado)**- verifica-se que o grau de concordância é um pouco elevado, pois “Concordo” é dominante (com 58% das respostas), seguindo-se “Concordo Totalmente” (com 23% das respostas), “Indiferente” (com 16% das respostas) e “Discordo” (com 3% apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto, representam 81% das respostas, demonstrando um grau de concordância um pouco elevado.

**Verificar se o produto e/ou serviço é faturado ao preço acordado** - verifica-se que o grau de concordância é apenas moderado, pois “Concordo” é dominante (com 42% das respostas), seguindo-se “Concordo Totalmente” (com 23% das respostas), “Indiferente” (com 29%) e “Discordo” (com 6%), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto representam 65% das respostas, demonstrando um grau de concordância apenas moderado.

**Medir as expetativas dos clientes** - verifica-se que o grau de concordância é um pouco elevado, pois “Concordo” é dominante (com 58% das respostas), seguindo-

se “Concordo Totalmente” (com 29% das respostas), “Indiferente” (com 10% das respostas) e “Discordo” com 3%, não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto, representam 87% das respostas, demonstrando um grau de concordância um pouco elevado.

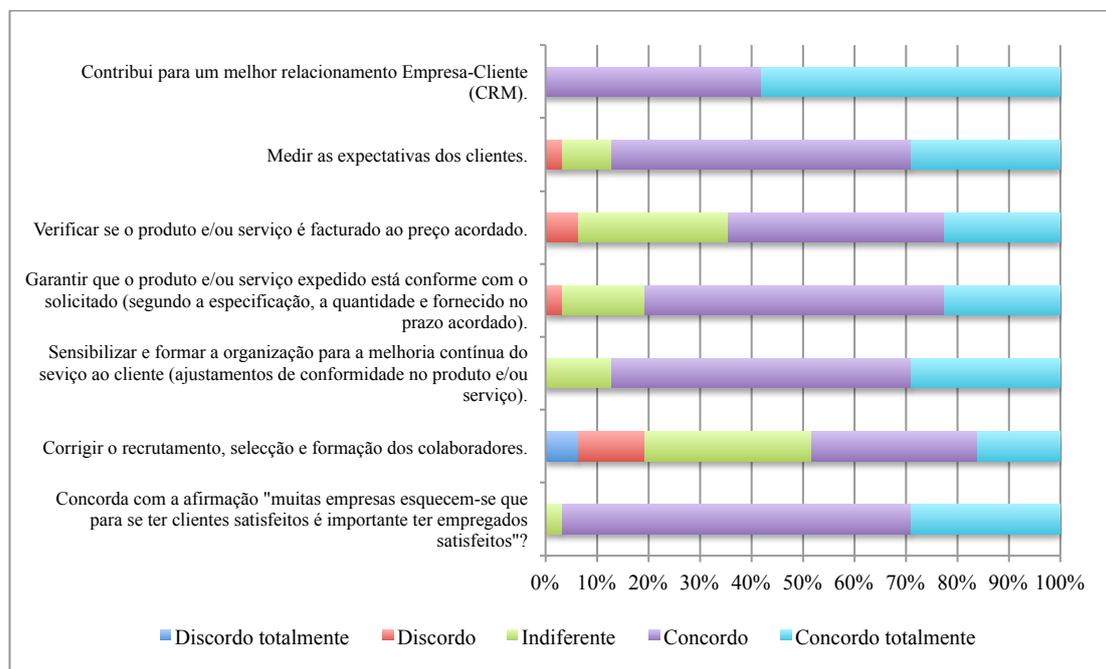
**Contribui para um melhor relacionamento Empresa-Cliente (CRM)** - verifica-se que o grau de concordância é muitíssimo elevado, pois “Concordo totalmente” é dominante, com a quase totalidade das respostas (com 58% das respostas), seguindo-se “Concordo” (com 42% das respostas apenas), não existindo quaisquer respostas “Indiferente”, “Discordo” e “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto representam 100% das respostas, o que comprova que quase todos os inquiridos estão de acordo.

**Tabela 27 - A função Customer Service (Serviço ao Cliente) tem por objetivo melhorar a relação com os Recursos Chave aos seguintes níveis...**

N.º Questão	Questão	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Total de Respostas
1	Concorda com a afirmação "muitas empresas esquecem-se que para se ter clientes satisfeitos é importante ter empregados satisfeitos"?	0%	0%	3%	68%	29%	100%
2	Corrigir o recrutamento, seleção e formação dos colaboradores.	6%	13%	32%	32%	16%	100%
3	Sensibilizar e formar a organização para a melhoria contínua do serviço ao cliente (ajustamentos de conformidade no produto e/ou serviço).	0%	0%	13%	58%	29%	100%
4	Garantir que o produto e/ou serviço expedido está conforme com o solicitado (segundo a especificação, a quantidade e fornecido no prazo acordado).	0%	3%	16%	58%	23%	100%
5	Verificar se o produto e/ou serviço é faturado ao preço acordado.	0%	6%	29%	42%	23%	100%
6	Medir as expetativas dos clientes.	0%	3%	10%	58%	29%	100%
7	Contribui para um melhor relacionamento Empresa-Cliente (CRM).	0%	0%	0%	42%	58%	100%

Fonte: Elaboração própria.

**Gráfico 9 - A função Customer Service (Serviço ao Cliente) tem por objetivo melhorar a relação com os Recursos Chave aos seguintes níveis...**



Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 28 - A função Customer Service (Serviço ao Cliente) tem por objetivo melhorar a relação com os Recursos Chave aos seguintes níveis...**

Estatística	Valor mínimo	Valor máximo	Média	Variância	Desvio-Padrão	Total de respostas obtidas
Concorda com a afirmação "muitas empresas esquecem-se que para se ter clientes satisfeitos é importante ter empregados satisfeitos"?	3	5	4,26	0,26	0,51	31
Corrigir o recrutamento, seleção e formação dos colaboradores.	1	5	3,39	1,25	1,12	31
Sensibilizar e formar a organização para a melhoria contínua do serviço ao cliente (ajustamentos de conformidade no produto e/ou serviço).	3	5	4,16	0,41	0,64	31
Garantir que o produto e/ou serviço expedido está conforme com o solicitado (segundo a especificação, a quantidade e fornecido no prazo acordado).	2	5	4,00	0,53	0,73	31
Verificar se o produto e/ou serviço é faturado ao preço acordado.	2	5	3,81	0,76	0,87	31
Medir as expectativas dos clientes.	2	5	4,13	0,52	0,72	31
Contribuí para um melhor relacionamento Empresa-Cliente (CRM).	4	5	4,58	0,25	0,50	31

Fonte: Elaboração própria.

A nona questão colocada aos inquiridos foi **“De acordo com um estudo desenvolvido pela GARTNER, às organizações que recorreram a serviços de Outsourcing e Insourcing foi possível obter os resultados abaixo. Em que medida concorda com os resultados do estudo?”**

**Redução nos custos** - verifica-se que o grau de concordância é apenas moderado, pois “Concordo” é dominante (com 65% das respostas), seguindo-se “Discordo” (com 23% das respostas), “Indiferente” (com 10%) e “Concordo Totalmente” (com 6% apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto representam 68% das respostas, demonstrando um grau de concordância apenas moderado.

**Focus no seu negócio “core business”** - verifica-se que o grau de concordância é elevado, pois “Concordo” é dominante, com a quase totalidade das respostas (com 71% das respostas), seguindo-se a uma grande distância “Concordo Totalmente” (com 13% das respostas apenas), “Indiferente” (com 10%) e “Discordo” (com 6% apenas), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto, representam 84% das respostas, demonstrando um grau de concordância elevado.

