

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

NÍVEL MESTRADO

JOSÉ CÁSSIO SIMFRONIO

**PROPOSIÇÃO E TESTE DE UM MODELO PARA COPRODUÇÃO NA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO**

São Leopoldo

2012

José Cássio Simfronio

**PROPOSIÇÃO E TESTE DE UM MODELO PARA COPRODUÇÃO NA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto de Matos

São Leopoldo

2012

Ficha catalográfica

S589p Simfronio, José Cássio.  
Proposição e teste de um modelo para coprodução na  
inovação em serviços intensivos em conhecimento./ José  
Cássio Simfronio. – 2012.  
140 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração,  
2012.  
"Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto de Matos."

1. Serviços. 2. Inovação em serviços. 3. Coprodução. 4.  
Marketing de relacionamento. I. Título.

CDU 005

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

**JOSÉ CÁSSIO SIMFRONIO**

**PROPOSIÇÃO E TESTE DE UM MODELO PARA COPRODUÇÃO NA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 26 de junho de 2012.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Fabiano Larentis – UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

---

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido – UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

---

Prof. Dr. Rafael Teixeira – UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

---

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos (Orientador)

Visto e permitida a impressão.  
São Leopoldo,

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Swirski de Souza

Coordenadora PPG em Administração

*Dedico este trabalho à minha esposa, Tatiane Simfronio,  
por ter provado que o amor supera todas as dificuldades.*

## **AGRADECIMENTOS**

- Ao Papai do Céu, por ter me colocado nesta vida e guiado as minhas escolhas. O ser humano é movido pela sua fé; acreditar que é possível é também acreditar que somos filhos de um Pai Maior.
- Ao amor da minha vida, esposa, sócia e amiga, Tatiane Simfronio, pela paciência, pelo amor e por não ter desistido, mesmo nos momentos mais críticos.
- À Família, que é base nos princípios e valores. Aos meus pais, Sílvio Leopoldino Simfronio e Núbia Tereza Simfronio. Aos meus irmãos e irmã.
- Aos grandes amigos, Serje Schmidt e Maria Cristina Bohnenberger, que junto com minha esposa, foram os grandes incentivadores da busca pelo Mestrado. Sem esquecer o querido afilhado Klaus, que nos fez repensar a importância da vida.
- Ao professor Dr. Celso Augusto Matos, mineiro simples, com palavras comedidas e diretas, mostrou-se dedicado, disponível e sempre empenhado em contribuir com seu conhecimento e sabedoria.
- Aos professores do Mestrado e às funcionárias da secretaria, que acompanharam, por dois anos a turma de 2010.
- Aos colegas da turma de 2010, que abriram mão da vida pessoal para acompanhar o Mestrado, profissionais em busca de aperfeiçoamento, que trocaram o convívio com a família pelos estudos. Aprendemos muito com as nossas escolhas.
- À Inclusion Consultores e ao nosso trabalho, que financiou o Mestrado e assim proporcionou a criação de um novo negócio. Sem esquecer as “gurias da Inclusion”, o meu braço direito Renata Lamberty da Silva e as queridas estagiárias, Bruna Mirabelli Monteiro, Vanessa Brinkmann e Eduarda Acosta Baldo, que em muito contribuíram.

*“A visão convencional da transformação dos sistemas de negócios estabelecidos começa com o fracasso do sistema atual e os meios para modificá-lo”.*

*C. K. Prahalad*

## RESUMO

Os números mostram que o setor de serviços aumentou consideravelmente a sua participação na economia mundial, e a tecnologia da informação, subsetor das organizações de serviços intensivos em conhecimento (KIBS) contribuiu muito para tal evolução. Essas organizações que possuem o conhecimento como matéria-prima promovem inovações em serviços, aumentando a competitividade dos clientes no mercado. O cliente passou a ser visto não só como um mero comprador de produtos e serviços, mas como fonte de conhecimento e expertise sobre o seu próprio negócio. Captar conhecimento e interagir com o cliente passaram a ser fundamentais para as empresas na busca da vantagem competitiva sustentável. A coprodução leva as organizações a cocriar valor e a estreitar os laços de negócios. Nesse sentido, a relação entre cliente-fornecedor é um fator de suma importância para a consolidação de uma parceria de longo prazo. O marketing de relacionamento passa a ser uma alternativa para combinar criação de valor e manutenção dos negócios entre organizações. Diante desse contexto, este estudo tem o objetivo de propor e testar um modelo teórico que analise as influências dos antecedentes na coprodução e o efeito dessa na inovação em serviços, no contexto *Business-to-Business* (B2B) nas empresas de tecnologia da informação. Assim, este trabalho examina os construtos, comprometimento, confiança e investimento no relacionamento, variáveis do marketing de relacionamento e a expertise do cliente como antecedentes da coprodução. Foi realizada uma pesquisa *survey*, com 250 empresas de Tecnologia da Informação do Estado do Rio Grande do Sul, com as respostas sob o ponto de vista do fornecedor. A técnica estatística utilizada foi a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), por meio da qual se testou o modelo teórico. Os resultados mostraram que a coprodução influencia positivamente a inovação em serviços a um grau que depende da expertise do cliente e das variáveis do marketing de relacionamento. A variância explicada atingiu índices importantes, a confiança e o comprometimento explicaram 50% do construto comprometimento, enquanto o comprometimento e a expertise do cliente explicaram 57% da coprodução; já a coprodução explicou 30% da inovação em serviços. Por outro lado, a orientação para a inovação não apresentou efeito moderador na relação entre coprodução e inovação em serviços. Esta pesquisa contribui para a ampliação dos estudos sobre marketing de relacionamento e as suas influências na coprodução para a inovação em serviços.

**Palavras-chave:** Serviços. Inovação em Serviços. Coprodução. Marketing de Relacionamento.

## ABSTRACT

The figures show that the service field has increased its participation in the world economy considerably, and information technology, a subsector of intensive knowledge service businesses (KIBS), has contributed a lot for this evolution. These businesses, which hold the knowledge as raw material, promote innovations in services and increase the competitiveness of the client in the market. The client has been seen not only as a buyer of products and services, but also as a source of knowledge and expertise on its own business. Understanding and interacting with the customer has become fundamental for the companies in their search for competitive advantage. Co-production leads the companies to co-create value and narrow businesses relationships. Therefore, the relationship between the customer and the supplier is a major factor for the consolidation of a long-term relationship. Relationship marketing has become an alternative to combine value addition and business maintenance between organizations. In this context, this study aims to propose and to test a theoretical model that analyses the influences of previous co-production and its effect in service innovation, in the Business-to-business context (B2B), in information technology companies. This way, this study examines the building, the compromise, the confidence and the investment in the relationship, variables in the relationship marketing, and the clients' expertise as priors to co-production. A survey research has been made with 250 information technology companies in the state of Rio Grande do Sul, and the answers were gotten according to the suppliers' points of view. The statistic technique used was the Structural Equation Model (MEE) through which we have tested the theoretical model. The results have shown that co-production influences service innovation positively to a degree that depends on the client's expertise, and relationship marketing variables. The explained variance has reached important indexes, confidence and commitment explained 50% of commitment, while compromise and knowledge of the customer explained 57% of co-production. Co-production explained 30% of service innovation. On the other hand, innovation orientation has not presented moderating effect in the relationship between co-production and service innovation. This research has contributed to the increase of the studies about relationship marketing and its effect on co-production for service innovation.

**Key words:** Service. Service innovation. Co-production. Relationship Marketing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processos de Manufatura e Serviços.....	26
Figura 2 - O produto como vetor de características e competências colocadas em correspondência.....	33
Figura 3 - Círculo Virtuoso da interação entre KIBS e PMEs.....	36
Figura 4 - Interação entre empresa, mercado e consumidor.....	40
Figura 5 - Representação do modelo estrutural.....	42
Figura 6 - Contínuo Estratégico de Marketing.....	47
Figura 7 - As trocas relacionais no marketing de relacionamento.....	48
Figura 8 - Modelo conceitual proposto nesta pesquisa.....	56
Figura 9 - Estrutura geral da metodologia de pesquisa.....	66
Figura 10 - Modelo conceitual da pesquisa.....	98
Figura 11 - Resultados do modelo estruturado.....	107

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de colaboradores da organização .....	88
Gráfico 2 - Receita anual da organização .....	88
Gráfico 3 - Principal serviço da organização.....	89
Gráfico 4 - Tempo de atuação da organização. ....	89

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução dos tipos de serviços .....	23
Quadro 2 - Modelos de fábrica .....	24
Quadro 3 - Classificação de KIBS .....	29
Quadro 4 - Classificação de KIBS segundo NACE .....	30
Quadro 5 - Comparação entre Transações Relacionais e Discretas .....	46
Quadro 6 - Conceito geral dos construtos e os seus autores.....	57
Quadro 7 - Escala de Wilson e Vlosky para Mensuração do Marketing de Relacionamento..	68
Quadro 8 - Relação das variáveis com o texto original de Wilson e Vlosky e as alterações e adaptações feitas pelo autor.....	70
Quadro 9 - Escala de Chen, Tsou e Ching (2011).....	72
Quadro 10 - Relação das variáveis com o texto original de Chen, Tsou e Ching (2011), e as alterações e as adaptações feitas pelo autor.....	73
Quadro 11 - Índices de adequação.....	84
Quadro 12 - Índices de ajustamento do modelo conceitual.....	99
Quadro 13 - Variância dos construtos .....	99
Quadro 14 - Síntese dos resultados das hipóteses do modelo conceitual.....	106

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Níveis de confiança, custos, benefícios, riscos e vínculos relacionais associados de Wicks, Berman e Jones (1999, p. 108).....	51
Tabela 2 - Contribuições dos especialistas na validação do conteúdo .....	76
Tabela 3 - Análise do pré-teste por construto.....	78
Tabela 4 - Demografia das empresas respondentes.....	86
Tabela 5 - Estatística descritiva das variáveis .....	90
Tabela 6 - Decisão de exclusão por dados atípicos .....	92
Tabela 7 - Valores relativos de Skewness e Kurtosis.....	93
Tabela 8 - Análise da purificação dos construtos .....	95
Tabela 9 - Resultado final das variáveis depois da purificação.....	96
Tabela 10 - Análise da variância extraída e compartilhada.....	97
Tabela 11 - Parâmetros estimados pelo modelo .....	100
Tabela 12 - Parâmetros estimados pela moderação.....	100

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASSESPRO - Associação das Empresas de Processamento de Dados do RS

B2B - *Business-to-business*

B2C - *Business-to-consumer*

CC - Confiabilidade Composta

CNAE - Classificação Nacional de Atividade Econômica

FEE - Fundação de Economia e Estatística

FIERGS - Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

KIBS - *Knowledge Intensive Business Services*

MEE - Modelagem de Equações Estruturais

PIB- Produto Interno Bruto

SEPRORGS - Sindicato das Empresas de Processamento de Dados do RS

SPSS - *Statistic Package for Social Science*

TI - Tecnologia da informação

VE - Variância Extraída

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA .....	16
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA .....	18
1.3 OBJETIVOS .....	19
<b>1.3.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>19</b>
1.4 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA .....	19
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1 SERVIÇOS .....	22
<b>2.1.1 Serviços ao Longo do Tempo .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2 Características dos Serviços .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.3 Serviços Intensivos em Conhecimento (SIC) .....</b>	<b>28</b>
2.2 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS .....	31
2.3 ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO .....	36
2.4 DA COPRODUÇÃO PARA A COCRIAÇÃO DE VALOR .....	38
2.5 EXPERTISE DO CLIENTE .....	40
2.6 O MODELO DE CHEIN, TSOU E CHING (2011) .....	41
2.7 O MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	43
<b>2.7.1 A Origem do Marketing de Relacionamento .....</b>	<b>44</b>
<b>2.7.2 A Mudança da Troca Discreta à Troca Relacional .....</b>	<b>46</b>
<b>2.7.3 Construtos de Marketing de Relacionamento .....</b>	<b>49</b>
2.7.3.1 Comprometimento .....	49
2.7.3.2 Confiança .....	50
2.7.3.3 Investimento no relacionamento .....	53
<b>3 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES DE PESQUISA .....</b>	<b>55</b>
3.1 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA .....	55
3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA .....	58
<b>3.2.1 A Relação entre o Comprometimento e a Coprodução .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2.2 A Relação entre a confiança e o comprometimento .....</b>	<b>59</b>
<b>3.2.3 A relação entre investimento no relacionamento com o comprometimento .....</b>	<b>59</b>
<b>3.2.4 A relação entre expertise do cliente com a coprodução .....</b>	<b>60</b>
<b>3.2.5 A Relação entre a coprodução e a inovação em serviços .....</b>	<b>60</b>
<b>3.2.6 A moderação da orientação para a inovação .....</b>	<b>61</b>
<b>4 SETOR DE TI NO RIO GRANDE DO SUL .....</b>	<b>63</b>

<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>65</b>
5.1 ESTRUTURA GERAL DA METODOLOGIA DE PESQUISA.....	65
5.2 ETAPA EXPLORATÓRIA.....	67
<b>5.2.1 As escalas utilizadas para a construção do Questionário .....</b>	<b>67</b>
<b>5.2.2 A escala do marketing de relacionamento.....</b>	<b>67</b>
<b>5.2.3 A escala que mede as influências da coprodução na inovação em serviços .....</b>	<b>72</b>
<b>5.2.4 Adaptação e validação das escalas .....</b>	<b>75</b>
5.3 ETAPA DESCRITIVA .....	76
<b>5.3.1 O Instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>76</b>
<b>5.3.2 Definição da amostra.....</b>	<b>79</b>
<b>5.3.3 Coleta de dados .....</b>	<b>80</b>
5.4 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS .....	80
<b>5.4.1 Preparação da base de dados.....</b>	<b>81</b>
<b>5.4.2 Modelagem de Equações Estruturais .....</b>	<b>82</b>
<b>6 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>86</b>
6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	86
6.2 PREPARAÇÃO DOS DADOS .....	91
6.3 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS .....	94
6.4 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL .....	97
<b>7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>102</b>
7.1 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	102
7.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS .....	107
7.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	108
7.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	109
7.5 INDICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	109
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>122</b>
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA VALIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS .....	123
APÊNDICE B – INSTRUÇÕES PARA A PESQUISA .....	128
APÊNDICE C – MATRIZ DE CORRELAÇÃO .....	133
APÊNDICE D – MODELO INICIAL SEM A PURIFICAÇÃO .....	134
APÊNDICE E – AJUSTES DO MODELO SEM A PURIFICAÇÃO.....	135
APÊNDICE F – MODELO COM CONSTRUTOS PURIFICADOS .....	137
APÊNDICE G – AJUSTES DO MODELO PURIFICADO .....	138

## 1 INTRODUÇÃO

A economia de serviços é fonte de pesquisa e um desafio de política econômica de extrema importância como descreve Gallouj (2007). Para o autor, a dinâmica desse setor independentemente da perspectiva da análise, como a inovação, a geração de empregos, a medida de desempenho, a organização espacial, dentre outras, está longe de ser compreendida teoricamente.

Segundo Ostron *et al.* (2010), até mesmo países voltados historicamente para a manufatura estão experimentando o rápido crescimento desse setor. Diante desse crescimento, são grandes as contribuições do setor de serviços para o mundo global, o que faz estimular as economias dos países e do mundo como um todo (JAVALGI; WHITE; 2002). Isso gera, conforme Ostron *et al.* (2010), 70% do Produto Interno Bruto (PIB) e do emprego nas economias mais desenvolvidas e dois terços da produção do mundo. De acordo com o IBGE em 2011, a participação dos serviços no PIB chegou a 69%, e em relação à mão de obra empregada no país, a participação atingiu 70%. Essa relevância do setor de serviços, consoante os autores, mostra uma transformação do sistema industrial e o surgimento de um novo paradigma, pelo qual há uma nova divisão setorial da atividade produtiva, com capacidade de inovar, gerar emprego e aumentar a renda.

Ao mesmo tempo, as empresas de serviços se tornaram, segundo Chen, Tsou e Ching (2011), globalizadas e altamente competitivas, o que faz com que elas tenham que repensar seus serviços continuamente. Para os autores, no momento em que o serviço perde a sua vantagem competitiva, a empresa precisa identificar e compreender as mudanças no mercado e defender práticas de inovações a fim de permitir um novo ajuste, para, assim, aproveitar as oportunidades abertas pelas mudanças.

A inovação em serviços, conforme Gallouj (2007), vem ganhando uma crescente atenção na literatura internacional, principalmente dos países da União Europeia. Sundbo e Gallouj (1998) definem inovação como uma mudança nos negócios pela adição de um elemento novo ou mesmo pela combinação de velhos elementos num sentido Schumpeteriano. Para Chen, Tsou e Ching (2011), uma corrente dos estudos de inovação imergiu e tentou identificar fatores que são essenciais para a inovação em serviços.

A coprodução, segundo Chen, Tsou e Ching (2011), influencia fortemente a inovação em serviços e o desenvolvimento de novos produtos. A maioria dos estudos anteriores sobre coprodução fizeram estudos de caso ou uma análise teórica para explorar a

coprodução, e poucos testaram empiricamente. Os autores desenvolveram um modelo para explorar a influência da coprodução na inovação em serviços em empresas de TI de Taiwan.

Um dos construtos da coprodução usados no modelo desenvolvido por Chen, Tsou e Ching (2011), como antecedente, foi o comprometimento afetivo. Os autores evidenciaram que a coprodução depende também do comprometimento e ainda sugeriram que outros atributos do marketing de relacionamento poderiam ser pesquisados no contexto da coprodução para a inovação em serviços.

Uma parte dos estudiosos em serviços contribuiu muito para os estudos em marketing de relacionamento, como, por exemplo, pesquisadores da Escola Nórdica de Serviços, representada por Christian Grönroos e Evert Gummensson, e da Escola Americana do Marketing de Serviços, representada por Leonard L. Berry.

O marketing de relacionamento é sugerido como uma área de extrema relevância para o desenvolvimento dos estudos, tornando as empresas orientadas para o mercado (GRÖNROOS, 1994). Leonard L. Berry sugere que o marketing de relacionamento consiste na atração e na manutenção e, no caso das organizações de multisserviços, no aumento dos relacionamentos com os clientes.

A teoria do comprometimento-confiança do marketing de relacionamento, elaborada por Morgan e Hunt (1994), sustenta que o comprometimento e a confiança são essenciais para o processo de construir relacionamentos cooperativos de marketing, configurando esses atributos como chaves.

Ganesan (1994) destaca que, quanto mais direcionados os investimentos, maiores serão os custos de troca, tornando-se, assim, uma barreira para encerrar a relação e, dessa maneira, os investimentos no relacionamento possuem uma forte ligação com o comprometimento.

A TI, conforme Lemon (2010), vem sendo uma das responsáveis pelas mudanças na economia mundial, que vem transformando uma sociedade industrial em uma sociedade de serviços pós-industrial. Por sua importância, o *Journal of Service Research* fez uma chamada a pesquisadores de uma edição especial, que será publicada em agosto de 2013.

No Rio Grande do Sul, segundo a Fundação de Economia e Estatística, quando medido por unidades locais de produção, o setor de TI torna-se mais expressivo; em 2005, a participação gaúcha foi de 1,27%, com 7.844 unidades produtivas, demonstrando um crescimento. O número de empresas de TI cresceu numa taxa muito próxima a 10% ao ano entre 1996 e 2005. Esse crescimento do setor elevou o número de pessoas ocupadas com um crescimento médio em torno de 9,1%, percentual um pouco menor em comparação ao número

nacional que ficou em 11,9%. Mesmo assim, em 2005, o setor já contava com 24.631 postos de trabalhos no RS, sendo que, desse total, 59,4% pertencem aos segmentos de consultoria em *software* e processamento de dados.

Para Scarso e Bolisani (2010), as empresas de serviços de informática podem ser vistas como KIBS; são empresas que ligam as fontes de inovação (grandes multinacionais, laboratórios de pesquisa, universidades, dentre outras) com as necessidades individuais dos consumidores locais. Hertog e Bilderbeek (2000) afirmam que as empresas de serviço, em especial as de sistemas de intensivo conhecimento, são veículos importantíssimos no processo inovativo, pois contribuem para a troca de informações entre fornecedores e clientes, uso de redes informais para compra e troca de equipamentos especializados, contratação de consultoria e terceirização e cooperação para pesquisa e desenvolvimento. Também mencionam que a informática, a assessoria econômica, técnica e de engenharia contribuem fundamentalmente para a base de conhecimento das firmas clientes, ao menos, facilitando o acesso ao conhecimento.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Os recentes desenvolvimentos no pensamento e na prática do marketing têm destacado as oportunidades que a coprodução de serviços vem oferecendo para a criação de valor dos clientes (AUH *et al.*, 2007). Para os autores, a literatura recente na relação cliente-empresa de coprodução concentrou-se em aumentar o envolvimento dos clientes ativos na produção de serviços e entrega.

Segundo Chen, Tsou e Ching (2011), a coprodução é constituída por construções participativas fundadas em pesquisas de inovação externa e têm um impacto positivo sobre as práticas de inovação em serviços de uma empresa, para o fornecimento de serviços diferenciados para os clientes. Os autores pesquisaram empresas de Tecnologia da Informação em Taiwan, onde examinaram o impacto da colaboração dos clientes na inovação em serviços no contexto da lógica dominante de serviços. Os resultados indicam que a coprodução influencia positivamente a inovação em serviços.

Eisingerich *et al.* (2009) afirmam que inovação de serviços tonou-se um termo direcionado ao cliente que captura tanto o desenvolvimento da oferta de novos serviços como os processos ou métodos empregados para desenvolver e vender novos serviços aos clientes.

A inovação em serviços, de acordo com Vargas (2002), tem sido um tema controverso e pouco tratado na literatura, e dois fatores contribuem para que isso aconteça: o primeiro diz respeito à origem das teorias da inovação, cujo alicerce provém do sistema industrial e, assim, desconsideram de certa forma algumas características que os serviços apresentam; o segundo aspecto se relaciona a muitas análises que consideram que as transações em serviços são tão específicas que não há geração de novos conhecimentos, e, sim, soluções pontuais e não merece um maior aprofundamento nos estudos.

Consoante Chen, Tsou e Ching (2011), ver o cliente como coprodutor é frequentemente discutido no desenvolvimento de novos produtos. Os clientes se tornam mais envolvidos em cada uma das etapas para um maior entendimento dos seus pensamentos e opiniões através de dados e de outras opiniões. No entanto, segundo os autores, poucos estudos e pesquisas examinaram o impacto da coprodução na inovação em serviços.

Durante o processo de construção de um relacionamento, o comprometimento e a confiança são construtos importantes no resultado de cooperação (MORGAN; HUNT, 1994). De modo similar, os investimentos no relacionamento contribuem para amarrar as empresas em fortes relações cliente-fornecedor e formam as bases para a expansão dos negócios e para as vendas atuais ou fontes de abastecimento (WILSON, 1995). O marketing de relacionamento tem sido bastante pesquisado no contexto B2C, mas, em comparação com B2B, a gama de trabalhos tem sido muito menor (GOSLING, 2001; ARNETT *et al.*, 2003). Hunt e Speh (2006) consideram marketing de relacionamento um tema central entre organizações.

Para Hunt e Speh (2006), nos seus processos e práticas, o marketing de relacionamento pode ser, pela natureza de colaboração, uma das alternativas de ação a ser considerada nos mercados de atuação. Com suas práticas, existe a possibilidade de alcançar vantagens competitivas sustentáveis e desempenhos superiores. As empresas passam a ter a percepção do alcance dos objetivos e a compreender melhor os seus mercados pelas parcerias e no complemento das competências.

Diante das considerações, verifica-se a importância da coprodução nos processos de inovação em empresas de serviços intensivos em conhecimento e a relevância de alguns construtos do marketing de relacionamentos e da expertise do cliente como influenciadores na coprodução de serviço. Assim, esta pesquisa propõe e testa um modelo teórico a fim de responder à seguinte questão de pesquisa:

**Quais as influências das variáveis do marketing de relacionamento (comprometimento, confiança e investimento no relacionamento) e da expertise do cliente na coprodução para a inovação de novos serviços?**

Este estudo foi aplicado no segmento de TI do Estado do Rio Grande do Sul, onde, segundo o diagnóstico realizado em 2008 pela Fundação de Economia e Estatística (FEE), a representatividade econômica vem crescendo, gerando renda e empregos.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

O setor de serviços tem se destacado na economia mundial cumprindo um papel importante no conjunto econômico e vem num processo crescente, como já comentado anteriormente. O crescimento no setor de serviços vem sendo superior aos números apresentados pelo setor industrial. Na indústria, já há algum tempo, a coprodução está sendo estudada no processo de desenvolvimento de novos produtos, no que tange ao desenvolvimento de serviços inovadores, ainda merece a atenção de pesquisadores e de profissionais da área.

Os relacionamentos passam a ser o centro de um tema em que a simples transação passa a dar lugar a negócios de longo prazo, bem como a desenvolvimentos baseados na interação e na troca de conhecimentos em busca da inovação e da vantagem competitiva sustentável.

Por essas razões, a presente pesquisa tem, como grande área, serviços, como subáreas, a inovação em serviços, a coprodução, a expertise do cliente e limita-se a estudar três variáveis do marketing de relacionamentos (comprometimento, confiança e investimento no relacionamento) que permeiam as relações entre empresas prestadoras de serviços do setor da Tecnologia da Informação (subsetor dos Serviços Intensivos do Conhecimento), a parte vendedora da relação cliente-fornecedor, em empresas do Estado do Rio Grande do Sul baseadas em processos de coprodução para a inovação em serviços.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Propor e testar um modelo teórico que analise as influências do marketing de relacionamento (comprometimento, confiança e investimento no relacionamento), e da expertise do cliente na coprodução para a inovação em serviços.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar o efeito do comprometimento na coprodução.
- Avaliar o efeito da confiança no comprometimento.
- Estudar o efeito do investimento no relacionamento no comprometimento.
- Investigar a relação entre a expertise do cliente e a coprodução.
- Examinar o efeito da coprodução na inovação em serviços.

## 1.4 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA

O setor de serviços, segundo Freire (2006), cumpre um papel no conjunto econômico e, de uma maneira concisa, no processo de inovação. Com isso passou a despertar o interesse da academia e de profissionais para a compreensão dessas atividades.

A história relata que foi o setor industrial manufatureiro o centro dos estudos sobre a inovação. Com o passar dos anos, um conjunto de mitos sobre o setor de serviços foi se constituindo e, hoje, o que se pode ver é a intensa participação desse setor, que gera segundo Ostron *et al.* (2010), 70% do PIB e do emprego nas economias mais desenvolvidas. De acordo com o IBGE em 2011 a participação dos serviços no PIB chegou a 69% de participação e com 70% da mão de obra empregada no país.

Também, pode-se observar a emergência das tecnologias da informação e da comunicação como uma entrada para a inovação em outros setores (KUBOTA, 2006). Chesbrough e Spohrer (2006) enfatizam que a TI viabilizou a força de trabalho da manufatura para a indústria de serviços baseada no conhecimento e na inovação, através da automação e da conexão com os mercados globais.

Uma das características da inovação em serviços que vem sendo estudada é a participação do cliente no processo de inovação como coprodutor. Para Chen, Tsou e Ching (2011), ver o cliente como coprodutor é discutido com muita frequência no desenvolvimento de novos produtos. Os clientes se envolvem em cada etapa para que a empresa consiga entender mais os seus pensamentos e opiniões, mas existem poucos estudos e pesquisas que examinaram o impacto da coprodução em serviços.

Para tanto, a expertise do cliente segundo Emden *et al.* (2006) é a combinação do conhecimento e da capacidade que faz com que um parceiro adquira e assimile o conhecimento com o objetivo de melhorar as suas capacidades técnicas e gerenciais, para ajudar seu parceiro a alcançar o sucesso.

Durante a interação entre as partes, o relacionamento passa a ter um grau de importância significativo e, como afirma Hutt e Speh (2002), nos mercados organizacionais, a gestão do marketing de relacionamento é um tema central. O comprometimento e a confiança são construtos importantes no resultado de cooperação (MORGAN; HUNT, 1994), enquanto os investimentos no relacionamento contribuem para amarrar as empresas em fortes relações cliente-fornecedor e formam as bases para a expansão dos negócios e para as vendas atuais ou fontes de abastecimento (WILSON, 1995).

Os serviços de TI possuem uma série de peculiaridades que precisam ser estudadas a fim de se conhecer mais sobre um dos setores, que segundo o diagnóstico da Fundação de Economia e Estatística, vem crescendo a taxas superiores a outros setores, gerando renda e empregos para este Estado e divisas para o Brasil.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura geral do projeto se dará da seguinte forma:

**Capítulo 1:** Introdução - contextualiza a pesquisa, apresenta as justificativas para a pesquisa, definição do problema e questão de pesquisa, delimitação do tema de pesquisa, objetivos da dissertação.

**Capítulo 2:** Referencial Teórico – trata do assunto estudado, demonstrando a interligação dos temas entre serviços, inovação em serviços, orientação para a inovação, coprodução, expertise do cliente e marketing de relacionamento.

**Capítulo 4:** O setor de TI no Rio Grande do Sul – aborda os números desse segmento no estado.

**Capítulo 5:** Método - apresenta o método que será aplicado ao trabalho e as suas fases.

**Capítulo 6:** Análise de Resultados – mostra os resultados a que se chegou com a pesquisa.

**Capítulo 7:** Discussão dos resultados – revela as conclusões da dissertação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação para compreender melhor as relações entre serviços, inovação em serviços, coprodução, marketing de relacionamento. Vão ser abordados conceitos de serviços e a sua trajetória ao longo do tempo, suas características e classificações. Na inovação em serviços intensivos de conhecimento serão apresentados alguns conceitos de KIBS, de inovação em serviços. No marketing de relacionamento, abordar-se-ão a sua origem, a mudança da troca discreta para a troca relacional, os construtos comprometimento, confiança e investimento no relacionamento.

### 2.1 SERVIÇOS

Os serviços cumprem um papel no conjunto econômico e, de uma maneira concisa, no processo de inovação e, com isso, passaram a despertar o interesse da academia e de profissionais na compreensão dessas atividades. A história relata que foi o setor industrial manufatureiro o centro dos estudos sobre a inovação e com o passar dos anos um conjunto de mitos sobre o setor de serviços foi se constituindo e hoje o que se pode ver é a intensa participação desse setor na economia que representa 70% do PIB e do emprego nas economias mais desenvolvidas e dois terços da produção do mundo, até mesmo para os países que historicamente estavam voltados para a manufatura. Além desse avanço representativo dos serviços, há o fato de que muitos pesquisadores, em várias disciplinas, estão voltados a estudos em torno desse setor. Eles sugerem identificar questões mais urgentes, para que, assim, recebam uma atenção maior (OSTRON *et al.*, 2010).

Para aprofundar mais o contexto dos serviços, é importante que se conceitue o tema para um melhor entendimento. Os conceitos vêm sofrendo alterações e sendo ampliados à medida que o tempo passa, o que aumenta a sua representatividade na economia. Chesbrough e Spohrer (2006) afirmam que o termo serviços tem sua origem na década de 1930, quando o Departamento de Comércio e Indústria Americano classificava os setores econômicos em agricultura, manufatura e serviços, sendo que esta última classificação representava uma atividade residual que encaixava os outros dois setores.

No conceito elaborado por Gummensson em 1987, já se percebe que os serviços não podem ser vistos, sentidos de forma física, serem ouvidos e sentirem cheiro, dentre outras

características. Para o autor é: “Algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre o seu pé”.

Conforme Grönroos (1990), serviços são considerados uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, que, normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços, que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s). O autor chegou a esse conceito a partir de definições de Lehtinen (1983), Kotler e Bloom (1984) e Gummensson (1987). Grönroos, em 2001, evoluiu no seu conceito de serviços, definindo-os como um processo que leva a um resultado quando os processos de produção estão se desenvolvendo e são consumidos simultaneamente. O que, para Milan (2006), significa dizer que o foco de uma empresa prestadora de serviços está voltado a processos interativos.

### 2.1.1 Serviços ao Longo do Tempo

Segundo Heineke e Davis (2007), diversos tipos de serviços emergem à medida em que a economia vai se desenvolvendo, mas, independentemente do estágio dessa evolução, o papel dos serviços mostra relativa consistência. O Quadro 1 mostra a evolução dos tipos de serviços ao longo do tempo.

Quadro 1 - Evolução dos tipos de serviços

(continua)

Tipo de Serviço	Características
<b>Serviços de infraestrutura</b>	Economia agrária nos estágios iniciais, sem papel significativo para serviços. Eram basicamente serviços governamentais, de transporte, educação e saúde. Nos tempos modernos, inclui serviços de comunicações.
<b>Serviços de apoio</b>	Emergem com o desenvolvimento do comércio e são representados por serviços bancários, seguros, varejo, hotelaria, restaurantes e melhoria nos serviços de saúde.
<b>Serviços de recreação e lazer</b>	Com o crescimento da manufatura, melhoram os salários e o padrão de vida. Ocorre a migração do campo para as cidades, onde o indivíduo é mais dependente de serviços. O aumento de renda estimula serviços como restaurantes e hotelaria.
<b>Serviços educacionais</b>	Não apenas a educação por si só representa serviço, assim como a expansão do setor de serviços demanda novos conhecimentos supridos pela educação.

