

RODRIGO LOUREIRO PRADO ALVAREZ

**UMA PROPOSTA DE MODELO DE MATURIDADE APLICADA À
SERVITIZAÇÃO DE EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO DURÁVEIS**

Tese apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção
do Título de Doutor em Ciências

São Paulo
2012

RODRIGO LOUREIRO PRADO ALVAREZ

**UMA PROPOSTA DE MODELO DE MATURIDADE APLICADA À
SERVITIZAÇÃO DE EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO DURÁVEIS**

Tese apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção
do Título de Doutor em Ciências

Área de Concentração:
Engenharia Naval e Oceânica

Orientador:
Prof. Dr. Marcelo Ramos Martins

Coorientadora:
Prof.^a Dr.^a Marcia Terra da Silva

São Paulo
2012

Este exemplar foi revisado e alterado em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, 30 de abril de 2012

Assinatura do autor

Assinatura do orientador

FICHA CATALOGRÁFICA

Alvarez, Rodrigo Loureiro Prado

Uma proposta de modelo de maturidade aplicada à servitização de empresas de bens de consumo duráveis / R.L.P. Alvarez. -- ed.rev. -- São Paulo, 2012. 225 p.

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia Naval e Oceânica.

1. Organização do trabalho 2. Administração de serviços 3. Modelo de maturidade 4. Servitização I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia Naval e Oceânica II. t.



“Nada acontece até que algo se mova.”

Albert Einstein



À minha esposa, pelas horas que lhe foram roubadas.

Aos meus pais e ao meu irmão, pelo carinho.

À minha família, que sempre me incentivou e motivou
ao crescimento.



AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador e à minha coorientadora pelos conselhos, pela orientação e pelo incentivo na construção deste trabalho.

Aos amigos Ricardo Emmerich e Adriana Aroulho, pela ajuda prestada, pela cumplicidade e pelas dicas, que muito me auxiliaram no desenvolvimento do estudo.

Aos amigos Luiz Henrique Barbarini, Ricardo Pacheco e Tiago Bravin, que apoiaram a pesquisa e abriram as portas de suas empresas para o desenvolvimento dos estudos de caso.

Às empresas e profissionais entrevistados, que agregaram valor a este estudo, acreditando na relevância deste projeto e no ganho que trará para esta área do conhecimento.

À minha família, que sempre apoiou e incentivou o desenvolvimento deste trabalho.

À Clarissa, que ao longo deste trabalho e de todos os outros nos últimos dez anos não economizou em apoio e compreensão pelo tempo dedicado.



RESUMO

O crescimento da participação de serviços no produto interno bruto para a maioria dos países vem chamando a atenção de diversos pesquisadores e de empresas há alguns anos. As firmas de bens de consumo duráveis que contam com um serviço pós-vendas para manutenção de seus produtos, por exemplo, começam a se aproveitar desse serviço visto inicialmente como um “mal necessário” com o intuito de se aproximarem de seus clientes e, com isso, identificar novos nichos de negócio que venham a diferenciá-la perante seus concorrentes, transformando sua imagem de empresa manufatureira em provedora de serviços. A adição de outros serviços além do simples pós-vendas passa a ser interessante devido, por exemplo, às margens de negócio geralmente mais atraentes, à adição de valor ao seu produto e à fidelização do cliente. Porém, torna-se importante compreender como a incorporação desses novos serviços requer uma correta alteração em sua estratégia. Diante desse contexto, este trabalho tem como principal objetivo propor um modelo de maturidade para empresas de bens manufaturados e que buscam adicionar a venda de serviços como parte de seu portfólio, readequando a forma como a organização interage com o meio externo (parceiros, mercado e clientes) e interno (seus próprios funcionários), por meio de um processo de servitização constituído de quatro fases. Para tal, precisam-se explorar previamente as diferenças entre a visão da empresa quando seu foco é o produto (lógica produto-dominante) e quando passa a ser o serviço (lógica serviço-dominante). Para isso, foram selecionadas quatro empresas para realização de estudos de caso e que permitem detalhar um pouco mais essas mudanças, construindo, aplicando e validando o modelo proposto, além de apontar possíveis lacunas existentes nesse processo para cada uma delas. Os estudos de caso foram guiados por meio de entrevistas com diversos profissionais de diferentes áreas de cada empresa e que foram, por sua vez, confrontadas com documentações e com processos existentes, a fim de triangular as informações. Por meio desse modelo, torna-se possível o entendimento das fases e dos recursos críticos que uma empresa de bens manufaturados em processo de servitização deve se atentar dentro desse modelo evolutivo. Este trabalho foi realizado no Depto. de Eng. Naval e Oceânica da USP em conjunto com o Depto. de Eng. de Produção também da USP.

Palavras-chaves: Organização do trabalho, gestão de serviços, modelo de maturidade, servitização.



ABSTRACT

The growth of services participation in the gross domestic product in most countries has been calling out the attention of many researchers and companies over the last years. Consumer durable companies that have an after-sales service for repairing and do maintenance of their own products, for example, start using this type of service, initially recognized as a "necessary evil", to be closer to the final customer and thereby identify new business niches that will differentiate them from the competitors, becoming a business solution provider instead of holding a manufacturing image. The sale of services other than just a simple after-sales becomes interesting due to some factors such as generally allow a more attractive business gross margin, by adding value to the product and keeping customer loyalty. However, the inclusion of new services requires a correct understanding of company's own strategy. Based on this context, this work aims to propose a maturity model for companies of consumer durables which desire to add services to their portfolio, readjusting the way the firm interacts with external (partners, market and customers) and internal (employees) environments by servitizing in a four-phased approach. With that in mind, it is important to previously explore the differences between their vision when the main focus is product sale (product-dominant logic) and when service becomes more important (service-dominant logic). In this way, four different companies have been selected in order to conduct case studies that allow a more detailed comprehension of these changes, developing, applying and validating the proposed model, besides pointing out potential gaps that might exist in this process for each of them. The case studies have been conducted by interviewing a variety of professionals from different areas in each company and that were compared later with documents and existing processes, in order to have information triangulated. By making use of this model, it becomes possible to understand steps to be taken and critical resources that need to be developed by each manufacturing company under a servitization process, as a way of highlighting the path over this evolutionary model. This work was conducted at the Department of Naval and Ocean Engineering of the University of São Paulo (USP), Brazil, in conjunction with the Department of Industrial Engineering also from USP.

Keywords: Work organization, service management, maturity model, servitization.



LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1: DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS EMPRESAS DE MANUFATURA, SERVIÇOS MAIS MANUFATURA E DE SERVIÇOS PARA ALGUNS PAÍSES (ADAPTADA DE NEELY, 2007).	2
FIGURA 1.2: (A) VISÃO DE UMA EMPRESA DE BENS DURÁVEIS COM PÓS-VENDAS (B) QUE AGREGA NOVOS SERVIÇOS AOS SEUS CLIENTES (ELABORADA PELO AUTOR).	4
FIGURA 2.1: PACOTES DE VALOR ENTREGUES AO CLIENTE VARIAM NA PROPORÇÃO ENTRE PRODUTOS FÍSICOS E SERVIÇOS (ELABORADA POR CORRÊA E CAON, 2008).	12
FIGURA 2.2: PROCESSOS DE TRANSFORMAÇÃO DE PRODUTO E SERVIÇO “PUROS” (ADAPTADA DE TEBOUL, 2006).	13
FIGURA 2.3: ATIVIDADES DE LINHA DE FRENTE E RETAGUARDA (ELABORADA POR CORRÊA E CAON, 2008)... ..	14
FIGURA 2.4: EVOLUÇÃO DO SUPORTE AO PRODUTO (ADAPTADA DE REN E GREGORY, 2009).	19
FIGURA 2.5: CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO (ADAPTADA DE MEFFERT, 2000).	21
FIGURA 2.6: SOBREPOSIÇÃO DO CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO E DE SEU RESPECTIVO SERVIÇO (ELABORADA PELO AUTOR).	23
FIGURA 2.7: (A) PROCESSO TRADICIONAL DE UTILIZAÇÃO DE IMPRESSORAS. (B) CONCEITO ATUAL DE <i>MANAGED PRINTING SERVICES</i> (ELABORADA POR BAINES <i>ET AL.</i> , 2007).	30
FIGURA 2.8: MÓDULOS DE SERVIÇOS (SERVITIZAÇÃO) PARA FABRICANTES DE IMPRESSORAS (ADAPTADA DE VANDERWERWE E RADA, 1988).	31
FIGURA 2.9: OS TRÊS UNIVERSOS APRESENTADOS POR ZARIFIAN E APLICADOS A EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO DURÁVEIS (ADAPTADA DE ZARIFIAN, 2001).	43
FIGURA 2.10: MODELO DE MATURIDADE DE PROCESSO (ADAPTADA DE SIQUEIRA, 2005).	61
FIGURA 3.1: MÉTODO DE ESTUDO DOS CASOS (ADAPTADA DE YIN, 2005).	77
FIGURA 3.2: RELACIONAMENTO ENTRE AS ÁREAS ENTREVISTADAS (LINHAS) E MUDANÇAS DA ORGANIZAÇÃO (COLUNAS). A NUMERAÇÃO REPRESENTA AS QUESTÕES QUE ESTÃO APRESENTADAS NO APÊNDICE B (ELABORADA PELO AUTOR).	79
FIGURA 3.3: RELACIONAMENTO ENTRE AS ÁREAS ENTREVISTADAS (LINHAS) E OS TRÊS ELEMENTOS QUE SE BUSCAM IDENTIFICAR COM AS PERGUNTAS (COLUNAS). A NUMERAÇÃO REPRESENTA AS QUESTÕES QUE ESTÃO APRESENTADAS NO APÊNDICE B (ELABORADA PELO AUTOR).	82
FIGURA 3.4: CONVERGÊNCIA DAS EVIDÊNCIAS PARA CARACTERIZAÇÃO DE FATOS (ELABORADA PELO AUTOR).	83
FIGURA 4.1: PARTICIPAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS NO FATURAMENTO ANUAL DA EP (ELABORADA PELO AUTOR. FONTE: RELATÓRIO ANUAL DA EP DISPONÍVEL EM SEU SITE).	89
FIGURA 4.2: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EP (ELABORADA PELO AUTOR).	90
FIGURA 5.1: FASES DO MODELO DE MATURIDADE APLICADO À SERVITIZAÇÃO (ELABORADA PELO AUTOR)... ..	123
FIGURA 5.2: CORRELAÇÃO ENTRE OS RECURSOS CRÍTICOS QUE CARACTERIZAM O RELACIONAMENTO COM O MERCADO EM FUNÇÃO DAS FASES DE SERVITIZAÇÃO (ELABORADA PELO AUTOR).	125
FIGURA 5.3: CORRELAÇÃO ENTRE OS RECURSOS CRÍTICOS QUE CARACTERIZAM O RELACIONAMENTO COM A REDE EM FUNÇÃO DAS FASES DE SERVITIZAÇÃO (ELABORADA PELO AUTOR).	126
FIGURA 5.4: CORRELAÇÃO ENTRE OS RECURSOS CRÍTICOS QUE CARACTERIZAM O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE EM FUNÇÃO DAS FASES DE SERVITIZAÇÃO (ELABORADA PELO AUTOR).	128
FIGURA 5.5: CORRELAÇÃO ENTRE OS RECURSOS CRÍTICOS QUE CARACTERIZAM O RELACIONAMENTO INTERNO EM FUNÇÃO DAS FASES DE SERVITIZAÇÃO (ELABORADA PELO AUTOR).	130
FIGURA 5.6: MODELO DE MATURIDADE PARA O PROCESSO DE SERVITIZAÇÃO (ELABORADA PELO AUTOR). ..	137
FIGURA 5.7: CORRELAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE RELACIONAMENTO E AS FASES DE SERVITIZAÇÃO (ELABORADA PELO AUTOR).	138
FIGURA 5.8: CORRELAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE RELACIONAMENTO E AS FASES DE SERVITIZAÇÃO APLICADA A EP (ELABORADA PELO AUTOR).	143
FIGURA 6.1: CORRELAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE RELACIONAMENTO E AS FASES DE SERVITIZAÇÃO APLICADA A TEL (ELABORADA PELO AUTOR).	154
FIGURA 6.2: CORRELAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE RELACIONAMENTO E AS FASES DE SERVITIZAÇÃO APLICADA A ELETRO (ELABORADA PELO AUTOR).	162
FIGURA 6.3: CORRELAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE RELACIONAMENTO E AS FASES DE SERVITIZAÇÃO APLICADA A AUTO (ELABORADA PELO AUTOR).	171
FIGURA 7.1: PROCESSO DE REORGANIZAÇÃO DE UMA EMPRESA TÍPICAMENTE MANUFATUREIRA, QUANDO ALTERA SUA LÓGICA DE PRODUTO-DOMINANTE PARA SERVIÇO-DOMINANTE (ELABORADA PELO AUTOR).	174
FIGURA 7.2: RESUMO DA CORRELAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE RELACIONAMENTO E AS FASES DE SERVITIZAÇÃO APLICADA ÀS QUATRO EMPRESAS ESTUDADAS NESTE TRABALHO (ELABORADA PELO AUTOR).	175