**Melhoria na qualidade de Serviço ao Cliente** - verifica-se que o grau de concordância é apenas moderado, pois a resposta mais frequente é “Concordo” (com 55% das respostas), seguindo-se “Concordo” e “Indiferente” (ambas com 16%), “Discordo” (com 10%) e por fim “Discordo Totalmente” (com 3% apenas). Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo”, em conjunto, representam 71% das respostas e que “Indiferente” representa 16% (o que é considerável), demonstrando um grau de concordância moderado.

**Aumento de competitividade** - verifica-se que o grau de concordância é apenas moderado, pois “Concordo” é dominante (com 48% das respostas), seguindo-se “Indiferente” (com 23% das respostas), “Concordo Totalmente” (com 16%), “Discordo” (com 10%) e por fim “Discordo Totalmente” (com 3% apenas). Assim,

note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto representam 64% das respostas, demonstrando um grau de concordância apenas moderado.

**Melhoria contínua nos processos de rotina** - verifica-se que o grau de concordância é apenas moderado, pois “Concordo” é dominante (com 48% das respostas), seguindo-se “Indiferente” (com 32% das respostas), “Concordo Totalmente” (com 13%) e “Discordo” (com 6%), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto, representam 61% das respostas, demonstrando um grau de concordância apenas moderado.

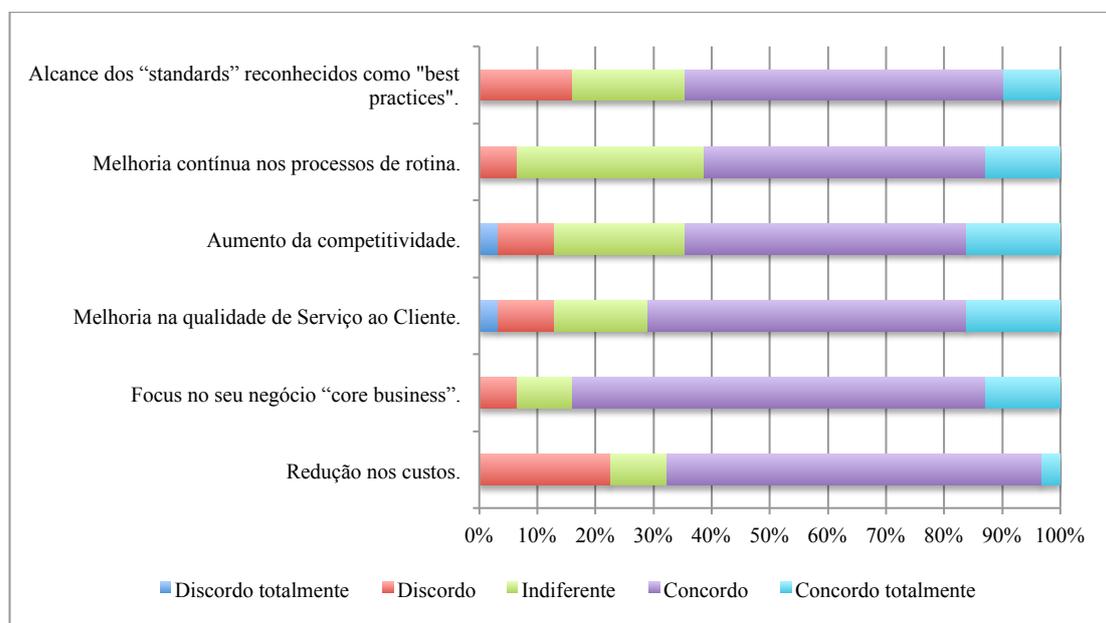
**Alcance dos “standards” reconhecidos como "best practices"** - verifica-se que o grau de concordância é apenas moderado, pois “Concordo” é dominante (com 55% das respostas), seguindo-se “Indiferente” (com 19% das respostas), “Discordo” (com 16%) e “Concordo Totalmente” (com 10%), não existindo quaisquer respostas “Discordo totalmente”. Assim, note-se que “Concordo totalmente” e “Concordo” em conjunto, representam 65% das respostas, demonstrando um grau de concordância apenas moderado.

**Tabela 29 - De acordo com um estudo desenvolvido pela GARTNER, às organizações que recorreram a serviços de *Outsourcing* e *Insourcing* foi possível obter os resultados abaixo. Em que medida concorda com os resultados do estudo?**

N.º Questão	Questão	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Total de Respostas
1	Redução nos custos	0%	23%	10%	65%	3%	100%
2	Focus no seu negócio “core business”	0%	6%	10%	71%	13%	100%
3	Melhoria na qualidade de Serviço ao Cliente	3%	10%	16%	55%	16%	100%
4	Aumento da competitividade	3%	10%	23%	48%	16%	100%
5	Melhoria contínua nos processos de rotina	0%	6%	32%	48%	13%	100%
6	Alcance dos “standards” reconhecidos como "best practices"	0%	16%	19%	55%	10%	100%

Fonte: Elaboração própria.

**Gráfico 10 - De acordo com um estudo desenvolvido pela GARTNER, às organizações que recorreram a serviços de *Outsourcing* e *Insourcing* foi possível obter os resultados abaixo. Em que medida concorda com os resultados do estudo?**



Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 30 - De acordo com um estudo desenvolvido pela GARTNER, às organizações que recorreram a serviços de *Outsourcing* e *Insourcing* foi possível obter os resultados abaixo. Em que medida concorda com os resultados do estudo?**

Estatística	Valor mínimo	Valor máximo	Média	Variância	Desvio-Padrão	Total de respostas obtidas
Redução nos custos.	2	5	3,48	0,79	0,89	31
Focus no seu negócio “core business.	2	5	3,90	0,49	0,70	31
Melhoria na qualidade de Serviço ao Cliente.	1	5	3,71	0,95	0,97	31
Aumento da competitividade.	1	5	3,65	0,97	0,98	31
Melhoria contínua nos processos de rotina.	2	5	3,68	0,63	0,79	31
Alcance dos “standards” reconhecidos como “best practices”.	2	5	3,58	0,78	0,89	31

Fonte: Elaboração própria.

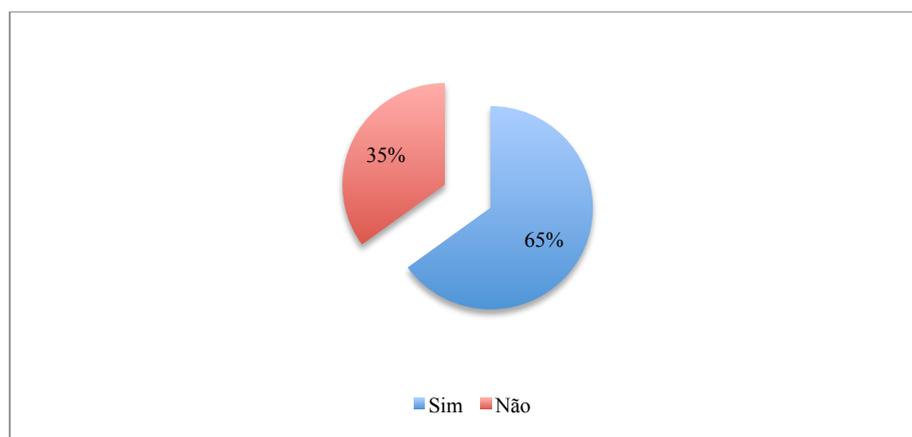
A décima questão colocada aos inquiridos foi “**Recorre a serviços de Outsourcing?**”, verificando-se que o grau de concordância é moderado ou mesmo um pouco elevado, pois “**Sim**” é dominante (com 65% das respostas), seguindo-se a uma grande distância “**Não**” (com 35% das respostas apenas).