<b>Tipo de Serviço</b>	<b>Características</b>
<b>Serviços de economia de tempo</b>	As pessoas trabalham mais horas por dia para sustentar o crescente padrão de vida, e o tempo se torna mais precioso. Surgem os serviços que economizam tempo, como tele-entregas, babás e compras pela Internet.
<b>Serviços como experiência</b>	Mais do que bons serviços, as pessoas procuram experiências memoráveis e estão dispostas a pagar por isso. São exemplos a Disney World, a Universal Studios e lojas de serviços tipo Starbucks.
<b>Serviços de informação</b>	O crescimento explosivo da TI e da Internet colocou uma massa enorme de informações à disposição das pessoas. Em resposta, surgiram serviços de apoio às decisões de compra, busca de informações, suporte a investimentos, <i>web sites</i> , etc.

Fonte: Heineke e Davis (2007).

Todos estão envolvidos com serviços e, quanto mais tecnológicos forem os produtos, mais as vendas dependem de serviços associados. A produção e o consumo são inseparáveis, pois eles ocorrem simultaneamente e, dessa forma e com frequência, o cliente é um coprodutor, envolvido na definição, formatação e integração do serviço (CHESBROUGH; SPOHRER, 2006).

Como descreve Chase (1991), o grau de utilização de serviços e sua integração na manufatura definem três modelos de fábricas: a) a fábrica tradicional, onde os serviços são descritos de maneira pobre; b) a fábrica flexível: nessa, o conceito se expandiu e incluiu a abrangência de oferta e a personalização de produtos; c) a fábrica de serviços. O Quadro 2 apresenta os três modelos de fábricas quanto ao grau de utilização dos serviços e a sua integração.

Quadro 2 - Modelos de fábrica

(continua)

	<b>Fábrica Tradicional</b>	<b>Fábrica Flexível</b>	<b>Fábrica de Serviços.</b>
<b>Missão</b>	Prover produtos no prazo.	Prover uma ampla variedade de produtos e prazos.	Prover produtos e serviços associados no serviço.
<b>Serviços oferecidos</b>	Entrega e disponibilidade.	Entrega, disponibilidade e personalização.	Entrega, disponibilidade, personalização, informações, resolução de problemas, vendas, suporte.
<b>Medições de serviços</b>	Porcentual de entregas no prazo, pedidos embarcados no prazo,	Porcentual de entregas no prazo, pedidos embarcados no prazo, pedidos embarcados	Porcentual de entregas no prazo, pedidos embarcados no prazo, pedidos embarcados completos.

	<b>Fábrica Tradicional</b>	<b>Fábrica Flexível</b>	<b>Fábrica de Serviços.</b>
	pedidos embarcados completos.	completos. Variedade de produtos ofertados, agilidade de resposta a mudanças de produtos.	Variedade de produtos ofertados, agilidade de resposta a mudanças de produto, solicitações da engenharia, emergências do cliente. Satisfação do cliente
<b>Perfil de serviços requeridos</b>	Controle de produção e cronograma.	Controle de produção e cronograma. Resposta a mudanças de produtos e volumes de produção.	Controle de produção e cronograma. Resposta a mudanças de produtos e volumes de produção. Rastreamento de pedidos, armazenamento de dados, conhecimento das necessidades do cliente, habilidade para interagir com o cliente.

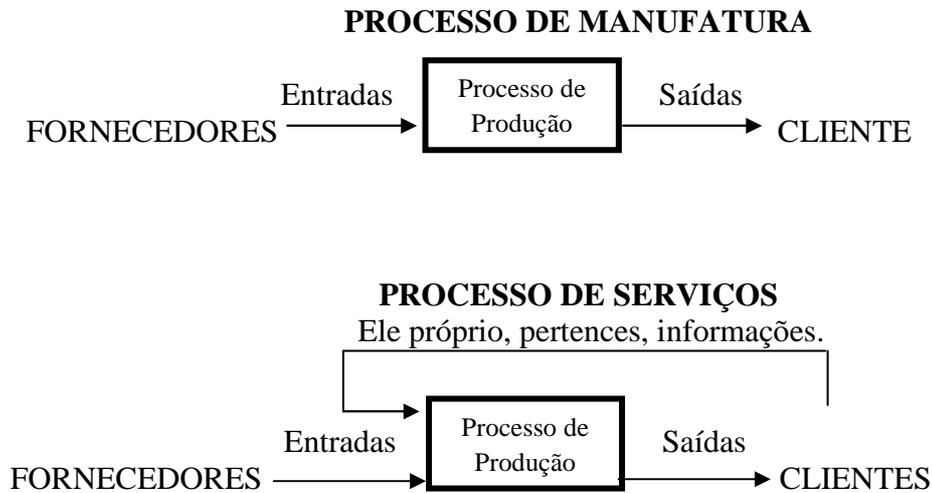
Fonte: Chase (1991).

Várias pessoas que trabalham na produção de uma fábrica, como operadores de computadores podem ser definidas como prestadoras de serviços. Alguns autores utilizam a expressão “fábrica de serviços”, que prestaria serviços à fábrica de produtos (CHASE, 1991; CHASE; GARVIN, 1989).

### 2.1.2 Características dos Serviços

Para Goldstein *et al.* (2002), os serviços, assim como os produtos na manufatura, podem ser constituídos de muitos componentes, mas com algumas diferenças essenciais. Os serviços não são físicos, mas, sim, uma combinação de processos, pessoas e materiais, integrados para chegar a um determinado serviço. Sampson e Froehle (2006) salientam que um processo de produção de serviços se apoia no fornecimento de insumos pelo cliente, e este atua como fornecedor para os processos de produção de serviços. Essa interação do cliente como fornecedor e participante do processo contrasta com o seu papel no processo de manufatura. A Figura 1 mostra as diferenças entre os processos.

Figura 1 - Processos de Manufatura e Serviços



Fonte: Adaptado de Sampson e Froehle (2006).

Conforme Milan (2006), existe certo consenso entre os autores no estabelecimento das principais características dos serviços e basicamente quatro características diferem produtos de serviços:

#### 2.1.2.1 Intangibilidade

O primeiro problema causado pelos serviços é o caráter vago e instável do seu produto. O caráter imaterial e intangível do produto em serviços tem muitas consequências na análise da inovação. Ele contribui para o desvio das análises para os componentes mais tangíveis, mais particularmente para os processos, inovadores ou não (GALLOUJ, 2007).

Grönroos (1990) pontua que um serviço é percebido de maneira subjetiva e, assim, quando são descritos pelos clientes, expressões como experiência, confiança, sensibilidade e segurança são utilizadas.

Esse caráter imaterial, segundo Gallouj (2007), em contrapartida, permite vislumbrar a existência de inovações de produtos e/ou processos imateriais, como formas de inovação visando a tornar o serviço menos intangível, a inovação de formalização.

### 2.1.2.2 Perecibilidade

Não há como estocar ou armazenar serviços para suprir o mercado (JUDD, 1964; LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Para Judd (1964), os serviços também não podem ser produzidos em massa para atender ao consumo fora do seu tempo normal de uso. Esse fato ocasiona alguns desafios em relação ao equilíbrio entre a oferta e a demanda (HOFFMAN *et al.*, 2010).

Conforme Lovelock e Wright (2001), os estoques que a empresa mantém são elementos da capacidade produtiva, como instalações, equipamentos e mão de obra. Esses elementos ficam de prontidão para a criação de novos serviços, mas nada mais são do que uma capacidade ociosa num momento de baixa procura, todavia, que em determinado momento, a capacidade pode ser insuficiente para atender à demanda.

### 2.1.2.3 Simultaneidade

Para Kotler (2000), os serviços, de uma maneira geral, são produzidos e consumidos simultaneamente. Essa simultaneidade faz com que muitas intervenções do controle da qualidade sejam perdidas ou mesmo inviabilizadas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

O cliente, dessa maneira, passa a participar do processo de produção, sendo coprodutor por meio dessa interação, que passa a ter várias consequências na natureza da inovação. Essa interatividade visa a resolver um problema de um cliente específico e, assim, seria sempre diferente. Nesse, sentido haveria um empobrecimento do conceito da inovação, pela redução do caráter operacional. Em contrapartida, traz à tona formas particulares de inovações: a sob medida e a *ad hoc* (GALLOUJ, 2007).

Dessa forma e em especial nas prestações de serviços intensivas em conhecimentos, o cliente não é só coprodutor, mas pode ser coinventor, o que possibilita acarretar problemas de apropriação da inovação (GALLOUJ, 2007).

### 2.1.2.4 Heterogeneidade

De acordo com Parasuraman *et al.* (1985), outro aspecto característico dos serviços é a heterogeneidade, ou seja, sua performance varia de um produtor para outro, de um cliente

para outro e, até mesmo, de dia para dia. Segundo esses autores, isso se dá porque é difícil assegurar a constância de comportamento do fornecedor de serviços. Os atos, processos e performances geralmente dependem da interação entre cliente e fornecedor. Para Gallouj (2007), o setor de serviços é de extrema diversidade. Isso acontece pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos (KOTLER, 2000).

No entanto, as diferenças, em se tratando de inovação, algumas vezes parecem ser mais significativas no cerne de alguns setores de serviços. Uma atenção particular deve ser dada aos serviços prestados pelas empresas intensivas em conhecimentos. Esses serviços apresentam problemas peculiares, ao mesmo tempo em que se inovam, participam das inovações dos seus clientes, o que pode causar a dupla contabilização da inovação (GALLOUJ, 2007).

### **2.1.3 Serviços Intensivos em Conhecimento (SIC)**

Nas economias modernas, não se pode negar a importância do conhecimento e da inovação, o que justifica o crescimento do interesse por parte dos estudiosos nos Serviços Intensivos de Conhecimento (SIC) no Brasil para *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS). Foi, em 1995, com um artigo seminal, que Miles, Kastrinos, Flanagan, Bilderbeek, Hertog, Huntink e Bouman lançaram os primeiros estudos sobre KIBS, intitulado “*Knowledge-intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation*”. Nesse trabalho, os autores tratam a ideia de conhecimento e tecnologia a partir das KIBS (MULLER; ZENKER, 2001).

Os KIBS são definidos como serviços para as empresas que fornecem funções de informação e conhecimento (MILES *et al.*, 1995). Para os autores, são serviços que dependem muito de conhecimento profissional (cientistas, engenheiros, técnicos e *experts* de todos os tipos) e envolvidos em mudanças tecnológicas, especialmente relacionadas às tecnologias da informação. Conforme Muller e Zenker (2001), são firmas que executam para outras firmas serviços com alto valor agregado intelectualmente.

De acordo com Scarso e Bolisani (2010), as empresas de serviços de informática podem ser vistas como KIBS; são empresas que ligam as fontes de inovação (grandes multinacionais, laboratórios de pesquisa, universidades, dentre outras) para as necessidades individuais dos consumidores locais. Ao fazer essa ponte, trabalham como mediadores do conhecimento específico que ficam, segundo Scarso e Bolisani (2010), “enterrados” na prática

diária dos clientes e os recursos de conhecimento mais genéricos disponíveis no sistema econômico.

Miles *et al.* (1995) dividiram em dois grupos os KIBS, conforme o Quadro 3. O primeiro, composto por organizações intensivas de conhecimento e como ferramenta de apoio. O segundo, denominado *t-KIBS*, caracterizado por organizações intensivas de conhecimento em TI com foco no negócio e como ferramenta de apoio aos processos.

Quadro 3 - Classificação de KIBS

<b>KIBS</b>	<b><i>t</i>-KIBS</b>
Marketing	Desenvolvimento de Software
Design	Serviços Técnicos
Propaganda	Telemática
Contabilidade	Novas Tecnologias
Serviços Financeiros	Redes de Computadores
Arquitetura	Pesquisa e Desenvolvimento
Serviços Médicos	Consultoria em TI
Engenharias	Consultoria em P& D
Treinamentos	
Consultoria de Gestão	

Fonte: Miles *et al.* (1995).

Para Junges (2011), embora não haja consenso em relação ao conceito de KIBS entre os pesquisadores, existe uma aceitação relativa aos tipos de organizações que compõem essas organizações, baseadas pelo NACE (*European Classification of Economic Activities*), que serviu como base para a versão brasileira da classificação de atividades do Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Classificação de KIBS segundo NACE

NACE	Descrição
72	Computação e atividades relacionadas
721	Consultoria de <i>hardware</i>
722	Consultoria e fornecimento de <i>software</i>
723	Processamento de dados
724	Atividades relacionadas a banco de dados
725	Manutenção de equipamentos de informática e escritório
726	Outras atividades relacionadas à computação
73	Pesquisa e desenvolvimento
7310	Pesquisa e desenvolvimento experimental em ciências naturais e engenharias
7320	Pesquisa e desenvolvimento experimental em ciências sociais e humanas
74	Outras atividades de negócio
7411	Direito
7412	Contabilidade, auditorias, consultorias fiscal e tributária
7413	Pesquisas de mercado e de opinião
7414	Atividades de consultoria de gestão
742	Arquitetura, engenharias e consultorias técnicas relacionadas
743	Análises e testes técnicos
744	Propaganda
7484	Outras atividades relacionadas

Fonte: Junges (2011).

O conhecimento é um dos principais fatores de produção, como também compõe o produto final ao cliente. O objeto de entrega passa a ser o conhecimento diferenciado, uma habilidade em desenvolver ou resolver um problema. KIBS se caracterizam pela capacidade de interação entre as partes ao longo da entrega dos serviços, num processo de aprendizagem entre eles (MILES *et al.*, 1995).

Já Hertog (2000) assegura que as KIBS formam uma categoria de atividades de serviços que são altamente inovativas, que participam de inovações em outros setores da economia e se caracterizam por serem organizações privadas, por possuírem determinada expertise e por fornecerem serviços baseados em conhecimento.

Desenvolver ciclos de conhecimento, segundo Muller e Zenker (2001), leva à inovação a partir da interação entre diferentes públicos; são processos localizados, baseados em contextos e experiências específicas baseadas em conhecimento e competências. Segundo Kubota (2006), os ganhos da interação entre os profissionais que atuam em KIBS e os clientes

são recíprocos, e a experiência obtida em determinado projeto pode ser usada em novos produtos, serviços e abordagens, valorizando os profissionais envolvidos em projetos semelhantes. Esse processo altamente criativo, conforme Muller *et al.* (2009), abre caminho para a reutilização do conhecimento, a fim de encontrar respostas para novas perguntas.

A grande maioria dos KIBS, pela natureza dos seus trabalhos, interagem com um variado número de clientes e, assim, se tornam intermediários importantes em sistemas de inovação.

## 2.2 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Segundo Gallouj (2007), a inovação em serviços ganha crescente atenção na literatura internacional, especialmente dos países da União Europeia. Um exemplo disso é o projeto Services In Innovation, Innovation in Services – Services in European Innovation Systems (SI4S), patrocinado pela Comunidade Europeia. Outro exemplo é o projeto Enhancing the Performance of the Service Sector, da OECD.

Os trabalhos de inovação em serviços seguem três principais linhas de estudos. A primeira delas toma, como base, a origem tecnológica das inovações; uma segunda linha, se opõe à tecnológica e procura enfatizar questões peculiares que o processo de inovação em serviços apresenta; e uma terceira direção busca integrar as duas perspectivas, que as características comuns, sem descuidar das particularidades de cada uma delas.

A abordagem tecnicista, consoante Sundbo e Gallouj (1998), tem a sua origem nos trabalhos de Richard Barras, em 1986. O modelo de Barras, conhecido como “ciclo reverso do produto”, está focado na análise das mudanças provocadas pela informatização em vários serviços. Em um primeiro momento, em vez de causar um impacto radical e grandes lucros, apenas provoca pequenas mudanças (incrementos) na prestação de serviços já existentes. No segundo momento, as inovações ainda seriam incrementais, pois existiria um ganho de eficiência e melhorias na qualidade. No terceiro momento, a fase mais avançada da difusão tecnológica, a tecnologia introduzida abriria a possibilidade para e/ou reconfigurações de serviços existentes.

A abordagem baseada ou orientada para serviços, conforme Sundbo e Gallouj (1998), está focada especificamente na inovação em serviços, inovações particulares, especialmente as inovações *ad hoc*, em que o centro está na relação usuário e produtor do serviço, independentemente do grau de participação de cada uma das partes do processo. Para

Vargas (2006), as inovações em serviços seriam o resultado de processos interacionais nos quais o êxito dependeria do nível de conhecimento e da capacidade de relacionamento entre as partes.

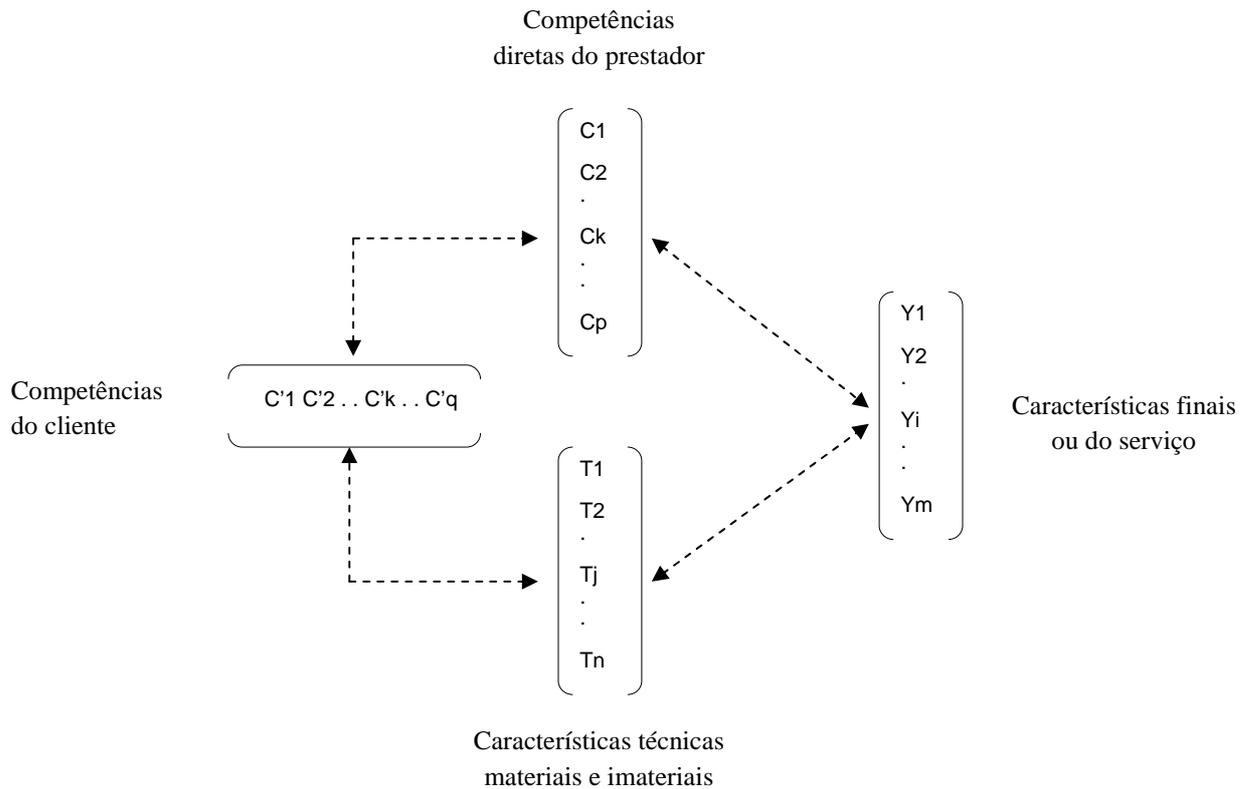
De acordo com Sundbo e Gallouj (1998), a abordagem integradora concilia a inovação de bens e serviços em uma só teoria da inovação. Apesar de ressaltar as características específicas dos serviços, essa abordagem leva em consideração que a inovação possui características genéricas e que a ênfase vai recair sobre o que é peculiar tanto para bens quanto para serviços, dependendo de como for a relação entre usuário e produtor.

Boden e Miles (2000) mencionam que, no contexto de longo prazo, a inovação tecnológica tem sido a base do crescimento econômico; porém, a necessidade de inovação cresce, surgindo temas como pesquisa e desenvolvimento, difusão de conhecimento, transferência de tecnologia e desenvolvimento de pessoas.

Uma das críticas mais importantes à abordagem tecnicista partiu de Uchupalanan (2000) a partir do estudo “o *Dynamic Interdependence of Innovation and Competition (DIIC) framework*”, por considerar a TI uma única fonte de inovação, por apresentar uma dicotomia, produto e processo, pela falta de uma definição do que é um novo serviço e pelo fato de as firmas de TI serem passivas dos fornecedores de TI. Ainda, segundo o autor o modelo não leva em consideração o escopo de melhoria de eficiência, qualidade e introdução de novos serviços.

Gallouj (2007), ao adaptar as especificidades (supostas) dos serviços à representação de Saviotti e Metcalfe (1984), Gallouj e Weinstein (1997), considera que um produto, bem ou serviço, pode ser representado por um conjunto de vetores de características e competências colocados em correspondência, conforme Figura 2, onde: (Y) representa as características dos serviços, valores de uso, as utilidades fornecidas ao cliente; (T) corresponde às características técnicas, materiais ou não e do processo, isto é, métodos, sistemas técnicos nos processos de produção (*back office*) ou no processo de entrega (*front office*), para produzir características de serviços; (C) e (C') são as competências do prestador e do cliente. Simbolizam a interface da prestação.

Figura 2 - O produto como vetores de características e competências colocados em correspondência



Fonte: Adaptado de Gallouj e Weinstein (1997).

Segundo Gallouj (2007), uma prestação de serviços pode ser definida como a mobilização simultânea de características técnicas e de competências para produzir características de serviços. Dessa maneira, o serviço puro é a mobilização direta de competências para produzir características de serviço (C)-(Y); a relação (T)-(Y) configuração habitual de um bem material; (C)-(CT)-(Y) uma relação de autosserviço.

Dessa forma, como afirmam, Gallouj e Weinstein (1997), a inovação é toda mudança afetando um ou mais termos dos vetores de características ou de competências. Sundbo e Gallouj (1998) definem inovação como uma mudança nos negócios pela adição de um elemento novo ou mesmo pela combinação de velhos elementos num sentido Schumpeteriano. Para ser considerada uma inovação, o fenômeno deve ter uma determinada dimensão, isto é, a mudança deve ser reproduzível e realizada mais de uma vez.

Corroborando suas ideias com alguns trabalhos empíricos, Gallouj (2007) coloca em evidência vários modelos de inovação:

- a) inovação radical: uma concepção mais ampla, descreve a criação de um conjunto de características, como a passagem da carroça puxada por cavalos para o carro a motor;

- b) inovação pela melhoria: elevação da qualidade das características do serviço e pode ser obtida diretamente melhorando certas competências ou determinadas características técnicas. É um modo de acumulação de competências;
- c) inovação incremental, esse adjetivo é tomado no sentido imediato, adição de incremento. Essa inovação descreve a adição, mas também a supressão e a substituição de características;
- d) inovação *ad hoc*, essa inovação é frequente nas atividades intensivas em conhecimento, é uma solução que permite esclarecer o problema. Contribui com a produção de novos conhecimentos e novas competências.
- e) Inovação pela recombinação: baseia-se nos princípios elementares da dissociação e associação das características finais e técnicas;
- f) inovação pela formalização ou pela objetivação: essa inovação traduz a formatação e a padronização de características. São conjuntos de mecanismos que constituem o serviço, permitindo, assim, um certo grau de materialidade e pode ser atingida por dois mecanismos: mecanismos tangíveis (introdução de sistemas técnicos) e mecanismos intangíveis (concepção e uso de caixas de ferramentas que comportam instrumentos analíticos que estruturam os pensamentos e os comportamentos).

Como já foi citado anteriormente, nem todas as atividades de serviço são geradoras de valor. Algumas empregam recursos humanos com pouca qualificação, com pouca ou quase nenhuma tecnologia e longe do processo de inovação. Outras categorias possuem características opostas. Conforme Hertog (2000), as KIBS formam uma categoria de atividades de serviços altamente inovativas e que contribuem como facilitadoras de inovação em outros setores da economia. Elas são organizações privadas, especializadas em determinado *expertise* técnico, que fornecem produtos e serviços baseados em conhecimento.

As KIBS são caracterizadas por terem participação em valor agregado, adotar equipes com alta qualificação, utilizarem fontes primárias de informação e de conhecimento, proporcionarem alta interação produtor-usuário, o que possibilita o desenvolvimento de estratégias de aprendizado via relação com outra empresa e setores (TOMLINSON, 2002; NAHLINDER, 2002).

Em consonância com esses argumentos, Antonelli (2000) menciona que os sistemas intensivos em conhecimento podem ser tornar centrais para a capacidade de inovar e para as vantagens econômicas de um setor econômico, pois atuam como mediadores de interações

entre o conhecimento genérico e o tácito, havendo troca de informações entre clientes e comunidade científica.

Combinar recursos com base em conhecimento de sistemas de inovação leva à evolução das KIBS, de forma gradual, para um modelo que vai fazê-las se tornarem infraestrutura de conhecimento paralela aos modelos baseados em institutos de pesquisas e universidades. Os sistemas de modelos podem assumir três diferentes posições, segundo Miles *et al.* (1995):

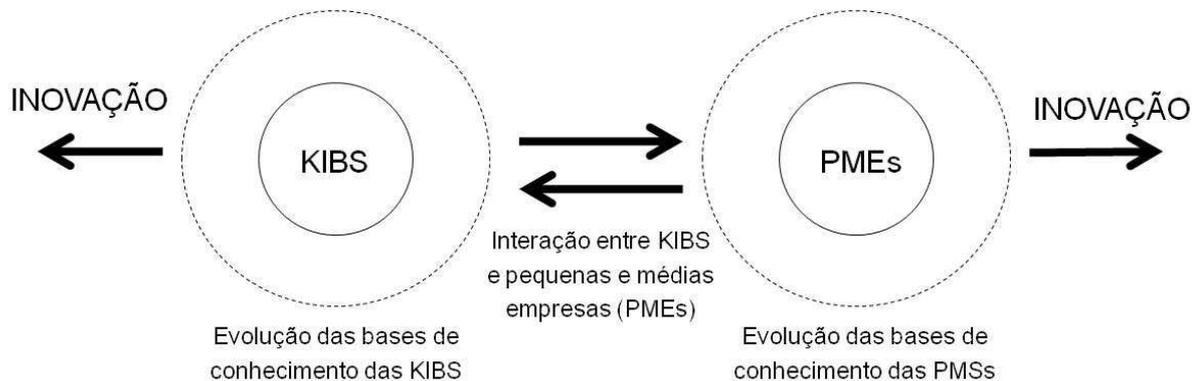
- a) como facilitadores, posição em que as KIBS atuam incentivando a geração de novos conhecimentos em seus clientes, compartilhando conhecimentos tácitos e explícitos e pode levar à criação de novos conhecimentos e a inovações potenciais;
- b) como portadores, em que as KIBS transferem inovações entre empresas, disseminando conhecimentos e inovações que podem estimular a geração de novas inovações;
- c) como fontes de inovação, pelos processos de conhecimentos internos em que as KIBS podem desenvolver inovações em produtos e serviços.

Hertog e Bilderbeek (2000) asseguram que as empresas de serviço, em especial as de sistemas de intensivo conhecimento, são veículos importantíssimos no processo inovativo, pois contribuem para a troca de informações entre fornecedores e clientes, uso de redes informais para compra e troca de equipamentos especializados, contratação de consultoria e terceirização e cooperação para pesquisa e desenvolvimento. Também mencionam que a informática, a assessoria econômica, técnica e de engenharia contribuem fundamentalmente com a base de conhecimento das firmas clientes, ao menos, facilitando o acesso ao conhecimento.

Também Gava (2009), em sua pesquisa, analisa o método de geração da inovação em tecnologia no setor de comunicações por meio de um sistema estruturado de interação com fornecedores de equipamentos, clientes e universidades, verificando aspectos que vão ao encontro das necessidades dos clientes.

Para Muller e Zenker (2001), em pequenas e médias empresas, a interação entre as KIBS e outras organizações é relevante nos processos de inovação, por acreditarem que a dificuldade para essas empresas são maiores pela falta de disponibilidade de capital, limitação gerencial e obtenção de informações, *know how* e conhecimento técnico especializado. A Figura 3 apresenta o círculo vicioso da interação entre as KIBS e as pequenas e médias empresas (PMEs).

Figura 3 - Círculo Virtuoso da interação entre KIBS e PMEs



Fonte: Muller e Zenker (2001).

A partir dos estudos levantados, percebe-se que a inovação em serviços intensivos em conhecimento está baseada na troca de informações com a interação cliente-fornecedor e que o relacionamento estabelecido entre essas partes pode ampliar os benefícios em prol da inovação pela coprodução.

### 2.3 ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO

Neste capítulo, pretende-se conceituar a orientação para inovação, bem como a importância que esse posicionamento tem junto às empresa neste fase de competição e busca por alcançar o diferencial.

A orientação para inovação relaciona a abertura de uma organização para novas ideias e sua predisposição para mudança com base em novos recursos, habilidades e tecnologias, sendo um ponto importante para transpor barreiras e consolidar a capacidade de uma organização em adotar ou colocar em prática métodos de desenvolvimento (HURLEY; HULT, 1998).

Segundo Chen, Tsou e Ching (2011), as empresas precisam ficar atentas no sentido de projetarem cautelosamente suas ofertas para atender às necessidades dos clientes ou de antecipá-las, e, assim, ficar à frente das vantagens oferecidas pelos concorrentes. O desenvolvimento do conhecimento para prestar serviço para clientes, sejam novos ou atuais, é essencial. Tal conhecimento pode ser obtido através do desenvolvimento de novas ideias ou através da pesquisa de práticas adotadas por concorrentes. Assim, uma empresa que adota

uma cultura inovadora torna-se mais comprometida em direção à orientação para inovação, com foco no cliente e benefícios estratégicos.

Ao encontro dessa fala, pode-se citar Li e Calantone (1998), que definem competência de conhecimento de mercado como um processo integrador que origina conhecimento de mercado, através de uma série de atividades. Esses autores, através de pesquisa empírica, dividiram a competência de conhecimento de marketing em três fases, a saber:

- a) gestão do conhecimento de clientes;
- b) gestão do conhecimento de concorrentes;
- c) interface entre marketing e pesquisa/ desenvolvimento.

Percebe-se através das análises feitas por Li e Calantone (1998), Hurley and Hult (1998) e Chen, Tsou e Ching (2011), que a orientação para inovação está diretamente ligada à competência de conhecimento de mercado e à competência de conhecimento em marketing, já que essas competências carecem de trocas com o clientes e mercado para que sejam colocadas em prática e, assim, trazerem benefícios à organização, trocas estas que também são fundamentais para uma instituição que adota o posicionamento de orientação para a inovação.

Henard e Szymanski (2001), em sua pesquisa, definem alguns fatores, como potencial de mercado, conhecimento das necessidades do cliente, competência nas tarefas de pré-desenvolvimento e recursos dedicados à inovação, como os de maior significância sobre a performance de novos produtos, o que corrobora o conteúdo das citações anteriores.

Segundo Baker e Sinkula (1999), a orientação para a aprendizagem impacta diretamente a habilidade de desafiar as concepções pré-existentes referentes ao mercado e à forma que a empresa pode se organizar para tratá-las. Essa orientação origina a inovação baseada em novos modelos e estimula a organização a ter respostas rápidas às mudanças, demonstrando assim o grau de valorização que a empresa dá para tal tipo de orientação. Além disso, esses autores citam que a orientação para a aprendizagem também impacta indiretamente o desempenho organizacional de modo que estimula a orientação para o mercado, que influencia diretamente o desempenho organizacional, visto que promove a aprendizagem de ciclo duplo, gerando a inovação em procedimentos, produtos e sistemas.

Através das citações anteriores, pode-se dizer que a orientação para inovação tem sua origem na orientação para aprendizagem e na orientação para mercado, tendo em vista que ambas visam a ampliar o relacionamento com o cliente, o que aumenta de forma indireta, a vantagem competitiva organizacional.

## 2.4 DA COPRODUÇÃO PARA A COCRIAÇÃO DE VALOR

A Escola Nórdica possui uma tradição nos estudos de marketing de serviços e, desde o início das pesquisas, houve uma definição muito clara, por meio da qual se estabeleceu que o único aspecto que distingue serviços de bens físicos é a natureza do processo. Serviços nascem no momento em que novos processos são abertos e, dessa maneira, os clientes participam como coprodutores e podem, assim, influenciar na evolução desses processos. Os bens físicos são produzidos em um processo já consolidado e, então, a percepção do bem físico é um resultado do processo (GRÖNROOS, 2006).