LISTA DE TABELAS

TABELA 2.1: PRINCIPAIS NOMENCLATURAS UTILIZADAS NA LITERATURA QUE REFERENCIAM A MUDANÇA DE ESTRATÉGIA DE UMA ORGANIZAÇÃO COM FOCO NO PRODUTO PARA FOCO EM SERVIÇO (ELABORADA PELO AUTOR).....	26
TABELA 2.2: COMPARAÇÃO DO ESCOPO ENTRE AS OPERAÇÕES DE MANUFATURA, DE EMPRESAS SERVIDIZADAS E DE SERVIÇOS (ADAPTADA DE BAINES <i>ET AL.</i> , 2009A).	32
TABELA 2.3: COMPARAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DE VALOR ENTRE AS OPERAÇÕES DE MANUFATURA, DE EMPRESAS SERVIDIZADAS E DE SERVIÇOS (ADAPTADA DE BAINES <i>ET AL.</i> , 2009A).....	33
TABELA 2.4: COMPARAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DA OPERAÇÃO (ESTRUTURA) ENTRE AS OPERAÇÕES DE MANUFATURA, DE EMPRESAS SERVIDIZADAS E DE SERVIÇOS (ADAPTADA DE BAINES <i>ET AL.</i> , 2009A).....	34
TABELA 2.5: COMPARAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DA OPERAÇÃO (INFRAESTRUTURA) ENTRE AS OPERAÇÕES DE MANUFATURA, DE EMPRESAS SERVIDIZADAS E DE SERVIÇOS (ADAPTADA DE BAINES <i>ET AL.</i> , 2009A). 35	
TABELA 2.6: COMPARAÇÃO ENTRE AS LÓGICAS PRODUTO-DOMINANTE E SERVIÇO-DOMINANTE (ADAPTADA DE LUSCH E VARGO, 2004).	36
TABELA 2.7: COMPARAÇÃO ENTRE AS VISÕES DE EMPRESAS FOCADAS NO PRODUTO E NO CLIENTE (ADAPTADA DE GALBRAITH, 2002).	39
TABELA 2.8: GUIA GERENCIAL PARA AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA RECEITA DE SERVIÇOS EM EMPRESAS MANUFATUREIRAS (ADAPTADA DE GEBAUER, FRIEDLI E FLEISCH, 2006).	40
TABELA 2.9: CONJUNTO DE RECURSOS CRÍTICOS QUE CARACTERIZAM O RELACIONAMENTO DA EMPRESA COM O MERCADO (ELABORADA PELO AUTOR).....	66
TABELA 2.10: CONJUNTO DE RECURSOS CRÍTICOS QUE CARACTERIZAM O RELACIONAMENTO DA EMPRESA COM A REDE (ELABORADA PELO AUTOR).....	66
TABELA 2.11: CONJUNTO DE RECURSOS CRÍTICOS QUE CARACTERIZAM O RELACIONAMENTO DA EMPRESA COM O CLIENTE (ELABORADA PELO AUTOR).	68
TABELA 2.12: CONJUNTO DE RECURSOS CRÍTICOS QUE CARACTERIZAM O RELACIONAMENTO INTERNO DA EMPRESA (ELABORADA PELO AUTOR).	69
TABELA 3.1: SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA (ADAPTADA DE YIN, 2005).....	73
TABELA 3.2: RESUMO DAS ÁREAS ENTREVISTADAS (ELABORADA PELO AUTOR).	85
TABELA 4.1: ELEMENTOS IDENTIFICADOS DAS LÓGICAS PRODUTO-DOMINANTE E SERVIÇO-DOMINANTE PARA A EP (ELABORADA PELO AUTOR).....	95
TABELA 4.2: MUDANÇAS IDENTIFICADAS NA EP DEVIDO À INSERÇÃO DE ELEMENTOS DA LÓGICA SERVIÇO-DOMINANTE E SUAS EVIDÊNCIAS (ELABORADA PELO AUTOR).	112
TABELA 4.3: CONJUNTO DE RECURSOS CRÍTICOS ADICIONAIS QUE CARACTERIZAM O RELACIONAMENTO DA EMPRESA COM O MERCADO (ELABORADA PELO AUTOR).	114
TABELA 4.4: CONJUNTO DE RECURSOS CRÍTICOS ADICIONAIS QUE CARACTERIZAM O RELACIONAMENTO DA EMPRESA COM A REDE (ELABORADA PELO AUTOR).	115
TABELA 4.5: CONJUNTO DE RECURSOS CRÍTICOS ADICIONAIS QUE CARACTERIZAM O RELACIONAMENTO DA EMPRESA COM O CLIENTE (ELABORADA PELO AUTOR).....	116
TABELA 4.6: CONJUNTO DE RECURSOS CRÍTICOS ADICIONAIS QUE CARACTERIZAM O RELACIONAMENTO INTERNO DA EMPRESA (ELABORADA PELO AUTOR).....	117
TABELA 5.1: CONJUNTO DE RECURSOS CRÍTICOS PARA ELABORAÇÃO DO MODELO DE MATURIDADE APLICADO AO PROCESSO DE SERVIDIZAÇÃO (ELABORADA PELO AUTOR).	119
TABELA 5.2: TABELA-REFERÊNCIA PARA ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO PILOTO (ELABORADA PELO AUTOR). 140	
TABELA 6.1: TABELA-REFERÊNCIA PARA ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO DA TEL (ELABORADA PELO AUTOR).150	
TABELA 6.2: TABELA-REFERÊNCIA PARA ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO DA ELETRO (ELABORADA PELO AUTOR).....	159
TABELA 6.3: TABELA-REFERÊNCIA PARA ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO DA AUTO (ELABORADA PELO AUTOR).	168
TABELA 10.1: COMPARAÇÃO ENTRE OS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES ENTRE AS PRINCIPAIS EMPRESAS QUE OFERECEM MPS (ADAPTADA DE GARTNER, 2008).....	191
TABELA 12.1: FASES PROVÁVEIS PARA IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS CRÍTICOS (ELABORADA PELO AUTOR).	208