**Tabela 31 - Recorre a serviços de Outsourcing?**

N.º Questão	Questão	Respostas dadas	%
1	Sim	20	65%
2	Não	11	35%
	Total	31	100%

Fonte: Elaboração própria.

**Gráfico 11 - Recorre a serviços de Outsourcing?**



Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 32 - Recorre a serviços de Outsourcing?**

Estatística	Valores
Valor mínimo	1
Valor máximo	2
Média	1.35
Variância	0.24
Desvio-Padrão	0.49
Total de respostas obtidas	31

Fonte: Elaboração própria.

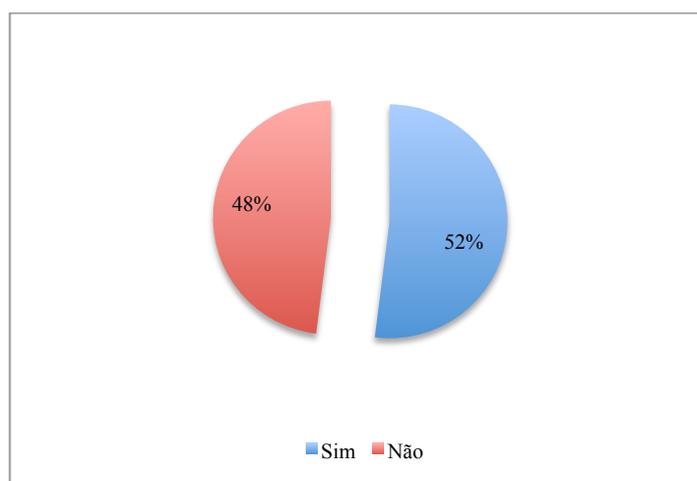
A décima primeira questão colocada aos inquiridos foi “**Recorre a serviços de *Insourcing?***”, verificando-se que o grau de concordância é moderado, pois “**Sim**” é dominante (com 52% das respostas), seguindo-se a uma pequena distância “**Não**” (com 48% das respostas).

**Tabela 33 - Recorre a serviços de *Insourcing?***

N.º Questão	Questão	Respostas dadas	%
1	Sim	16	52%
2	Não	15	48%
	Total	31	100%

Fonte: Elaboração própria.

**Gráfico 12 - Recorre a serviços de *Insourcing?***



Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 34 - Recorre a serviços de *Insourcing?***

Estatística	Valores
Valor mínimo	1
Valor máximo	2
Média	1.48
Variância	0.26
Desvio-Padrão	0.51
Total de respostas obtidas	31

Fonte: Elaboração própria.

**9.5. Pesquisas por key words: Customer Service; Customer support; Customer Service policy; Customer Relationship Management.**

**9.5.1. Customer Service**

Showing Results: 1-9

**(9 results found)**

**AER Vol. 102 No. 3 (May 2012)**

**Papers**

**Digitization and New Research Directions: Copyright, Privacy, and User-Generated Content**

**Shifts in Privacy Concerns (pp. 349-53)**

Avi Goldfarb and Catherine Tucker

**Keyword in abstract:** This paper explores how digitization and the associated use of customer data have affected the evolution of consumer privacy concerns. We measure privacy concerns by reluctance to disclose income in an online marketing research survey. Using over three million responses over eight years, our data show: (1) Refusals to reveal information have risen over time, (2) Older people are less likely to reveal information, and (3) The difference between older and younger people has increased over time. Our results suggest that the trends over time are partly due to broadening perceptions of the contexts in which privacy is relevant.

**Articles**

**Information and Industry Dynamics (pp. 884-913)**

Emin M. Dinlersoz and Mehmet Yorukoglu

**Keyword in abstract:** This paper develops a model of industry dynamics where firms compete to acquire customers over time by disseminating information about themselves in the presence of random shocks to their efficiency. The properties of the model's stationary equilibrium are related to empirical regularities on firm and industry dynamics. As an application of the model, the effects of a decline in the cost of information dissemination on firm and industry dynamics are explored. (JEL D11, D83, L11, L81, M37)

**AER Vol. 102 No. 1 (February 2012)**

**Understanding International Prices: Customers as Capital (pp. 364-95)**

Lukasz A. Drozd and Jaromir B. Nosal

**Keyword in abstract:** The article develops a new theory of pricing to market driven by dynamic frictions of building market shares. Our key innovation is a capital theoretic model of marketing in which relations with customers are valuable. We discipline the introduced friction using data on differences between short-run and long-run price elasticity of international trade flows. We show that the model accounts for several pricing "puzzles" of international macroeconomics. (JEL E13, F14, F31, F41, F44, M31)

**Shorter Papers**

**Sales and Monetary Policy (pp. 844-76)**

Bernardo Guimaraes and Kevin D. Sheedy

**Keyword in abstract:** A striking fact about pricing is the prevalence of "sales": large temporary price cuts followed by prices returning to exactly their former levels. This paper builds a macroeconomic model with a rationale for sales based on firms facing customers with different price sensitivities. Even if firms can adjust sales without cost, monetary policy has large real effects owing to sales being strategic substitutes: a firm's incentive to have a sale is decreasing in the number of other firms having sales. Thus the flexibility seen in individual prices due to sales does not translate into flexibility of the aggregate price level. (JEL E13, E31, E52, L11, L25, L81, M31)

**Articles**

**Globalization and Innovation in Emerging Markets (pp. 194-226)**

Yuriy Gorodnichenko, Jan Svejnar and Katherine Terrell

**Keyword in abstract:** Globalization brings opportunities and pressures for domestic firms in emerging markets to innovate and improve their competitive position. Using data from 27 emerging market economies, we estimate the effects of foreign competition and linkages with foreign firms on innovation by domestic firms. We provide robust evidence of a positive relationship between foreign competition and innovation, broadly defined. The supply chain of multinational enterprises and trade are also important channels. There is no evidence for an inverted U relationship between innovation and foreign competition. Moreover, the relationship between globalization and innovation does not differ across the manufacturing and service sectors. (JEL F02, F23, M16, O33)

**The Relative Performance of Real Estate Marketing Platforms: MLS versus FSBOMadison.com (pp. 1878-98)**

Igal Hendel, Aviv Nevo and François Ortalo-Magné

**Keyword in abstract:** We compare house sales on a For-Sale-By-Owner (FSBO) platform to Multiple Listing Service (MLS) sales and find that FSBO precommission

prices are no lower, but that FSBO is less effective in terms of time to sell and probability of a sale. We do not find direct evidence of the importance of network size as a reason for the lower effectiveness of FSBO. We do find evidence of endogenous platform differentiation: patient sellers use FSBO while patient buyers transact more often on the MLS (where they avoid patient sellers). We discuss the implications for platform competition, two-sided markets, and welfare. (JEL L85, M31, R31)

**Misselling through Agents** (pp. 883-908)

Roman Inderst and Marco Ottaviani

**Keyword in abstract:** This paper analyzes the implications of the inherent conflict between two tasks performed by direct marketing agents: prospecting for customers and advising on the product's "suitability" for the specific needs of customers. When structuring salesforce compensation, firms trade off the expected losses from "misselling" unsuitable products with the agency costs of providing marketing incentives. We characterize how the equilibrium amount of misselling (and thus the scope of policy intervention) depends on features of the agency problem including: the internal organization of a firm's sales process, the transparency of its commission structure, and the steepness of its agents' sales incentives. (JEL M31, M37, M52)

**Moral Hazard and Customer Loyalty Programs** (pp. 101-23)

Leonardo J. Basso, Matthew T. Clements and Thomas W. Ross

**Keyword in abstract:** Frequent-flier plans (FFPs) may be the most famous of customer loyalty programs, and there are similar schemes in other industries. We present a theory that models FFPs as efforts to exploit the agency relationship between employers (who pay for tickets) and employees (who book travel). FFPs "bribe" employees to book flights at higher prices. While a single airline offering an FFP has an advantage, competing FFPs can result in lower profits for airlines even while ticket prices rise. Thus, in contrast to switching-cost treatments of FFPs, we may observe prices and profits moving in opposite directions. (JEL D82, L93, M31)

**The Effect of Price Advertising on Prices: Evidence in the Wake of 44 Liquormart** (pp. 1081-1096)

Jeffrey Milyo and Joel Waldfogel

**Keyword in abstract:** The 44 Liquormart decision, eliminating Rhode Island's ban on liquor price advertising, made Rhode Island the subject of a natural experiment for measuring the effect of advertising on prices. Using Massachusetts prices as controls, we find that advertising stores substantially cut only prices of the products that they advertise. Prices of other products, at both advertising and nonadvertising stores, do not change. Advertising stores cut their prices on products advertised by rivals, while nonadvertising stores do not. We find no reductions in price dispersion across stores. Newspaper-advertising stores appear to draw a higher share of customers after they advertise.