Como coprodutor do processo de serviço, Grönroos (2006) observa que os consumidores participam ativamente da definição da oferta de serviço, como, por exemplo, no desenvolvimento de produtos. Dessa maneira o consumidor passa a ser parte do serviço que ele compra. O cliente passa a ser um participante ativo em um processo de produção e oferta de serviços com a empresa (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2005).

Grönroos (2006) faz uma comparação entre uma lógica de serviços e a lógica dos bens para chegar à cocriação de valor. A lógica dos bens leva em conta que a empresa faz produtos como recursos disponíveis para os clientes, para que, assim, eles possam, na forma de consumo, gerar o valor. A empresa, que fornece, é o único produtor e, na forma de adoção do uso, o cliente é o único criador de valor. A função do marketing de bens é fazer com que os clientes comprem bens como recursos a serem usados nos seus processos de geração de valor.

Serviços são processos em que um conjunto de recursos da empresa interage com os clientes, de tal modo que o valor é criado ou emerge em processos dos clientes. Ao contrário dos bens que são valor de apoio aos recursos, os serviços são de apoio aos processos. O envolvimento dos clientes nos processos interativos faz da empresa e cliente coprodutores de serviço e cocriadores de valor; em algum momento, apenas o cliente pode ser o criador de valor (GRÖNROOS, 2006).

Para Vargo e Lusch (2006) a coprodução e a cocriação estão ligadas à interação do consumidor, sendo que a coprodução antecede a cocriação e também está subordinada a ela. Auh *et al.* (2007) consideram a coprodução como sendo uma construção construtiva do consumidor no processo de criar o serviço. A coprodução pode ocorrer dentro processo de produção e implica a participação dos consumidores nas atividades a serem executadas em uma ou nas várias fases do processo de produção, o que pode caracterizar uma customização,

seja de um produto e ou um serviço. Já a cocriação ocorre no uso do produto ou serviço que passou pelo processo de coprodução (ETGAR, 2007).

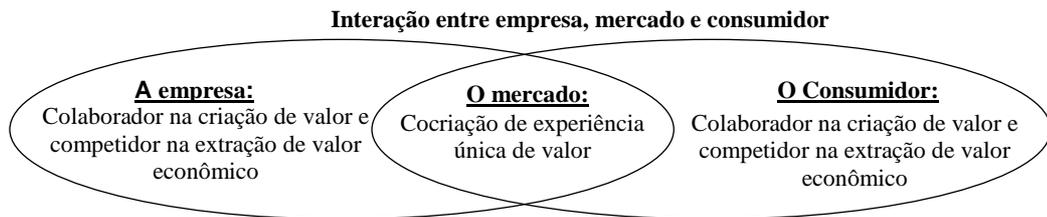
Os dois conceitos, coprodução e cocriação, fazem com que o consumidor seja endógeno ao processo, sendo essa uma diferença do conceito de produção, cuja lógica está associada ao produto dominante. No processo convencional de criação de valor, havia dois papéis: o da empresa, em produzir, e dos consumidores, em comprar. Produtos e serviços continham valores que eram transferidos pelos mercados do produtor para o consumidor. Quando se parte para a cocriação de valor, há uma interação maior no processo de definir e criar valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Para Dong *et al.* (2008), a cocriação na área de serviços pode ser uma estratégia. A participação do consumidor no processo facilita a compreensão das regras e nos procedimentos do serviço, bem como o seu funcionamento, contribuindo assim, para a melhoria na satisfação e no marketing de relacionamento.

Segundo Normann e Ramirez (1993), o conceito de cocriação já é um tema em discussão quanto a sua viabilidade e possibilidade nas relações de marketing há mais de 15 anos e começou a ganhar uma ênfase maior com os estudos de Prahalad e Ramaswamy (2004) e Vargo e Lush (2004), sendo que esses últimos vêm tentando reposicionar o papel dos serviços nas definições do marketing (DIETRICH; BERTUOL; BRASIL, 2010).

Na sociedade emergente, os padrões de interação entre as partes moldarão o processo de criação de valor. No mundo da cocriação todos os indivíduos que interagem com a empresa são consumidores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Existe uma considerável mudança do papel do consumidor, de um mero comprador, sem informação, passivo e desconectado, para um consumidor bem-informado, ativo e conectado. Essa realidade leva a repensar o sistema tradicional de criação de valor, centrado na empresa, para um novo princípio, baseado na cocriação de valor. O consumidor começa a deixar de ser um mero coadjuvante no sistema industrial (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). A figura 4 demonstra a interação no mercado, em que o consumidor passa a colaborar no processo de criação de valor.

Figura 4 - Interação entre empresa, mercado e consumidor



Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 11).

Interações de alta qualidade entre empresa e consumidor capacitam na questão de cocriar experiências que podem ser únicas e, assim, se tornarem fontes de vantagem competitiva, um valor que pode ser construído por ambas as partes. O sistema tradicional anda na contramão dessa ideia. As empresas decidem o que produzir e não oferecem a oportunidade de o cliente criar valor. No sistema de cocriação o valor é cocriado entre empresa e consumidor permitindo que o consumidor coconstrua experiência de serviço dentro do contexto de que fazem parte (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Para Grönroos (2006), no momento em que os clientes participam do processo de produção, assumem o papel de coprodutores e, assim, influenciam na natureza em que o serviço é produzido e consumido. Desse modo, os clientes criam valor a partir da experiência com o serviço. Para participar ativamente do processo de coprodução, o cliente necessita ter determinada expertise.

## 2.5 EXPERTISE DO CLIENTE

Para Emden *et al.* (2006), a expertise é a combinação do conhecimento e da capacidade com que um parceiro adquire e assimila o conhecimento com o objetivo de melhorar as suas capacidades técnicas e gerenciais e de ajudar seu parceiro a alcançar o sucesso.

Segundo Barros e Naviner (2001), a expertise é diferente de conhecimento tanto em graus de resultados quanto em compreensão; para isso, ela avalia, seleciona e aplica o resultado com mais e melhor desempenho. Para os autores, os experts aprendem rapidamente com a experiência, evitando os mesmos erros e, assim, aumentam o desempenho, possuem habilidade para resolver casos únicos e, muitas vezes, pouco usuais a partir de princípios ou de um modelo, ou ainda de experiências estruturadas em casos ou regras, encontram soluções, muitas vezes, mesmo na incerteza e usam bons conhecimentos gerais.

De acordo com Junges (2011), em serviços intensivos em conhecimento, não é somente o conhecimento um dos principais fatores que influenciam a produção, mas, com frequência, o próprio conhecimento “compõe” o produto final, pois existe a “entrega” de um conhecimento ou expertise diferenciado, uma habilidade em pesquisa ou desenvolvimento ou, até mesmo a capacidade de resolução de algum problema.

Segundo Dyer e Singh (1998), um parceiro pode ter habilidades gerenciais e tecnológicas para transferir conhecimentos, mas pode ter dificuldades de assimilar e compreender novos conhecimentos. Mas, conforme Bstieler (2006), o trabalho em estreita colaboração com um parceiro, além de facilitar a comunicação, minimiza os riscos da criação de um novo produto ou serviço difícil de ser produzido e o risco de não aproveitar a experiência e a expertise do parceiro de coprodução. Para o autor, existe uma relação entre a expertise e o processo de tomada de decisão na resolução de determinados problemas.

Na concepção de Chen, Tsou e Ching (2011) a expertise do parceiro tem uma contribuição significativa e positiva na coprodução e seguramente é um fator-chave para a seleção do parceiro ideal. Segundo os autores, um bom parceiro vai transferir seus conhecimentos na direção da análise da concorrência e desenvolver novos produtos e serviços, contribuindo para isso, reduzindo incertezas e aumentando a eficácia do sucesso da coprodução. Auh *et al.* (2007) também afirma em seus estudos, que existe uma relação positiva e significativa entre a expertise do cliente e a coprodução.

## 2.6 O MODELO DE CHEN, TSOU E CHING (2011)

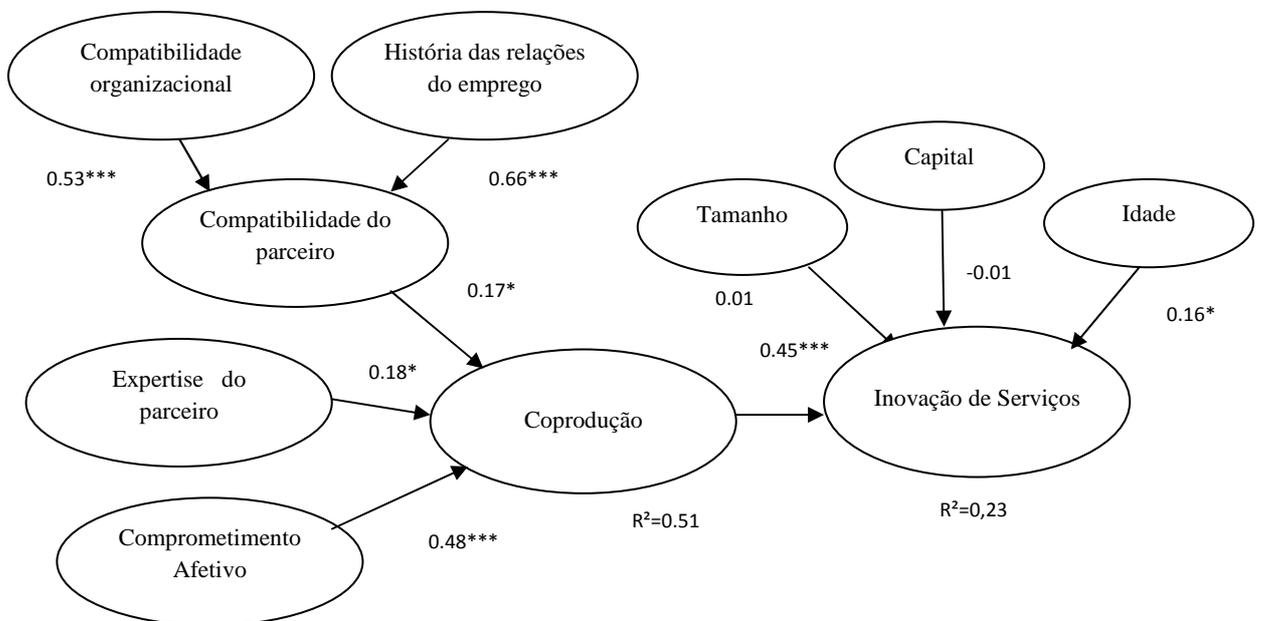
O estudo de Chen, Tsou e Ching (2011) explora a influência da coprodução na inovação em serviços no contexto B2B nas indústrias de TI de Taiwan e examinam os antecedentes da coprodução, baseados em uma pesquisa entre gerentes de vendas, mais especificamente o lado vendedor. Os antecedentes da coprodução estudados pelos autores são: a compatibilidade do parceiro e as relações históricas com o parceiro; o comprometimento afetivo e a expertise do parceiro. Além disso, os autores utilizaram o construto orientação para a inovação como moderador entre a coprodução e a inovação em serviços.

A questão a ser respondida nos estudos destes autores é: Como as empresas devem integrar clientes como cocriadores no seu processo de inovação em serviços? A coprodução deve ter um impacto positivo nas práticas de inovação em serviços de uma empresa, a tal ponto que ela possa fornecer um serviço extraordinário para o cliente. O estudo examina o

impacto da colaboração na inovação em serviços no contexto da lógica dominante de serviços e da visão baseada em recursos (RBV).

No modelo de Chen, Tsou e Ching (2011), as descobertas indicam uma influência positiva da coprodução sobre a inovação em serviços a um grau que depende da compatibilidade do parceiro e das relações históricas com o parceiro, do comprometimento afetivo e da expertise do parceiro. A orientação para a inovação segundo os autores, melhora a relação entre a coprodução e a inovação em serviços. A figura 5 apresenta o modelo dos autores com os resultados.

Figura 5 - Representação do modelo estrutural



Notas: a) Os caminhos representam estimativas betapadronizadas. Todos os valores  $R^2$  são significativos no  $<0,01$ ; b) \* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$ .

Fonte: Traduzido de Chein *et al.* (2011).

A orientação para a inovação no estudo de Chen, Tsou e Ching (2011), aumenta os efeitos da coprodução na inovação em serviços. Quando colocado no modelo, o moderador faz com que a variância explicada ( $R^2$ ) da inovação em serviços aumente de 23% para 44%.

## 2.7 O MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing B2B, também denominado Marketing Empresarial ou Marketing industrial, também pode ser considerado, segundo Hutt e Speh (2002), o maior de todos os mercados, superando, em valores monetários, o mercado do consumidor final. Os estudos sobre marketing de relacionamento, conforme Rocha e Luce (2006), podem ser classificados como: a) relacionamento entre organizações (B2B) e b) relacionamento entre organizações e indivíduos (B2C). O que diferencia o marketing B2B e o marketing (B2C) é o tipo de cliente e a forma de utilização do produto pelo cliente (HUTT; SPEH, 2002).

Para Hutt e Speh (2002), a nova era do marketing B2B baseia-se num gerenciamento efetivo do relacionamento e, com isso, assegura vantagens importantes e duradouras introduzindo, assim, barreira à entrada da concorrência. Palmatier *et al.* (2006) consideram que o marketing de relacionamento possui uma eficácia maior no mercado B2B pela falta de clareza nas relações em comparação ao mercado B2C.

O marketing de relacionamento para Berry (1995), é uma ideia antiga, mas com um novo foco na prática do marketing de serviços e na pesquisa acadêmica. O seu desenvolvimento veio do amadurecimento do marketing de serviços, com ênfase na qualidade, no reconhecimento dos benefícios para fornecedor, para o cliente e nos avanços tecnológicos. Segundo Berry (1995), o marketing de relacionamento consiste na atração, manutenção e, em se tratando de organizações multisserviços, no aumento dos relacionamentos com os clientes.

O marketing de relacionamento não é uma atribuição isolada de uma área funcional; é uma questão de gerenciamento da empresa e do posicionamento de negócio; oferece um foco mais amplo quando comparado ao marketing tradicional. O marketing de relacionamento é definido como um processo de interação e engajamento que estabelece, desenvolve e mantém relacionamentos de cooperação de longo prazo entre os públicos das empresas, especificamente fornecedores e clientes (GUMMESSON, 2005).

As abordagens do marketing de serviços e a abordagem de redes de trabalho e interação nortearam o marketing de relacionamento como um processo de integração num contexto social, no qual construir e gerenciar relacionamentos são um aspecto vital (GRÖNROOS, 1994). Para Grönroos (1994), o conceito pode ser assim definido: “Estabelecer, manter, e intensificar relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é obtido por uma troca e cumprimento de promessas mútuas”.

Outra definição é a de Morgan e Hunt (1994); para os autores, o marketing de relacionamento é constituído por todas as atividades de marketing relacionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas.

O marketing de relacionamento, para Parvatiyar e Sheth (2000), é “um processo contínuo de envolvimento em atividades cooperativas e colaborativas em programas com clientes imediatos e usuários finais para criar ou aumentar o valor econômico mútuo com o custo reduzido”. Esses autores ainda discutem a fundamentação da definição de marketing de relacionamento de duas maneiras: uma mais ampla, e outra questionando sobre as possíveis diferenças entre marketing de relacionamento e relacionamento de marketing: o primeiro, direcionado para a cooperação e a colaboração entre a organização e seus clientes ou parceiro de troca; e o segundo, direcionado a relacionamentos entre concorrentes, afiliações e relacionamentos dependentes e independentes.

Os conceitos abordados sugerem uma mudança de paradigma, do foco na maximização da venda, sem uma preocupação maior com a continuidade para o estabelecimento de relações em longo prazo, alicerçadas no relacionamento entre as partes.

### **2.7.1 A Origem do Marketing de Relacionamento**

Para Sheth e Parvatiyar (1995), o marketing de relacionamento se originou antes da Revolução Industrial, na época, com a interação entre produtores agrícolas e seus consumidores e por intermédio dos artesãos, que desenvolviam produtos personalizados para seus clientes. As primeiras contribuições teóricas relativas à cooperação e interdependência entre os públicos de marketing foram realizadas por McGarry, no início da década de 1950, e depois por Adler, da década de 1960, quando estudou a existência de relacionamentos simbióticos entre empresas.

Uma abordagem baseada no estabelecimento e gerenciamento do relacionamento, segundo Grönroos (1996), surgiu a partir da década de 1970. Elaborada por duas correntes de pesquisa, pela Escola Nórdica de Serviços, numa perspectiva voltada aos serviços, e pelo IMP Group (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) subordinado ao *Institute of Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, que explorava as redes de trabalho.

O termo marketing de relacionamento surgiu simultaneamente no marketing de serviços e no *business-to-business*; foi usado pela primeira vez por Leonard Berry, um dos autores mais citados em estudos de marketing de serviços. Esse termo também foi utilizado

por Bárbara Bund Jackson no começo da década de 1980 e publicado em um livro e num artigo da *Harvard Business Review*, na mesma década (GUMMESON, 2005).

A maior ênfase, segundo Rocha e Luce (2006), por parte dos teóricos deu-se a partir de meados da década de 1980 pelo complexo relacionamento entre vendedores e compradores em decorrência do sucesso das empresas japonesas em mercados internacionais e nas respostas às mudanças do comportamento do consumidor ocidental. Os estudos do final da década de 1980 e início da de 1990 estavam fundamentados nas preocupações das empresas quanto à melhoria das relações com os clientes em busca de uma competitividade maior nos negócios. A década de 1990 consolida os estudos sobre o marketing de relacionamento, com publicações em revistas científicas de marketing.

Segundo Rocha e Luce (2006), três correntes de pesquisa têm se destacado nos estudos sobre estabelecimento e gerenciamento de relacionamentos: (a) estudo sobre relacionamento comprador-vendedor, que se originou nos Estados Unidos na década de 1980; (b) a corrente da Escola Nórdica, que explora as redes de trabalho e as suas interações para compreender os negócios industriais; (c) a que se originou do marketing industrial e tem o foco em relacionamentos interorganizacionais. Todas essas correntes sobre relacionamentos entre compradores e vendedores convergem nos aspectos sobre a sua natureza dinâmica, longo prazo e a criação de valor.

Como afirmam Cannon e Perreault (1999), a efetividade dos relacionamentos contribui para o auxílio do gerenciamento das incertezas e para a dependência entre as partes envolvidas, além de aumentar a eficiência na redução de custos e melhorar o desenvolvimento de produtos e a orientação de mercado pelo conhecimento dos clientes e no foco das suas necessidades.

É perceptível a preocupação com os relacionamentos entre as organizações, e existe uma forte tendência na construção de relacionamentos sólidos e duradouros num ambiente cada vez mais competitivo para a busca da vantagem competitiva sustentável. Iacobucci e Ostrom (1996), quanto à intensidade de relacionamento e os prazos de duração, afirmam que os relacionamentos entre as organizações são mais intensos e longos em relação aos relacionamentos com clientes individuais. Para entender o marketing de relacionamento, conforme Morgan e Hunt (1994), é necessário fazer a distinção entre uma transação discreta e uma troca relacional.

## 2.7.2 A Mudança da Troca Discreta à Troca Relacional

Algumas características são bem enfatizadas diante dos conceitos estudados, como a orientação para o relacionamento em longo prazo, uma interação duradoura, interesse em vendas múltiplas, além de um alto nível de comprometimento e confiança.

As trocas estabelecidas em um relacionamento, entre organizações e clientes individuais ou mesmo entre organizações, podem ser classificadas em trocas discretas e relacionais. As discretas são caracterizadas como uma transação essencialmente econômica, balizada na troca de capital por uma mercadoria ou serviço, não havendo elemento relacional entre as partes. Para Webster Jr. (1992), na transação discreta, paradigma tradicional, o foco está na venda sem haver uma interação continuada. Esse paradigma foi significativo na disciplina de marketing, por ser representativo para as transações e o comércio, pois era considerada uma atividade cuja essência era uma atividade econômica. As trocas relacionais passam a ser mais do que uma simples compra de um produto; recebem influência das trocas passadas e influenciam nas futuras, são mais pessoais e complexas, gerando satisfação econômica e um maior comprometimento. As transações discretas e as trocas relacionais não são conceitos que se contradizem, mas, sim, polos de um processo de evolução (DWYER; SCHURR; OH, 1987). O quadro 5 apresenta uma análise comparativa entre as transações discretas e relacionais.

Quadro 5 - Comparação entre Transações Discretas e Relacionais

(continua)

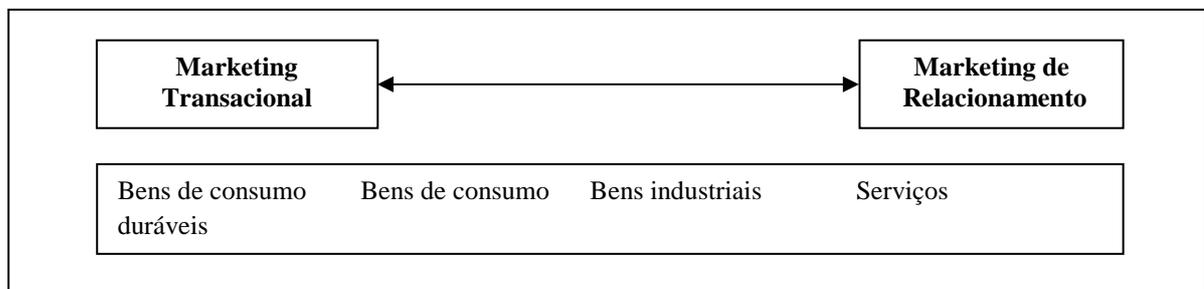
BASES DE COMPARAÇÃO	TRANSAÇÕES DISCRETAS	TRANSAÇÕES RELACIONAIS
Tempo de troca	Curta duração	Longa duração
Número de partes envolvidas	Duas (comprador e vendedor)	Normalmente, mais de duas partes
Fontes de obrigações	Crenças e costumes	Promessas feitas além das crenças e costumes
Satisfação do cliente	Limitada ao produto ofertado	Baseada no produto e serviços agregados
Expectativas para o relacionamento	Conflitos de interesse e pouca unidade	Conflitos contrabalançados pela confiança e busca de unidade
Relações pessoais (interação social e comunicação)	Mínimas	Comunicação formal e informal

BASES DE COMPARAÇÃO	TRANSAÇÕES DISCRETAS	TRANSAÇÕES RELACIONAIS
Cooperação	Inexistente	Significativa
Planejamento	Enfoca a troca, sem antecipação do futuro	Enfoca o processo de troca com planejamento detalhado para o futuro
Mensuração do desempenho	Pouca atenção	Atenção às medidas de todos os aspectos do desempenho
Poder	Lei do mais forte	Interdependência aumenta a aplicação judiciosa na troca do poder

Fonte: Adaptação de Macneil (DWYER *et al.*, 1987).

Grönroos (1994) criou um esquema chamado Contínuo Estratégico de Marketing, no qual o marketing de relacionamento e o transacional estão em extremidades opostas. Esse *continuum* é definido pelas características dos bens comercializados, conforme a figura 6, a seguir:

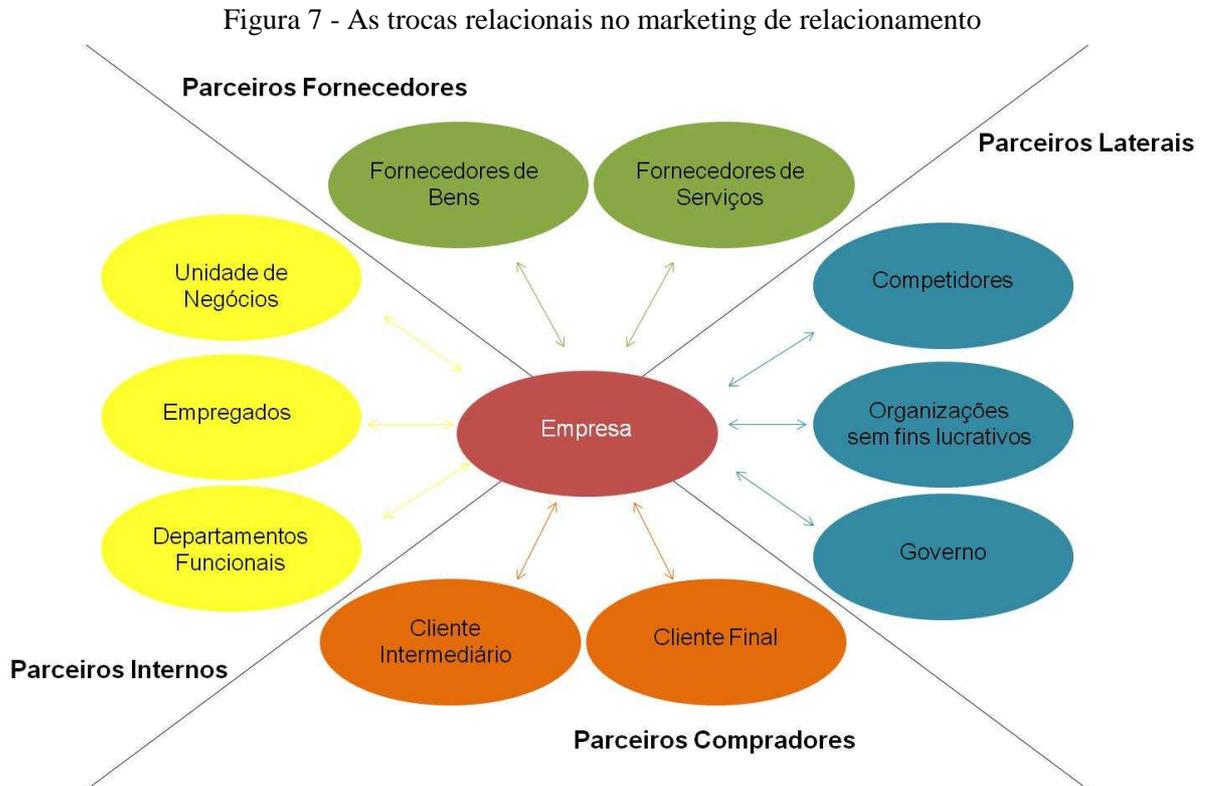
Figura 6 - Contínuo Estratégico de Marketing



Fonte: Grönroos (1994, p. 4).

Morgan e Hunt (1994) estenderam a noção de relacionamento a outras dimensões além dos consumidores. Para isso, os autores propõem dez tipos de trocas relacionais envolvendo parceria entre fornecedores, trocas relacionais, alianças estratégicas entre firmas e seus concorrentes, alianças entre firmas e organizações não lucrativas, parcerias entre firmas e o governo, trocas de longo prazo entre firmas e clientes finais, trocas relacionais entre firmas e seus intermediários, trocas envolvendo departamentos funcionais, troca entre firmas e seus

funcionários, trocas internas entre a firma e suas divisões. A figura 7 sintetiza a proposta dos autores.



Fonte: Morgan e Hunt (1994).

O marketing de relacionamento é um processo e uma estratégia que integra clientes, fornecedores e outros parceiros no desenho, no desenvolvimento, na manufatura e nas vendas de uma empresa. Sendo assim, passa de uma perspectiva transacional, que enfatiza mais distribuição de valor, à independência e transações *ad hoc*, baseadas em conflito (ganha-perde), para uma perspectiva relacional, que enfatiza criação de valor, processos, interdependência e cooperação mútuas (ganha-ganha), com foco na busca da cooperação para competir mais efetivamente (CANNON; SHETH, 2000; GROFF, 2001).

Dentro dessa temática, Gummensson (2002) procura inserir o marketing de relacionamento no contexto da Nova Economia e envolve fenômenos como a sociedade em rede, o foco nos serviços, o novo papel do cliente, as tecnologias da informação, a globalização, a desregulamentação dos sistemas financeiros e o surgimento dos blocos econômicos. O autor ainda cria, dentro desse contexto, a expressão “marketing de relacionamento total”, que é baseado em relacionamentos, redes e interações e, assim,

reconhece que o marketing é incorporado à gestão das redes de vendas da organização, do mercado e da sociedade.

O marketing de relacionamento é explicado por meio dos estudos sobre os construtos que influenciam na relação. São vários os estudos sobre a temática, mas esta pesquisa vai se focar em três deles: o comprometimento que também foi abordado nos estudos de Chen, Tsou e Ching (2011), muito embora o autor tenha contemplado somente o comprometimento afetivo, a confiança e o investimento no relacionamento.

### **2.7.3 Construtos de marketing de relacionamento**

Segundo Morgan e Hunt (1994), a manutenção de um relacionamento é diretamente influenciada pela confiança e, por meio desta, influencia indiretamente o comprometimento; por isso, ambos os construtos são fundamentais para que haja a cooperação, afirmação também validada no estudo de Larentis e Slongo (2008), enquanto, para Wilson (1995), os investimentos no relacionamento contribuem para “amarrar” as empresas em fortes relações cliente-fornecedor.

#### **2.7.3.1 Comprometimento**

Durante o processo da construção de um relacionamento, o comprometimento é uma dimensão essencial que resulta diretamente em comportamentos cooperativos de sucesso (LARENTIS; SLONGO, 2008; LANCASTRE; LAGES, 2006; MORGAN; HUNT, 1994). Milan (2006) corrobora com essa ideia e afirma que isso acontece principalmente quando o nível de participação do cliente no processo de produção e consumo do serviço for alto, elevando a afeição entre as partes a maiores níveis.

Para Morgan e Hunt (1994), é também acreditar que o parceiro da relação de troca é tão importante que o relacionamento em si precisa ser trabalhado para a garantia de sua continuidade. Já, para Grönroos (2000), comprometimento significa que uma parte envolvida num relacionamento está motivada, de alguma maneira, a fazer negócios com a outra parte.

O comprometimento é a variável mais comum nos estudos de relacionamento entre comprador-vendedor (WILSON, 1995; DWYER; SCHURR; OH, 1987). É o desejo de continuar o relacionamento e de trabalhar para garantir a continuidade. Assim o nível de satisfação com a troca atinge tal nível que isso acaba se tornando uma barreira para outros

concorrentes que poderiam oferecer os mesmos benefícios (DWYER; SCHURR; OH, 1987; WILSON, 1995).

Pode-se dizer que é uma orientação de longo prazo a respeito do relacionamento, uma disposição de realizar sacrifícios de curto prazo para obter benefícios do relacionamento em longo prazo. A orientação de longo prazo baseia-se no pressuposto da estabilidade do relacionamento (ANDERSON; WEIS, 1992).

Dwyer, Schurr e Oh (1987) afirmam que, em condições normais o conceito de comprometimento traz conotações de solidariedade e coesão, sinônimos considerados vagos. Sendo assim, consideram três critérios sugeridos por Scanzoni (1979) para mensurar o comprometimento: insumo (os parceiros devem contribuir com níveis elevados de recursos para a parceria); durabilidade (a associação deve durar certo tempo); consistência (sob que consistência é feita a contribuição de recursos). Para Gruen, Summers e Acito (2000), o comprometimento pode ser classificado da seguinte forma:

- a) Comprometimento de Continuidade, que se baseia no próprio interesse em permanecer em um relacionamento e ocorre quando existe uma relação que apresenta ligações psicológicas baseadas nos custos percebidos (econômicos, sociais e relacionados a *status*) ligados ao término do relacionamento.
- b) Comprometimento Normativo, que é uma derivação do senso de obrigação moral de um dos membros em direção a uma organização e acontece quando há uma relação que apresenta ligações psicológicas com base na obrigação moral em relação à manutenção do relacionamento.
- c) Comprometimento Afetivo, que pode estar numa ligação emocional positiva e emerge quando há uma relação que apresenta ligações psicológicas em que existem sentimentos favoráveis na relação com a outra parte.

Para Milan (2006), mesmo existindo diversas pesquisas que abordem o comprometimento em situações relacionais, outros estudos poderiam ser executados na relação entre comprometimento, a confiança e outros construtos relacionais.

### 2.7.3.2 Confiança

A confiança, segundo Berry (2002), é um elemento básico para a formação de relacionamentos de serviços, ao levar em consideração a sua intangibilidade. Segundo Morgan e Hunt (1994), a confiança surge quando uma das partes tem a crença na

fidedignidade e na integridade da outra parte. Na verdade, a confiança é geralmente vista como um elemento crítico no desenvolvimento de um desejo duradouro de manter um relacionamento de longo prazo (JOHNSON; GRAYSON, 2005; MORGAN; HUNT, 1994).

Estabelecida a confiança, as empresas aprendem que os esforços em parceria podem levar a resultados que superam os que seriam alcançados individualmente (ANDERSON; NARUS, 1990). Existe a possibilidade de refletir no comportamento não oportunista na determinação do preço (WILSON; VLOSKY, 1997).

Para Dwyer *et al.* (1987), vários trabalhos se referem à confiança como poder de expertise e de referência, cooperação e de segurança nas ameaças e promessas. A confiança, segundo esses autores, pode ser definida como a crença na manutenção da palavra da outra parte e que vai haver reciprocidade no cumprimento da obrigação de troca. De acordo com Dwyer *et al.* (1987), seria impossível prever todas as contingências de um contrato formal para uma cooperação sustentável, mas, se os parceiros têm confiança, é desnecessário prever todas as contingências. O conceito de confiança, para Moorman *et al.* (1992) “é a predisposição em se contar com um parceiro de troca que se pode confiar.” A definição apresenta duas abordagens:

- a) a expectativa de que se pode confiar no parceiro por ter integridade, expertise ou intenção no relacionamento;
- b) atitude comportamental, caso realmente confie, quando há algum risco envolvido, vai agir sem prejudicar a outra parte.