LISTA DE SIGLAS

AUTO	Empresa de Autopeças estudada
B2B	Do inglês <i>Business to Business</i> , o que significa transações de comércio entre empresas
B2C	Do inglês <i>Business to Consumer</i> , o que significa transações de comércio entre empresa e o consumidor
CAC	Central de Atendimento ao Consumidor
CMM	Do inglês <i>Capability Maturity Model</i> , o que significa Modelo de Maturidade de Competências
ELETRO	Empresa de Eletrodomésticos estudada
EP	Empresa-piloto estudada
HP	Multinacional do setor de tecnologia cujo nome é <i>Hewlett-Packard</i>
IBM	Multinacional do setor de tecnologia cujo nome é <i>International Business Machines Corporation</i>
MPS	Do inglês <i>Managed Printing Services</i> , o que significa Serviço de Gerenciamento de Impressão
OPM3	Do inglês <i>Organizational Project Management Maturity Model</i> , o que significa Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Organizacionais
P2MM	Do inglês <i>PRINCE2[®] Maturity Model</i> , o que significa Modelo de Maturidade PRINCE2 [®]
P3M3	Do inglês <i>Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model</i> , o que significa Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Portfólio, Programa e Projetos
PABX	Do inglês <i>Private Automatic Branch Exchange</i> , o que significa Troca Automática de Ramais Privados
PLC	Do inglês <i>Product Life Cycle</i> , o que significa Ciclo de Vida do Produto
PMMM	Do inglês <i>Project Management Maturity Model</i> , o que significa Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
PRINCE2 [®]	Do inglês <i>Projects in Controlled Environments</i> , o que significa Projetos em Ambientes Controlados
PSS	Do inglês <i>Product Services-Systems</i> , o que significa Sistemas Produto-Serviço
SLC	Do inglês <i>Service Life Cycle</i> , o que significa Ciclo de Vida do Serviço
TEL	Empresa de Telecomunicações estudada
TI	Tecnologia de Informação



T&M Do inglês *Time and Material*, o que significa Mão-de-Obra e Material



SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO	6
1.3	JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	6
1.4	ORGANIZAÇÃO DA TESE	7
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1	CONCEITOS DE MANUFATURA E SERVIÇOS	10
2.1.1	<i>Serviço pós-vendas</i>	15
2.1.2	<i>Ciclo de vida de um produto</i>	20
2.1.3	<i>Ciclo de vida de um serviço</i>	21
2.1.4	<i>Relação entre os ciclos de vida do produto e do serviço pós-vendas</i>	22
2.2	PROCESSO DE SERVICIZAÇÃO	25
2.3	ESTUDO COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS MANUFATUREIRAS, SERVICIZADAS E DE SERVIÇOS	32
2.4	LÓGICA PRODUTO-DOMINANTE E SERVIÇO-DOMINANTE	35
2.5	MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS INTERNAS DECORRENTES DA SERVICIZAÇÃO	41
2.5.1	<i>Mudança da estratégia de Marketing</i>	45
2.5.2	<i>Universo dos sistemas técnicos</i>	47
2.5.3	<i>Universo do contato com o público</i>	50
2.5.4	<i>Universo do desenvolvimento de novos produtos ou serviços</i>	51
2.5.5	<i>Outros potenciais focos de mudança</i>	53
2.6	CONCEITOS DE MODELO DE MATURIDADE	56
2.7	DEFINIÇÃO DOS RECURSOS CRÍTICOS PARA O PROCESSO DE SERVICIZAÇÃO	62
2.7.1	<i>Relacionamento com o mercado</i>	65
2.7.2	<i>Relacionamento com a rede</i>	66
2.7.3	<i>Relacionamento com o cliente</i>	67
2.7.4	<i>Relacionamento interno</i>	68
3	MÉTODOS DE ESTUDO	71
3.1	DEFINIÇÃO DA PESQUISA	71
3.2	DEFINIÇÃO DOS MEIOS DE PESQUISA	73
3.3	DEFINIÇÃO DO TIPO DE PROJETO	74
3.4	PROJETO E PROTOCOLO DA COLETA DE DADOS	77
3.5	COLETA DE EVIDÊNCIAS	80
3.6	ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS	81
3.7	RELATO DO ESTUDO DE CASO	83
3.8	DETALHAMENTO DA FASE DE ENTREVISTAS	84
3.9	TESE A SER DEFENDIDA	86
4	ESTUDO DE CASO PILOTO	88
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PARA O ESTUDO DE CASO PILOTO	88
4.2	ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	91
4.2.1	<i>Identificação de oportunidades de servicização por meio do contato com clientes</i>	91
4.2.2	<i>Identificação de elementos da lógica produto-dominante/serviço-dominante</i>	93
4.2.3	<i>Identificação de mudanças organizacionais</i>	97
4.2.3.1	<i>Mudança da estratégia de Marketing</i>	99
4.2.3.2	<i>Mudança no universo dos sistemas técnicos</i>	100
4.2.3.3	<i>Mudança no universo do contato com o público</i>	102
4.2.3.4	<i>Mudança do universo do desenvolvimento de novos produtos e serviços</i>	107
4.2.3.5	<i>Outros potenciais focos de mudança</i>	108
4.2.3.6	<i>Resumo das mudanças identificadas na EP devido à alteração da lógica produto-dominante para serviço-dominante</i>	111
4.3	REVISÃO DOS RECURSOS CRÍTICOS	113
5	MODELO DE MATURIDADE APLICADO À SERVICIZAÇÃO	119
5.1	FASES DO MODELO DE MATURIDADE APLICADO À SERVICIZAÇÃO	120



5.2	MAPEAMENTO DOS RECURSOS CRÍTICOS ANALISADOS E SUAS RESPECTIVAS FASES DE ACONTECIMENTO EM BASE AO ESTUDO DE CASO PILOTO	124
5.3	ANÁLISE CRÍTICA DO MODELO DE MATURIDADE	131
5.4	APLICAÇÃO DO MODELO DE MATURIDADE À EMPRESA-PILOTO.....	139
6	VALIDAÇÃO DO MODELO PARA OUTRAS EMPRESAS	145
6.1	EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES	145
6.2	EMPRESA DO SETOR DE ELETRODOMÉSTICOS	154
6.3	EMPRESA DO SETOR DE AUTOPEÇAS.....	163
7	CONCLUSÕES	173
8	PROPOSTAS PARA TRABALHOS FUTUROS.....	180
9	REFERÊNCIAS	181
10	APÊNDICE A: COMPARAÇÃO ENTRE EMPRESAS DO SETOR DE MPS	191
11	APÊNDICE B: QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO	192
12	APÊNDICE C: QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO PARA ANÁLISE DAS FASES DE CADA UM DOS RECURSOS CRÍTICOS	207



1 Introdução

1.1 Contextualização

O crescimento da participação de serviços na soma de todas as riquezas produzidas pelos países (produto interno bruto) tem sido uma tendência nas últimas décadas, principalmente em países considerados desenvolvidos. Já em países em franco desenvolvimento, principalmente na Ásia e na América Latina, embora esse movimento também ocorra de forma acentuada, ainda continuam existindo muitas indústrias manufatureiras (CAMBRIDGE, 2007; NEELY, 2008; MAGLIO *et al.*, 2009).