## **9.5.2. Customer Support**

Showing Results: 1-13

**(13 results found)**

**AEJ: Applied Economics Vol. 5 No. 4 (October 2013)**

### **Articles**

**Asymmetric Information between Employers** (pp. 165-205)

Lisa B. Kahn

**Keyword in abstract:** This study explores whether potential employers have the same information about worker ability as the incumbent firm. I develop a model of asymmetric learning that nests the symmetric learning case and allows the degree of asymmetry to vary. I then show how predictions in the model can be tested with compensation data. Using the NLSY, I test the model and find strong support for asymmetric information. My estimates imply that in one period, outside firms reduce the average expectation error over worker ability by only a third of the reduction made by incumbent firms.

**AER Vol. 102 No. 3 (May 2012)**

### **Papers**

**Digitization and New Research Directions: Copyright, Privacy, and User-Generated Content**

**Shifts in Privacy Concerns** (pp. 349-53)

Avi Goldfarb and Catherine Tucker

**Keyword in abstract:** This paper explores how digitization and the associated use of customer data have affected the evolution of consumer privacy concerns. We measure privacy concerns by reluctance to disclose income in an online marketing research survey. Using over three million responses over eight years, our data show: (1) Refusals to reveal information have risen over time, (2) Older people are less likely to reveal information, and (3) The difference between older and younger people has increased over time. Our results suggest that the trends over time are partly due to broadening perceptions of the contexts in which privacy is relevant.

### **Global Production Chains**

**Proximity and Production Fragmentation** (pp. 407-11)

Robert C. Johnson and Guillermo Noguera

**Keyword in abstract:** Cross-border production chains tend to include geographically proximate countries. This suggests that increases in fragmentation should be largest among nearby trading partners, and thus may serve to localize gross trade. Using data on gross and value added trade from 1970-2009, we present three results supporting this conjecture. First, value added to export ratios are lower and falling more rapidly within geographic regions than between them. Second, gross trade travels shorter distances from source to destination than value added trade, and this gap is growing over time. Third, bilateral value added to export ratios have fallen most among nearby trading partners.

**AER Vol. 102 No. 2 (April 2012)**

**Articles**

**Information and Industry Dynamics** (pp. 884-913)

Emin M. Dinlersoz and Mehmet Yorukoglu

**Keyword in abstract:** This paper develops a model of industry dynamics where firms compete to acquire customers over time by disseminating information about themselves in the presence of random shocks to their efficiency. The properties of the model's stationary equilibrium are related to empirical regularities on firm and industry dynamics. As an application of the model, the effects of a decline in the cost of information dissemination on firm and industry dynamics are explored. (JEL D11, D83, L11, L81, M37)

**AER Vol. 102 No. 1 (February 2012)**

**Understanding International Prices: Customers as Capital** (pp. 364-95)

Lukasz A. Drozd and Jaromir B. Nosal

**Keyword in abstract:** The article develops a new theory of pricing to market driven by dynamic frictions of building market shares. Our key innovation is a capital theoretic model of marketing in which relations with customers are valuable. We discipline the introduced friction using data on differences between short-run and long-run price elasticity of international trade flows. We show that the model accounts for several pricing "puzzles" of international macroeconomics. (JEL E13, F14, F31, F41, F44, M31)

**AEJ: Applied Economics Vol. 4 No. 1 (January 2012)**

**Do Expert Reviews Affect the Demand for Wine?** (pp. 193-211)

Richard Friberg and Erik Grönqvist

**Keyword in abstract:** We examine the demand for wines in Sweden using five years of weekly data on sales, advertising, and expert reviews. The effect of a favorable review peaks in the week after publication with an increase in demand of 6 percent, and the effect remains significant for more than 20 weeks. We find small demand-enhancing effects of neutral reviews and no evidence of important negative effects

from unfavorable reviews. Restrictions on the state-owned monopoly retailer and the exogenous timing of a subset of the reviews support a causal interpretation of the effects of reviews on demand. (JEL D12, L66, L81, M31, M37)

**AER Vol. 101 No. 2 (April 2011)**

**Shorter Papers**

**Sales and Monetary Policy** (pp. 844-76)

Bernardo Guimaraes and Kevin D. Sheedy

**Keyword in abstract:** A striking fact about pricing is the prevalence of "sales": large temporary price cuts followed by prices returning to exactly their former levels. This paper builds a macroeconomic model with a rationale for sales based on firms facing customers with different price sensitivities. Even if firms can adjust sales without cost, monetary policy has large real effects owing to sales being strategic substitutes: a firm's incentive to have a sale is decreasing in the number of other firms having sales. Thus the flexibility seen in individual prices due to sales does not translate into flexibility of the aggregate price level. (JEL E13, E31, E52, L11, L25, L81, M31)

**AER Vol. 100 No. 5 (December 2010)**

**Organizational Structure, Communication, and Group Ethics** (pp. 2478-91)

Matthew Ellman and Paul Pezans-Christou

**Keyword in abstract:** This paper investigates experimentally how a group's structure affects its ethical behavior towards a passive outsider. We analyze one vertical and two horizontal structures (one requiring consensus, one implementing a compromise by averaging proposals). We also control for internal communication. The data support our main predictions: (1) horizontal, averaging structures are more ethical than vertical structures (where subordinates do not feel responsible) and than consensual structures (where responsibility is dynamically diffused); (2) communication makes vertical structures more ethical (subordinates with voice feel responsible); (3) with communication, vertical structures are more ethical than consensual structures (where in-group bias hurts the outsider). (JEL C92, D23, L21, M14)

**JEP Vol. 24 No. 1 (March 2010)**

**Symposium**

**Financial Plumbing**

**Did Fair-Value Accounting Contribute to the Financial Crisis?** (pp. 93-118)

Christian Laux and Christian Leuz

**Keyword in abstract:** The recent financial crisis has led to a major debate about fair-value accounting. Many critics have argued that fair-value accounting, often also

called mark-to-market accounting, has significantly contributed to the financial crisis or, at least, exacerbated its severity. In this paper, we assess these arguments and examine the role of fair-value accounting in the financial crisis using descriptive data and empirical evidence. Based on our analysis, it is unlikely that fair-value accounting added to the severity of the 2008 financial crisis in a major way. While there may have been downward spirals or asset-fire sales in certain markets, we find little evidence that these effects are the result of fair-value accounting. We also find little support for claims that fair-value accounting leads to excessive write-downs of banks' assets. If anything, empirical evidence to date points in the opposite direction, that is, toward the overvaluation of bank assets during the crisis.