Segundo Wicks *et al.* (1999,) o rompimento de uma relação ocorre quando uma empresa não tem confiança suficiente para sustentar o nível de interdependência que está tentando criar e, assim, as empresas precisam considerar a dinâmica da confiança em diferentes níveis, com variáveis associadas: custos, benefícios e riscos e quais os seus vínculos relacionais mais adequados, como segue a tabela 1.

Tabela 1 - Níveis de confiança, custos, benefícios, riscos e vínculos relacionais associados de Wicks, Berman e Jones (1999, p. 108)

(continua)

Nível de Confiança	Variáveis Associadas			Vínculos Relacionais
	Custos	Benefícios	Riscos	
Alto	Poucas opções e alternativas  Habilidade de controle	Poucas intervenções e baixos custos de transação	Avaliação da traição  Traição	Ligações fortes  Relacionamento interdependente

Nível de Confiança	Variáveis Associadas			Vínculos Relacionais
	Custos	Benefícios	Riscos	
	limitada  Custos inerentes à criação e manutenção do relacionamento	Parceiro de troca preferencial  Alta capacidade de adaptação, cooperação e compromisso	Dissolução  Criatividade reprimida	
Moderado	Algumas intervenções e custos de transação  Alguma capacidade adaptação, cooperação e compromisso  Alguns custos de criação e manutenção do relacionamento	Opções e alternativas significativas  Alguma habilidade de controle  Parceiro de troca preferencial	O que é pior, ou melhor, na confiança de nível alto e baixo?  Reputação	Ligações fracas  Relacionamento Moderadamente Interdependente
Baixo	Intervenções e custos de transação expressivos  Baixa capacidade de adaptação, cooperação e compromisso  Nenhum parceiro preferencial	Diversas opções e alternativas  Baixos custos relacionais  Controle significativo	Oportunismo  Encorajamento ao oportunismo  Comprometimento insuficiente	Poucas ou nenhuma ligação  Relacionamento independente

Fonte: Adaptado por Milan (2006).

Para Milan (2006), quando existe a percepção de que uma das partes do relacionamento não está sendo confiável, a troca de informações vai ficar comprometida além de haver rejeição e esquivo quanto ao controle relacional. Assim, conforme o nível de confiança estabelecido no relacionamento, as variáveis podem ser mais bem compreendidas, somadas ao tipo de vínculo relacional existente.

Com confiança, é mais provável que o cliente e o prestador de serviços compartilhem informações e criem diálogos construtivos e criativos em torno do sentido da informação para o benefício de ambas as partes (SELNES; SALLIS, 2003). Em outras palavras, a confiança permite um ambiente de coprodução, que pode beneficiar o cliente e o prestador de serviço.

Outro ponto de muita importância é a forte inter-relação entre a confiança e o comprometimento, já que os riscos do comportamento oportunista em relacionamentos contínuos e de longo prazo podem diminuir ou não existir, caso haja confiança entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994; GANESAN, 1994).

Conforme Morgan e Hunt (1994), a manutenção de um relacionamento continuado é diretamente influenciada pela confiança e, por meio desta, influencia, indiretamente, o compromisso. Por isso, tanto o compromisso quanto a confiança são importantes para se alcançar a cooperação, embora o efeito da confiança seja mais forte, principalmente quando o nível de participação do cliente no processo de produção e consumo do serviço for elevado.

### 2.7.3.3 Investimento no relacionamento

De Wulf *et al.* (2001) definem investimento no relacionamento como a percepção do cliente, do quanto um varejista aposta recursos, esforços e atenção dirigida para a manutenção ou aumento dos relacionamentos com clientes regulares que não têm valor aparente e não podem ser recuperados se os relacionamentos se findarem.

Segundo Wilson (1995), os investimentos no relacionamento são investimentos não recuperáveis porque são dirigidos a um compromisso de uma relação específica e, quando a relação termina, esses investimentos não podem ser recuperados. Não só a existência do investimento no relacionamento, mas também “*tudo que está em jogo*”, criam certa hesitação para o fim de uma relação em função do oportunismo econômico que é inerente à análise dos custos na transação, investimentos específicos descritos por Williamson. Ganesan (1994) assevera que, quanto mais direcionados os investimentos, os custos de troca vão ser maiores, tornando-se, assim, uma barreira para encerrar a relação. Dessa maneira, segundo o autor, os investimentos no relacionamento possuem uma forte ligação com o comprometimento.

Um parceiro que fez investimentos não recuperáveis pode estar em risco caso as salvaguardas não forem desenvolvidas para evitar a exploração de um parceiro contra o outro (WILSON, 1995). Os investimentos na relação podem ser difíceis de transferir para outras relações; no entanto, esses investimentos contribuem para amarrar as empresas em fortes relações cliente-fornecedor e formam as bases para a expansão dos negócios e para as vendas atuais ou fontes de abastecimento (WILSON, 1995). Já Smith e Barclay (1997) consideram que o investimento de tempo, esforço e outros recursos não recuperáveis em um

relacionamento criam laços psicológicos, e que estes encorajam os clientes a permanecerem naquele relacionamento e induzem uma expectativa de reciprocidade.

Como entendem De Wulf *et al.* (2001), o relacionamento recíproco fomenta um ambiente positivo, removendo as barreiras do risco e capacitando os parceiros para o investimento na relação. Conforme os autores, algumas pesquisas têm revelado que a confiança também é uma resultante dos investimentos no relacionamento.

Com relação ao comprometimento, desde que as partes sejam capazes de discernir os benefícios da relação de troca e permitir que eles perdurem, podem encorajar o investimento no relacionamento (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Gwinner *et al.* (1998) consideram que as vantagens dos investimentos relacionais podem ser percebidas sob a forma de investimentos monetários, de tempo ou de recursos realizados pelos parceiros e passam a ser a principal motivação para o desenvolvimento de relacionamento com os fornecedores.

### 3 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES DE PESQUISA

O Capítulo 3 apresenta o modelo conceitual desenvolvido a partir do referencial teórico construído com base na literatura. Seis hipóteses foram levantadas para responder aos objetivos desta pesquisa. O estudo que serviu de suporte para o desenvolvimento deste trabalho foi o de Chen, Tsou e Ching (2011), que abordou a influência da coprodução na inovação em serviços. Já a pesquisa de Wilson e Vlosky (1997) destaca-se na literatura de marketing de relacionamento por mensurar atributos de parceria na relação cliente-fornecedor e contribuiu para complementar o modelo teórico proposto. Ambos os estudos foram aplicados no contexto B2B.

#### 3.1 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

O estudo de Chen, Tsou e Ching (2011), apesar de ser uma pesquisa nova, destaca-se por ser um dos primeiros a analisar empiricamente a influência da coprodução na inovação em serviços. Ele explora a influência da coprodução na inovação em serviços no contexto B2B, nas indústrias de TI de Taiwan e examina os antecedentes da coprodução, baseado em uma pesquisa entre gerentes de vendas, mais especificamente o lado vendedor. Os antecedentes da coprodução estudados pelos autores são: compatibilidade do parceiro e relações históricas com o parceiro, o comprometimento afetivo e a expertise do parceiro. Além disso, os autores utilizaram o construto orientação para a inovação como moderador entre a coprodução e a inovação em serviços.

O modelo conceitual deste trabalho vai constituir como base, o modelo de Chain, Tsou e Ching (2011) fazendo algumas alterações e adaptações. O foco também vai ser a influência da coprodução na inovação em serviços, mas vai retirar o construto compatibilidade do parceiro. Os outros construtos permanecem presentes, inclusive o comprometimento afetivo, que vai compor, junto com o comprometimento de continuidade e normativo, as variáveis que vão medir o comprometimento. Os construtos usados do modelo de Chen, Tsou e Ching (2011) são: expertise do cliente, combinação do conhecimento e da capacidade que os parceiros adquirem e assimilam com o objetivo de melhorar as suas capacidades técnicas e gerenciais em busca do sucesso, coprodução, clientes participando no desempenho de várias atividades dentro do processo de produção e engloba todos os formatos de cooperação entre clientes e provedor de serviços, inovação em serviços, processos ou

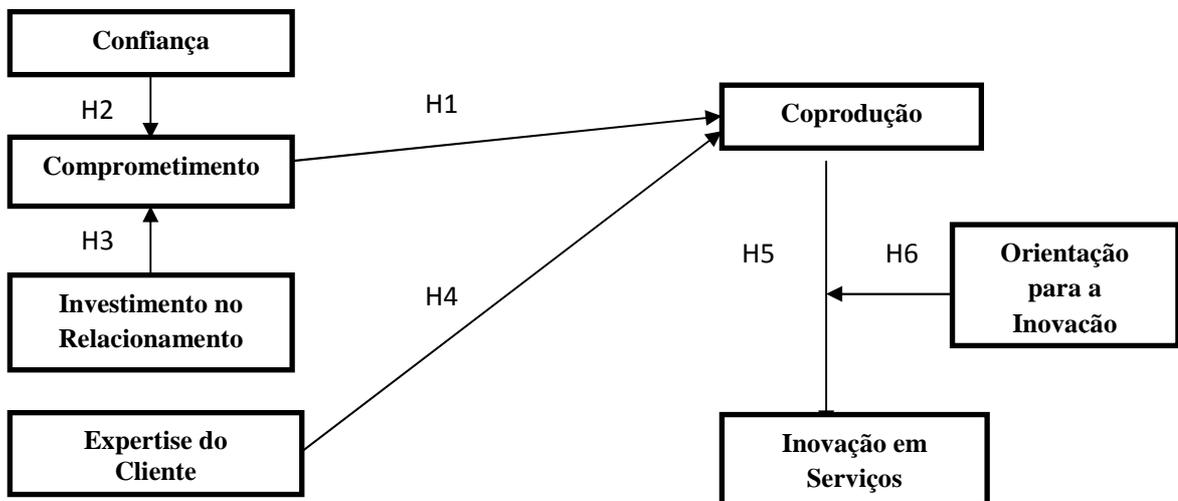
métodos para desenvolver novos serviços aos clientes, orientação para a inovação, que vai atuar como moderador entre a coprodução e a inovação em serviços.

Segundo Vieira (2011) o estudo de Wilson e Vlosky (1997) teve o objetivo de construir um modelo tendo como base atividades empresariais, no contexto B2B, ligadas aos relacionamentos com foco no longo prazo. Os autores, depois de uma revisão na literatura sobre os atributos de marketing de relacionamento, chegaram a seis atributos que desempenham um papel importante na diferenciação entre os relacionamentos tradicionais e parcerias. Foram mensuradas, em trinta variáveis, os atributos: dependência do fornecedor, troca de informações, nível de dependência com fornecedores alternativos, investimento no relacionamento, comprometimento e confiança.

O modelo conceitual desta pesquisa abordou três construtos do marketing de relacionamento estudado por Wilson e Vlosky (1997): investimento no relacionamento, conjunto de investimentos realizados pelas empresas em ativos específicos às transações, como tempo, recursos humanos e materiais, confiança, sentimento de certeza e segurança na integridade do parceiro, comprometimento, crença dos parceiros no relacionamento, cuja valia se dá em termos de resultados e, assim, se justifica o esforço na sua manutenção ao longo do tempo.

Outros construtos das duas escalas foram deixados fora deste estudo por não contemplarem o escopo desta pesquisa. Assim, com base nas variáveis mais importantes, a Figura 8 apresenta o modelo conceitual proposto neste trabalho.

Figura 8 - Modelo conceitual proposto.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo conceitual é composto por sete construtos para análise, sendo a orientação para a inovação o construto moderador entre a coprodução e a inovação em serviços. O modelo conceitual que tomou como base os estudos de Chen, Tsou e Ching (2011), mas, para aprofundar os estudos, o Quadro 6 apresenta os autores que fundamentaram esta pesquisa.

Quadro 6 - Conceito geral dos construtos e os seus autores

<b>Construto</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
Confiança	A confiança surge quando uma das partes tem a crença na fidedignidade e na integridade da outra parte.	Morgan e Hunt (1994).
Comprometimento	Durante o processo de construção de um relacionamento, o comprometimento é uma dimensão essencial que resulta em comportamentos cooperativos.	Morgan e Hunt (1994); Lancastre e Lages (2006).
Investimento no relacionamento	São investimentos não recuperáveis porque são dirigidos a um compromisso de uma relação específica e, quando a relação termina, esses investimentos não podem ser recuperados.	Wilson (1995).
Expertise	A expertise do parceiro se refere à combinação do conhecimento e da capacidade que os parceiros adquirem e assimilam com o objetivo de melhorar suas capacidades técnicas e gerenciais para ajudar o parceiro a alcançar o sucesso.	Emden <i>et al.</i> (2006).
Orientação para a inovação	A orientação para a inovação descreve a abertura de uma organização para novas ideias e a sua propensão para mudar pela adoção de novas tecnologias, recursos, habilidades e sistemas administrativos.	Hurley e Hult (1998)
Coprodução	Cliente participando do desempenho várias atividades dentro do processo de produção e engloba todos os formatos da cooperação entre cliente e provedor de serviços.	Etgar (2008); Auh <i>et al.</i> (2007).
Inovação em serviços	A inovação de serviços é vista como novos desenvolvimentos nos processos de serviços que entrega os principais produtos e serviços.	Gallouj (2007) e Sundbo e Gallouj (1998) .

Fonte: Wilson e Vlosky (1997) e Chen, Tsou e Ching (2011).

Face ao modelo proposto, juntamente com as principais definições dos autores mencionados, que visam a mensurar as relações do marketing de relacionamento e da

expertise do cliente na coprodução para a inovação em serviços, as hipóteses deste trabalho podem ser apresentadas.

## 3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA

Conforme Malhotra (2006), uma hipótese é uma afirmação ou proposição não comprovada de um fator ou fenômeno de interesse do pesquisador que pode ser um enunciado experimental a respeito de relações entre variáveis, segundo a estrutura teórica ou pelo modelo analítico. As hipóteses deste estudo pretendem mensurar as relações dos construtos do modelo de pesquisa.

### 3.2.1 A Relação entre o comprometimento e a coprodução

O comprometimento é a variável mais comum nos estudos de relacionamento entre comprador-vendedor (WILSON, 1995; DWYER; SCHURR; OH, 1987). É o desejo de continuar o relacionamento e de trabalhar para garantir a continuidade. O nível de satisfação com a troca atinge um patamar tão elevado, que isso acaba se tornando uma barreira para outros concorrentes que poderiam oferecer os mesmos benefícios (DWYER; SCHURR; OH, 1987; WILSON, 1995).

Para Morgan e Hunt (1994), é também acreditar que o parceiro da relação de troca é tão importante que o relacionamento em si precisa ser trabalhado para a garantia de sua continuidade. Já conforme Grönroos (2000), comprometimento significa que uma parte envolvida num relacionamento deva estar motivada, de alguma maneira, a fazer negócios com a outra parte.

Durante o processo de construção de um relacionamento, o comprometimento é uma dimensão essencial, que resulta diretamente em comportamentos cooperativos de sucesso (LARENTIS; SLOGO, 2008; LANCASTRE; LAGES, 2006; MORGAN; HUNT, 1994). Milan (2006) corrobora essa ideia e afirma que isso acontece principalmente quando o nível de participação do cliente no processo de produção e consumo do serviço for alto, elevando a afeição entre as partes a maiores níveis. Com base nessa discussão, propõe-se que:

**H1: O comprometimento tenha relação positiva com a coprodução.**

### 3.2.2 A Relação entre a confiança e o comprometimento

A confiança, para Berry (2002), é um elemento básico para a formação de relacionamentos de serviços, ao levar em consideração sua intangibilidade. Segundo Morgan e Hunt (1994), a confiança surge quando uma das partes tem a crença na fidedignidade e na integridade da outra. Na verdade, a confiança é geralmente vista como um elemento crítico no desenvolvimento de um desejo duradouro de manter um relacionamento de longo prazo (JOHNSON; GRAYSON, 2005; MORGAN; HUNT, 1994).

Outro ponto de muita importância é a forte inter-relação entre a confiança e o comprometimento, já que os riscos do comportamento oportunista em relacionamentos contínuos e de longo prazo podem diminuir ou não existir, caso haja confiança entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994; GANESAN, 1994).

De acordo com Morgan e Hunt (1994), a manutenção de um relacionamento continuado é diretamente influenciada pela confiança e, por meio desta, influencia, indiretamente, o compromisso. Por isso, tanto o compromisso quanto a confiança são importantes para se alcançar a cooperação, embora o efeito da confiança seja mais forte, principalmente quando o nível de participação do cliente no processo de produção e consumo do serviço for elevado. Assim, espera-se que:

**H2: A confiança tenha relação positiva com o comprometimento.**

### 3.2.3 A relação entre investimento no relacionamento com o comprometimento

Consoante Wilson (1995), os investimentos no relacionamento são investimentos não recuperáveis porque são dirigidos a um compromisso de uma relação específica e quando a relação termina, esses investimentos não podem ser recuperados. Ganesan (1994) sublinha que quanto mais direcionados os investimentos, maiores vão ser os custos de troca, tornando-se, assim, uma barreira para encerrar a relação. Dessa maneira, os investimentos no relacionamento possuem uma forte ligação com o comprometimento.

Já Smith e Barclay (1997) consideram que o investimento de tempo, esforço e outros recursos não recuperáveis em um relacionamento criam laços psicológicos e que estes encorajam os clientes a permanecerem naquele relacionamento e induzem uma expectativa de reciprocidade. Propõe-se que:

**H3: O investimento no relacionamento tenha relação positiva com o comprometimento.**

### **3.2.4 A relação entre expertise do cliente com a coprodução**

Para Emden *et al.* (2006), a expertise é a combinação do conhecimento e da capacidade com que um parceiro adquire e assimila o conhecimento com o objetivo de melhorar as suas capacidades técnicas e gerenciais com o objetivo de ajudar seu parceiro a alcançar o sucesso.

Segundo Dyer e Singh (1998), um parceiro pode ter habilidades gerenciais e tecnológicas para transferir conhecimentos, mas ter dificuldades para assimilar e compreender novos conhecimentos. Mas, conforme Bstieler (2006), o trabalho em estreita colaboração com um parceiro, além de facilitar a comunicação, minimiza os riscos da criação de um novo produto ou serviço difícil de ser produzido e o risco de não aproveitar a experiência e a expertise do parceiro de coprodução. Para o autor, existe uma relação entre a expertise e o processo de tomada de decisão na resolução de determinados problemas.

De acordo com Chen, Tsou e Ching (2011), a expertise do parceiro tem uma contribuição significativa e positiva na coprodução e seguramente é um fator-chave para a seleção do parceiro ideal. Segundo os autores, um bom parceiro vai contribuir com o processo, transferir seus conhecimentos na direção de analisar a concorrência e desenvolver novos produtos e serviços, reduzindo incertezas e aumentando a eficácia do sucesso da coprodução. Auh *et al.* (2007) também afirmam em seus estudos, que existe uma relação positiva entre a expertise do cliente e a coprodução. Portanto, espera-se que:

**H4: A expertise do cliente tenha relação positiva com a coprodução.**

### **3.2.5 A Relação entre a coprodução e a inovação em serviços**

Serviços nascem no momento em que novos processos são abertos. Dessa maneira, os clientes participam deles como coprodutores e podem, assim, influenciar na sua evolução desses processos. Os bens físicos são produzidos em um processo já consolidado. Então a percepção do bem físico é um resultado do processo (GRÖNROOS, 2006).

Como coprodutor do processo de serviço, Grönroos (2006) observa que os consumidores participam ativamente da definição da oferta de serviço, como, por exemplo, no

desenvolvimento de produtos. Dessa maneira o consumidor passa a ser parte do serviço que ele compra. O cliente passa a ser um participante ativo em um processo de produção e oferta de serviços com a empresa (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2005).

Hertog e Bilderbeek (2000) destacam que as empresas de serviço, em especial as de sistemas de intensivo conhecimento, são veículos importantíssimos no processo inovativo, uma vez que contribuem para a troca de informações entre fornecedores e clientes, uso de redes informais para compra e troca de equipamentos especializados, contratação de consultoria e terceirização e cooperação para pesquisa e desenvolvimento. Também mencionam que a informática, a assessoria econômica, técnica e de engenharia contribuem fundamentalmente com a base de conhecimento das firmas clientes, ao menos, facilitando o acesso ao conhecimento.

Para Kubota (2006), os ganhos da interação entre os profissionais que atuam em KIBS e os clientes são recíprocos, e a experiência obtida em determinado projeto pode ser usada em novos produtos, serviços e abordagens, valorizando os profissionais envolvidos em projetos semelhantes. Esse processo altamente criativo, segundo Muller *et al.* (2009) abre caminho para a reutilização do conhecimento, a fim de encontrar respostas para novas perguntas. Assim, espera-se que:

**H5: A coprodução tenha relação positiva com a inovação em serviços.**

### **3.2.6 A moderação da orientação para a inovação**

A orientação para inovação relaciona a abertura de uma organização para novas ideias e sua predisposição para mudança com base em novos recursos, habilidades e tecnologias, sendo um ponto importante para transpor barreiras e consolidar a capacidade de uma organização em adotar ou colocar em prática métodos de desenvolvimento (HURLEY; HULT, 1998).

Segundo Chen, Tsou e Ching (2011), as empresas precisam ficar atentas ao projetar cautelosamente suas ofertas para atender às necessidades dos clientes ou antecipá-las, e assim, ficar à frente das vantagens oferecidas pelos concorrentes. O desenvolvimento do conhecimento para prestar serviço para clientes, sejam novos ou atuais, é essencial. Esse conhecimento pode ser obtido através do desenvolvimento de novas ideias ou através da pesquisa de práticas adotadas por concorrentes. Dessa maneira uma empresa que adota uma

cultura inovadora torna-se mais comprometida em relação à orientação para inovação, com foco no cliente e benefícios estratégicos.

A orientação para a inovação tem um papel muito importante no relacionamento entre a coprodução e a inovação em serviços. Como moderador, no estudo de Chen, Tsou e Ching (2011), a orientação para inovação aumentou os efeitos da coprodução na inovação em serviços, a variância explicada sofreu um aumento considerável. Para os autores, a orientação para a inovação descreve a receptividade e a propensão para mudança pela adoção de novos métodos, promovendo a carreira e o desenvolvimento dos colaboradores, por incorporar filosofia de aprendizado, direção estratégica, além de melhorar o clima organizacional. Dessa forma, espera-se que:

**H6: A orientação para a inovação modere a relação da coprodução com a inovação.**

#### 4 SETOR DE TI NO RIO GRANDE DO SUL

Publicado em abril de 2008 pela Fundação de Economia e Estatística (FEE), em um contrato firmado com a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), o *Diagnóstico do Setor de Tecnologia da Informação do Rio Grande do Sul* teve como objetivo apresentar as características do setor de TI desse Estado. A representatividade e as principais tendências desse setor foram avaliadas, justificadas pelo potencial dessa atividade na economia gaúcha.

Organizado em três seções, o relatório apresenta uma avaliação em termos de Valor Adicionado, unidades locais de produção e pessoal ocupado, além de contextualizar o Rio Grande do Sul no cenário nacional. As principais fontes dos indicadores são o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) e a Pesquisa Anual de Serviços (PAS); ambas as fontes são do IBGE, do ano 2007. Algumas outras fontes também foram utilizadas como a Relação Anual de Informações (RAIS), de 2007, a Matriz de Insumo-Produto do Rio Grande do Sul, a Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (PINTEC) do IBGE, de 2007, dentre outras.

O setor de TI está incluído nas atividades de serviços prestados às empresas, conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), do IBGE, de 2007.

Segundo informações do diagnóstico, os dados disponíveis para Valor Adicionado referem-se ao ano de 2003. Nesse período o Valor Adicionado do setor de tecnologia da informação foi da ordem de R\$ 469 milhões, o que representava 0,4 % do Valor Adicionado da economia gaúcha. E, em comparação com os números nacionais que atingiram R\$ 10,7 bilhões e 0,7 % do Valor Adicionado da economia brasileira, pode-se constatar que a economia brasileira tem uma representatividade maior.

Nos segmentos associados ao setor diagnosticado, os de maior importância foram o de desenvolvimento de *softwares* sob encomenda, processamento de dados e outras consultorias em *software*, representando 71,9 % dos R\$ 469 milhões. Foi constatado também que esses segmentos são os que mais agregam valor ao processo produtivo.

Quando medido por unidades locais de produção o setor de TI torna-se mais expressivo. Em 2005, a participação gaúcha foi de 1,27%, com 7.844 unidade produtivas, demonstrando um crescimento. O número de empresas de TI cresceu numa taxa muito próxima a 10% ao ano, entre 1996 e 2005. Esse crescimento do setor elevou o número de pessoas ocupadas com um crescimento médio em torno de 9,1%, percentual um pouco menor em comparação ao número nacional, que ficou em 11,9%. Mesmo assim, em 2005, o setor já

contava com 24.631 postos de trabalhos no RS, sendo que, desse total, 59,4% pertencem aos segmentos de consultoria em *software* e processamento de dados.

Em relação ao perfil das unidades de produção local, pode-se observar que, em 2005, no RS, 88,5% eram constituídas por empresas pequenas em relação ao número de empregados, com até quatro pessoas ocupadas, enquanto que, no Brasil, esse número era de 83,9%.

O emprego formal desse setor por faixas de remuneração média é marcado predominantemente pelo pessoal ocupado com níveis salariais mais baixos. Em 2005, 37,9% dos empregados receberam entre 1,51 a 3 salários mínimos e 24,1% remunerados entre 3,1 a 7 salários. Já a taxa de permanência no trabalho indica que 38,9% dos empregados permaneceram até um ano no emprego e 20,1% entre 2 e 10 anos. Quanto ao grau de instrução, 41,4% possuem ensino médio completo, 23,9%, superior incompleto e uma faixa expressiva de 21,8%, com superior completo. O número de empresas de TI e o percentual de participação relativa na economia e na geração de emprego estão crescendo de forma regular desde 2000, existindo a possibilidade de manutenção desse crescimento.

Em comparação com os números brasileiros, o setor de TI do RS é mais especializado no emprego formal do segmento de consultoria em *software* e processamento de dados, o que explica a grande representatividade dessa atividade no Estado e evidencia salários mais elevados, vínculo empregatício mais longo e pessoal ocupado com um maior grau de instrução nessas atividades.

O setor de TI do Estado se caracteriza pela concentração de empresas com menos de cinco anos de mercado: 63,9%. Empresas entre seis e nove anos são 20% dessa população.

Quanto à capacidade de gerar receita, a região Sul do Brasil, formada pelos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, representa 19% do total de TI do Brasil, porém, esses Estados são responsáveis por 7,3% de participação relativa na geração de receita líquida, na comparação com os números das duas regiões Sudeste e Centro-Oeste, que, juntas, possuem 90% de participação na geração líquida e 73% de participação no número de empresas.

Os números publicados pelo diagnóstico produzido pelo FEE avaliam a representatividade e as principais tendências do setor de TI no RS, na economia desse Estado e, assim, evidenciam a relevância deste estudo para atualizar e comparar algumas informações do setor, assim como contribuir com novas pesquisas do setor quanto a sua importância para a coprodução e a inovação em serviços.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem o objetivo de descrever os procedimentos metodológicos que foram adotados para realizar esta pesquisa. Dessa forma, vão ser abordados os seguintes itens: a estrutura geral da metodologia de pesquisa, a etapa exploratória e a etapa descritiva.

### 5.1 ESTRUTURA GERAL DA METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa científica é classificada como exploratória, quando tem o objetivo de ampliar a compreensão de determinado problema pela busca de elementos que venham a complementar os estudos teóricos, ou que sejam conclusivas para, assim, determinar relações de causa e efeito ou ainda evidenciar características descritivas em um determinado contexto (MALHOTRA, 2005).

A etapa inicial é considerada exploratória por ter como objetivo ampliar a compreensão sobre a relação existente entre o marketing de relacionamento, a expertise do cliente, a coprodução, a orientação para a inovação e a inovação em serviços e também identificar elementos em que o marketing de relacionamento pode ser desenvolvido com mais ênfase entre o fornecedor de serviços intensivos do conhecimento e o seu principal cliente.

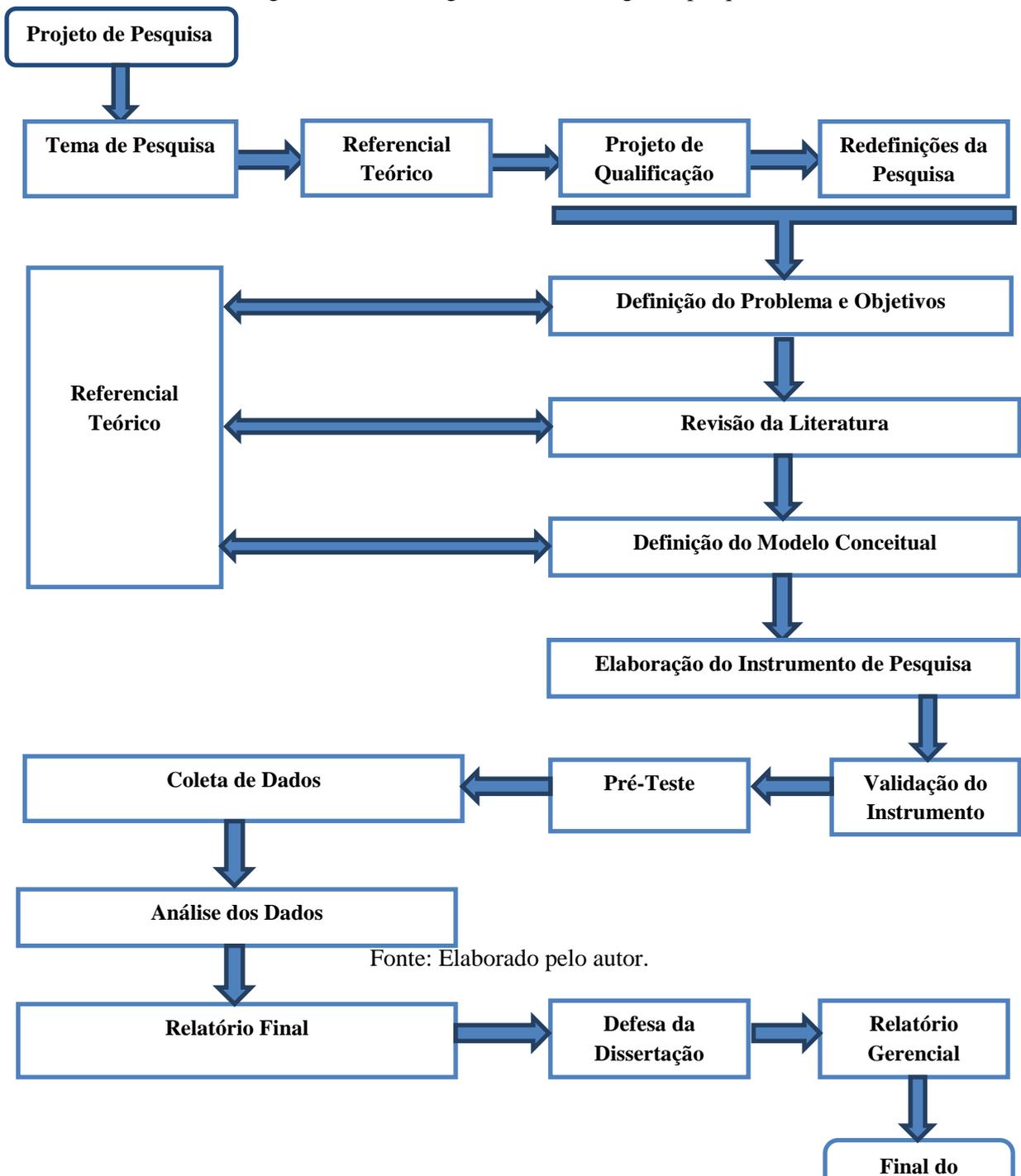
Esse trabalho visa, a partir do modelo proposto por Chen, Tsou e Ching (2011), a operar algumas mudanças, como a inclusão de algumas variáveis do marketing de relacionamento da escala de Wilson e Vlosky (1997), traduzida por Viana, Cunha e Slongo (1999), para, então, propor e aplicar um modelo que relacione o marketing de relacionamento, a expertise do cliente, a coprodução e a inovação em serviços, além de utilizar a orientação para a inovação como moderador entre a coprodução e a inovação em serviços. Esses autores estudaram a influência da coprodução na inovação em serviços, no contexto B2B, nas indústrias de tecnologia da informação de Taiwan.