A transformação de empresas tipicamente manufatureiras em também provedoras de serviços, cujo seu próprio produto é apenas uma parte integrante da solução para o cliente, pode ser apontada como uma contribuição à criação e à oferta de novos serviços.

A inserção ou mescla de serviços complementando a produção de bens manufaturados permite uma diferenciação da companhia no mercado sem necessariamente cortar seus custos de operação para, ainda assim, manter-se competitiva (PORTER, 1993; NEELY, 2008), uma vez que sua solução torna-se mais difícil de ser copiada, dada a forte dependência de recursos humanos (BORCHARDT; SELLITTO; PEREIRA, 2008).

A fim de comprovar essa tendência de crescimento, Neely (2007) realizou um levantamento sobre 23 países a respeito da presença de empresas manufatureiras, de serviços e com combinação de ambos. O autor obteve em janeiro de 2007 uma base com mais de 44.000 companhias classificadas de acordo com seu segmento de atuação.

Resgata-se do estudo a distribuição percentual desses três grupos de acordo com o grau de desenvolvimento do país. Estados Unidos, por exemplo, apresenta uma proporção de empresas com combinação de serviços e produtos muito superior à da China, cujo foco ainda permanece basicamente em companhias produtoras de bens acabados. No entanto, o Japão, embora tenha uma economia considerada bastante desenvolvida, também conta com muitas empresas manufatureiras, principalmente conglomerados. A Figura 1.1 mostra a distribuição das organizações de acordo com seu segmento de atuação para os 23 países estudados pelo autor.

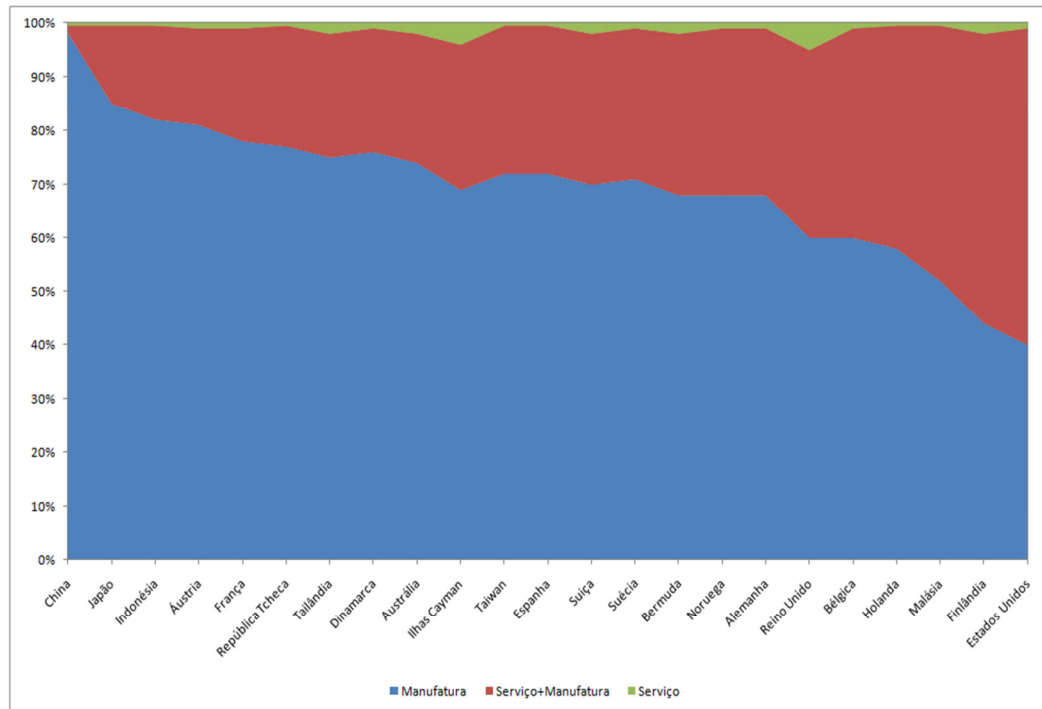


Figura 1.1: Distribuição percentual das empresas de manufatura, serviços mais manufatura e de serviços para alguns países (adaptada de Neely, 2007).

A partir de uma ótica mais tradicional, empresas produtoras de bens de consumo duráveis podem ser vistas como tipicamente manufatureiras. Tal lógica é apresentada na literatura por Lusch e Vargo (2004, 2006) como sendo produto-dominante (foco no produto).

Segundo os autores, tal lógica tradicional fomenta uma estratégia baseada em uma produção quase que isenta da participação do cliente na concepção do produto, extremamente focada na melhoria da produtividade por meio da economia de escala, buscando minimizar o custo unitário e aumentar o volume de produção. Para esse processo, é fundamental controlar a variabilidade do manufaturado e produzir de forma consistente, em um fluxo constante.

Porém, após o crescimento e muitas vezes predomínio de serviços dentro de seu portfólio, do ponto de vista mais moderno e que cada vez mais ganha força dentro do meio acadêmico, essas empresas buscam implantar a perspectiva da lógica serviço-dominante (foco no serviço).

O filósofo e economista Peter Ferdinand Drucker dizia que “*em tempos de turbulência, o maior problema não é a turbulência em si, mas sim agir com a lógica de antes*”. Em outras palavras, devem-se buscar novas alternativas para os problemas provenientes de mudanças (nesse caso relacionada à lógica).



Entender e incorporar essa nova lógica a fim de desenvolver a estratégia da companhia altera sensivelmente sua forma de agir e interagir tanto internamente quanto com o meio. Isso porque deve existir uma cogeração de valor entre pelo menos dois agentes: empresa e cliente (LUSCH; VARGO, 2004).

Para Sheth *et al.* (2000) a cogeração de valor pode ser constatada na visão serviço-dominante, pois esta é “centrada” no cliente, o que difere de ser apenas “orientada” a ele. De alguma forma, ela requer sua colaboração, aprendendo com ele e adaptando-se às suas necessidades individuais e dinâmicas. Nesse sentido, o valor é definido e cocriado pelo cliente, ao invés de estar embutido no produto ou no serviço. Isso implica uma migração da estratégia empresarial do “fazer e vender” para a do “sentir e responder” (HAECKEL, 1999).

Dessa forma, as indústrias do segmento de bens de consumo duráveis poderiam ser classificadas sob a lógica produto-dominante, pois se esforçam justamente em fazer e vender seu produto, em manter a lealdade do cliente e em buscar novas oportunidades de crescimento (AHN; SOHN, 2009), enxergando muitas vezes o serviço pós-vendas como um “mal necessário” à sua sobrevivência (CAVALIERI; GAIRDELLI; IERACE, 2007).