**AER Vol. 99 No. 3 (June 2009)**

**Articles**

**Misselling through Agents** (pp. 883-908)

Roman Inderst and Marco Ottaviani

**Keyword in abstract:** This paper analyzes the implications of the inherent conflict between two tasks performed by direct marketing agents: prospecting for customers and advising on the product's "suitability" for the specific needs of customers. When structuring salesforce compensation, firms trade off the expected losses from "misselling" unsuitable products with the agency costs of providing marketing incentives. We characterize how the equilibrium amount of misselling (and thus the scope of policy intervention) depends on features of the agency problem including: the internal organization of a firm's sales process, the transparency of its commission structure, and the steepness of its agents' sales incentives. (JEL M31, M37, M52)

**AEJ: Microeconomics Vol. 1 No. 1 (February 2009)**

**Moral Hazard and Customer Loyalty Programs** (pp. 101-23)

Leonardo J. Basso, Matthew T. Clements and Thomas W. Ross

**Keyword in abstract:** Frequent-flier plans (FFPs) may be the most famous of customer loyalty programs, and there are similar schemes in other industries. We present a theory that models FFPs as efforts to exploit the agency relationship between employers (who pay for tickets) and employees (who book travel). FFPs "bribe" employees to book flights at higher prices. While a single airline offering an FFP has an advantage, competing FFPs can result in lower profits for airlines even while ticket prices rise. Thus, in contrast to switching-cost treatments of FFPs, we may observe prices and profits moving in opposite directions. (JEL D82, L93, M31)

**AER Vol. 89 No. 5 (December 1999)**

**The Effect of Price Advertising on Prices: Evidence in the Wake of 44 Liquormart** (pp. 1081-1096)

Jeffrey Milyo and Joel Waldfogel

**Keyword in abstract:** The 44 Liquormart decision, eliminating Rhode Island's ban on liquor price advertising, made Rhode Island the subject of a natural experiment for measuring the effect of advertising on prices. Using Massachusetts prices as controls, we find that advertising stores substantially cut only prices of the products that they advertise. Prices of other products, at both advertising and nonadvertising stores, do not change. Advertising stores cut their prices on products advertised by rivals, while nonadvertising stores do not. We find no reductions in price dispersion across stores. Newspaper-advertising stores appear to draw a higher share of customers after they advertise.

**JEP Vol. 8 No. 3 (September 1994)**

**Corporate Diversificaton (pp. 163-178)**

Cynthia A. Montgomery

**Keyword in abstract:** This paper documents the significant presence of diversified firms in the U.S. economy and presents three views on why firms diversify. The market power view argues that firms diversify to wield conglomerate power across markets. The agency view argues that diversification is undertaken by managers pursuing their own interests at the expense of the firm's owners. The resource view argues that firms diversify in response to excess capacity in productive factors. A review of recent empirical research finds little support for the market-power view and a substantial amount of evidence that is consistent with the agency and resource views.

**9.5.3. Customer Service Policy**

Showing Results: 1-16

**(16 results found)**

**JEP Vol. 27 No. 3 (August 2013)**

**Symposium**

**The Top 1 Percent**

**The Pay of Corporate Executives and Financial Professionals as Evidence of Rents in Top 1 Percent Incomes (pp. 57-78)**

Josh Bivens and Lawrence Mishel

**Keyword in abstract:** The debate over the extent and causes of rising inequality of American incomes and wages has now raged for at least two decades. In this paper, we will make four arguments. First, the increase in the incomes and wages of the top 1 percent over the last three decades should be interpreted as driven largely by the creation and/or redistribution of economic rents, and not simply as the outcome of well-functioning competitive markets rewarding skills or productivity based on

marginal differences. This rise in rents accruing to the top 1 percent could be the result of increased opportunities for rentshifting, increased incentives for rent-shifting, or a combination of both. Second, this rise in incomes at the very top has been the primary impediment to having growth in living standards for low- and moderate-income households approach the growth rate of economy-wide productivity. Third, because this rise in top incomes is largely driven by rents, there is the potential for checking (or even reversing) this rise through policy measures with little to no adverse impact on overall economic growth. Lastly, this analysis suggests two complementary approaches for policymakers wishing to reverse the rise in the top 1 percent's share of income: dismantling the institutional sources of their increased ability to channel rents their way and/or reducing the return to this rent-seeking by significantly increasing marginal rates of taxation on high incomes.

**AEJ: Microeconomics Vol. 5 No. 1 (February 2013)**

**Decentralized Deterrence, with an Application to Labor Tax Auditing** (pp. 35-62)  
Edoardo Di Porto, Nicola Persico and Nicolas Sahuguet

**Keyword in abstract:** This paper studies a new strategic auditing game in which atomistic auditors maximize the success rate of audits, and provides a method to calibrate its parameters based on audit data. Calibrating the model to Italian auditing data, we provide an estimate of tax evasion based on (non-random) audit data alone. Counterfactual simulation of the model quantifies the costs and benefits of alternative auditing policies. We compare decentralized enforcement with a counterfactual "commitment policy," and compute the loss from the former. (JEL H25, H26, M42)

**AER Vol. 103 No. 1 (February 2013)**

**Articles**

**Innovation and Institutional Ownership** (pp. 277-304)  
Philippe Aghion, John Van Reenen and Luigi Zingales

**Keyword in abstract:** We find that greater institutional ownership is associated with more innovation. To explore the mechanism, we contrast the "lazy manager" hypothesis with a model where institutional owners increase innovation incentives through reducing career risks. The evidence favors career concerns. First, we find complementarity between institutional ownership and product market competition, whereas the lazy manager hypothesis predicts substitution. Second, CEOs are less likely to be fired in the face of profit downturns when institutional ownership is higher. Finally, using instrumental variables, policy changes, and disaggregating by type of institutional owner, we argue that the effect of institutions on innovation is causal. (JEL G23, G32, L25, M10, O31, O34)

**AER Vol. 102 No. 3 (May 2012)**

**Papers**

**Digitization and New Research Directions: Copyright, Privacy, and User-Generated Content**

**Shifts in Privacy Concerns** (pp. 349-53)

Avi Goldfarb and Catherine Tucker

**Keyword in abstract:** This paper explores how digitization and the associated use of customer data have affected the evolution of consumer privacy concerns. We measure privacy concerns by reluctance to disclose income in an online marketing research survey. Using over three million responses over eight years, our data show: (1) Refusals to reveal information have risen over time, (2) Older people are less likely to reveal information, and (3) The difference between older and younger people has increased over time. Our results suggest that the trends over time are partly due to broadening perceptions of the contexts in which privacy is relevant.

**AER Vol. 102 No. 2 (April 2012)**

**Articles**

**Information and Industry Dynamics** (pp. 884-913)

Emin M. Dinlersoz and Mehmet Yorukoglu

**Keyword in abstract:** This paper develops a model of industry dynamics where firms compete to acquire customers over time by disseminating information about themselves in the presence of random shocks to their efficiency. The properties of the model's stationary equilibrium are related to empirical regularities on firm and industry dynamics. As an application of the model, the effects of a decline in the cost of information dissemination on firm and industry dynamics are explored. (JEL D11, D83, L11, L81, M37)

**AER Vol. 102 No. 1 (February 2012)**

**Understanding International Prices: Customers as Capital** (pp. 364-95)

Lukasz A. Drozd and Jaromir B. Nosal

**Keyword in abstract:** The article develops a new theory of pricing to market driven by dynamic frictions of building market shares. Our key innovation is a capital theoretic model of marketing in which relations with customers are valuable. We discipline the introduced friction using data on differences between short-run and long-run price elasticity of international trade flows. We show that the model accounts for several pricing "puzzles" of international macroeconomics. (JEL E13, F14, F31, F41, F44, M31)