A segunda etapa da pesquisa, o estudo descritivo, está dentro da classificação mais usual dos tipos de pesquisa de marketing. O estudo desenvolvido tem por característica um levantamento de corte transversal, no qual se busca uma série de informações a uma ou mais amostras capazes de permitir a análise das relações entre as variáveis estabelecidas na etapa exploratória (MALHOTRA, 2005). Essa etapa quantitativa foi realizada através de uma *survey* para a coleta de dados e foram utilizados procedimentos estatísticos para o processamento e a análise dos números.

Os procedimentos de análise empregados para testar as hipóteses se basearam na utilização da modelagem de equações estruturais, encontrada na literatura de marketing e que possibilita a investigação de múltiplas relações simultaneamente dentro de um modelo de mensuração (HAIR, 2005).

A Figura 9 apresenta a estrutura geral da pesquisa desde o *insight* inicial, com a definição do tema da pesquisa, os primeiros passos, como os objetivos para a criação de um referencial teórico para o apoio na pesquisa empírica, até os passos finais, a análise dos dados, a consolidação do relatório final e o relatório gerencial para as empresas que fizeram a solicitação junto à coleta de dados.

Figura 9 - Estrutura geral da metodologia de pesquisa



## 5.2 ETAPA EXPLORATÓRIA

A etapa exploratória para Malhotra (2005), tem o objetivo de ampliar a compreensão sobre o assunto estudado e fornecer uma base conceitual para a formulação de hipóteses. Já, segundo Churchill (2001), a pesquisa exploratória tem como objetivo explorar ou examinar um problema ou determinada situação, com o intuito de conhecer e compreender e, por vezes, pode ser conduzida nas etapas iniciais de um projeto.

A análise das referências bibliográficas propostas para esta pesquisa sobre marketing de relacionamento, serviços, coprodução, expertise e inovação em serviços forneceu a fundamentação teórica necessária para os construtos analisados neste estudo, para a criação do modelo conceitual, além de fornecer as escalas.

### 5.2.1 As escalas utilizadas para a construção do questionário

Os estudos com base na literatura estudada conduziram ao uso de duas escalas: uma para mensurar o marketing de relacionamento, e outra, para medir a influência da coprodução na inovação em serviços. No marketing de relacionamento, a opção foi utilizar a escala de Wilson e Vlosky (1997) para mensurar os construtos, investimento no relacionamento, confiança e comprometimento, por ser uma escala já validada no contexto B2B, no setor de serviços. Essa escala já foi traduzida por Viana, Cunha e Slongo (1999), para medir marketing de relacionamento na indústria. Para mensurar as influências da coprodução na inovação em serviços, a opção foi pela escala de Chen, Tsou e Ching (2011), também já validada no contexto B2B, no setor de serviços em empresas de TI. Para uma melhor compreensão, apresentam-se as escalas utilizadas, as suas origens e as características principais.

### 5.2.2 A escala do marketing de relacionamento

Um grupo de *scholars Louisiana State University* – EUA se focou, segundo Viana (1999), no desenvolvimento de investigações sistemáticas sobre a estrutura de parcerias em

oposição aos chamados relacionamentos tradicionais de mercado, ou seja, as trocas discretas, estudando a indústria madeireira norte-americana. Em maio de 1997, o *Journal of Business Research* revelou os resultados desse programa de pesquisa e apresentou oito artigos que combinam métodos qualitativos e quantitativos na área dos relacionamentos interorganizacionais.

Os pesquisadores Wilson e Vlosky (1997), segundo Viana, Cunha e Slongo (1999), com o intuito de construir um modelo sobre atividades empresariais com foco no longo prazo entre as organizações, fizeram um estudo e propuseram um conjunto de seis variáveis latentes, mensuradas em trinta itens que desempenham um papel importante das diferenças entre os relacionamentos considerados tradicionais e parcerias. As seis variáveis latentes consideradas nos estudos de Wilson e Vlosky (1997) são: 1) dependência do fornecedor; 2) nível de comparação com fornecedores alternativos; 3) investimento no relacionamento; 4) troca de informações; 5) confiança; 6) comprometimento. O quadro 7 apresenta as trinta variáveis mensuradas na escala de Wilson e Vlosky (1997).

Desses seis construtos mensurados por Wilson e Vlosky (1997) somente três vão ser abordados nesta pesquisa: investimento no relacionamento, confiança e comprometimento. Além disso, essa escala foi aplicada em fornecedores de serviços, havendo, assim, uma inversão nos respondentes.

Quadro 7 - Escala de Wilson e Vlosky para mensuração do marketing de relacionamento

(continua)

<b>Dependência do fornecedor</b>
Q1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor.
Q2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.
Q3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor.
Q4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa.
Q5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor*.
<b>Nível de comparação com fornecedores alternativos</b>
Q6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*.
Q7. O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para a nossa empresa.
Q8. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor.
Q9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa*.
<b>Investimentos no relacionamento</b>
Q10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este

<p>fornecedor.</p> <p>Q11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo.</p> <p>Q12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.</p> <p>Q13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa*.</p> <p>Q14. Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.</p>
<p><b>Troca de informações</b></p>
<p>Q15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores.</p> <p>Q16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor.</p>
<p><b>Confiança</b></p>
<p>Q17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses.</p> <p>Q18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.</p> <p>Q19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.</p> <p>Q20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.</p> <p>Q21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações*.</p> <p>Q22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades.</p> <p>Q23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança.</p>
<p><b>Comprometimento</b></p>
<p>Q24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.</p> <p>Q25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo.</p> <p>Q26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.</p> <p>Q27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.</p> <p>Q28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.</p> <p>Q29. Estamos comprometidos com este fornecedor.</p> <p>Q30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.</p>

\* Itens com escores inversos, ou seja, a extremidade da discordância é que indica, nesses casos, a orientação para o Marketing de relacionamento.

Fonte: Viana, Cunha e Slongo (1999).

O Quadro 8 relaciona as alterações feitas nos três construtos estudados e aplicados no questionário. A linha com preenchimento em cinza refere-se ao texto original de Wilson e Vlosky (1997), traduzido por Viana, Cunha e Slongo (1999). A linha inferior refere-se às adaptações feitas pelo autor já com a numeração original do questionário deste estudo.

Quadro 8 - Relação das variáveis com o texto original de Wilson e Vlosky e as alterações e adaptações feitas pelo autor

(continua)

<b>Quanto a Confiança em relação ao seu principal cliente...</b>
<b>Confiança (CF)</b>
Q17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses.
V24. Você sente que este cliente se preocupa com os seus interesses.
Q18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.
V25. As transações com este cliente não precisam ser supervisionadas detalhadamente.
Q19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas.
V26. Você está certo de que este cliente respeita a confidencialidade das informações repassadas por vocês.
Q20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.
V27. Você tem plena confiança na veracidade das informações que recebe deste cliente.
Q21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações*
Questão avaliada e excluída.
Q22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades.
Questão avaliada e excluída.
Q23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança.
V28. Este cliente tem merecido a sua confiança.
<b>Quanto ao Comprometimento com o seu principal cliente...</b>
<b>Comprometimento (CPM)</b>
Q24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.
Questão avaliada e excluída.
Q25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo.
V32. A sua empresa espera que o relacionamento com este cliente se fortaleça ao longo do tempo.
Q26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.
Questão avaliada e excluída.

Q27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.
Questão avaliada e excluída.
Q28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.
V33. Existe muito empenho no relacionamento com este cliente.
Q29. Estamos comprometidos com este fornecedor.
V34. Vocês estão comprometidos com este cliente.
Q30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.
V35. O relacionamento comercial com este cliente poderia ser descrito como sendo uma parceria.
<b>Quanto aos Investimentos no relacionamento com seu principal cliente...</b>
<b>Investimentos no relacionamento (IR)</b>
Q10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor.
V36. Seria um transtorno para as operações da sua empresa encerrar o relacionamento comercial com este cliente.
Q11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo.
V37. O investimento que a sua empresa tem feito para implementar uma parceria com este cliente é significativo.
Q12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.
V38. O seu custo total de mudança para outro cliente seria muito grande.
Q13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa*.
V39. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este cliente são dificilmente transferíveis para outros processos ou operações da sua empresa.
Q14. Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor
V40. Os mecanismos estabelecidos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este cliente.

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram excluídas as questões reversas dos dois construtos e algumas questões que poderiam gerar dúvidas no momento da aplicação, já que os respondentes nessa pesquisa foram os fornecedores.

No construto comprometimento, algumas variáveis do estudo de Chen, Tsou e Ching (2011) sobre comprometimento afetivo foram incluídas para complementar a pesquisa, mais especificamente as variáveis, V29, V30 e V31.

### 5.2.3 A escala que mede as influências da coprodução na inovação em serviços

Para medir as influências da coprodução na inovação de serviços, foi utilizada a escala de Chen, Tsou e Ching (2011), escala que foi traduzida para este estudo.

Os autores, após uma revisão em vários estudos de coprodução nas indústrias de serviços e.g., Biner, Faranda, Hubbert, e Zeithaml, (1997), Gruen *et al.* (2000), Hsieh, Yen e Chin (2004), chegaram à construção da escala.

A escala foi aplicada em indústrias de TI de Taiwan, nas “TOP 5.000”, consideradas as maiores empresas do país, cuja incorporação de práticas de coprodução em seus processos é um reflexo do clima competitivo, o que leva as empresas a desenvolverem uma rotina de inovação para manterem ou aumentarem a vantagem competitiva (CHEN, TSOU e CHING, 2011). O Quadro 9 apresenta a escala completa de Cheh, Tsou e Ching (2011), traduzida para esta pesquisa.

Quadro 9 - Escala de Chen, Tsou e Ching (2011)

(continua)

<b>Inovação de Serviços (IS)</b>	
Nos anos recentes, nossa empresa	
S11	desenvolveu novos serviços.
S12	melhorou e promoveu serviços existentes.
S13	repaginou serviços existentes e os promoveu.
S14	expandiu a linha de serviços existentes e os promoveu.
S15	introduziu novos serviços que os concorrentes não oferecem no mercado.
S16	tentou reduzir os riscos de falhas no desenvolvimento de novos serviços
<b>Orientação de Inovações (OI)</b>	
LP1	Nosso funcionários estão dispostos a aprender novas tecnologias.
IP2	Nossos funcionários estão dispostos a dividir novas tecnologias.
IP3	Nossa empresa encoraja os funcionários a adotar novas técnicas.
IP4	Nossa empresa encoraja os funcionários a buscar novas maneiras de solucionar problemas.
SD5	Nossa empresa utiliza técnicas existentes ou novas para desenvolver novos serviços.
SD6	Nossa empresa responde a mudanças ambientais externas rapidamente.
SD7	Nossa empresa planeja e projeta novos processos para o desenvolvimento de novos serviços.
TA8	Nossa empresa ajuda os empregados a explorar novas idéias e métodos de inovação.
TA9	Nossa empresa encoraja os funcionários a dividir conhecimentos para obter uma diversidade de visões.
TA10	Nossa empresa promove a colaboração entre as áreas funcionais para desenvolver novos serviços.

<b>Coprodução (CP)</b>	
CP1	Nosso parceiro e nossa empresa trabalham cooperativamente
CP2	Nossa empresa suficientemente planeja projetos colaborativos antes de discuti-los com nosso parceiro
CP3	Nossa empresa discute suas necessidades abertamente para entregar o melhor serviço possível
CP4	Nosso parceiro contribui muito nos processos de serviços.
CP5	Nosso parceiro participa da criação dos serviços e dos processos de entrega.
<b>Antecedentes de Coprodução</b>	
<b>Compatibilidade com o parceiro (EP)</b>	
OC1	Nosso parceiro e nossa empresa possuem complementaridade em metas e objetivos.
OC2	Nosso parceiro e nossa empresa possuem filosofias operacionais semelhantes.
OC3	Nosso parceiro e nossa empresa possuem estilos de gestão semelhantes.
PHBR4	As relações de negócios entre nosso parceiro e nossa empresa tem sido contínuas há vários anos.
PHBR5	Nosso parceiro fez poucos negócios com nossa empresa.
PHBR6	A relação de colaboração prévia entre nosso parceiro e nossa empresa era estável e duradoura.
<b>Expertise do parceiro (EP)</b>	
CTP1	Nosso parceiro é entendido em seu domínio profissional.
CTP2	Nosso parceiro é experiente no processo de fazer negócios/conduzir projetos.
CTP3	Nosso parceiro pode avaliar as várias fontes e o profissionalismo de ofertas de serviços diferentes.
CTP4	A participação de nosso parceiro ajuda a reduzir os riscos de fazer negócios/conduzir projetos.
CTP5	A participação de nosso parceiro melhora nosso controle sobre os negócios/projetos.
<b>Comprometimento Afetivo (CA)</b>	
CA1	Nosso parceiro é parte de nossa empresa.
CA2	Nosso parceiro significa muito para nossa empresa.
CA3	Nosso parceiro tem um grande senso de ligação com nossa empresa.
CA4	Nossa empresa possui uma forte amizade com nosso parceiro.

Fonte: Chen, Tsou e Ching (2011).

O Quadro 10 relaciona as alterações feitas nos cinco construtos estudados e aplicados no questionário. A linha com preenchimento em cinza refere-se ao texto original de Chen, Tsou e Ching (2011). A linha inferior refere-se às adaptações feitas pelo autor, conforme orientações dos professores doutores e especialistas da área. Como essa escala foi traduzida, houve um cuidado grande quanto aos termos técnicos.

Quadro 10 - Relação das variáveis com o texto original de Chen, Tsou e Ching (2011) e as alterações e as adaptações feitas pelo autor

(continua)

<b>Em relação a novas ideias e propensão a mudanças através da adoção de novas tecnologias, recursos, habilidades e sistemas administrativos...</b>
<b>Orientação para a Inovação (OI)</b>
LP1. Nossos funcionários estão dispostos a aprender novas tecnologias.
V1. Seus funcionários estão dispostos a aprender novos conhecimentos.
LP2. Nossos funcionários estão dispostos a dividir novas tecnologias.
V2. Seus funcionários estão dispostos a compartilhar novos conhecimentos.

LP3. Nossa empresa encoraja os funcionários a adotar novas técnicas.
Questão avaliada e excluída.
LP4. Nossa empresa encoraja os funcionários a buscar novas maneiras de solucionar problemas.
Questão avaliada e excluída.
SD5. Nossa empresa utiliza técnicas existentes ou novas para desenvolver novos serviços.
Questão avaliada e excluída.
SD6. Nossa empresa responde a mudanças ambientais externas rapidamente.
V3. Sua empresa responde às mudanças do ambiente externo rapidamente.
SD7. Nossa empresa planeja e projeta novos processos para o desenvolvimento de novos serviços.
V4. Sua empresa tem planos e projetos de novos processos de desenvolvimento de serviços.
TA8. Nossa empresa ajuda os empregados a explorar novas idéias e métodos de inovação.
V5. Sua empresa incentiva os funcionários a explorar novas ideias e métodos de inovação.
TA9. Nossa empresa encoraja os funcionários a dividir conhecimentos para obter uma diversidade de visões.
Questão avaliada e excluída.
TA10. Nossa empresa promove a colaboração entre as áreas funcionais para desenvolver novos serviços.
V6. Sua empresa promove sistematicamente a colaboração entre as áreas funcionais a desenvolver novos serviços.
<b>Nos últimos 2 anos a empresa tem...</b>
<b>Inovação de Serviços (IS)</b>
S11. Desenvolveu novos serviços.
V7. Desenvolvido novos serviços para os clientes.
S12. Melhorou e promoveu serviços existentes.
V8. Melhorado os serviços existentes para os clientes.
S13. Repaginou serviços existentes e os promoveu.
Questão avaliada e excluída.
S14. Expandiu a linha de serviços existentes e os promoveu.
V9. Estendido linhas de serviço existentes para os clientes.
S15. Introduziu novos serviços que os concorrentes não oferecem no mercado.
V10. Introduzido novos serviços que os concorrentes não oferecem no mercado.
S16. Tentou reduzir os riscos de falhas no desenvolvimento de novos serviços.
V11. Tentando reduzir riscos de fracasso do desenvolvimento de novos serviços.
<b>Em relação à expertise do seu principal cliente...</b>
<b>Expertise do Cliente (EC)</b>
CTP1. Nosso parceiro é entendido em seu domínio profissional.
V13. É experiente no seu domínio profissional.
CTP2. Nosso parceiro é experiente no processo de fazer negócios/conduzir projetos.
V14. É experiente no processo de conduzir projetos.
CTP3. Nosso parceiro pode avaliar as várias fontes e o profissionalismo de ofertas de serviços.
V15. O seu principal cliente pode avaliar os vários recursos e profissionalismo que a sua empresa oferece.
CTP4. A participação de nosso parceiro ajuda a reduzir os riscos de fazer negócios/conduzir projetos.
V16. A participação do seu cliente ajuda a diminuir os riscos nos negócios e na realização dos projetos.
CTP5. A participação de nosso parceiro melhora nosso controle sobre os negócios/projetos.
V17. A participação do seu cliente melhora o nosso controle sobre os negócios.
<b>Quanto a participação do seu principal cliente a criação e do desenvolvimento de serviços...</b>

<b>Co-produção (CP)</b>
CP1. Nosso parceiro e nossa empresa trabalham cooperativamente.
V18. A sua empresa e o cliente trabalham de forma cooperativa.
CP2. Nossa empresa suficientemente planeja projetos colaborativos antes de discuti-los com nosso parceiro.
V19. A sua empresa planeja o suficiente os projetos colaborativos antes de discutir com o seu cliente.
CP3. Nossa empresa discute suas necessidades abertamente para entregar o melhor serviço possível.
V20. O seu cliente discute abertamente as suas necessidades para oferecer o melhor serviço possível.
CP4. Nosso parceiro contribui muito nos processos de serviços.
V21. O seu cliente contribui muito para as inovações em serviços.
CP5. Nosso parceiro participa da criação dos serviços e dos processos de entrega.
V22. O seu cliente participa na criação de serviços e processos.
<b>Comprometimento Afetivo (CPM)</b>
CA1. Nosso parceiro é parte de nossa empresa.
Questão avaliada e excluída.
CA2. Nosso parceiro significa muito para nossa empresa.
V29. Tem um grande significado para a sua empresa.
CA3. Nosso parceiro tem um grande senso de ligação com nossa empresa.
V.30 O seu principal cliente possui um forte sentimento de vínculo com a sua empresa
CA4. Nossa empresa possui uma forte amizade com nosso parceiro.
V31. A sua empresa tem uma amizade forte com o principal cliente.

Fonte: Dados da pesquisa.

A escala de Cheh, Tsou e Ching (2011) foi traduzida e adaptada para o contexto brasileiro. A tradução e a adaptação da escala, segundo Geisinger (1994) são pontos importantes por haver questões culturais envolvidas, o que pode influenciar na confiabilidade e alcançar resultados mais precisos. Dessa maneira, a escala original foi traduzida e para isso, utilizou-se a técnica de tradução reversa (*back-translation*). Numa primeira fase, a tradução foi feita por um tradutor bilíngue e, posteriormente, na segunda fase, outro tradutor bilíngue fez a tradução para a versão original. Houve a necessidade de uma terceira fase, pois algumas dúvidas surgiram e foram perfeitamente ajustadas com a colaboração dos tradutores e especialistas na área. A versão final do questionário encontra-se no Apêndice B.

#### 5.2.4 Adaptação e validação das escalas

As escalas após a pesquisa exploratória sofreram algumas alterações e adaptações para atingir os objetivos propostos.

A escala de marketing de relacionamento de Wilson e Vlosky (1997), já traduzida por Viana, Cunha e Slongo (1999), e a escala de Chen, Tsou e Ching (2011), traduzida para

essa pesquisa serviram como base para a construção do instrumento de pesquisa que, depois de elaborado, passou pela validação de oito especialistas, e antes da coleta final, um pré-teste foi realizado com trinta empresas, o resultado obtido indicou que não haveria necessidade de ajustes.

A validação de conteúdo, segundo Hair *et al.* (2009) envolve uma validação sistemática, embora subjetiva, da capacidade de a escala medir o que se propõe a medir. Para avaliar os itens, foi utilizada a classificação de Lawshe (1975), que tem o propósito de avaliar se a variável é essencial, útil ou desnecessária. Para a validação de conteúdo da escala, foram executadas as seguintes etapas:

a) Validação com executivos do setor de TI. O instrumento foi submetido à avaliação de cinco executivos do setor, sendo que dois deles também são professores de graduação. Eles receberam a recomendação de analisar o instrumento quanto ao conteúdo de uma forma geral e a compreensão das questões.

b) Validação com professores pesquisadores. O instrumento foi avaliado por três professores da academia, com o intuito de receber uma visão mais crítica na construção e no atendimento dos objetivos.

O objetivo dessas duas etapas de validação foi identificar a visão dos entrevistados em relação ao instrumento de coleta de dados e, dessa forma, analisar as sugestões para fazer os ajustes e correções necessárias. A tabela 2 apresenta as contribuições das duas etapas da validação do instrumento de coleta de dados. O apêndice A, apresenta o instrumento de pesquisa enviado aos especialistas.

Tabela 2 - Contribuições dos especialistas na validação do conteúdo

Executivos do setor de TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recomendada a exclusão de algumas questões por considerarem irrelevantes;</li> <li>- solicitada a diminuição dos itens do instrumento de pesquisa.</li> </ul>
Professores Pesquisadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recomendada a alteração de algumas perguntas que poderiam gerar ambiguidade na interpretação dos resultados;</li> <li>- solicitada maior objetividade em algumas questões para facilitar a resposta por telefone;</li> <li>- sugeridas algumas mudanças para oferecer uma clareza maior na pergunta;</li> <li>- solicitada a revisão de duas questões quanto ao construto de coprodução, se as questões não estavam relacionadas a desenvolvimento de serviços;</li> <li>- para facilitar a compreensão, usar o termo cliente ou parceiro, não usar os dois termos;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recomendada a inclusão de algumas questões em alguns construtos;</li> <li>- solicitada a inclusão do construto cooperação.</li> </ul>
--	--

Fonte: elaborado pelo autor.

Algumas sugestões foram acatadas, como a correção da concordância. Optou-se em usar somente o termo cliente; algumas questões foram retiradas. Quanto à inserção de mais um construto a opção foi pela manutenção dos que estavam nas escalas, pois não houve uma etapa qualitativa para um maior aprofundamento. Quanto às questões que pareciam fazer parte de um construto de desenvolvimento de serviços, estas já faziam parte da escala de Chen, Tsou e Ching (2011), sendo assim, optou-se por seguir a linha de pesquisa desses autores.

### 5.3 ETAPA DESCRITIVA

O principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever as características ou funções do mercado. As suas principais características são: descrição das características de um determinado grupo, estimação da proporção da população que exhibe certo comportamento, determinação das proporções sobre certas características de um produto, identificação da associação das variáveis de marketing, e por fim, elaboração de previsões (MALHOTRA, 2006).

Churchill (2001) apresenta dois tipos de estudos descritivos: a) longitudinal, que se aplica quando o objeto de pesquisa é um processo dinâmico, fenômenos que mudam no tempo à medida que o pesquisador busca compreender as suas origens e consequências; b) corte transversal, que provê uma fotografia das variáveis de interesse em um ponto único do tempo, utilizando-se de uma amostra representativa da população de interesse.

Pelas características deste estudo, a opção contemplou o corte transversal, por ter o objetivo de estabelecer associações entre variáveis comportamentais dentro da realidade, sem a dependência da dimensão temporal ou, até mesmo, pela decorrência de algum fenômeno ao modelo proposto.

#### 5.3.1 O Instrumento de coleta de dados

Identificados os itens a serem excluídos, alterados e/ou revisados na etapa exploratória, o instrumento de coleta de dados passou para a etapa de pré-teste (Apêndice B).

Segundo Malhotra (2006), o pré-teste tem como objetivo identificar e eliminar problemas potenciais. Foi realizado, nessa pesquisa, o pré-teste com 30 empresas prestadoras de serviços de TI da população-alvo escolhidas aleatoriamente.

Foi realizada a análise da confiabilidade da escala pelo Alpha de Cronbach, que Hair *et al.* (2009) recomendam que seja maior que 0,70. A tabela 3 apresenta o resultado da análise por construto.

Tabela 3 - Análise do pré-teste por construto

<b>Construtos</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Orientação para Inovação	0,76
Inovação em Serviços	0,86
Expertise do Cliente	0,93
Coprodução	0,90
Confiança	0,83
Comprometimento	0,95
Investimento no Relacionamento	0,84
<b>Índice Recomendado</b>	<b>0,70</b>
<b>Número de Casos = 30</b>	

Fonte: Dados da pesquisa descritiva.

Conforme se observa na tabela 3, todos os construtos atingiram o índice desejado no Alpha de Cronbach, sendo que o construto que obteve o menor índice foi o da orientação para a inovação. Mesmo assim, ele foi analisado, e a opção foi por manter exatamente como estava no pré-teste.

O instrumento final da coleta apresenta 39 questões descritivas que mensuram três construtos do marketing de relacionamento e da expertise do cliente, em relação à coprodução na inovação em serviços e cinco questões sobre o perfil das empresas respondentes, totalizando 44 questões.

As 39 questões definidas com base nas escalas de Wilson e Vlosky (1997) do marketing de relacionamento e de Chen, Tsou e Ching (2011) da influência da coprodução na inovação em serviços foram divididas em sete seções, cada uma relativa ao construto a que pertencia.

Nesta pesquisa foi feita a opção pela escala *Likert* de 10 pontos para facilitar a coleta de dados por telefone, de discordo totalmente (1) até concordo totalmente (10), com uma opção (SCO), sem condições de opinar, quando os respondentes não soubessem ou não tivessem condições de responder.

### 5.3.2 Definição da amostra

No mês de abril de 2008, o SEDAI e a FEE publicaram um estudo com o objetivo de apresentar um diagnóstico do setor de TI do Estado do RS. Intitulado como Diagnóstico do Setor de TI do RS, a publicação revela que, em 2005, havia 7.844 empresas cadastradas no setor de TI no Estado. Contemplam, dentro desse número, não apenas empresas que comercializam e desenvolvem produtos e serviços no setor, como empresas individuais que foram criadas para prestação de serviços para outras empresas do setor de TI.

A natureza deste estudo impediu a utilização de amostras probabilísticas por não haver uma relação completa e precisa de empresas do setor de TI do estado do RS. A base de dados de 700 empresas foi formada pelas empresas associadas no *SEPRORGS*, disponível no site da instituição, pela base de empresas disponível no site Oficina da Net e pela base de dados do centro de pesquisas contratado, que já realizou pesquisas nesse setor. Essas bases de dados passaram por um processo de triagem para a formação de um único banco, para não haver a possibilidade de empresas repetidas. Além disso, buscou-se confirmação dos dados numa pesquisa feita nos sites das empresas e as que não apresentavam dados suficientes, foram feitos contatos telefônicos confirmando as informações necessárias das empresas.

A amostragem realizada foi a não probabilística, extraída por conveniência (MALHOTRA, 2005). Responderam à pesquisa 250 pessoas de empresas do setor de TI, entre gestores e gerentes comerciais, sendo que a primeira proposta deveria sempre ser para o cargo de gestor.

Quanto ao tamanho da amostra de 250 respondentes, Hair *et al.* (2009) afirmam que devem ser utilizados no mínimo cinco casos para cada item da escala, sendo esse um número adequado para a utilização em modelagem de equações estruturais. O questionário aplicado apresentou 44 questões, e a amostra final, 250 respondentes, indicando 5,68 casos por variável.

### 5.3.3 Coleta de dados

A coleta de dados (*survey*) foi realizada entre os dias 08 e 29 de novembro de 2011 e, para atingir a meta de 250 respondentes, optou-se pela terceirização da etapa de coleta de dados. Foi realizada uma tomada de preços com dois centros de pesquisa, e a opção foi por um centro de pesquisa de uma universidade. O fator decisório para a escolha da universidade não tomou como base a questão preço, e, sim, a proximidade geográfica, estrutura e o know-how que o centro de pesquisa apresentava.

Foram realizadas quatro reuniões com o centro de pesquisa desde o fechamento da proposta, para apresentação dos objetivos e metas, treinamento com a equipe de sete pessoas, que fizeram a coleta. Malhotra (2006) afirma que, nesse passo, envolve uma equipe ou força de trabalho, acompanhamento no período do pré-teste e acompanhamento da coleta final. Esses acompanhamentos, embora tenham se mostrado desnecessários pela facilidade de compreensão do questionário, objetivavam sanar eventuais problemas antes da conclusão da coleta.

A opção por coletar os dados por telefone foi por sugestão de um dos avaliadores durante a banca de qualificação do projeto desta pesquisa.

## 5.4 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS

Algumas técnicas estatísticas foram realizadas desde a preparação e tratamento dos dados até as análises posteriores destes. Foram utilizadas análises de confiabilidade, validação do construto e análises estatísticas com o intuito de utilizar a Modelagem de Equações Estruturais para explicar a relação entre as variáveis. A Modelagem de Equações Estruturais, segundo Hair *et al.* (2009), é uma técnica multivariada que busca compreender uma família de modelos estatísticos para explicar as relações que existem entre as variáveis medidas e os construtos, bem como entre outros diferentes construtos.

Uma primeira etapa realizada foi a preparação dos dados, uma etapa considerada muito importante para a garantia de qualidade das informações a serem analisadas através da técnica multivariada. Para Hair *et al.* (2009), antes de avaliar as premissas de normalidade e linearidade, faz-se necessário esse tratamento inicial em termos de possíveis padrões de dados ausentes e avaliação do perfil dos *outliers*. Para analisar esses pontos, foi utilizada a ferramenta PASW (*Predictive Analytics Software*) na versão 18 e o Microsoft EXCEL 2010.

A outra técnica utilizada de análise multivariada foi a Modelagem de Equações Estruturais utilizou-se o software AMOS (*Analysis of Moment Structures*), versão 18.

#### 5.4.1 Preparação da base de dados

Hair *et al.* (2009) afirmam que, para a realização de análise multivariada, deve-se verificar os dados perdidos, os outliers (dados atípicos), a normalidade, a linearidade e a multicolinearidade.

##### a) Dados Perdidos

Dados perdidos (*missing values*) são considerados os casos que não foram respondidos ou que estejam faltando, dados que o respondente pode ter preenchido de uma maneira incorreta ou pode ter-se simplesmente, esquecido de preencher. Esses dados são importantes. Se os casos omissos representarem até 10% dos itens e estiverem distribuídos aleatoriamente, não prejudicam os dados. A exclusão é recomendada ou a substituição pela média, caso esse índice seja maior (HAIR *et al.*, 2009). Para Kline (2005) esse índice não deve ultrapassar 5% a 10 %, sob pena de reduzir a confiabilidade dos dados estatísticos.

##### b) Observações Atípicas

As observações atípicas (*outliers*), como afirmam Hair *et al.* (2009) indicam uma combinação única, com características de fácil identificação, pela diferença das outras observações. Conforme os autores, essas observações atípicas podem ser tanto benéficas quanto problemáticas para uma análise estatística e se recomenda uma avaliação dos dados, evitando essas influências na pesquisa.

Nesta pesquisa utilizam-se variáveis multivariadas, Hair *et al.* (2009) sugerem que os dados atípicos sejam localizados através da análise da distância de Mahalanobis ( $D^2$ ), que mede a distância de cada dado num espaço multidimensional em um ponto em comum. Pode-se considerar a existência de dados atípicos quando o nível de significância de  $D^2$  for menor que 0,001.

##### c) Teste das suposições estatísticas de MEE

De acordo com Hair *et al.* (2009), a suposição mais fundamental em análise multivariada é a normalidade, é a maneira como os dados estão distribuídos para uma variável métrica individual e como se corresponde com a distribuição normal. Normalidade multivariada significa que as variáveis individuais são normais em um sentido univariado e que suas combinações também são normais. Segundo Kline (2005), a verificação da

normalidade pode ser analisada baseada nos valores de assimetria e curtose. Para o autor, os valores absolutos de assimetria acima de três são extremamente assimétricos, e a curtose com valores absolutos acima de dez podem acarretar problemas para a normalidade dos dados. A normalidade foi verificada com base nos valores encontrados pela assimetria e pela curtose.

A linearidade acontece, como se referem Hair *et al.* (2009), quando as variações entre as variáveis são lineares e, assim, podem ser avaliadas pelos diagramas de dispersão ou pela análise estatística através de coeficientes de regressões lineares. A linearidade foi verificada através da matriz de correlação, anexa no Apêndice C, e pela análise de validade discriminante dos construtos que formam o modelo.

#### **d) Multicolinearidades**

A multicolinearidade, segundo Hair *et al.* (2009), é a extensão que uma variável pode ser explicada pelas demais variáveis de dentro da análise. A partir do momento em que a multicolinearidade aumenta, fica mais difícil a interpretação da variável estatística, já que se torna difícil verificar o efeito de qualquer variável, por consequência, das suas inter-relações.

Para Kline (2005), a multicolinearidade acontece quando as intercorrelações entre as variáveis são muito altas, o que pode inviabilizar algumas operações matemáticas, ou por serem consideradas impossíveis, sem solução, ou ainda por apresentarem instabilidade nos resultados, o que poderia ser provocado por denominadores próximos a zero. Assim, na análise das inter-relações, variáveis acima de 0,85 podem ser consideradas redundantes. A multicolinearidade foi verificada na análise da matriz de correlação e pela validade discriminante dos construtos do modelo.