No entanto, tal serviço deve ser capaz de suportar ao consumidor e interagir com ele em caso de dúvidas ou defeitos de seu produto. Sendo assim, aplicar os conceitos da lógica produto-dominante a essas indústrias pode ser talvez uma visão simplista, dado que o fato de estar em contato direto com o usuário proporciona sentir, identificar e responder às necessidades e, logo, incorporar novos serviços (além do pós-vendas) que possam complementar seu portfólio e agregar maior valor ao seu cliente. A Figura 1.2(a) ilustra uma empresa típica de bens de consumo duráveis que possui um serviço pós-vendas e que desperdiça a oportunidade de ofertar novas soluções, deixando esse nicho para a concorrência.

Já na situação (b), o pós-vendas serve como agente identificador de oportunidades e retroalimentador para desenvolvimento e para incorporação de novas soluções ao cliente.

Ahn e Sohn (2009) comentam que por meio desses serviços pode ocorrer a retenção e/ou aumento de clientes. Sendo assim, o serviço pós-vendas passa a ter uma participação expressiva em empresas tidas como tipicamente manufatureiras, pois pode prover informações valiosas à própria organização, conferindo a ela uma

vantagem competitiva e sendo fonte de novas oportunidades (SACCANI; SONGINI; GAIARDELLI, 2006).

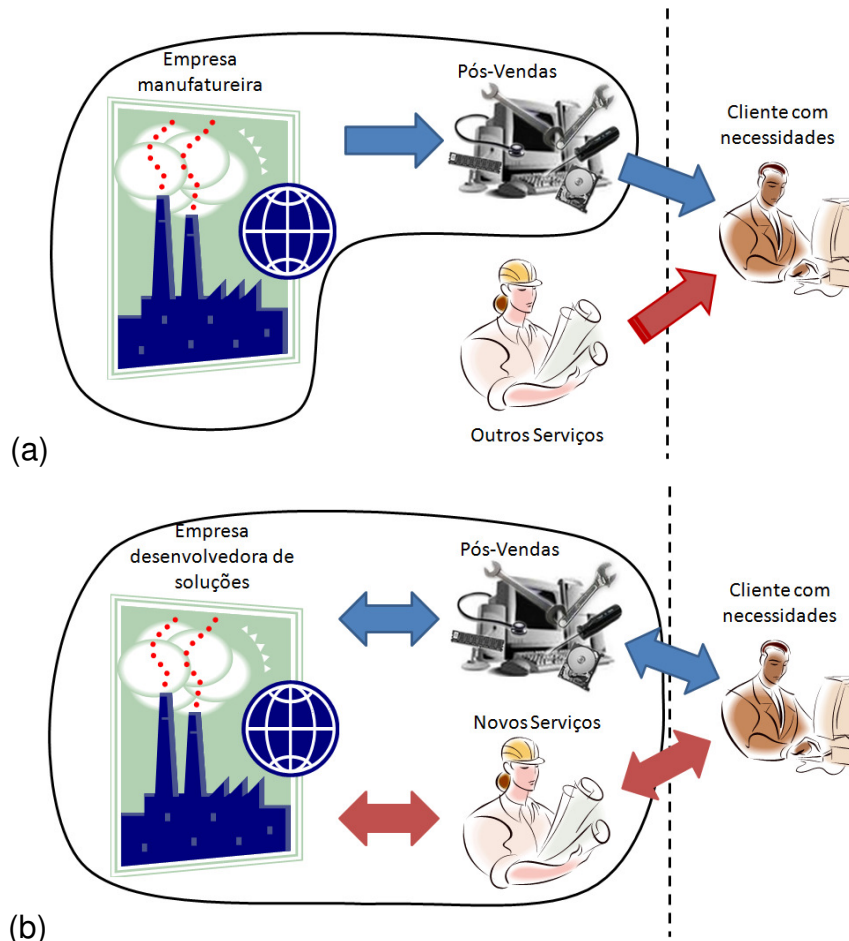


Figura 1.2: (a) Visão de uma empresa de bens duráveis com pós-vendas (b) que agrega novos serviços aos seus clientes (elaborada pelo autor).

Alguns estudos realizados (WISE; BAUMGARTNER, 1999; ALEXANDER *et al.*, 2002; BUNDSCHUH; DEZVANE, 2003) comprovam que empresas manufatureiras focadas no pós-vendas conseguem alavancar quatro vezes mais vendas de seu produto e ter três vezes mais rotatividade de seu bem original ao longo do ciclo de vida do produto.

No entanto, cabe ressaltar que a decisão de incorporar serviços ou soluções ao cliente requer uma reestruturação organizacional da empresa em questão e muitos são os desafios encontrados que devem ser superados (SLACK; LEWIS; BATES, 2004; SACCANI; SONGINI; GAIARDELLI, 2006; JOHNSON; MENA, 2008). Em outras palavras, a migração da lógica produto-dominante para serviço-dominante



requer um rearranjo adequado de alguns elementos importantes dentro da cadeia de valor.

Essa alteração de foco remete a um processo de servitização (BAINES *et al.*, 2009a; BAINES; LIGHTFOOT; SMART, 2011) que começou a aparecer nas últimas décadas e que foi definido pela primeira vez por Vandermerwe e Rada (1988).

Segundo Baines *et al.* (2009a) e Kucza e Gebauer (2011), tal mudança de estratégia surgiu porque empresas tipicamente manufatureiras enxergaram que poderiam gerar valor agregado ao cliente ao mesmo tempo em que se tornaria mais fácil sobreviver em um cenário econômico de custo mais baixo e que se torna cada vez mais competitivo. Isso porque prover serviços permite, por vezes, margens mais interessantes que somente manufaturar um produto (WISE; BAUMGARTNER, 1999; BAINES *et al.*, 2009b).

Sasser, Olsen e Wyckoff (1978) afirmam que um sistema de produção é justamente composto por dois tipos de “produtos” associados: bens (objetos físicos e tangíveis) e serviços (intangíveis e não físicos). Da mesma forma, Oliva e Kallenberg (2003) sugerem que o produto final de uma organização de fabricação é composto pelo item manufaturado e pelos serviços a ele associados.

Seria talvez mais simples olhar para o mercado de bens de consumo duráveis do ponto de vista da lógica produto-dominante. Poder-se-ia tentar entendê-lo e traçar uma estratégia futura para a corporação a partir daí.

Porém, a relevância e o crescimento dos serviços no cenário atual globalizado e principalmente em empresas que já contam com serviço pós-vendas requerem um estudo mais minucioso sobre as mudanças organizacionais decorrentes dessa alteração de pensamento e também de sua forma de relacionamento com outros elementos da cadeia de valor (clientes e fornecedores, por exemplo).