**AEJ: Microeconomics Vol. 3 No. 3 (August 2011)**

**Can Warranties Substitute for Reputations?** (pp. 69-85)

James W. Roberts

**Keyword in abstract:** In markets where product quality is imperfectly observed or delivery is uncertain, seller reputations and product guarantees or warranties can impact equilibrium prices and quantities. Using data from a decentralized online

market, this paper empirically investigates the substitutability of product guarantees for seller reputation. I find that a "guaranteed or your money back" promise from the market maker does not substitute for reputation, either in determining price or the probability of sale. The most likely causes of the policy's ineffectiveness are delays in buyer response to the guarantee and skepticism about reimbursement in the event of fraud. (JEL D82, L14, L15, L81, M31)

**AER Vol. 101 No. 2 (April 2011)**

**Shorter Papers**

**Sales and Monetary Policy** (pp. 844-76)

Bernardo Guimaraes and Kevin D. Sheedy

**Keyword in abstract:** A striking fact about pricing is the prevalence of "sales": large temporary price cuts followed by prices returning to exactly their former levels. This paper builds a macroeconomic model with a rationale for sales based on firms facing customers with different price sensitivities. Even if firms can adjust sales without cost, monetary policy has large real effects owing to sales being strategic substitutes: a firm's incentive to have a sale is decreasing in the number of other firms having sales. Thus the flexibility seen in individual prices due to sales does not translate into flexibility of the aggregate price level. (JEL E13, E31, E52, L11, L25, L81, M31)

**AEJ: Macroeconomics Vol. 2 No. 2 (April 2010)**

**Articles**

**Globalization and Innovation in Emerging Markets** (pp. 194-226)

Yuriy Gorodnichenko, Jan Svejnar and Katherine Terrell

**Keyword in abstract:** Globalization brings opportunities and pressures for domestic firms in emerging markets to innovate and improve their competitive position. Using data from 27 emerging market economies, we estimate the effects of foreign competition and linkages with foreign firms on innovation by domestic firms. We provide robust evidence of a positive relationship between foreign competition and innovation, broadly defined. The supply chain of multinational enterprises and trade are also important channels. There is no evidence for an inverted U relationship between innovation and foreign competition. Moreover, the relationship between globalization and innovation does not differ across the manufacturing and service sectors. (JEL F02, F23, M16, O33)

**AER Vol. 99 No. 5 (December 2009)**

**The Relative Performance of Real Estate Marketing Platforms: MLS versus FSBOMadison.com** (pp. 1878-98)

Igal Hendel, Aviv Nevo and François Ortalo-Magné

**Keyword in abstract:** We compare house sales on a For-Sale-By-Owner (FSBO)

platform to Multiple Listing Service (MLS) sales and find that FSBO precommission prices are no lower, but that FSBO is less effective in terms of time to sell and probability of a sale. We do not find direct evidence of the importance of network size as a reason for the lower effectiveness of FSBO. We do find evidence of endogenous platform differentiation: patient sellers use FSBO while patient buyers transact more often on the MLS (where they avoid patient sellers). We discuss the implications for platform competition, two-sided markets, and welfare. (JEL L85, M31, R31)

**JEP Vol. 23 No. 3 (September 2009)**

**Symposium**

**Internet Economics**

**The Online Advertising Industry: Economics, Evolution, and Privacy (pp. 37-60)**

David S. Evans

**Keyword in abstract:** Online advertising accounts for almost 9 percent of all advertising in the United States. This share is expected to increase as more media is consumed over the Internet and as more advertisers shift spending to online technologies. The expansion of Internet-based advertising is transforming the advertising business by providing more efficient methods of matching advertisers and consumers and transforming the media business by providing a source of revenue for online media firms that competes with traditional media firms. The precipitous decline of the newspaper industry is one manifestation of the symbiotic relationship between online content and advertising. Online-advertising is provided by a series of interlocking multisided platforms that facilitate the matching of advertisers and consumers. These intermediaries increasingly make use of detailed individual data, predictive methods, and matching algorithms to create more efficient matches between consumers and advertisers. Some of their methods raise public policy issues that require balancing benefits from providing consumers more valuable advertising against the possible loss of valuable privacy.

**AER Vol. 99 No. 3 (June 2009)**

**Articles**

**Misselling through Agents (pp. 883-908)**

Roman Inderst and Marco Ottaviani

**Keyword in abstract:** This paper analyzes the implications of the inherent conflict between two tasks performed by direct marketing agents: prospecting for customers and advising on the product's "suitability" for the specific needs of customers. When structuring salesforce compensation, firms trade off the expected losses from "misselling" unsuitable products with the agency costs of providing marketing incentives. We characterize how the equilibrium amount of misselling (and thus the scope of policy intervention) depends on features of the agency problem including: the internal organization of a firm's sales process, the transparency of its commission structure, and the steepness of its agents' sales incentives. (JEL M31, M37, M52)

**AEJ: Microeconomics Vol. 1 No. 1 (February 2009)**

**Moral Hazard and Customer Loyalty Programs (pp. 101-23)**

Leonardo J. Basso, Matthew T. Clements and Thomas W. Ross

**Keyword in abstract:** Frequent-flier plans (FFPs) may be the most famous of customer loyalty programs, and there are similar schemes in other industries. We present a theory that models FFPs as efforts to exploit the agency relationship between employers (who pay for tickets) and employees (who book travel). FFPs "bribe" employees to book flights at higher prices. While a single airline offering an FFP has an advantage, competing FFPs can result in lower profits for airlines even while ticket prices rise. Thus, in contrast to switching-cost treatments of FFPs, we may observe prices and profits moving in opposite directions. (JEL D82, L93, M31)

**AER Vol. 90 No. 2 (May 2000)**

**Papers**

**Taxing the Rich**

**Tax Policy and Entrepreneurial Entry (pp. 283-287)**

William Gentry and R. Hubbard

**AER Vol. 89 No. 5 (December 1999)**

**Articles**

**The Effect of Price Advertising on Prices: Evidence in the Wake of 44 Liquormart (pp. 1081-1096)**

Jeffrey Milyo and Joel Waldfogel

**Keyword in abstract:** The 44 Liquormart decision, eliminating Rhode Island's ban on liquor price advertising, made Rhode Island the subject of a natural experiment for measuring the effect of advertising on prices. Using Massachusetts prices as controls, we find that advertising stores substantially cut only prices of the products that they advertise. Prices of other products, at both advertising and nonadvertising stores, do not change. Advertising stores cut their prices on products advertised by rivals, while nonadvertising stores do not. We find no reductions in price dispersion across stores. Newspaper-advertising stores appear to draw a higher share of customers after they advertise.

**JEP Vol. 11 No. 2 (June 1997)**

**Lecture**

**Distinguished Lecture on Economics in Government: What Central Bankers Could Learn from Academics--And Vice Versa (pp. 3-19)**

Alan S. Blinder

**Keyword in abstract:** Academic writing about monetary policy has been useful to practical central bankers, but more of (certain aspects of) the economists' way of thinking could profitably be imported. On the other hand, academics could improve their analysis, and make it more useful to policymakers, if they would pay more attention to certain 'real-world' aspects of monetary policy. The author draws on his experience at the Federal Reserve Board to point out a number of specific lessons for each side.

#### **9.5.4. Customer Relationship management**

Showing Results: 1-19

**(19 results found)**

##### **Symposium**

##### **Manufacturing**

##### **Management Practices, Relational Contracts, and the Decline of General Motors** (pp. 49-72)

Susan Helper and Rebecca Henderson

**Keyword in abstract:** General Motors was once regarded as the best-managed and most successful firm in the world. However, between 1980 and 2009, GM's US market share fell from 46 to 20 percent, and in 2009 the firm went bankrupt. We argue that the conventional explanation for this decline—namely high legacy labor and healthcare costs—is seriously incomplete, and that GM's share collapsed for many of the same reasons that many highly successful American firms of the 1960s were forced from the market, including a failure to understand the nature of the competition they faced and an inability to respond effectively once they did. We focus particularly on the problems GM encountered in developing the relational contracts essential to modern design and manufacturing, and we discuss a number of possible causes for these difficulties. We suggest that GM's experience may have important implications for our understanding of the role of management in the modern, knowledge-based firm and for the potential revival of manufacturing in the United States.