### **5.4.2 Modelagem de equações estruturais**

A modelagem de equações estruturais (MEE), segundo Hair *et al.* (2009), é uma técnica de análise multivariada que combina elementos relacionados à regressão múltipla com a análise fatorial, buscando estimar simultaneamente uma série de relações de dependência com eficiência estatística, possibilitando uma fácil transição da análise exploratória para a análise confirmatória.

Segundo os autores, os modelos de equações estruturais são distinguidos: a) pela estimação de relações de dependência múltipla e inter-relacionadas; b) pela habilidade de representar conceitos não observados nessas relações e corrigir erros de mensuração no

processo de estimação; c) pela definição de um modelo que explica um conjunto inteiro de relações.

Para este trabalho, optou-se por utilizar a análise fatorial confirmatória (AFC), que, segundo Byrne (2010), é apropriada quando o pesquisador possui algum conhecimento das variáveis latentes e de que maneira cada item do questionário está medindo essas variáveis.

Existem, na MEE, três estratégias podem ser aplicadas no seu desenvolvimento: 1) modelagem confirmatória; 2) modelos concorrentes; 3) desenvolvimento de modelos. Foi usada a estratégia de modelagem confirmatória, considerada, segundo Hair *et al.* (2009), a aplicação mais direta em MEE, em que o pesquisador especifica só um modelo e utiliza a MEE para avaliar quão bem o modelo se ajusta aos dados.

Para fazer as análises de modelagem de equações estruturais, segundo Hair *et al.* (2009) faz-se necessário seguir seis etapas :

- 1) definição dos construtos individuais através da operacionalização do construto (definição de escalas) e pré-teste;
- 2) desenvolvimento e especificação do modelo de medida (verificação da validade das escalas);
- 3) planejamento de um estudo para produzir resultados empíricos, que consistem no tratamento dos dados e na estimação do modelo;
- 4) avaliação da validade do modelo de medida, que representa a análise dos índices de ajuste, confiabilidade de cada construto e do modelo;
- 5) especificação do modelo estrutural, que é a análise das relações do modelo com as hipóteses definidas;
- 6) avaliação da validade do modelo estrutural, que representa os testes para a análise da validade do modelo.

O método para a estimação utilizado foi o de máxima verossimilhança (*Maximum Likelihood* – ML), e a matriz de entrada de dados foi a de covariância, padrões do programa AMOS, que, segundo Hair *et al.* (2009) e Kline (2005), são os mais utilizados em MEE. Todos os construtos foram analisados individualmente e, no final, o modelo completo, conforme Byrne (2010).

Hair *et al.* (2009) apresentam uma classificação com três tipos de medidas de ajustamento: as absolutas, as incrementais e as de parcimônia. As medidas absolutas fazem uma avaliação do modelo total, estrutural e de mensuração. As medidas incrementais comparam o modelo proposto com outro especificado. As medidas de parcimônia avaliam os índices de ajuste com a finalidade de comparar modelos com diferentes números de

coeficientes estimados. No Quadro 11, segue uma descrição mais detalhada para cada índice usado neste trabalho.

Quadro 11 - Índices de adequação

Teste	Indicadores
-Qui-quadrado sobre graus de liberdade ( $\chi^2/GL$ )	Indica as diferenças entre as matrizes observadas e estimadas. Valores até 5 indicam que o modelo representa os dados observados. Um valor elevado de Qui-quadrado em relação aos graus de liberdade indica que as matrizes observadas e estimadas diferem significativamente.
- <i>Goodness-of-fit</i> (GFI)	O valor indica o grau de ajustamento geral do modelo. Varia de 0 (baixo ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito). Valores iguais ou acima a 0,8 são aceitáveis.
- <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (RMSEA)	Medida que corrige a tendência do Qui-quadrado de rejeitar o modelo especificado. Essa medida representa a discrepância por grau de liberdade da raiz quadrada da média dos resíduos dos modelos observados e esperados ao quadrado. Valores entre 0,05 e 0,08 são considerados aceitáveis.
- <i>Adjusted Goodness-of-fit Index</i> (AGFI)	O valor indica o grau de ajustamento geral do modelo e uma extensão do GFI ajustado ao número de graus de liberdade do modelo proposto e do modelo nulo. Varia de 0 (baixo ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito). Valores acima 0,8 são aceitáveis.
- <i>Turcker-Lewis Index</i> (TLI) = (NNFI) - <i>Non-normed fit index</i>	Esse índice combina uma medida de parcimônia em um índice comparativo entre os modelos propostos e nulos. Varia de 0 a 1, sendo aceitáveis valores superiores a 0,9.
- <i>Comparative Fit Index</i> (CFI)	Comparação relativa entre o modelo proposto e o modelo nulo. Varia de 0 a 1, sendo aceitáveis valores superiores a 0,9.
- <i>Standardized root mean square residual</i> (SRMR)	Valor padronizado do RMSR (raiz do resíduo quadrático médio), diferença entre as covariâncias previstas e observadas no modelo baseados no resíduo padronizado. O valor deve ser menor que 0,08.

Fonte: Organizado pelo autor com base em Hair *et al.* (2009), Kline (2005) e Bagozzi e Yi (2011).

Foi avaliada a confiabilidade de cada construto. Para avaliar a confiabilidade, foram analisados o *Alpha de Cronbach*, a variância extraída e a confiabilidade composta. Segundo Hair *et al.* (2009), índices acima de 0,7 para o *Alpha de Cronbach*, são considerados satisfatórios. Já, na variância extraída, que representa o percentual médio de variância explicada entre os itens do construto latente, calculada para cada construto, o valor superior a 0,5 foi observado. A confiabilidade composta, medida que avalia o grau que os indicadores indicam em relação ao construto latente, também calculada para cada construto, o valor observado foi superior ao índice de 0,7.

A validade discriminante entre os construtos do estudo foi verificada conforme Fornell e Larcker (1981) na comparação entre a variância extraída e a variância compartilhada dos construtos. A variância extraída de cada um dos construtos deve ser maior que a variância compartilhada (correlação ao quadrado) entre os construtos.

Para Hair *et al.* (2009), o efeito moderador é o efeito de uma terceira variável ou construto que muda a relação entre duas variáveis ou construtos relacionados. Significa que a relação entre variáveis muda com base na quantia que outra variável acrescentou ao modelo. Segundo os autores, pela análise de regressão hierárquica, é possível verificar o efeito moderador; para isso, deve-se estimar a equação não moderada e, em seguida, a equação moderada; caso a variação em  $R^2$  seja significativa, é possível considerar a existência do efeito moderador. Nesta pesquisa, foi testado o efeito moderador da orientação para a inovação na relação entre coprodução e inovação em serviço, conforme proposto por Chen, Tsou e Chiang (2011).

Após a análise dos índices do ajustamento do modelo da MEE e dos testes estatísticos descritos, o capítulo 6 vai apresentar e analisar os resultados encontrados na pesquisa.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo de análise dos resultados apresenta o que foi levantado na pesquisa empírica, as características da amostra que foi estudada, os resultados da validação estatística das escalas e, por fim, os resultados da pesquisa empírica com a validação do modelo conceitual proposto, bem como das hipóteses de pesquisa.

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra não probabilística da pesquisa é composta por 250 organizações do setor de TI do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil, havendo como respondente o gestor da empresa ou o gerente comercial.

Com o objetivo de analisar alguns dados do perfil da amostra, foram criadas quatro questões: os critérios incluem o tamanho da organização, avaliado pela receita anual e pelo número de funcionários, o tempo de atuação no mercado e o principal produto que é fornecido para o seu melhor cliente. A tabela 4 apresenta os resultados demográficos da amostra.

Tabela 4 - Demografia das empresas respondentes

(continua)

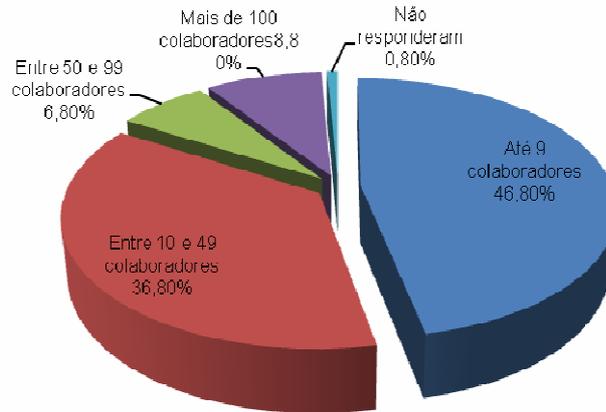
<b>Classificação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Cumulativo</b>
<b><i>Número de colaboradores</i></b>			
Até 9 colaboradores	117	46,80%	46,80%
Entre 10 e 49 colaboradores	92	36,80%	83,60%
Entre 50 e 99 colaboradores	17	6,80%	90,40%
Mais de 100 colaboradores	22	8,80%	99,20%
Não responderam	2	0,80%	100,00%
<b><i>Receita anual</i></b>			
Menos de R\$ 240 mil	31	12,40%	12,40%
Entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões	75	30,00%	42,40%
Entre R\$ 2,4 milhões e R\$16 milhões	18	7,20%	49,60%
Mais de R\$ 16 milhões	7	2,80%	52,40%

<b>Classificação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Cumulativo</b>
Não quis informar/Não soube informar	119	47,60%	100,00%
<b><i>Principal serviço</i></b>			
Desenvolvimento de software/web	108	43,20%	43,20%
Projetos e infraestrutura de redes	25	10,00%	53,20%
Suporte e manutenção de hardware	20	8,00%	61,20%
Comercialização de software/produtos	68	27,20%	88,40%
Outra classificação	29	11,60%	100,00%
<b><i>Tempo de atuação</i></b>			
Menos de 1 ano	5	2,00%	2,00%
Entre 1 e 3 anos	8	3,20%	5,20%
Entre 3 e 10 anos	53	21,20%	26,40%
Mais de 10 anos	184	73,60%	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Percebe-se, no gráfico 1, que há uma concentração grande das empresas com menos de 50 colaboradores, sendo que 46,8% das organizações que responderam ao questionário possuem até 9 colaboradores e 36,8% apresentam entre 10 e 49 colaboradores. Os números encontrados na pesquisa são muitos semelhantes ao relatório apresentado em 2009 pela Secretaria de Política e Informática (SEPIN) do Ministério da Ciência e Tecnologia, que contém dados e alguns indicadores sobre a indústria brasileira de software e serviços de tecnologia da informação. O relatório, *Software e Serviços de TI: A Indústria Brasileira em Perspectiva* consolidou dados e indicadores do setor.

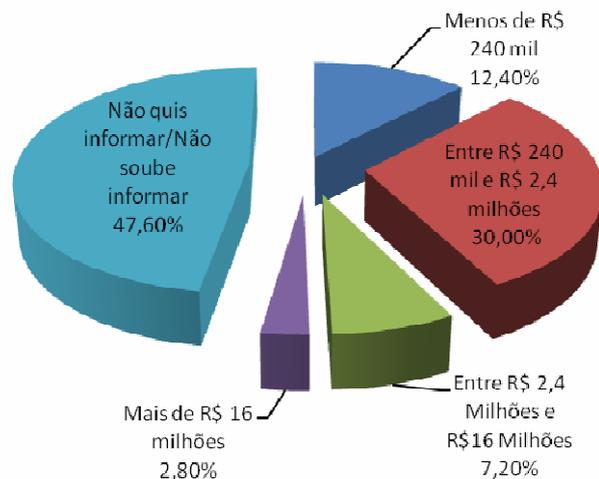
Gráfico 1 - Número de colaboradores da organização



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, no gráfico 2, que 47,6% das organizações não responderam a pergunta sobre quanto elas faturavam anualmente. Talvez por considerarem um número que não deva ser aberto e, assim, estratégico, o que de certa forma, limita uma melhor caracterização. Pode-se ainda observar no gráfico seguinte que a grande concentração entre as organizações que responderam à questão, 42,4% faturam até R\$ 2,4 milhões. Esse dado reforça a ideia que uma parcela considerável das organizações é de pequenas e médias empresas.

Gráfico 2 - Receita anual da organização

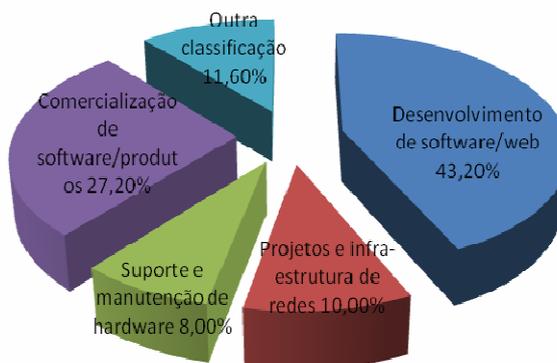


Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao principal serviço fornecido para o seu melhor cliente, verifica-se no gráfico 3, que 43,2% das organizações afirmaram que fornecem desenvolvimento de software/Web. Além disso, a comercialização de software e/ou algum produto, 27,2%. De

forma cumulativa, os dois segmentos representam 70,40%, enquanto projetos de infraestrutura e suporte e manutenção de hardware, de forma cumulativa, representam 18%.

Gráfico 3 - Principal serviço da organização.



Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se verificar, no gráfico 4, quanto ao tempo de atuação das organizações, que 73% dos respondentes possuem mais de 10 anos de atuação e que, somados, de forma cumulativa, com as empresas que tem entre 3 e 10 anos, representam 94,8%, um percentual significativo.

Gráfico 4 - Tempo de atuação da organização.



Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se, na caracterização da amostra da pesquisa, que existe uma grande concentração de empresas de pequeno e médio porte em relação ao número de colaboradores

e à receita anual bruta, que existe uma concentração em empresas que desenvolvem e fornecem software ao seu principal cliente. E que existe também uma grande concentração na amostra quanto ao tempo de atividade das empresas.

A tabela 5 apresenta as estatísticas descritivas com a média e o desvio padrão de cada variável pesquisada. Os itens foram medidos por uma escala *Likert* de dez pontos, sendo a menor média a V39, com 6,51, enquanto a maior média a, V34 com 9,43. Já o desvio padrão ficou entre 0,958 a 2,693.

Tabela 5 - Estatística descritiva das variáveis

(continua)

Construto	Variável	Mean	Desvio-Padrão
OI1	V1	8,75	1,265
OI2	V2	8,52	1,434
OI3	V3	8,08	1,601
OI4	V4	8,56	1,736
OI5	V5	8,63	1,462
OI6	V6	8,12	1,644
IS1	V7	8,79	1,658
IS2	V8	9,01	1,277
IS3	V9	8,39	1,771
IS4	V10	8,05	2,069
IS5	V11	8,20	1,602
EC1	V13	8,33	1,789
EC2	V14	7,72	1,905
EC3	V15	8,23	1,748
EC4	V16	8,51	1,632
EC5	V17	8,39	1,740
PC1	V18	8,24	1,935
PC2	V19	8,08	1,584
PC3	V20	8,44	1,553
PC4	V21	8,12	1,798
PC5	V22	7,43	2,142
PC6	V23	8,01	1,931
CF1	V24	7,98	1,910
CF2	V25	6,75	2,693
CF3	V26	8,59	1,778
CF4	V27	8,79	1,630

Construto	Variável	Mean	Desvio-Padrão
CF5	V28	9,11	1,271
CPM1	V29	9,29	1,162
CPM2	V30	8,44	1,567
CPM3	V31	8,55	1,693
CPM4	V32	9,38	1,039
CPM5	V33	9,24	1,038
CPM6	V34	9,43	,958
CPM7	V35	9,02	1,555
IR1	V36	8,31	2,157
IR2	V37	8,15	1,974
IR3	V38	6,96	2,591
IR4	V39	6,51	2,518
IR5	V40	7,09	2,451

Fonte: Dados da pesquisa descritiva.

No final do questionário de pesquisa, o respondente foi questionado quanto a sua intenção de receber o relatório executivo para uma melhor compreensão futura dos objetivos propostos e contribuições 92% dos respondentes se mostraram interessados nos resultados finais deste estudo, enquanto 8% não demonstraram interesse.

## 6.2 PREPARAÇÃO DOS DADOS

Segundo Hair *et al.* (2009), podem parecer comuns e inconsequentes as operações envolvidas no exame dos dados, mas são uma parte essencial de qualquer análise multivariada. Ao mesmo tempo em que as técnicas multivariadas colocam um grande poder analítico nas mãos do pesquisador, colocam também uma grande responsabilidade na garantia que a estrutura estatística e teórica na sustentação da pesquisa (HAIR *et al.*, 2009).

### a) Avaliação de dados ausentes

A recomendação de Kline (2005) para os dados faltantes (*missing values*) por indivíduo no questionário de coleta de dados é a de que não devem exceder 10% dos dados coletados. Foram eliminados 13 questionários, Q3, Q23, Q72, Q78, Q113, Q114, Q143, Q151, Q175, Q195, Q199, Q205, Q225. Já era esperado que houvesse certo número de questionários com dados superiores a 10% de dados ausentes pela abertura da opção SCO (Sem Condições de Opinar). Houve 201 casos sem dados ausentes, e os outros 36 casos com

dados ausentes; os dados ausentes foram avaliados, substituindo-os assim pela média variável, conforme Hair *et al.* (2009).

#### **b) Identificação de observações atípicas**

Segundo Hair *et al.* (2009), quando forem identificados casos atípicos (*outliers*), estes devem ser primeiramente analisados e, após, excluídos, caso não venham a representar um índice de exclusão coloque em risco a generalidade dos dados. Para Hair *et al.* (2009), as medidas de  $D^2/df$  devem ser consideradas níveis de significância de 0,005 e 0,001 e assim, os resultados que excederem 3 ou 4, em amostras maiores, podem ser considerados atípicos.

Na tabela 6 podem ser verificados os maiores valores encontrados e se observa que três casos apresentam um valor de  $D^2/df$  maior que 3 e, assim, foram excluídos.

Tabela 6 - Decisão de exclusão por dados atípicos

<b>Casos</b>	<b>Mahalanobis</b>	<b><math>D^2/df</math></b>	<b>Decisão</b>
13	131,6227	3,463755	Excluído
60	126,7637	3,335886	Excluído
64	123,511	3,25029	Excluído
35	102,4038	2,694837	Mantido
217	100,6517	2,648729	Mantido
216	99,89051	2,628698	Mantido

Fonte: Dados da pesquisa descritiva.

#### **c) Teste das suposições estatísticas de MEE**

A principal suposição estatística inerente à técnica multivariada em MEE é a normalidade. Ela indica o grau em que uma distribuição de dados corresponde a uma distribuição normal. Conforme Hair *et al.* (2009), a normalidade multivariada é mais difícil de ser testada. Kline (2005) corrobora essa afirmação, salientando que, além de ser de difícil análise, em muitos casos, é detectada, através do estudo das distribuições univariadas, sugerindo o uso dos valores da *Skewness* e da *Kurtosis*. Os valores recomendados *Skewness* são menores que 3 e, para *Kurtosis* menores que 10. A tabela 7 apresenta os valores relativos de *Skewness* e *Kurtosis* para cada uma das questões.

Tabela 7 - Valores relativos de Skewness e Kurtosis

(continua)

Variáveis	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
IR3	-,655	,157	-,454	,314
OI1	-,673	,157	-,339	,314
CF2	-,816	,157	-,269	,314
OI3	-,602	,157	-,210	,314
IR4	-,682	,157	-,153	,314
OI2	-,731	,157	-,077	,314
IR5	-,901	,157	,188	,314
PC5	-,879	,157	,498	,314
PC4	-1,011	,157	,770	,314
PC2	-,803	,157	,874	,314
EP2	-,924	,157	,968	,314
PC6	-1,060	,157	1,054	,314
CPM5	-1,301	,157	1,200	,314
OI6	-1,044	,157	1,562	,314
EP4	-1,226	,157	1,650	,314
EP3	-1,143	,157	1,655	,314
IS4	-1,300	,157	1,701	,314
EP1	-1,312	,157	1,735	,314
CF1	-1,202	,157	1,862	,314
IR2	-1,362	,157	1,918	,314
IR1	-1,523	,157	1,993	,314
PC3	-1,180	,157	2,028	,314
OI5	-1,286	,157	2,037	,314
CPM2	-1,267	,157	2,250	,314
IS5	-1,079	,157	2,374	,314
PC1	-1,492	,157	2,423	,314
EP5	-1,435	,157	2,673	,314
CPM3	-1,585	,157	3,208	,314
IS2	-1,670	,157	3,382	,314
IS3	-1,561	,157	3,398	,314
CPM6	-1,904	,157	3,896	,314
CF3	-1,827	,157	4,024	,314
OI4	-1,765	,157	4,215	,314
IS1	-1,834	,157	4,401	,314
CPM1	-2,111	,157	5,487	,314

Variáveis	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
CF5	-2,031	,157	5,902	,314
CPM4	-2,234	,157	6,647	,314
CF4	-2,265	,157	6,842	,314
CPM7	-2,334	,157	7,254	,314
N =234				

Fonte: Dados da pesquisa descritiva.

Analisando os dados da tabela em relação aos índices fundamentados por Kline (2005), verificamos que nenhuma das questões ultrapassou 3, para *Skewness* e 10, para *Kurtosis*, sugerindo, assim, que a suposição de normalidade foi alcançada.

Em relação à linearidade, foram seguidos os procedimentos estatísticos sugeridos pelos autores Kline (2005) e Hair *et al.* (2009), ficando os resultados das análises dentro dos padrões exigidos pelos autores.

#### d) Multicolinearidade

A multicolinearidade foi verificada, e os resultados ficaram abaixo do valor sugerido pelos autores. E dessa, forma não são consideradas redundantes, indicando assim, então, a adequação das variáveis. O apêndice C apresenta a matriz de correlações.

### 6.3 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS

A validação dos construtos foi realizada através do *Alpha de Cronbach* para análise da confiabilidade simples, validade convergente e validade discriminante.

#### a) Análise de confiabilidade através do Alpha de Cronbach

Para a confiabilidade simples segundo Hair *et al.* (2009) e Malhotra (2006), o Alpha de Cronbach pode ser considerando a referência, medida que varia de 0 a 1, e o índice de 0,7 é o valor mínimo recomendado.

#### b) Validade convergente

Os itens que são indicadores de um construto específico, segundo Hair *et al.* (2009) devem convergir para uma grande proporção de variância em comum, ou mesmo compartilhá-la. Conforme os autores, existem diversas maneiras de estimar a quantia relativa de validade convergente. A fim de identificar a validade convergente, as cargas fatoriais dos indicadores dos construtos foram analisadas. Segundo Hair *et al.* (2009), o valor recomendado é de, no

mínimo, 0,5, mas, como esses indicadores já foram utilizados em outros estudos, optou-se por usar o valor de 0,6.

Com a análise fatorial confirmatória, o percentual médio de variância extraída num conjunto de itens de construtos é um indicador resumido de convergência, e esse valor pode ser calculado se usando cargas padronizadas.

O  $\lambda$  representa a carga fatorial padronizada, e o  $i$  é o número de itens, assim, para  $n$  itens, a variância extraída é calculada como o total de todas as cargas fatoriais padronizadas ao quadrado, dividido pelo número de itens. Uma variância de 0,5 ou mais é uma boa regra, sugerindo convergência adequada (HAIR *et al.*, 2009).

Hair *et al.* (2009) detectam limitações no Alpha de Cronbach por não considerarem os erros nos indicadores e, assim, recomendam a utilização da confiabilidade composta além da variância extraída.

Os resultados do Alpha de Cronbach, da variância extraída e da confiabilidade composta, antes e depois da purificação dos construtos, seguem na tabela 8.

Tabela 8 - Análise da purificação dos construtos

Construto	Antes da purificação				Depois da purificação			
	Nº Variáveis	Alpha	CC	VE	Nº Variáveis	Alpha	CC	VE
Orientação para a inovação	6	0,76	0,79	0,38	3	0,75	0,76	0,52
Inovação em serviços	5	0,86	0,82	0,49	4	0,80	0,81	0,52
Expertise do cliente	5	0,93	0,85	0,53	3	0,84	0,85	0,65
Coprodução	6	0,90	0,84	0,47	5	0,84	0,85	0,53
Confiança	5	0,83	0,81	0,48	3	0,83	0,85	0,65
Comprometimento	7	0,95	0,88	0,52	7	0,95	0,88	0,52
Investimento no relacionamento	5	0,84	0,77	0,40	3	0,74	0,74	0,48
<b>Valores recomendados</b>		<b>&gt;0,7</b>	<b>&gt;0,7</b>	<b>&gt;0,5</b>		<b>&gt;0,7</b>	<b>&gt;0,7</b>	<b>&gt;0,5</b>

Fonte: Dados da pesquisa descritiva.

Como se pode observar na tabela 8, com exceção do construto comprometimento, que obteve carga fatorial acima de 0,6 e, dessa forma todas as variáveis permaneceram no

estudo, os outros construtos apresentaram cargas menores que o indicado, e algumas variáveis foram excluídas no processo de purificação.

Mesmo com a eliminação de algumas variáveis em 6 dos 7 construtos, o Alpha de Cronbach para todos os construtos se manteve acima de 0,7, índice mínimo indicado por Hair *et al.* (2009) e Malhotra (2006).

A confiabilidade composta (CC) apresentou poucas alterações na relação antes e depois da purificação. Alguns índices baixaram levemente após os ajustes, mesmo assim, todos os construtos alcançaram o índice de 0,7.

A variância extraída (VE) de 0,5 foi alcançada em 6 dos 7 construtos. A exceção foi o construto investimento no relacionamento que chegou ao índice de 0,48. Uma solução seria eliminar a variável V39, e então, esse valor seria alcançado, contudo haveria uma perda considerável de conteúdo. Outro fator muito importante, conforme Hair *et al.* (2009) é a necessidade em MEE de um mínimo de três indicadores por construto. Dessa maneira a opção foi manter o construto medido por três variáveis, mesmo estando a variância extraída para o construto investimento no relacionamento levemente abaixo do valor indicado.

A tabela 9 apresenta o resultado final com o número das questões antes e depois da purificação. No instrumento de coleta final, no apêndice B, pode-se verificar as variáveis excluídas.

Tabela 9 - Resultado final das variáveis depois da purificação

<b>Construto</b>	<b>Variáveis excluídas</b>	<b>Variáveis finais</b>
Orientação para inovação	V1, V2 e V4	V3, V5 e V6
Inovação em serviços	V11	V7, V8, V9 e V10
Expertise do cliente	V13 e V14	V15, V16 e V17
Coprodução	V19	V18, V20, V21, V22 e V23
Confiança	V24 e V25	V26, V27 e V28
Comprometimento	Nenhuma	V29, V30, V31, V32, V33, V34 e V 35
Investimento no relacionamento	V36 e V37	V38, V39 e V40

Fonte: Dados da Pesquisa Descritiva.

c) Validade discriminante

A validade discriminante, segundo Hair *et al.* (2009), é o grau em que um construto difere dos demais. A validade discriminante elevada evidencia que um construto é único e que

captura alguns fenômenos que outras medidas não conseguem. Para analisar a validade discriminante, foi realizado o teste de Fornell e Lacker (1981), comparando-se, assim, a variância compartilhada entre os construtos par por par, com a variância extraída de cada um deles. Os valores da variância extraída (VE) devem ser maiores que os valores da variância compartilhada (VC). Na Tabela 10, a variância extraída está destacada em negrito numa linha diagonal, enquanto a variância compartilhada está abaixo da diagonal e, acima da diagonal, estão os valores de correlações entre os construtos.

Tabela 10 - Análise da variância extraída e compartilhada

Construtos	OI	IS	EP	CP	CF	CPM	IR
1. Orientação para Inovação (OI)	<b>0,52</b>	0,72	0,45	0,55	0,41	0,48	0,17
2. Inovação em Serviços (IS)	0,52	<b>0,52</b>	0,45	0,52	0,37	0,37	0,02
3. Expertise do Cliente (EC)	0,20	0,21	<b>0,53</b>	0,69	0,67	0,52	0,24
4. Coprodução (CP)	0,31	0,27	0,47	<b>0,53</b>	0,59	0,56	0,39
5. Confiança (CF)	0,17	0,13	0,44	0,31	<b>0,57</b>	0,64	0,28
6. Comprometimento (CPM)	0,23	0,13	0,27	0,31	0,41	<b>0,51</b>	0,39
7. Investimento no Relacionamento (IR)	0,03	0,00	0,06	0,15	0,08	0,15	<b>0,61</b>

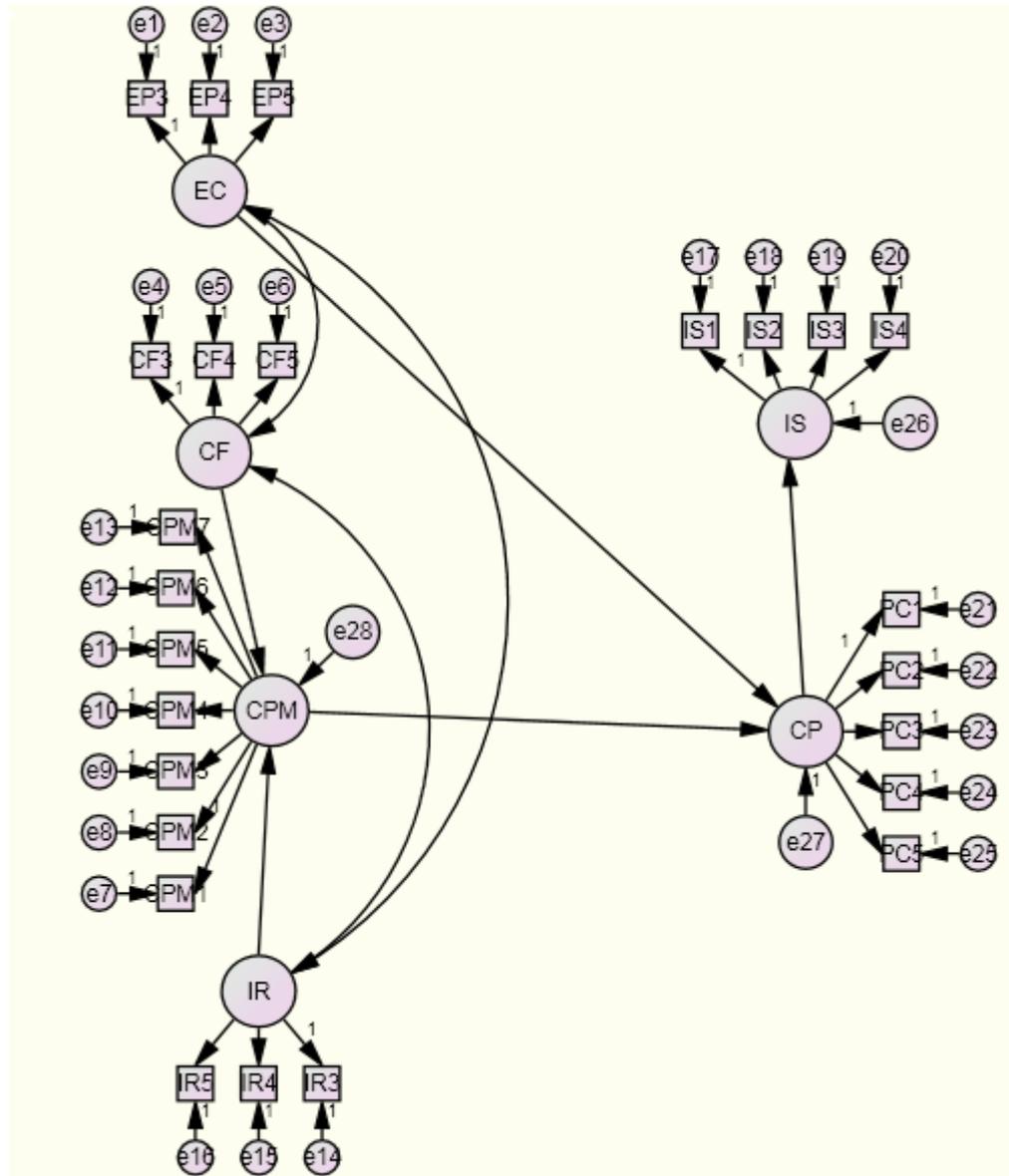
Fonte: Dados da pesquisa descritiva.

Ao analisar a tabela 10, é possível verificar que, em nenhum dos construtos, a variância compartilhada (VC) é maior do que a variância extraída. Com isso pode-se confirmar a existência da validade discriminante. A maior correlação percebida foi entre a orientação para a inovação e a inovação em serviços  $R = 0,72$ , gerando  $R^2 = 0,52$ . Mesmo nesse caso, a variância compartilhada não foi maior que a variância extraída dos dois construtos.

#### 6.4 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Após ter sido realizada a validação individual de cada construto, serão apresentadas as análises do modelo conceitual. O teste do modelo está representado pela Figura 10.

Figura 10 - Modelo conceitual da pesquisa



Construto **EC** – Expertise do Cliente.

Construto **CF** – Confiança.