Neste trabalho, pretendem-se discutir algumas questões relacionadas às mudanças necessárias na esfera organizacional de uma empresa a fim de viabilizar a alteração de sua lógica reconhecida tipicamente como manufatureira para a ótica da lógica serviço-dominante.

Sendo assim, dentro desse cenário de transformação, buscar-se-á construir um modelo que permita posicionar uma dada empresa de acordo com seu nível de servitização, o qual será caracterizado neste trabalho no capítulo de proposição e detalhamento do modelo (Capítulo 5).



Adicionalmente, serão foco de análise e aplicação do modelo proposto empresas de bens de consumo duráveis detentoras de um serviço pós-vendas, dado que esta interface lhes permite uma exploração de novas oportunidades se sua lógica deixar de ser produto-dominante e passar a ser serviço-dominante. Isso porque lhes permite visualizar melhor as necessidades de seu cliente, agregando valor ao seu produto vendido por meio da geração de serviço.

1.2 Objetivos do trabalho

Este trabalho tem por objetivo geral:

propor uma forma de avaliação para empresas tipicamente manufatureiras que já disponham de um serviço pós-vendas para entendimento do seu grau de maturidade de servitização baseado no relacionamento com outros elementos da cadeia de valor.

Como objetivos específicos, pode-se dizer que este trabalho busca:

- investigar como e se de fato a adição de novos serviços como parte do portfólio da empresa altera a lógica de produto-dominante para serviço-dominante nesse tipo de empresa;
- analisar como empresas de bens de consumo duráveis devem se organizar para alavancar novos negócios a fim de assegurar a fidelização de seus clientes com base no processo de servitização.

1.3 Justificativa do trabalho

Muito se fala a respeito da servitização e dos benefícios que ela traz para a empresa que adiciona mais serviços ao seu produto. Baines *et al.* (2009b) fizeram um apanhado de 58 artigos publicados a respeito do tema em periódicos de renome datados de 1976 a 2008 e constataram o aumento de publicações sobre o assunto nos últimos anos, principalmente nos Estados Unidos e na Europa Ocidental. Desse total, 41 foram escritos e publicados na última década.

Este estudo demonstra a contemporaneidade do assunto. Ressalta-se também que a expressão “servitização” somente surgiu em 1988, com Vandermerwe e Rada. Apesar disso, o conceito da adição de serviços a produtos já era tratado na literatura por outros autores.

Embora dos 58 artigos sobre servitização 27 abordem a temática da estrutura organizacional, apenas um coloca essa questão como foco principal, mas versando



somente sobre a interação com a cadeia de fornecedores. Enquanto 12 discutem com um pouco mais de detalhe alguns estudos de caso, os demais 14 apenas tratam superficialmente o tema.

Apesar de não ser novo o debate sobre a estrutura organizacional, poucos são os artigos que comentam a respeito dos impactos ocasionados pela alteração de estratégia da empresa perante o mercado nas mudanças de prioridades de cada uma das áreas da companhia, além da forma de gerenciá-las e medi-las dentro dessa nova estrutura. Um exemplo a ser mencionado é o artigo publicado por Galbraith (2002), em que o autor propõe um modelo que correlaciona a estratégia de uma empresa focada no cliente com sua estrutura, seus processos e também seus recursos. Não obstante, não é uma preocupação central do autor discorrer sobre a estratégia adotada em cada área da companhia e a forma de gerenciar a cadeia de valor.

Talvez o artigo publicado por Gebauer, Friedli e Fleisch (2006) seja uma tentativa de comentar sobre as mudanças na organização em face de sua alteração de estratégia. Como conclusão do trabalho, os autores identificam seis fatores críticos de sucesso que permitem às empresas manufatureiras aumentarem sua receita com serviços. Porém, eles mesmos sugerem novos estudos em outros setores com o intuito de corroborar suas conclusões, uma vez que o ambiente de análise restringiu-se a indústrias alemãs e suíças de equipamentos maquinários.

Sendo assim, ainda existe uma boa área de estudo no que tange à organização de empresas de bens de consumo duráveis que servitizam, principalmente quando este processo ocorre a partir do serviço pós-vendas já oferecido por elas.

A contribuição do trabalho versa sobre o entendimento dos impactos na estrutura organizacional em função da revisão da estratégia de uma empresa tipicamente manufatureira de bens de consumo duráveis sob a nova ótica da lógica serviço-dominante, bem como busca situá-la dentro de um modelo de maturidade proposto para o processo de servitização, com o intuito de entender o caminho e as etapas que ela deve seguir ao longo dessa transformação.

1.4 Organização da tese

Esta tese está organizada em nove Capítulos, incluindo este inicial (**Capítulo 1**) de contextualização, objetivos e justificativa do trabalho, além dessa breve explicação sobre a organização da tese.



No **Capítulo 2**, será apresentado o levantamento bibliográfico que servirá para o estudo a respeito das mudanças organizacionais ocorridas em empresas tipicamente manufatureiras que começam a vender serviços como parte de seu portfólio. Dentre as principais referências, destacam-se o estudo a respeito de conceitos de manufatura, serviços e pós-vendas, definições do processo de servitização, comparação entre empresas cujas características são manufatureiras, de serviço ou servitizadas e os conceitos encontrados na literatura sobre as lógicas produto-dominante e serviço-dominante. Serão também exploradas, neste capítulo, algumas mudanças organizacionais, levando-se em conta os três universos descritos em Zarfian (2001). Finaliza-se o capítulo apresentando-se conceitos a respeito de modelos de maturidade que fornecerão subsídios para o desenvolvimento posterior do modelo de medição do grau de servitização de uma empresa de bens de consumo duráveis e quais são os recursos críticos importantes que devem ser levados em conta nessa classificação, tomando-se como base o levantamento bibliográfico elaborado neste mesmo capítulo.

No **Capítulo 3** far-se-á uma descrição do método de estudo empregado na elaboração do trabalho e de seu protocolo de pesquisa, percorrendo cada etapa importante dentro da elaboração e execução de um estudo de caso típico. Utilizam-se como referência principal as etapas de estudo propostas por Yin (2005), as quais contemplam: definição do tipo do projeto, preparação da coleta de dados, coleta e análise de evidências e relato do estudo de caso. A definição da tese deste trabalho e também das proposições elaboradas, assim como o processo de aplicação do modelo proposto, serão comentados ao final deste mesmo capítulo.

No **Capítulo 4**, será discutido um estudo de caso piloto que servirá para confronto com alguns itens propostos na literatura a respeito do processo de servitização e apontados no Capítulo 2, além da revisão dos recursos críticos definidos previamente (seção 2.7) e identificados durante o estudo de caso. A condução do estudo será feita em base ao exposto no Capítulo 3.