#### **AER Vol. 103 No. 6 (October 2013)**

##### **Articles**

##### **Managing Conflicts in Relational Contracts** (pp. 2328-51)

Jin Li and Niko Matouschek

**Keyword in abstract:** A manager and a worker are in an infinitely repeated relationship in which the manager privately observes her opportunity costs of paying the worker. We show that the optimal relational contract generates periodic conflicts during which effort and expected profits decline gradually but recover instantaneously. To manage a conflict, the manager uses a combination of informal promises and formal commitments that evolves with the duration of the conflict. Finally, we show that liquidity constraints limit the manager's ability to manage conflicts but may also induce the worker to respond to a conflict by providing more effort rather than less.

#### **AER Vol. 102 No. 3 (May 2012)**

## **Papers**

### **Digitization and New Research Directions: Copyright, Privacy, and User-Generated Content**

**Shifts in Privacy Concerns** (pp. 349-53)

Avi Goldfarb and Catherine Tucker

**Keyword in abstract:** This paper explores how digitization and the associated use of customer data have affected the evolution of consumer privacy concerns. We measure privacy concerns by reluctance to disclose income in an online marketing research survey. Using over three million responses over eight years, our data show: (1) Refusals to reveal information have risen over time, (2) Older people are less likely to reveal information, and (3) The difference between older and younger people has increased over time. Our results suggest that the trends over time are partly due to broadening perceptions of the contexts in which privacy is relevant.

**AER Vol. 102 No. 2 (April 2012)**

## **Articles**

**Information and Industry Dynamics** (pp. 884-913)

Emin M. Dinlersoz and Mehmet Yorukoglu

**Keyword in abstract:** This paper develops a model of industry dynamics where firms compete to acquire customers over time by disseminating information about themselves in the presence of random shocks to their efficiency. The properties of the model's stationary equilibrium are related to empirical regularities on firm and industry dynamics. As an application of the model, the effects of a decline in the cost of information dissemination on firm and industry dynamics are explored. (JEL D11, D83, L11, L81, M37)

**AEJ: Microeconomics Vol. 4 No. 3 (April 2012)**

**Employee Initiative and Managerial Control** (pp. 171-211)

Heikki Rantakari

**Keyword in abstract:** I analyze the impact of managerial involvement and the allocation of authority on employee initiative in a setting where both a manager and an employee can originate new ideas for implementation. I show that employee initiative is maximized through the combination of formal authority and limited but positive levels of involvement by the manager, a result which thus qualifies the motivational advantages of both formal delegation and a hands-off management strategy. This result arises through an indirect monitoring role played by managerial involvement that has been absent in previous frameworks, and the implications of which for the optimal organizational arrangement are further analyzed. (JEL D23, M12, M54)

**AER Vol. 102 No. 1 (February 2012)**

## **Articles**

### **Understanding International Prices: Customers as Capital** (pp. 364-95)

Lukasz A. Drozd and Jaromir B. Nosal

**Keyword in abstract:** The article develops a new theory of pricing to market driven by dynamic frictions of building market shares. Our key innovation is a capital theoretic model of marketing in which relations with customers are valuable. We discipline the introduced friction using data on differences between short-run and long-run price elasticity of international trade flows. We show that the model accounts for several pricing "puzzles" of international macroeconomics. (JEL E13, F14, F31, F41, F44, M31)

### **Americans Do IT Better: US Multinationals and the Productivity Miracle** (pp. 167-201)

Nicholas Bloom, Raffaella Sadun and John Van Reenen

**Keyword in abstract:** US productivity growth accelerated after 1995 (unlike Europe's), particularly in setors that intensively use information technologies (IT). Using two new micro panel datasets we show that US multinationals operating in Europe also experienced a "productivity miracle." US multinationals obtained higher productivity from IT than non-US multinationals, particularly in the same setors responsible for the US productivity acceleration. Furthermore, establishments taken over by US multinationals (but not by non-US multinationals) increased the productivity of their IT. Combining pan-European firm-level IT data with our management practices survey, we find that the US IT related productivity advantage is primarily due to its tougher "people management" practices. (JEL D24, E23, F23, M10, M16, O30)

## **AER Vol. 101 No. 3 (May 2011)**

### **Papers**

#### **Gender Gaps in Families, Health Care, and Industry**

### **Chipping Away at the Glass Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership** (pp. 635-39)

David A. Matsa and Amalia R. Miller

**Keyword in abstract:** This paper examines the role of women helping women in corporate America. Using a merged panel of directors and executives for large US corporations between 1997 and 2009, we find a positive association between the female share of the board of directors in the previous year and the female share among current top executives. The relationship's timing suggests that causality runs from boards to managers and not the reverse. This pattern of women helping women at the highest levels of firm leadership highlights the continued importance of a demand-side "glass ceiling" in explaining the slow progress of women in business.

## **AER Vol. 101 No. 2 (April 2011)**

### **Shorter Papers**

**Sales and Monetary Policy** (pp. 844-76)

Bernardo Guimaraes and Kevin D. Sheedy

**Keyword in abstract:** A striking fact about pricing is the prevalence of "sales": large temporary price cuts followed by prices returning to exactly their former levels. This paper builds a macroeconomic model with a rationale for sales based on firms facing customers with different price sensitivities. Even if firms can adjust sales without cost, monetary policy has large real effects owing to sales being strategic substitutes: a firm's incentive to have a sale is decreasing in the number of other firms having sales. Thus the flexibility seen in individual prices due to sales does not translate into flexibility of the aggregate price level. (JEL E13, E31, E52, L11, L25, L81, M31)

**AEJ: Economic Policy Vol. 2 No. 4 (November 2010)**

**Articles**

**The Effects of Pharmaceutical Marketing and Promotion on Adverse Drug Events and Regulation** (pp. 1-25)

Guy David, Sara Markowitz and Seth Richards-Shubik

**Keyword in abstract:** This paper analyzes the relationship between postmarketing promotional activity and reporting of adverse drug reactions (ADRs) by modeling the interaction between a regulator (the FDA) and a pharmaceutical firm. Promotion-driven market expansions enhance profitability yet may involve the risk of inappropriate drug prescriptions, leading to regulatory actions against the firm. We empirically test the relationship between drug promotion and reporting of ADRs using an innovative combination of commercial data on pharmaceutical promotion and FDA data on regulatory interventions and ADRs. We provide some evidence that increased levels of promotion and advertising lead to increased reporting of ADRs for certain conditions. (JEL L51, L65, M31, M37)

**JEP Vol. 24 No. 2 (June 2010)**

**Corporate Audits and How to Fix Them** (pp. 189-210)

Joshua Ronen

**Keyword in abstract:** Auditors are supposed to be watchdogs, but in the last decade or so, they sometimes looked like lapdogs - more interested in serving the companies they audited than in assuring a flow of accurate information to investors. The auditing profession is based on what looks like a structural infirmity: auditors are paid by the companies they audit. An old German proverb holds: "Whose bread I eat, his song I sing." While this saying was originally meant as a prayer of thanksgiving, the old proverb takes on a darker meaning for those who study the auditing profession. This paper begins with an overview of the practice of audits, the auditing profession, and the problems that auditors continue to face in terms not only of providing audits of high quality, but also in providing audits that investors feel comfortable trusting to be of high quality. It then turns to a number of reforms that have been proposed, including ways of building reputation, liability reform, capitalizing or insuring auditing firms, and greater competition in the auditing profession. However, none of these suggested reforms, individually or collectively, severs the agency relation

between the client management and the auditors. As a result, the conflict of interest, although it can be mitigated by some of these reforms, continues to threaten auditors' independence, both real and perceived. In conclusion, I'll discuss my own proposal for financial statements insurance, which would redefine the relationship between auditors and firms in such a way that auditors would no longer be beholden to management.