Construto **CPM** – Comprometimento.

Construto **IR** – Investimento no Relacionamento.

Construto **CP** – Coprodução.

Construto **IS** – Inovação em Serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode observar no quadro 12, os índices de ajuste do modelo podem ser considerados aceitáveis. Apesar de os índices GFI, TLI e CFI não atingirem os valores recomendados na literatura, podem ser considerados periféricos. De acordo Hair *et al.* (2009), o principal objetivo dos índices de ajuste é auxiliar na discriminação de modelos aceitáveis e

inaceitáveis. Existem, segundo o autor, periódicos especializados que utilizam um valor de 0,9 para índices importantes como TFI, CFI, NFI ou GFI, indicando um modelo aceitável, citando inclusive precedentes de um modelo publicado. Outras vezes, a regra do 0,90 é citada como uma regra *ad hoc*, sem suporte teórico. “Em geral, de alguma forma o 0,90 se tornou o número mágico para modelos bem ajustados” (HAIR *et al.*, 2009, p. 572). Algumas pesquisas, conforme o autor, têm contestado o uso de um só valor de corte para esses índices. Para Hair *et al.* (2009) nenhum valor “mágico”, sozinho, diferencia bons modelos de modelos ruins para qualquer um desses índices.

Quadro 12 - Índices de ajustamento do modelo conceitual.

Medidas	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	TLI	RMSEA	CFI	SRMR
Valores	562,18	267	2,11	0,84	0,80	0,88	0,07	0,89	0,06
Índices	-	-	< 5	>0,90	>0,80	>0,90	<0,08	>0,90	<0,08

Fonte: Dados da pesquisa descritiva.

O  $R^2$ , a variância explicada, é um índice considerado muito importante que precisa ser avaliado nos construtos endógenos. No quadro 13, pode-se verificar uma estimativa com que os preditores dos construtos endógenos explicam a variância. A variância do erro da coprodução é de aproximadamente 43%. As variáveis do modelo explicaram 50% do comprometimento, 57% da coprodução e 30% da inovação em serviço.

Quadro 13 - Variância dos construtos

Construto	Variância Explicada ( $r^2$ )
Comprometimento	0,50
Coprodução	0,57
Inovação em Serviço	0,30

Fonte: Dados da pesquisa descritiva.

Pelas cargas fatoriais, pode-se testar as relações propostas pelo modelo. A carga mais baixa da análise fatorial padronizada está na relação investimento no relacionamento e comprometimento (0,33) e confiança sobre o comprometimento (0,34). As outras relações tiveram cargas satisfatórias. A tabela 11 apresenta os parâmetros estimados pelo modelo.

Tabela 11 - Parâmetros estimados pelo modelo

H	Relação entre os Construtos	Carga Fatorial não Padronizada	Erro Padrão	Teste t	Carga Fatorial Padronizada	Sig*	Suporte
H1	CPM --> CP	0,50	0,11	4,40	0,34	0,001	suportada
H2	CF--> CPM	0,36	0,06	6,52	0,56	0,001	suportada
H3	IR---> CPM	0,14	0,03	4,38	0,33	0,001	suportada
H4	EC --> CP	0,47	0,08	5,87	0,54	0,001	suportada
H5	CP --> IS	0,59	0,10	5,64	0,54	0,001	suportada

Sig\* P&lt;0,01

Fonte: Dados da pesquisa descritiva.

Segundo a tabela 11, o comprometimento apresentou um efeito positivo e significativo na coprodução ( $\beta = 0,34$  e sign. 0,001), suportando H1. Da mesma forma, a confiança apresentou efeito positivo e significativo no comprometimento ( $\beta = 0,56$  e sign. 0,001), suportando H2. A H3 foi suportada: o investimento no relacionamento apresentou efeito positivo e significativo ( $\beta = 0,33$  e sign. 0,001) no comprometimento. A H4 foi suportada: a expertise do cliente apresentou efeito positivo e significativo sobre a coprodução ( $\beta = 0,54$  e significância 0,001). A H5 também foi suportada: a coprodução apresentou efeito positivo e significativo sobre a inovação em serviço ( $\beta = 0,54$  e significância 0,001).

Em relação ao efeito moderador, os resultados da análise de regressão hierárquica não suportaram tal efeito moderador, já que, ao entrar com o termo de interação entre orientação para inovação e coprodução no modelo 2, não houve mudança significativa no R2, e o coeficiente do termo de interação não foi significativo, como demonstra a tabela 12.

Tabela 12 - Parâmetros estimados pela moderação

Modelos		Coefficiente não Padronizado	Erro Padrão	Teste t	Coefficiente Padronizado	Sig.*
1	(Constant)	8,539	0,082	104,36		0,001
	COPRODUÇÃO	0,374	0,052	7,25	0,43	0,001
2	(Constant)	8,536	0,087	98,53		0,001
	COPRODUÇÃO	0,376	0,055	6,81	0,43	0,001
	CP x OI	0,003	0,026	0,1	0,01	0,921

Notas: Sig\* P<0,01; variável dependente = inovação em serviços; R2 do modelo 1 = 0,179 ; R2 do modelo 2 = 0,176

Fonte: Dados da pesquisa descritiva.

A H6 não foi suportada, a carga fatorial padronizada ficou muito baixa e não é significativa, ( $\beta = 0,01$  e significância 0,921).

## 7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas e discutidas as conclusões alcançadas nesta pesquisa, assim como as implicações nos resultados para os estudos em serviços. Também são destacadas implicações gerenciais, limitações da pesquisa e algumas sugestões para novos estudos.

### 7.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

O setor de serviços vem apresentando um crescimento substancial comparado com outros setores da economia, como o industrial, por exemplo. Os serviços intensivos do conhecimento começaram a obter expressão com o estudo Miles *et al.* (1995). De lá para cá, vêm ganhando destaque nos estudos em serviços, e um dos subsetores que vem recebendo atenção de estudiosos para novas pesquisas é o de TI. O *Journal of Service Research*, que vai ser publicado em agosto de 2013, está chamando estudiosos para pesquisas em Tecnologia da Informação.

O cliente para o setor de TI hoje é um dos atores muito importantes no processo de inovação em serviços. Através da interação entre cliente-fornecedor, surge uma gama muito grande de novos conhecimentos e alternativas, proporcionando, assim, a coprodução e, segundo alguns autores (LANCASTRE; LAGES, 2006; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; GRÖNROOS, 2006; VARGO; LUSH, 2004), a cocriação de valor.

O marketing de relacionamento, por sua vez, é sugerido como uma área de extrema relevância para o desenvolvimento dos estudos de marketing, tornando as empresas orientadas para o mercado (GRÖNROOS, 1994). Durante a interação entre as partes, o relacionamento passa a ter um grau de importância significativo, e como afirma Hutt e Speh (2002), nos mercados organizacionais, a gestão do marketing de relacionamento é um tema central.

Para atingir os resultados planejados nesta dissertação, realizou-se uma pesquisa pautada em cinco objetivos específicos com intuito de buscar, na literatura, fundamentos nas pesquisas em serviços, inovação em serviços, coprodução, expertise do cliente, marketing de relacionamento e orientação para a inovação, a fim de propor um modelo teórico baseado nos estudos de Chen, Tsou e Ching (2011) que desse uma ênfase maior no relacionamento, com outras variáveis que influenciariam a coprodução para a inovação em serviços. Os objetivos específicos tratados foram: analisar o efeito do comprometimento na coprodução; avaliar o

efeito da confiança no comprometimento; estudar o efeito do investimento no relacionamento no comprometimento; investigar a relação entre a expertise do cliente e a coprodução; examinar o efeito da coprodução na inovação em serviços.

O primeiro objetivo da pesquisa consistiu em analisar o efeito do comprometimento na coprodução. Os resultados mostraram que as empresas com maior comprometimento apresentavam também maior nível de coprodução. Esses resultados estão em consonância com a literatura revisada. O objetivo foi atendido através da revisão da literatura, como de Chen, Tsou e Ching (2011), Auh *et al.* (2007), Morgan e Hunt (1994) e Larentis e Slongo (2008). Muito embora Chen, Tsou e Ching (2011) e Auh (2007) tenham focado seus estudos no comprometimento afetivo, o comprometimento nas outras dimensões também é citado na literatura como uma influência positiva na cooperação. Nos estudos de Chen, Tsou e Ching (2011), o comprometimento afetivo tem um maior impacto sobre a coprodução, e consequentemente, sobre a inovação em serviços.

A maior confiança entre as partes acarreta um maior comprometimento no relacionamento. Os resultados encontrados na pesquisa demonstram que o segundo objetivo foi atingido. Através da revisão da literatura, encontrou-se a consistência nos resultados com base em autores como Morgan e Hunt (1994) e Palmatier (2006), que encontraram influência positiva da confiança sobre o comprometimento. Larentis e Slongo (2008) também encontraram relações entre os construtos e uma relação significativa de ambos com respeito à cooperação, considerando tanto a confiança como o comprometimento, antecedentes da cooperação. Para Chen, Tsou e Ching (2011), o comprometimento promove a lealdade e a confiança conforme cada uma das partes da relação cumpre as obrigações, cuidando do bem-estar comum numa relação. A confiança também aumenta, segundo Müssnich (2002), o comprometimento das empresas no relacionamento ao diminuir conflitos e potencializar a satisfação entre as partes com os resultados da interação.

Os resultados da pesquisa evidenciam que o investimento no relacionamento influencia positivamente no comprometimento. Empresas que investem no relacionamento apresentam um maior nível de comprometimento. O terceiro objetivo da pesquisa foi atendido. Os estudos de Morgan e Hunt (1994), Morgan (2000) e Larentis e Slongo (2008) confirmam a influência dos investimentos no relacionamento sobre o comprometimento. Smith e Barclay (1997) consideram que o investimento na relação induz a uma expectativa de reciprocidade. Como afirmam De Wulf *et al.* (2001), além do comprometimento, algumas pesquisas têm revelado que os investimentos na relação também influenciam a confiança.

A expertise do cliente influencia na coprodução. Os resultados da pesquisa revelaram que o conhecimento do cliente, aliado à capacidade de assimilação e gerenciamento, possui uma relação positiva e significativa sobre a coprodução. O quarto objetivo foi atendido também através da revisão da literatura, em que os estudos de Emden *et al* (2006), Dyer e Singh (1998) e Chen, Tsou e Ching (2011) indicam que, mais que o próprio conhecimento, o cliente tem que ter a capacidade de assimilar novos conhecimentos e habilidades técnicas e gerenciais com o objetivo de ajudar o seu parceiro a alcançar o sucesso num processo colaborativo. Para Chen, Tsou e Ching (2011), ao selecionar um parceiro, uma empresa deve tentar observar as suas fraquezas e ir em busca de um parceiro que irá contribuir com seu conhecimento e capacidades.

Os resultados encontrados mostraram que a coprodução influencia, de forma significativa, a inovação em serviços. O processo de interação e colaboração entre cliente e fornecedor permite que cada uma das partes da relação contribua para a melhoria dos seus processos, com recursos, criatividade, conhecimento na direção da inovação em serviços, em que as duas partes possam cocriar valor. O quinto objetivo específico, a influência da coprodução na inovação em serviços, também encontrou suporte em estudos já aplicados por outros pesquisadores como Auh *et al.* (2007), cujos estudos afirmam que a coprodução pode ter um papel importante como base para a competição em serviços financeiro. Nos estudos de Chen, Tsou e Ching (2011), em serviços de tecnologia da informação, em Taiwan, os autores chegaram à conclusão de que coprodução influencia fortemente na inovação em serviços e no desenvolvimento de novos produtos. A prática da inovação abre a possibilidade de aprendizado e de novas descobertas, além de produzir sinergia e valores muito maiores do que se as empresas trabalhassem separadas. A troca entre parceiros, num processo de colaboração, contribui para a melhoria dos processos introduzindo recursos, ideias e conhecimento, outras visões, expertise e pensamento inovador.

Além dos cinco objetivos anteriores, a orientação para inovação a foi proposta como moderadora na construção do modelo teórico. A orientação para a inovação obteve suporte no estudo de Chen, Tsou e Ching (2011). Segundo os autores, como moderador, a orientação para a inovação aumenta os efeitos da coprodução para a inovação, porque ela incorpora a filosofia de aprendizado, a direção estratégica, o entusiasmo e a devoção dos funcionários, além de definir a atmosfera para promover práticas de inovação. Entretanto, nesta dissertação, os resultados não indicaram um efeito moderador, não suportando H6. Um possível motivo seria a exclusão de alguns itens da escala no momento da construção do questionário ou na purificação do construto.

Através do modelo de Chen, Tsou e Ching (2011) e da revisão da literatura, um novo modelo teórico foi desenvolvido, também para medir a influência da coprodução na inovação em serviços, mas com dois construtos a mais do marketing de relacionamento: a confiança e o investimento no relacionamento e mais um complemento de variáveis no construto comprometimento. O construto comprometimento, nos estudos de Chen, Tsou e Ching (2011), somente contemplava o comprometimento afetivo, enquanto, neste trabalho, ele é ampliado com variáveis do comprometimento de continuidade e normativo.

Com o modelo elaborado e fundamentado na literatura, partiu-se para a definição da escala para a mensuração e teste do modelo. Como já citado anteriormente, seguiu-se o modelo de Chen, Tsou e Ching (2011), retirando dele o construto compatibilidade do parceiro, que abordava a compatibilidade organizacional e a história das relações com a empresa. Apesar de apresentar influência positiva, foi o menor índice encontrado, além do que essa, dissertação abordou os últimos dois anos da relação com o seu principal cliente. Para completar a escala, adaptaram-se variáveis de três construtos da escala de Wilson e Vlosky (1997) e a pesquisa foi aplicada em 250 empresas de TI do Rio Grande do Sul. A escala de Wilson e Vlosky (1997) já foi validada em vários estudos no Brasil e no exterior, no contexto B2B, tanto em serviços como no setor industrial.

Com os dados em mãos, pode-se verificar em análise que, o setor de TI do Estado do Rio Grande do Sul, quanto ao tempo de atuação dentro da amostra estudada, mais de dois terços já estão no mercado há mais de dez anos. Quanto ao número de empregados e a receita anual, existe uma concentração de empresas de pequeno e médio porte. Já, em relação ao principal serviço fornecido, baseado no Cadastro Nacional de Atividades (CNAE), o desenvolvimento e a comercialização de software são os mais representativos do setor. Com a análise dos dados e comparando com o diagnóstico da Fundação de Economia e Estatística no diagnóstico realizado em 2008, pôde-se notar que se assemelham.

Dando sequência à análise de dados, o passo seguinte foi a verificação do modelo através do uso da modelagem de equações estruturais do modelo teórico desenvolvido para medir a influência da coprodução na inovação em serviços, apresentado no capítulo 3 deste trabalho.

Na análise do modelo conceitual, verificou-se que este explica 30% da variância na inovação em serviços. Já a coprodução e o comprometimento apresentaram índices superiores: a coprodução, 57% e o comprometimento, 50% de variância explicada. No modelo dos autores Chen, Tsou e Ching (2011), que serviu de base para este estudo, a variância explicada no modelo sem moderação atingiu 23% para a inovação em serviços, sem

o moderador e 50% da variância explicada para a coprodução. Dessa forma, pôde-se verificar que o valor alcançado pelo modelo conceitual proposto pela dissertação é superior, mostrando relevância.

No modelo conceitual desenvolvido, os índices de ajuste encontrados foram considerados aceitáveis segundo a literatura. Apesar de alguns índices encontrados não terem chegado exatamente aos valores estipulados pelos autores, são considerados por eles periféricos. Hair *et al.*(2009) chamam a atenção para o ajuste mágico de 0,9 para alguns índices, afirmando que nenhum valor isolado pode diferenciar a qualidade do modelo. Assim existem evidências de que os dados encontrados na realidade validam o modelo conceitual.

Em relação às seis hipóteses levantadas para este modelo, cinco delas foram suportadas. As hipóteses H1, H2, H3, H4 e H5 apresentaram níveis de significância inferior a 0,05. Já H6, a análise do moderador, a orientação para a inovação, moderando a inovação para a inovação e a coprodução, não foi suportada. Não há evidências, neste trabalho, de que a orientação para a inovação modere a relação entre os construtos coprodução e inovação em serviços. No estudo de Chen, Tsou e Ching (2011), essa hipótese foi suportada, o que fez aumentar a variância explicada de um grupo para 44% na inovação em serviços. O quadro 14 apresenta a síntese dos resultados das hipóteses do modelo conceitual.

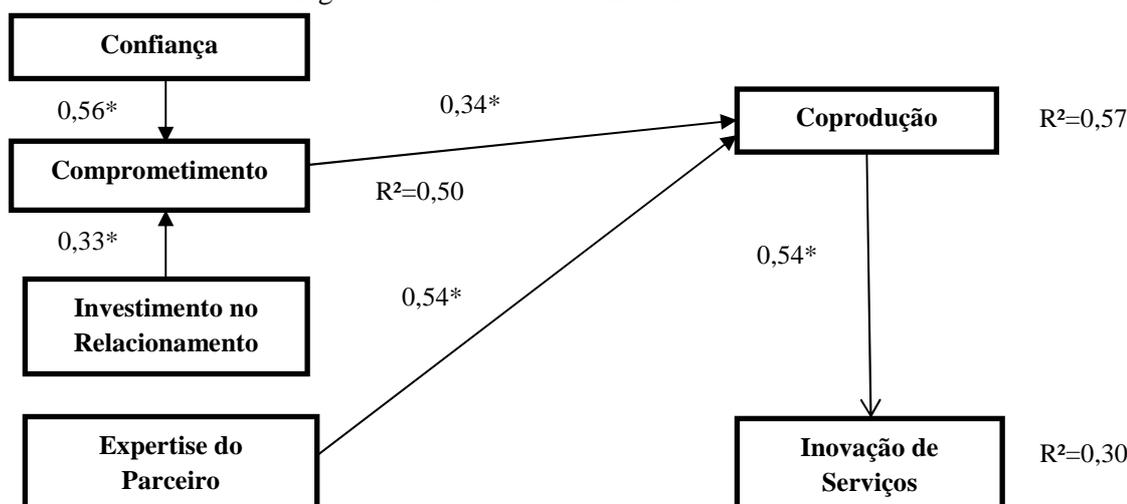
Quadro 14 - Síntese dos resultados das hipóteses do modelo conceitual

Hipótese		Suporte
H1	O comprometimento tem relação positiva com a coprodução.	Suportada
H2	A confiança tem relação positiva com o comprometimento.	Suportada
H3	O investimento no relacionamento tem relação positiva com o comprometimento.	Suportada
H4	A expertise do cliente tem relação positiva com a coprodução.	Suportada
H5	A coprodução tem relação positiva com a inovação em serviços.	Suportada
H6	A orientação para a inovação modera a relação da coprodução com a inovação	Não Sup.

Fonte: Dados da pesquisa descritiva.

No modelo proposto, verifica-se que o construto confiança exerce influência sobre o comprometimento maior que o investimento no relacionamento. O mesmo se percebe em relação à expertise do cliente com a coprodução em relação ao comprometimento. A figura 11 demonstra os parâmetros, apresentando o modelo final, considerando hipóteses de efeito direto.

Figura 11 - Resultados do modelo estruturado



Notas:

- os caminhos representam estimativas beta padronizadas;
- todos os valores de beta são significativos;
- \* representam  $<0,001$ .

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 7.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Este estudo faz algumas contribuições com o intuito de melhorar a compreensão dos estudos existentes.

Apresenta, pela adaptação na escala do estudo de Chen, Tsou e Ching (2011), um acréscimo de construtos do marketing de relacionamento. Neste estudo, fizeram parte a confiança e o investimento no relacionamento, bem como a presença dos comprometimentos de continuidade e normativo. Alguns estudos, como os de Morgan e Hunt (1994) e Larentis e Slongo (2008), consideram que o comprometimento e a confiança são fundamentais para a presença da cooperação. A cooperação é importante para a interação num contexto relacional.

Os estudos anteriores sobre colaboração e inovação não foram suficientemente aprofundados. A maioria desses estudos está focada em estudos de caso ou análises teóricas para explorar a coprodução (CHEN; TSOU; CHING, 2011).

Já com o suporte teórico dado pelo estudo de Chen, Tsou e Ching (2011), foi possível efetuar a análise de dados pela técnica de modelagem de equações estruturais, muito embora segundo Chen, Tsou e Ching (2011), a revisão da literatura revelou que estudos empíricos sobre coprodução e práticas de inovação continuam esparsos.

O presente estudo confirma, no Brasil, resultados positivos da coprodução para a inovação em serviços em empresas de tecnologia da informação, pertencentes ao grupo de empresas de serviços intensivos em conhecimento. O estudo acrescenta mais uma pesquisa no setor de serviços, na importância do marketing de relacionamento no contexto B2B, reforçando a afirmação de Hutt e Speh (2002), segundo a qual nos mercados organizacionais, a gestão do marketing de relacionamento é um tema central.

### 7.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O presente estudo apresenta indicativos de que a participação de clientes num processo colaborativo de desenvolvimento de novos serviços leva à inovação em serviços. A proximidade na relação cliente-fornecedor, através da interação entre as partes, pode levar à coprodução de serviços e, em consequência, a cocriação de valor. Para Auh *et al.* (2007), os recentes pensamentos e a prática do marketing destacam as oportunidades que a coprodução oferece para a criação de valor do cliente.

A expertise do cliente se mostra fundamental para a coprodução e, em decorrência a inovação em novos serviços, não só a capacidade de repassar seus conhecimentos, mas a de assimilar novos conhecimentos. Conhecimento para as empresas de serviços intensivos de conhecimento é a principal matéria-prima. Segundo Muller e Zenker (2001), a relação entre as KIBS e seus clientes estimula a geração de novos conhecimentos num sistema de inovação em serviços.

O comprometimento e a confiança são os construtos considerados muito importantes para o fortalecimento da relação de troca e para alguns autores, como Morgan e Hunt (1994), a cooperação é o resultado desses construtos. O comprometimento leva à manutenção da relação e é uma barreira para a entrada de outros concorrentes (DWYER; SCHURR; OH, 1987; WILSON, 1995). A confiança, para Berry (2002), é um elemento básico para a formação de relacionamentos de serviços, ao levar em consideração sua intangibilidade. O grau de comprometimento de uma relação pode sofrer influência dos investimentos no relacionamento. Os investimentos contribuem para amarrar as empresas em fortes relações cliente-fornecedor e formam as bases para a expansão dos negócios e para as vendas atuais ou fontes de abastecimento (WILSON, 1995).

A vantagem competitiva das empresas, conforme Chen, Tsou e Ching (2011), pode ser adquirida junto com o cliente, numa relação em que as duas partes no negócio obtenham

resultados, ao contrário da vantagem competitiva adquirida sobre os outros, em que somente uma das partes leva vantagem. Segundo os autores, a coprodução deve ser baseada no respeito entre as partes envolvidas, com discussões abertas sobre as necessidades para promover a inovação de serviços, crenças cooperativas, além de dividir informação e conhecimento.

#### 7.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das limitações foi a dificuldade de encontrar escalas validadas nos temas abordados. A escala utilizada por Chen, Tsou e Ching (2011) foi utilizada apenas uma vez e sofreu algumas adaptações para responder à pergunta da pesquisa, bem como aos objetivos geral e específico. A escala de Chen, Tsou e Ching (2011) foi traduzida e apesar, de todo o rigor aplicado, pode ter ocorrido perda de qualidade dos dados obtidos. Abriu-se a possibilidade, na escala do respondente, para opinar com a opção SCO (sem condições de opinar), o que gerou a perda de alguns questionários.

Quanto à metodologia aplicada, estudo de corte transversal único apresenta limitações, pois capta informações de um determinado momento, e, não, uma avaliação longitudinal. Não existe uma percepção de mais períodos, permitindo uma avaliação com uma amplitude maior da relação.

Outra limitação refere-se à amostra de gestores ou gerentes comerciais das empresas de tecnologia da informação no Rio Grande do Sul e às práticas colaborativas e aos resultados das inovações que são desse setor. Outros colaboradores nesse setor, na sua prática do dia a dia, possuem um contato direto com os clientes, e informações importantes podem ter sido perdidas ao entrevistar somente gestores e gerentes comerciais. Além disso, este estudo capta informações somente do lado vendedor da relação.

#### 7.5 INDICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para obter novas descobertas sobre as influências da coprodução em inovação em serviços, repetir este estudo em outros serviços pode chegar a resultados que ampliem ainda mais, os encontrados. A aplicação da pesquisa em níveis hierárquicos mais baixos que tenham contato direto na relação cliente-fornecedor, bem como a aplicação em todos os níveis hierárquicos do lado comprador, também podem alargar o horizonte dos resultados.

Quanto à hipótese não suportada, a moderação da orientação para a inovação como moderador da relação entre a coprodução e a inovação em serviços, sugere-se novos estudos, já que, ao testar a orientação para a inovação como um construto antecedente da inovação em serviços, o resultado da variância explicada para a inovação em serviços aumentou de 30% para 55%.

Estudos futuros podem ainda incluir outros construtos do marketing de relacionamento, como, por exemplo, a comunicação e a colaboração, ampliando, assim, os estudos da influência das variáveis do marketing de relacionamento na coprodução para a inovação em serviços.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, E.; WEISS, A. M. Converting from independent to employee salesforces: the role of perceived switching costs. **Journal of Marketing Research**, v. XXIX, February, 1992.

ANDERSON, J.; NARUS, J. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing**, 1990.

ANTONELLI, C. New information technology and localized technological change in the knowledge-based economy. *In*: BODEN, M.; MILES, I. **Services and Knowledge-based economy**. London: Continuum, 2000.

ARNETT, D. B. *et al.* The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 2, p.89-106, Apr., 2003.

AUH, S. *et al.* Co-Production and Customer Loyalty in Financial Services. **Journal of Retailing**, v.83, n.3, 2007.

BAGOZZI, Richard P.; Yi, Youjae. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. **Journal Academy of Marketing Science**, 2011.

BAKER, J. M.; SINKULA, W. E. The synergetic effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, 1999, p. 411-27.

BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, v. 15, 1986. p. 161-173.

Barros, M. A.; Naviner, L. **QSM- Construção do Sentido da Qualidade Percebida pelo Usuário de um Sistema Interativo**. Brasil/França: Universidade Federal de Campina Grande, 2001.

BARROS, R. S.; GALVÃO, O. F.; MCILVANE, W. J. **The search for relational learning capacity in *Cebus apella*: A programmed "educational" approach**. In Sal Jr. Soraci e Kimiyo Murata-Soraci (Eds.). Westport: Praeger Publishers, 2003.

BERNARDES, Roberto. **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BERRY, L. L. Relationship Marketing of Services: Perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v.1, n.1, 2002.

BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of de Academy Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

BINER, M. J.; Faranda, W. T.; Hubbert, A. R.; e Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. **International Journal of Service Industry Management**, 1997.

BODEN, Mark; MILES, Ian. **Service and Knowledge-Based Economy**. London: Continuum, 2000.

BSTIELER, L. Trust Formation in Collaborative New Product Development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 1, p. 56-72, 2006.

BYRNE, B. Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications and programming. 2. ed. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2010.

CANNON, Joseph P.; PERREAULT, Jr. Wiliiam D. Buyer-selle relationships in business markets. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 439-460, 1999.

CANNON, Joseph P.; SHETH, Jagdish N. Developing a Curriculum to Enhance Teaching of Relationship Marketing. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

CHASE, R. B.; GARVIN, D. A. The Service Factory. **Harvard Business Review**, jul./aug. 1989.

CHEN, Ja-Shen; TSOU, Hung-Tai; CHING, Russel K.H. Co-production and its effects on service innovation. **Industrial Marketing Management**, 2011.

CHESBROUGH, H; SPOHRER, Jim. A Research Manifesto for Services Science. **Communications of the ACM**, v. 49, n. 7, jul. 2006.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valores para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DE WULF, K.; ODEKERKEN-SCHRODER G.; SCHUMACHER P. Strengthening outcomes of retailer–consumer relationships: the dual impact of relationship marketing tactics and consumer personality. **Journal of Business Research** 55, p. 1-14, 2001.

DIETRICH, Jorge; BERTUOL, Mariana Variani; Brasil, Vinícius Sittoni. As Fronteiras do Marketing e a Sociologia no Conceito da Cocriação de Valor. In: **Anais... Anais XXXIV EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 69-76, Feb., 1987.

DYER, J.H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, 23(4): 660-679, 1998.

EISINGERICH, A. B.; RUBERA, G.; SEIFERT, M. Managing service innovation and interorganizational relationships for firm performance: To commit or diversity? **Journal of Service Research**, 11(4), 344–356, 2009.

EMDEN, Z.; CALANTONE R.; DROGE C. Collaboratig for New Product Development: selecting the Partner with Maximum Potential to Create Value. **The Journal of Product Innovation Management**, 2006.

ETGAR, Michael. A Descriptive Model of the Consumer Co-Production Process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 36 (Spring), p. 97-108, 2008.

FEE – FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA DO RIO GRANDE DO SUL. **Diagnóstico do Setor de Tecnologia da Informação no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, Fundação de Economia e Estatística: 2008.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços – operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 18, p. 39-50, 1981

FREIRE, C. T. **Um Estudo Sobre os Serviços Intensivos em Conhecimento no Brasil**. Cap. 4, p. 107-131. 2006. Disponível em: <[http://www.cebrap.org.br/v1/upload/biblioteca\\_virtual/UM%20ESTUDO%20SOBRE%20O%20SERVI%C3%87OS%20INTENSIVOS-2006.pdf](http://www.cebrap.org.br/v1/upload/biblioteca_virtual/UM%20ESTUDO%20SOBRE%20O%20SERVI%C3%87OS%20INTENSIVOS-2006.pdf)>. Acesso em: 15 de mar. 2011.

GALLOUJ, F. Economia da inovação: um balanço dos debates recentes. In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T (Org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GALLOUJ, F. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. **European Journal of Innovation Management**, Bradford, v.1, p.123, 1998.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, v. 26, p. 537-556, 1997.

GANESAN S. **Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship**. Journal of Marketing, v.58, n. 2, 1994.

GANESAN, Shankar. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 1-19, apr. 1994.

GAVA, R.; VIDAL, WJR. Sistema de Inovação em Nível de Firma: Evidências de uma Iniciativa no Mercado Brasileiro de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n.1, art. 10, p.180-201, 2009.

GEISINGER, K. F. Cross-cultural normative assessment: translation and adaptation issues influencing the normative interpretation of assessment instruments. **Psychological Assessment**, Washington, v. 6, n. 4, 1994.

GOLDSTEIN, Susan M.; JOHNSTON, Robert; DUFFY, Joann; RAO; Jay. The Service Concept: The Missing Link in Service Design Research? **Journal of Operations Management**, v. 20, Issue 2, 2002.

GOSLING, M. **Modelo estrutural de marketing de relacionamento aplicação e validação em uma instituição de ensino**. 2004. 281f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

GOSLING, S. D. **From mice to men: What can we learn about personality from animal research**. Psych. Bull., 127, p. 45-86, 2001.

GRÖFF, R. **Adequação da Escala de Wilson e Vlosky para Mensuração de Marketing de relacionamento no Mercado de Bens de Capital: um estudo exploratório**. Porto Alegre, RS. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, 163 f. 2001.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition**. Lexington/Toronto: Lexington Books, 1990.

GRÖNROOS, C. What Can a Service Logic Offer Marketing Theory? In: R.F., Lusch; S.L., Vargo (eds). **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions**, p. 354-364, 2006.

GRÖNROOS, Christian. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, Christian. Relationship marketing: strategic and tactical implications. **Management Decision**, v. 34, n. 3, p. 5-14, 1996.

GROÖNROOS, C. **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach**. Wiley:Chichester, 2001.

GROÖNROOS, C. **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach**. 2. ed. Wiley: Chichester, 2000.

GUMMENSSON, E. The new marketing: developing long-term interactive relationships. **Long Range Planning**, vol.20, no.4, 1987.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUMMESSON, E. Relationship marketing is the new economy. **Journal of Relationship Marketing**, v.1, n. 1, 2002.

GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Relational benefits in services industries: The customer's perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 26 (2), 1998.

HAIR Jr.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HEINEKE, J.; DAVIS, M. M. The Emergence of Service Operations Management as an Academic Discipline. **Journal of Operations Management**, v. 25, Issue 2, p. 364-374, mar. 2007.

HENARD, D. H.; SZYMANSKI, D. M. Why some new products are more successful than others. **Journal of Marketing Research**, v. 38, p. 362-375, 2001.

HERTOG, P. DEN; BILDERBEEK, R. The new knowledge infrastructure: the role of technology-based KIBS in National Innovation Systems. In: BODEN, M.; MILES, I. **Services and Knowledge-based economy**. London: Continuum, 2000.

HOFFMAN, GR; MOERKE, NJ; HSIA, M; SHAMU, CE; BLENIS, J. A High-Throughput, Cell-Based Screening Method for siRNA and Small Molecule Inhibitors of mTORC1 Signaling Using the In Cell Western Technique. **Assay Drug Dev Technol**, 2010.