**AEJ: Macroeconomics Vol. 2 No. 2 (April 2010)**

**Globalization and Innovation in Emerging Markets** (pp. 194-226)

Yuriy Gorodnichenko, Jan Svejnar and Katherine Terrell

**Keyword in abstract:** Globalization brings opportunities and pressures for domestic firms in emerging markets to innovate and improve their competitive position. Using data from 27 emerging market economies, we estimate the effects of foreign competition and linkages with foreign firms on innovation by domestic firms. We provide robust evidence of a positive relationship between foreign competition and innovation, broadly defined. The supply chain of multinational enterprises and trade are also important channels. There is no evidence for an inverted U relationship between innovation and foreign competition. Moreover, the relationship between globalization and innovation does not differ across the manufacturing and service sectors. (JEL F02, F23, M16, O33)

**JEP Vol. 24 No. 1 (March 2010)**

**Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?** (pp. 203-24)

Nicholas Bloom and John Van Reenen

**Keyword in abstract:** Economists have long puzzled over the astounding differences in productivity between firms and countries. In this paper, we present evidence on a possible explanation for persistent differences in productivity at the firm and the national level -- namely, that such differences largely reflect variations in management practices. We have, over the last decade, undertaken a large survey research program to systematically measure management practices across firms, industries, and countries. Our survey approach focuses on aspects of management like systematic performance monitoring, setting appropriate targets, and providing incentives for good performance. We explain how we measure management; identify some basic patterns in our data; then turn to the question of why management practices vary so much across firms and nations. What we find is a combination of imperfectly competitive markets, family ownership of firms, regulations restricting management practices, and informational barriers allow bad management to persist.

**JEP Vol. 23 No. 3 (September 2009)**

## **Symposium**

### **Internet Economics**

#### **The Online Advertising Industry: Economics, Evolution, and Privacy** (pp. 37-60)

David S. Evans

**Keyword in abstract:** Online advertising accounts for almost 9 percent of all advertising in the United States. This share is expected to increase as more media is consumed over the Internet and as more advertisers shift spending to online technologies. The expansion of Internet-based advertising is transforming the advertising business by providing more efficient methods of matching advertisers and consumers and transforming the media business by providing a source of revenue for online media firms that competes with traditional media firms. The precipitous decline of the newspaper industry is one manifestation of the symbiotic relationship between online content and advertising. Online-advertising is provided by a series of interlocking multisided platforms that facilitate the matching of advertisers and consumers. These intermediaries increasingly make use of detailed individual data, predictive methods, and matching algorithms to create more efficient matches between consumers and advertisers. Some of their methods raise public policy issues that require balancing benefits from providing consumers more valuable advertising against the possible loss of valuable privacy.

### **AER Vol. 99 No. 3 (June 2009)**

#### **Articles**

#### **Misselling through Agents** (pp. 883-908)

Roman Inderst and Marco Ottaviani

**Keyword in abstract:** This paper analyzes the implications of the inherent conflict between two tasks performed by direct marketing agents: prospecting for customers and advising on the product's "suitability" for the specific needs of customers. When structuring salesforce compensation, firms trade off the expected losses from "misselling" unsuitable products with the agency costs of providing marketing incentives. We characterize how the equilibrium amount of misselling (and thus the scope of policy intervention) depends on features of the agency problem including: the internal organization of a firm's sales process, the transparency of its commission structure, and the steepness of its agents' sales incentives. (JEL M31, M37, M52)

### **AEJ: Microeconomics Vol. 1 No. 1 (February 2009)**

#### **Moral Hazard and Customer Loyalty Programs** (pp. 101-23)

Leonardo J. Basso, Matthew T. Clements and Thomas W. Ross

**Keyword in abstract:** Frequent-flier plans (FFPs) may be the most famous of

customer loyalty programs, and there are similar schemes in other industries. We present a theory that models FFPs as efforts to exploit the agency relationship between employers (who pay for tickets) and employees (who book travel). FFPs "bribe" employees to book flights at higher prices. While a single airline offering an FFP has an advantage, competing FFPs can result in lower profits for airlines even while ticket prices rise. Thus, in contrast to switching-cost treatments of FFPs, we may observe prices and profits moving in opposite directions. (JEL D82, L93, M31)

**JEL Vol. 44 No. 2 (June 2006)**

**Decentralization, Hierarchies, and Incentives: A Mechanism Design Perspective**  
(pp. 367-390)

Dilip Mookherjee

**Keyword in abstract:** Separation of ownership from management, multidivisional firm organizations, delegation of production decisions to worker teams, delegation of pricing and advertising decisions to retail franchisers, reliance on intermediaries in trade or finance, and distribution of regulatory authority across different agencies represent examples of organizations that delegate and distribute decision-making authority instead of centralizing it. This paper reviews literature on costs and benefits of delegated decision making in hierarchical organizations or contracting networks with regard to problems of incentives and coordination. It starts by describing incentive and coordination costs of delegation in simple canonical examples of hierarchies where both information and incentives of different decisionmakers differ. One class of models pertain to contexts where the classical Revelation Principle applies, i.e., where costs of contractual complexity, information processing, or communication are absent, agents do not collude, and the mechanism designer can commit to the mechanism. Delegation may conceivably entail a loss of control and coordination arising from the divergence of information and incentives. Sufficient and necessary conditions for this loss to be mitigated entirely include risk neutrality, top-down contracting, and monitoring of transfers or production assignments between subordinates. The next class of models introduces communication costs that restrict the performance of centralized arrangements relative to delegation owing to a resulting loss of flexibility, which has to be traded off against possible control losses of delegation. Finally, consequences of collusion among agents is discussed, which typically enlarge the range of circumstances under which delegation can attain optimal second-best outcomes. The paper concludes with a discussion of the relevance of this theoretical literature to recently emerging empirical studies of industrial organizations where delegated decision making plays an important role: adoption of innovative human resource management practices, new information technologies and retail franchising.

**AER Vol. 91 No. 3 (June 2001)**

**Optimal Incentives for Teams** (pp. 525-541)

Yeon-Koo Che and Seung-Weon Yoo

**Keyword in abstract:** Much of the existing theory of incentives describes a static relationship that lasts for just one transaction. This static assumption is not only

unrealistic, but the resulting predictions appear to be at odds with many work organizations. The current paper introduces possible long-term interaction among agents, and studies how the design of explicit incentives and work organizations can exploit, and interact with, the implicit incentives generated by the repeated interaction of the agents. The optimal incentive scheme is shown to display observed features of the increasingly popular "teams," such as the use of low-powered, group incentives.

**AER Vol. 89 No. 5 (December 1999)**

**The Effect of Price Advertising on Prices: Evidence in the Wake of 44 Liquormart** (pp. 1081-1096)

Jeffrey Milyo and Joel Waldfogel

**Keyword in abstract:** The 44 Liquormart decision, eliminating Rhode Island's ban on liquor price advertising, made Rhode Island the subject of a natural experiment for measuring the effect of advertising on prices. Using Massachusetts prices as controls, we find that advertising stores substantially cut only prices of the products that they advertise. Prices of other products, at both advertising and nonadvertising stores, do not change. Advertising stores cut their prices on products advertised by rivals, while nonadvertising stores do not. We find no reductions in price dispersion across stores. Newspaper-advertising stores appear to draw a higher share of customers after they advertise.