HSIEH, A.T.; YEN, C.H.; CHIN, K.C. Participative customers as partial employees and service provider workload. **International Journal of Service Industry Management**, v.15, n2, 2004.

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B. MADHAVARAM, S. The explanatory foundations of relationship marketing theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 2, 2006.

HURLEY, R. F.; HULT, G.T.M. Innovation, market orientation, and, organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, 62 (july), p. 42-54, 1998.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B – Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IACOBUCCI, D.; OSTROM, A. Commercial and interpersonal relationships; using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. **International Journal of Research in Marketing**, 13(1), p. 53-72, 1986.

IBGE. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2011-07-19/setor-de-servicos-ja-responde-por-70-da-mao-de-obra-no-pib-do-pais>>. Acesso em: 24 out. 2011.

JAVALGI, R.; WHITE, D. Strategic Challenges for the Marketing of Services Internationally. **International Marketing Review**, v.19, n.6, p.563-581, 2002.

JOHNSON, D. S.; GRAYSON, K. Cognitive and affective trust in service relationships. **Journal of Business Research**, 2005.

JUDD, B. H. The structure of intralocus duplication and deficiency chromosomes produced by recombination in *Drosophila melanogaster*, with evidence for polarized pairing. **Genetics** 49, 1964.

JUNGES, Fabio Miguel. **A Gestão do conhecimento para a promoção do desempenho organizacional: um estudo no setor de TI do Rio Grande do Sul**. 2011. 221 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS 2011.

KLING, Rex B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 2nd edition. New York: The Guilford Press, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; BLOOM, P. N. **Marketing para serviços profissionais**. Atlas. São Paulo, 1984.

KUBOTA, L. **As KIBS e as inovações tecnológicas das firmas de serviço**. Brasília: IPEA, 2006.

LANCASTRE, A.; LAGES, L. F. The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context. **Industrial Marketing Management**, 35(6), p. 774-789, 2006.

LARENTIS, Fabiano, SLONGO, Luiz Antonio. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de movies e lojas exclusivas. *Rev. Adm. (São Paulo)*, São Paulo, v. 43, n. 3, set. 2008. Disponível em: <[http://revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072008000300001&lng=pt&nrm=iso](http://revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072008000300001&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 20 fev. 2012.

LAWSHE, C. H. A Quantitative Approach to Content Validity. **Personnel Psychology**, 28, p. 563-575, 1975.

LEHTINEN, J.R. **Customer Oriented Service System**. Helsinki: Service Management Institute, 1983.

LEMON, Khaterine N. Setting the Agenda for the Future of Service Research. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 1, 2010.

LI, T.; CALANTONE, R. J. The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 62, n. 4, p. 13-29, Oct. 1998.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo, Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MILAN, G. S. **A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços.** Porto Alegre: UFRGS, 2006. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

MILES, I.; KASTRINOS, N.; BILDERBEEK, R. **Knowledge-intensive business services-Users, carriers and sources of innovation.** EIMS publication: 15, 1995.

MOORMAN, J. R. *et al.* Phospholemman expression induces a hyperpolarization-activated chloride current in *Xenopus oocytes*. **The Journal of Biological Chemistry**, 267: p.14551-14554, 1992.

MORGAN, M. J. Ecstasy (MDMA): a review of its possible persistent psychological effects. **Psychopharmacology**, 152: p. 230-248, 2000.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, jul. 1994.

MULLER, E.; ZENKER, A. **Business services as actors of knowledge transformation and diffusion:** some empirical findings on the role of Kibs in regional and national innovation systems. Karlsruhe: Institute for systems and innovation research; Department: Innovation Services and Regional Development, 2001. Disponível em: <[http://www.isi.fraunhofer.de/r/download/ap\\_r2\\_2001.pdf](http://www.isi.fraunhofer.de/r/download/ap_r2_2001.pdf)>. Acesso em: 01 mai. 2012.

MULLER, Emmanuel; DOLOREUX, David. What we should know about knowledge-intensive business services. **Technology in Society**, v. 31, p. 64-72, 2009.

MÜSSNICH, Rafael A E. **Serviços ao cliente e Marketing de Relacionamento no setor Hoteleiro de Porto Alegre.** 2002. 137 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

NÄHLINDER, Johana. **Innovation in KIBS.** State of the art and conceptualizations. 2002. Tema Working Paper N° 244. Disponível em: <<http://www.tema.liu.se/temat/sirp/pdf/wp2002-244.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2012.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, July-August, 71 (4), 1993.

OCDE; EUROSTAT. **Manual de Oslo:** diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. FINEP, 2005.

OFICINA DA NET. Disponível em: <<http://www.oficinadanet.com.br/empresas/estado/rs>>. Acesso em: 01 ago. de 2011.

OSTROM, Amy L. *et al.* Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. **Journal of Service Research**, v. 1, n. 33, 2010.

PALMATIER, Robert W. **Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis**. *Journal of Marketing*, 70 (October), p. 136-153, 2006.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual modelo f service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, USA, v.49, n.4, fall, 1985.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. In: J. N. SHETH; A. PARVATIYAR (Eds.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks, , p. 3-38, 2000.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **The Future of Competition**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.

ROCHA, Angela da; LUCE, Fernando Bins. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **RAE-Clássicos**, jul./set., p. 87-93, 2006.

SAMPSON, Scott E.; FROEHLE, Craig M. Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. **Production and Operations Management**, 01, 2006.

SAVIOTTI, P. P.; METCALFE, J. S. A theoretical approach to the construction of technological output indicators. **Research Policy**, 13, 1984.

SCANZONI, J. Social Exchange and Behavioral Interdependence. In: *Social Exchange in Developing Relation-ships*, R. L. Burgess and T. L. Huston, eds. New York: Academic Press, Inc, 1979.

SCARSO, E.; BOLISANI, E. Knowledge-Based Strategies for Knowledge Intensive Business

Services: a Multiple Case-study of Computer Service Companies. **Electronic Journal of**

**Knowledge Management**, 8(1), 2010.

SELNES; FRED; JAMES SALLIS. Promoting Relationship Learning. **Journal of Marketing**, 67 (3), 2003.

SEPRORGS. Disponível em: <<http://www.seprorgs.com.br/produtos-e-servicos/associadas/>>. Acesso em: 01 ago. de 2011.

SMITH, J.; BARCLAY, D. The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. **Journal of Marketing**, 61, p. 3-21, 1997.

SUNDBO, Jon; GALLOUJ, Faïz. **SI4S Synthesis Paper: Innovation in Services – SI4S Project synthesis – Work package**, p. 3-4, 1998.

TOMLINSON, C. A. Different learners different lessons. **Instructor**, 112(2), 2002.

VARGAS, Eduardo Raupp. **A dinâmica da inovação em serviços: O caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França**. 2006. Trabalho de conclusão do curso (Graduação em Administração) – Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS 2006.

VARGAS, Eduardo Raupp. **Inovação em Serviços: Casos de Hospitais Porto-Alegrenses**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS 2002.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. In: R. F. LUSCH; S. L. VARGO (Eds.). **The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions**. Armonk, NY: ME Sharpe, 2006.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, 68 (January), 1-17, 2004.

VIANA, Débora Almeida; CUNHA, Marcus V. M. Jr; SLONGO, Luiz Antonio. Medindo o conceito de marketing de relacionamento no contexto brasileiro: a validação de uma escala no setor industrial. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu – Paraná. **Anais...** Foz do Iguaçu – Paraná: ANPAD, 1999.

VIEIRA, Valter Afonso; MONTEIRO, Plínio R. R.; VEIGA, Ricardo Teixeira. Relationship marketing in supply chain: na empirical analysis in the Brazilian servisse sector. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 7, p. 524-531, 2011.

WEBSTER, Jr., F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, New York, v. 56, p. 1-17, Oct. 1992.

WICKS, A. C.; BERMAN, S. L.; JONES, T. M. The structure of optimal trust: moral and strategic implications. **Academy of Management Review**, 24(1), 1999.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the academy of marketing science**, Georgia, v. 23, n. 4, p. 335-345, sep. 1995.

WILSON, Elizabeth; VLOSKY, Richard. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, Kidlington, v.39, n.1, May 1997.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Services marketing**. 4. ed. New York: McGraw Hill, 2005.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA VALIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS

Prezado Sr.

Como aluno do curso de Mestrado em Administração da Unisinos/RS, sob a orientação do professor Dr. Celso Matos, estou desenvolvendo minha dissertação buscando estudar os construtos do Marketing de Relacionamento que Influenciam na Inovação e na Co-produção. Pretendo pesquisar empresas de Tecnologia da informação do RS e para isso existe a necessidade de adaptar as escalas e a avaliação de especialistas é fundamental.

Assim, convido-o a participar como avaliador do questionário/escala que foi construído até agora. Este questionário, depois de finalizado, será aplicado em gestores de empresas prestadoras de serviços no setor de Tecnologia da Informação.

As questões estão agrupadas de acordo com seu significado em conjunto, ou construto, e para cada questão será necessário que você avalie a relevância da mesma para explicar o tema em questão, Após a leitura e análise de cada pergunta marque, por favor, se você a considera essencial; útil, mas não essencial; ou irrelevante. Sinta-se à vontade também para opinar sobre as questões apresentadas. Fique à vontade também para tecer seus comentários e sugestões sobre as questões.

Em caso de indisponibilidade para realizar esta atividade, por favor, responda a este e-mail apenas informando que não terá condições de analisar o questionário. Caso você tenha condições e interesse em responder, por favor, o faça com a maior brevidade possível para que o trabalho possa prosseguir a partir das suas considerações.

### INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Segundo Oke (2007), a inovação em serviços é visto como novos desenvolvimentos nos processos de serviços que oferecem produtos e serviços básicos.

(continua)

Nos últimos 2 anos a empresa tem...	ESSENCIAL	ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL	IRRELEVANTE
1. desenvolvido novos serviços			
2. melhorados serviços existentes e promovido outros serviços			
3. remodelado serviços existentes e promovido outros serviços.			

<b>Nos últimos 2 anos a empresa tem...</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
4. estendido linhas de serviço existentes e promovido outros serviços.			
5. introduzido novos serviços que os concorrentes não oferecem no mercado.			
6. tentado reduzir os riscos de fracasso do desenvolvimento do novo serviço.			

### **ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO**

Segundo Chen (2010) a orientação para a inovação descreve a abertura de uma organização para novas ideias e propensão para a mudança através da adoção de novas tecnologias, recursos, habilidades e sistemas administrativos.

<b>Quanto a Orientação para a Inovação (OI).</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
1. Nossos funcionários estão dispostos a aprender/compartilhar novos conhecimentos.			
2. Nossa empresa incentiva os funcionários a buscar novas formas para resolver problemas.			
3. Nossa empresa responde às mudanças do ambiente externo rapidamente			
4. Nossa empresa tem planos e projetos de novos processos de desenvolvimento de serviços			
5. Nossa empresa ajuda os funcionários a explorar novas ideias e métodos de inovação			
6. Nossa empresa promove a colaboração entre as áreas funcionais a desenvolver novos serviços.			

### **CO-PRODUÇÃO**

Etgar (2008) descreve a co-produção como os clientes que participam na execução de várias atividades dentro do processo de produção e engloba todos os formatos de cooperação entre o cliente eo fornecedor de serviços.

<b>Quanto a Co-produção (CP)</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
1. O nosso parceiro e a nossa empresa trabalham de forma cooperativa.			
2. Nossa empresa planeja suficiente os projetos colaborativos antes de discuti-los com nosso parceiro.			
3. O nosso parceiro discute abertamente as suas necessidades para oferecer o melhor serviço possível			
4. O nosso parceiro contribui muito para os processos de serviço.			
5. O nosso parceiro participa na criação de serviços e processos.			
6. O nosso parceiro sempre nos procura para desenvolver novos serviços			

### **EXPERTISE DO PARCEIRO**

Expertise parceiro refere-se à combinação de conhecimento e capacidade dos parceiros em adquirir e assimilar as suas capacidades gerenciais e técnicas para ajudar no desenvolvimento de novos produtos e serviços (EMDEN *et al.*, 2006; HITT *et al.*, 2000).

<b>Expertise do Parceiro (EP)</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
1. O nosso parceiro é experiente no seu domínio profissional			
2. O nosso parceiro é experiente no processo de fazer negócios e conduzir projetos.			
3. O nosso parceiro pode avaliar os vários recursos e profissionalismo nas diferentes ofertas de serviços.			
4. A participação do nosso parceiro ajuda a diminuir os riscos nos negócios e na realização dos projetos.			
5. A participação do nosso parceiro melhora o nosso controle sobre os negócios.			

### **MARKETING DE RELACIONAMENTO**

A gestão de relacionamentos entre organizações compreende um processo organizado que desenvolve e analisa atitudes e ações, que culminam em relações duradouras

com benefícios mútuos e objetivos comuns (JACKSON, 1985a, 1985b; MOHR; SPEKMAN, 1994; WEBSTER, 1984).

Morgan e Hunt (1994) tratam comprometimento e confiança como variáveis-chaves pelo fato de encorajarem os profissionais de marketing a (1) trabalhar para preservar os investimentos em relacionamento, por meio da cooperação com os parceiros de troca; (2) resistir a alternativas atraentes de curto prazo em favor de benefícios esperados para o longo prazo; e (3) visualizar ações potenciais de alto risco como prudentes, dada a crença de que os parceiros não agirão de forma oportunista.

(continua)

<b>Quanto aos Investimentos no Relacionamento (IR).</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
1. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este cliente			
2. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este cliente é significativo			
3. Nosso custo total de mudança para um cliente alternativo seria muito grande			
4. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este cliente são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa			
5. Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este cliente			
<b>Quanto a Confiança (C).</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
1. Sentimos que este cliente se preocupa com nossos interesses			
2. As transações com este cliente não precisam ser supervisionadas detalhadamente			
3. Nós estamos certos de que este cliente respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós			
4. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste cliente			
5. Este cliente retém para si (omite) importantes informações			
6. Este cliente tem merecido nossa confiança			

<b>Quanto ao Comprometimento (CT).</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
1. Nosso parceiro tem um grande significado para a nossa empresa			
2. Nosso parceiro tem um forte sentimento de vínculo com a nossa empresa			
3. Nossa empresa tem uma amizade forte com o nosso parceiro			
4. Esperamos que o relacionamento com este cliente se fortaleça ao longo do tempo			
5. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este cliente			
6. Estamos comprometidos com este cliente			
7. O relacionamento comercial com este cliente poderia ser descrito como sendo uma parceria			

## APÊNDICE B – INSTRUÇÕES PARA A PESQUISA

a) Ligar para as empresas se apresentando, eu sou do Centro de Pesquisa da Universidade Feevale solicitando o nome da pessoa responsável pela empresa, de preferência gestor ou gerente comercial;

b) Pedir para passar a ligação para essa pessoa, fazer apresentação pessoal. Estamos realizando uma pesquisa para o Consultor do SEBRAE e mestrando da UNISINOS José Cássio Simfronio sobre a importância do seu principal cliente na coprodução para a Inovação em serviços;

c) Importante não insistir caso o respondente não queira contribuir.

Em relação a novas idéias e propensão a mudanças através da adoção de novas tecnologias, recursos, habilidades e sistemas administrativos...	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					SCO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Seus funcionários estão dispostos a aprender novos conhecimentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. Seus funcionários estão dispostos a compartilhar novos conhecimentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. Sua empresa responde às mudanças do ambiente externo rapidamente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4. Sua empresa tem planos e projetos de novos processos de desenvolvimento de serviços.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5. Sua empresa incentiva os funcionários a explorar novas idéias e métodos de inovação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6. Sua empresa promove sistematicamente a colaboração entre as áreas funcionais a desenvolver novos serviços.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

(continua)

Nos últimos 2 anos a empresa tem...	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					SCO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7. Desenvolvido novos serviços para os clientes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8. Melhorado os serviços existentes para os clientes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
9. Estendido linhas de serviço existentes para os clientes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10. Introduzido novos serviços que os	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

concorrentes não oferecem no mercado.											
11. Tentando reduzir riscos de fracasso do desenvolvimento de novos serviços.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

<b>12. Qual o principal serviço que o cliente compra?</b>											
Desenvolvimento de software/web											
Projetos e infra-estrutura de redes											
Suporte e manutenção de hardware											
Comercialização de software/produtos											
Outra classificação											

(continua)

<b>Em relação à expertise do seu principal cliente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>					<b>Concordo Totalmente</b>					<b>SCO</b>
13. É experiente no seu domínio profissional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
14. É experiente no processo de conduzir projetos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
15. O seu principal cliente pode avaliar os vários recursos e profissionalismo que a sua empresa oferece.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
16. A participação do seu cliente ajuda a diminuir os riscos nos negócios e na realização dos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
17. A participação do seu cliente melhora o nosso controle sobre os negócios.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Quanto a participação do seu principal cliente a criação e do desenvolvimento de serviços</b>	<b>Discordo Totalmente</b>					<b>Concordo Totalmente</b>					<b>SCO</b>
18. A sua empresa e o cliente trabalham de forma cooperativa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
19. A sua empresa planeja o suficiente os projetos colaborativos antes de discutir com o seu cliente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
20. O seu cliente discute abertamente as suas necessidades para oferecer o melhor serviço possível.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
21. O seu cliente contribui muito para as inovações em serviços.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
22. O seu cliente participa na criação de serviços e processos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

23. O seu cliente sempre lhe procura para desenvolver novos serviços.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

Quanto a Confiança em relação ao seu principal cliente...	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					SCO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
24. Você sente que este cliente se preocupa com os seus interesses.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
25. As transações com este cliente não precisam ser supervisionadas detalhadamente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
26. Você está certo de que este cliente respeita a confidencialidade das informações repassadas por vocês.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
27. Você tem plena confiança na veracidade das informações que recebem deste cliente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
28. Este cliente tem merecido a sua confiança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Quanto ao Comprometimento com o seu principal cliente...	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					SCO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
29. Tem um grande significado para a sua empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
30. O seu principal cliente possui um forte sentimento de vínculo com a sua empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
31. A sua empresa tem uma amizade forte com o principal cliente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
32. A sua empresa espera que o relacionamento com este cliente se fortaleça ao longo do tempo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
33. Existe muito empenho no relacionamento com este cliente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
34. Vocês estão comprometidos com este cliente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
35. O relacionamento comercial com este cliente poderia ser descrito como sendo uma parceria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Quanto aos Investimentos no relacionamento com seu principal cliente	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					SCO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
36. Seria um transtorno para as operações da sua empresa encerrar o relacionamento comercial com este cliente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
37. O investimento que a sua empresa tem feito para implementar uma parceria com este cliente é significativo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
38. O seu custo total de mudança para outro cliente seria muito grande.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
39. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este cliente são dificilmente transferíveis para outros processos ou operações da sua empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
40. Os mecanismos estabelecidos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este cliente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

<b>41. Qual o número de funcionários?</b>	
---	--

<b>42. Qual a receita bruta anual?</b>	
Menos de R\$ 240 mil	
Entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões	
Entre R\$ 2,4 Milhões e R\$16 Milhões	
Mais de R\$ 16 milhões	
Não quis informar/Não soube informar	

<b>43. Quanto tempo de atuação da empresa?</b>	
Menos de 1 ano	
Entre 1 e 3 anos	
Entre 3 e 10 anos	
Mais de 10 anos	

<b>44. Desejo receber o sumário executivo da pesquisa:</b>	
Sim	
Não	

Nome da empresa: \_\_\_\_\_

Nome do Contato: \_\_\_\_\_

Email do Contato: \_\_\_\_\_

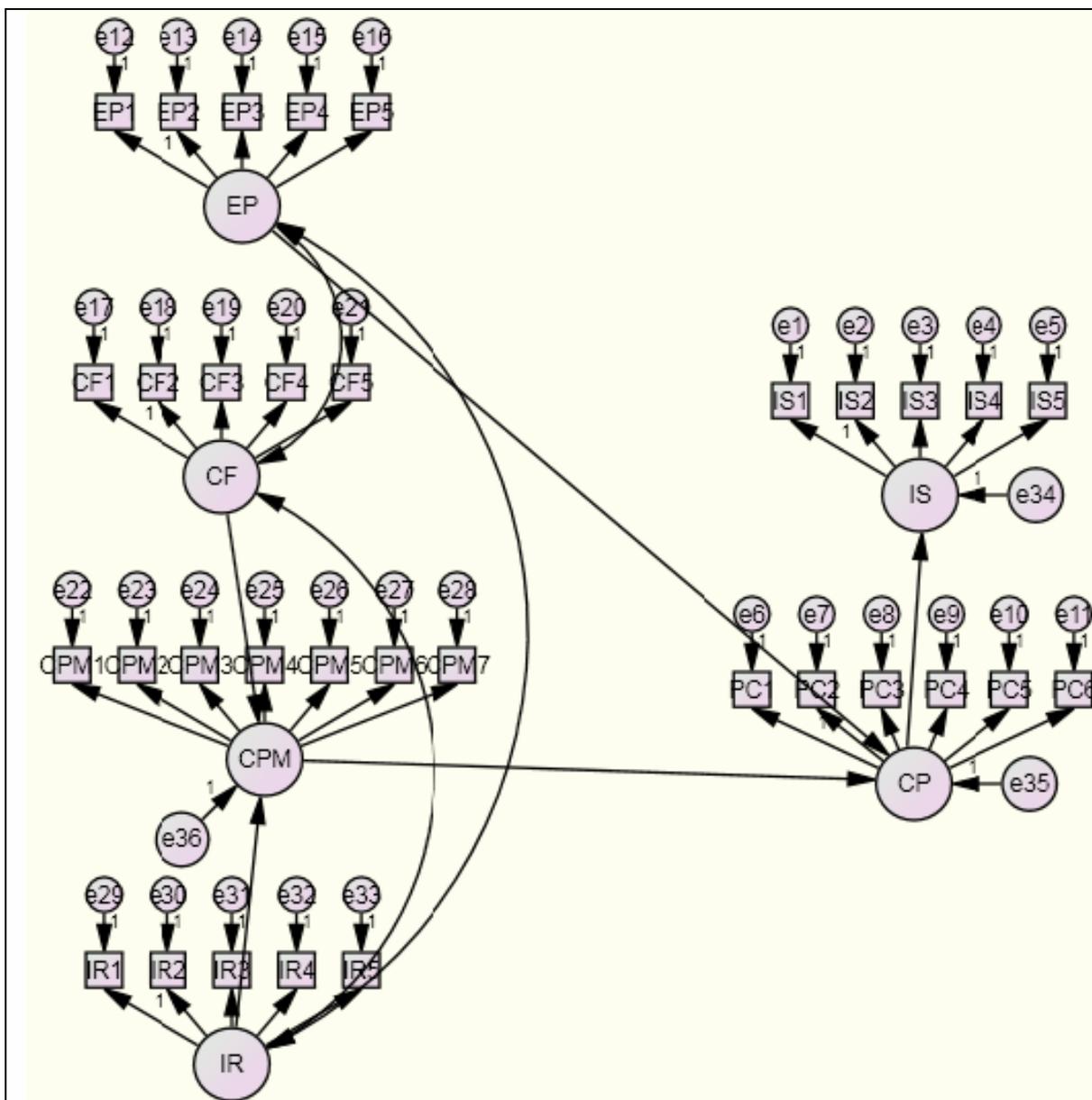
Nome do entrevistador: \_\_\_\_\_

Data da coleta: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2011

## APÊNDICE C – MATRIZ DE CORRELAÇÃO

	V2 2	V21	V20	V19	V18	V10	V9	V8	V7	V40	V39	V38	V35	V34	V33	V32	V31	V30	V29	V28	V27	V26	V17	V16	V15
V2 2	1																								
V2 1	0,5 9	1																							
V2 0	0,5	0,68	1																						
V1 9	0,2 9	0,29	0,4	1																					
V1 8	0,5 1	0,37	0,42	0,34	1																				
V1 0	0,3 1	0,39	0,31	0,25	0,23	1																			
V9	0,1 7	0,19	0,24	0,31	0,18	0,47	1																		
V8	0,2 8	0,31	0,32	0,29	0,3	0,54	0,58	1																	
V7	0,3 4	0,25	0,28	0,12	0,23	0,55	0,53	0,48	1																
V4 0	0,3 1	0,26	0,24	0,18	0,2	0,11	-0,11	0,05	-0,01	1															
V3 9	0,2 3	0,25	0,19	0,16	0,19	0,09	0,09	0,03	0,03	0,46	1														
V3 8	0,1 7	0,19	0,12	0,07	0,11	0,09	-0,04	0,11	0,02	0,51	0,47	1													
V3 5	0,2 5	0,32	0,32	0,33	0,31	0,14	0,07	0,2	0,17	0,35	0,17	0,28	1												
V3 4	0,2	0,3	0,31	0,34	0,26	0,24	0,22	0,25	0,17	0,18	0,1	0,15	0,42	1											
V3 3	0,3 2	0,37	0,36	0,39	0,34	0,26	0,22	0,26	0,2	0,32	0,17	0,21	0,5	0,78	1										
V3 2	0,1 6	0,31	0,3	0,27	0,29	0,22	0,17	0,2	0,18	0,29	0,1	0,2	0,52	0,53	0,63	1									
V3 1	0,2	0,34	0,36	0,31	0,24	0,14	0,1	0,22	0,1	0,26	0,11	0,15	0,46	0,47	0,56	0,55	1								
V3 0	0,3 2	0,37	0,37	0,35	0,31	0,21	0,12	0,31	0,17	0,4	0,22	0,29	0,47	0,41	0,54	0,54	0,62	1							
V2 9	0,1 5	0,3	0,3	0,3	0,2	0,12	0,08	0,19	0,07	0,25	0,12	0,19	0,38	0,5	0,5	0,55	0,44	0,47	1						
V2 8	0,2 2	0,46	0,51	0,34	0,27	0,28	0,25	0,36	0,14	0,19	0	0,12	0,39	0,44	0,43	0,48	0,4	0,36	0,43	1					
V2 7	0,2	0,39	0,46	0,35	0,19	0,21	0,12	0,23	0,04	0,22	0,11	0,08	0,35	0,35	0,37	0,37	0,37	0,34	0,38	0,75	1				
V2 6	0,1 7	0,38	0,36	0,25	0,16	0,23	0,08	0,26	0,09	0,22	0,08	0,06	0,26	0,27	0,31	0,31	0,28	0,28	0,31	0,58	0,59	1			
V1 7	0,3 6	0,46	0,39	0,22	0,33	0,34	0,24	0,22	0,31	0,23	0,19	0,19	0,25	0,25	0,36	0,31	0,28	0,21	0,14	0,37	0,32	0,32	1		
V1 6	0,3 7	0,45	0,43	0,28	0,35	0,29	0,26	0,26	0,27	0,17	0,11	0,13	0,25	0,31	0,4	0,35	0,29	0,23	0,28	0,5	0,34	0,31	0,75	1	
V1 5	0,4 1	0,51	0,52	0,35	0,27	0,33	0,23	0,33	0,22	0,15	0,04	0,09	0,27	0,37	0,39	0,27	0,31	0,29	0,3	0,54	0,44	0,35	0,53	0,61	1

## APÊNDICE D - MODELO INICIAL SEM A PURIFICAÇÃO



EC – Expertise do Cliente

CF – Confiança

COM – Comprometimento

IR – Investimento no Relacionamento

CP – Coprodução

IS – Inovação em Serviços

## APÊNDICE E – AJUSTES DO MODELO SEM A PURIFICAÇÃO

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	74	1209,73	487	,00	2,48
Saturated model	561	,00	0		
Independence model	33	4370,32	528	,00	8,28

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,27	,76	,72	,66
Saturated model	,00	1,00		
Independence model	,92	,24	,19	,22

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,72	,70	,81	,80	,81
Saturated model	1,00		1,00		1,00
Independence model	,00	,00	,00	,00	,00

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,92	,67	,75
Saturated model	,00	,00	,00
Independence model	1,00	,00	,00

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	722,73	624,27	828,86
Saturated model	,00	,00	,00
Independence model	3842,32	3635,10	4056,87

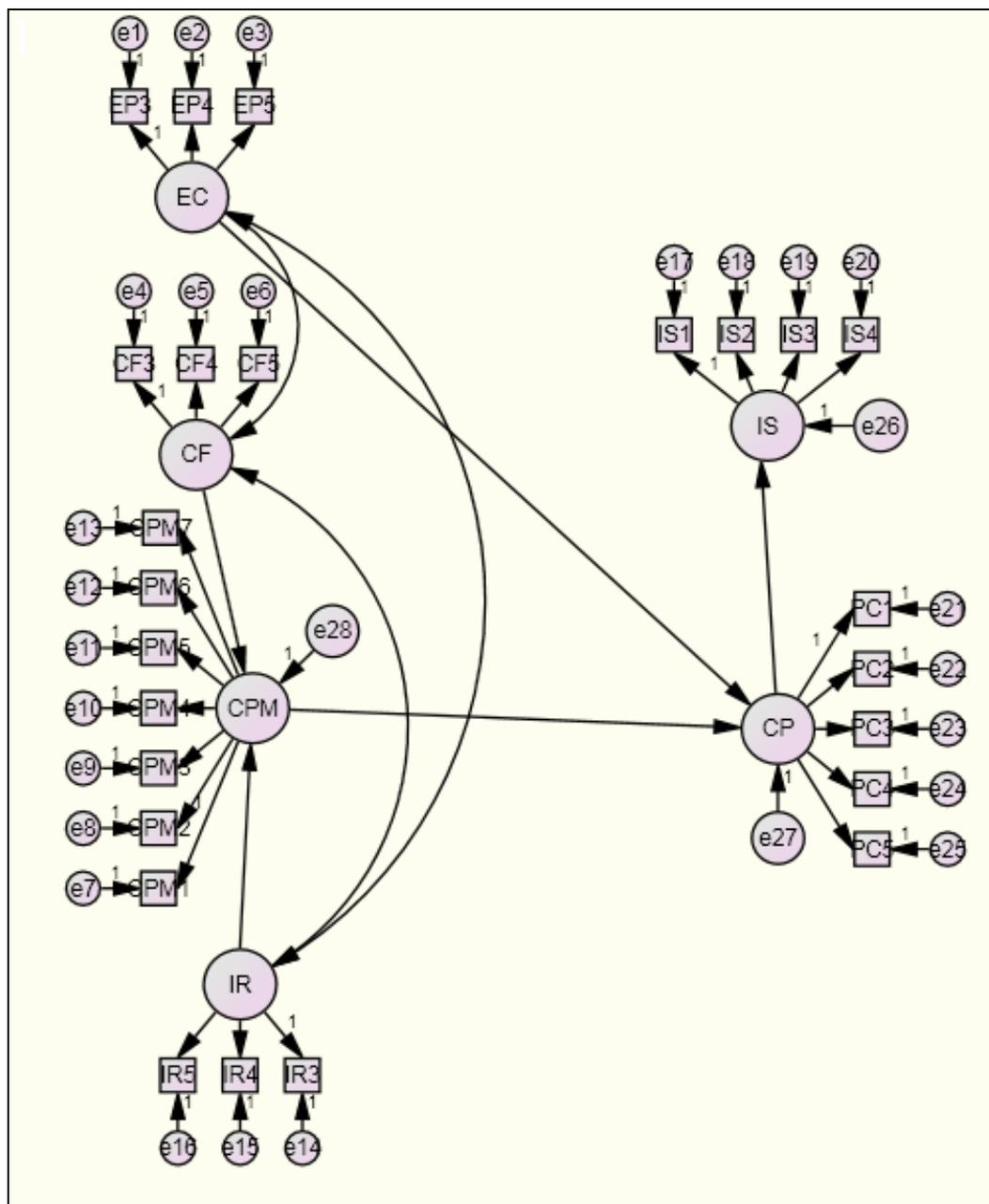
**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	5,19	3,10	2,68	3,56
Saturated model	,00	,00	,00	,00
Independence model	18,76	16,49	15,60	17,41

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,08	,07	,09	,00
Independence model	,18	,17	,18	,00

## APÊNDICE F – MODELO COM CONSTRUTOS PURIFICADOS



EC – Expertise do Cliente

CF – Confiança

COM – Comprometimento

IR – Investimento no Relacionamento

CP – Coprodução

IS – Inovação em Serviços

## APÊNDICE G – AJUSTES DO MODELO PURIFICADO

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	58	562,18	267	,00	2,11
Saturated model	325	,00	0		
Independence model	25	3069,74	300	,00	10,23

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,19	,83	,80	,68
Saturated model	,00	1,00		
Independence model	,86	,28	,22	,26

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,82	,79	,89	,88	,89
Saturated model	1,00		1,00		1,00
Independence model	,00	,00	,00	,00	,00

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,89	,73	,80
Saturated model	,00	,00	,00
Independence model	1,00	,00	,00

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	295,18	230,91	367,20
Saturated model	,00	,00	,00
Independence model	2769,74	2595,60	2951,24

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,41	1,27	,99	1,58
Saturated model	,00	,00	,00	,00
Independence model	13,17	11,89	11,14	12,67

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,07	,06	,08	,00
Independence model	,20	,19	,21	,00