No **Capítulo 5**, será construído um modelo com o objetivo de avaliar a maturidade do processo de servitização, podendo ser aplicado às empresas de bens de consumo duráveis. Para isso, serão definidas e apresentadas as fases desse modelo tomando-se como base a literatura estudada. Relacionar-se-ão os recursos críticos com essas fases para então sintetizar o modelo de maturidade proposto. Ainda



neste capítulo, será feita a aplicação do modelo à empresa avaliada no estudo de caso piloto, bem como a análise crítica do próprio modelo.

No **Capítulo 6**, será feito uso do modelo elaborado e testado no Capítulo 5 em outras empresas também de bens de consumo duráveis que passam ou pretendem passar por um processo de servitização, como forma de validar sua concepção e confrontá-lo como outros cenários, a fim de demonstrar sua aplicabilidade.

No **Capítulo 7**, será feita a conclusão final da tese, avaliando o modelo proposto como ferramenta que auxilia no processo de servitização para empresas tradicionalmente conhecidas pela fabricação de bens manufaturados e atentando-se para as conclusões mediante a análise e confronto dos estudos de caso. Vale reforçar que, neste capítulo, também será revisitado o objetivo proposto inicialmente a fim de assegurar que ele tenha sido atingido de maneira satisfatória, bem como será feita a avaliação das proposições apresentadas no Capítulo 3.

No **Capítulo 8**, por sua vez, propõem-se novos temas e vertentes de estudo que podem surgir a partir desta pesquisa ou que ainda podem ser mais bem explorados. Como será visto no Capítulo 2, modelos de maturidade são referências baseadas tanto na teoria quanto na prática e que servem para direcionar mudanças. Dessa forma, estão sempre sujeitos a melhorias e a uma evolução constante ao longo do tempo e com base em novos estudos e constatações.

Por fim, no **Capítulo 9**, apresentam-se as referências bibliográficas utilizadas para embasar esta tese.



2 Revisão bibliográfica

Neste capítulo, serão discutidos os principais textos encontrados na literatura a respeito dos conceitos de manufatura e serviços (incluindo fundamentos de serviço pós-vendas, relacionando-o com o ciclo de vida de manufatura e serviços por meio de seu detalhamento), processo de servitização, estudo comparativo entre empresas servitizadas, de manufatura e serviços e uma apresentação da literatura sobre as mudanças organizacionais internas em face ao processo de servitização.

A inclusão dos conceitos de manufatura e serviços permite diferenciar os dois modelos. Quando se fala de serviço pós-vendas especificamente, também é importante entender suas interfaces com a fabricação de um produto. Uma das formas de se abordar esta questão é por meio da análise do ciclo de vida de ambos.

Investigam-se aqui características da produção em organizações manufatureiras, de serviços e servitizadas, mostrando-se que as diferenças de ciclo de vida são relevantes para se entender as vantagens e os problemas identificados quando se passa da lógica de produto-dominante para serviço-dominante tendo como origem o serviço pós-venda.

Ainda dentro deste Capítulo 2, também será feito um estudo a respeito do conceito de um modelo de maturidade cujo objetivo é fundamentar o modelo que será proposto mais adiante como resultado deste trabalho.

Os tópicos deste capítulo servem como preparação para o desenvolvimento dos estudos de caso propostos, sendo necessário o resgate de algumas bibliografias antes de se enveredar à aplicação direta a bens duráveis de consumo.

Vale ressaltar que a revisão bibliográfica foi realizada em dois momentos diferentes: logo no início do trabalho, para levantamento do material e da literatura disponíveis e, ao final, a fim de incorporar novos estudos publicados durante a formulação do modelo de maturidade e a realização dos estudos de caso.

2.1 Conceitos de manufatura e serviços

Groover (2001) define manufatura como a aplicação de processos físicos e químicos para se alterar a geometria, propriedades e/ou aparência de um material, com a finalidade de fabricar produtos.



Corrêa e Caon (2008) caracterizam serviços como atividades que requerem produção e consumo simultâneos, presença do cliente ao longo do processo para que esse último ocorra e por sua intangibilidade. Na verdade, a ideia de produção e consumo simultâneos remete a Bowen e Ford (2002), que falam justamente sobre a não possibilidade de estocagem de um serviço e, também por isso, devem ser gerenciados de maneira distinta.

Troster (1999) e Zeithaml e Bitner (2000), por sua vez, apresentam serviços como aquelas atividades que, mesmo sem criar artefatos materiais, destinam-se direta ou indiretamente a satisfazer necessidades humanas cujo produto não é físico ou construído, sendo consumido no momento de sua produção e provendo valor agregado ao cliente. Kotler e Armstrong (1998) enfatizam que sua conclusão pode ou não estar relacionada a um produto físico.

Da mesma forma, Zarifian (2001) apresenta serviços não como simples atividades, mas como um processo (conjunto de atividades) capaz de transformar as condições de existência de um ou mais indivíduos, agindo sobre seu estado de vida ou uso do destinatário, de forma a responder às suas expectativas e, também, às suas necessidades.

As diferenças entre ambos os conceitos são vastamente difundidas na literatura (WILD, 1977; NORMANN, 1993; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1998; ZEITHAML; BITNER, 2003). Talvez Miller (2000) seja quem defina da forma mais simplista (e pouco precisa): a manufatura como uma produtora de um bem físico e tangível, ao contrário de serviços, que resulta em algo intangível.

Normann (1993) e Gronroos (1995) caracterizam serviços de forma bastante interessante, diferenciando-os da manufatura devido:

- à sua intangibilidade (não pode ser tocado ou possuído pelo cliente);
- a não poder ser revendido;
- a não poder ser efetivamente demonstrado antes da aquisição;
- a não poder ser estocado;
- à produção e ao consumo serem simultâneos;
- à produção, à venda e ao consumo serem espacialmente unidos;
- a não poder ser transportado;
- ao cliente ser parte da produção;
- a maior parte dos casos, o contato direto ser necessário;



- ao valor principal ser produzido nas interações entre vendedor e cliente.

Vale lembrar que apesar de suas diferenças, muitas empresas vendem um pacote de bens manufaturados e serviços que certamente variam de acordo com o negócio analisado (CORRÊA; CAON, 2008). A Figura 2.1 mostra alguns exemplos de como varia a proporção entre produtos físicos e serviços.



Figura 2.1: Pacotes de valor entregues ao cliente variam na proporção entre produtos físicos e serviços (elaborada por Corrêa e Caon, 2008).

Ainda complementando, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) apontam outro aspecto típico dos serviços: a heterogeneidade. Em outras palavras, seu resultado pode variar de produtor para produtor, de cliente para cliente e até mesmo de um dia para o outro. Como o cliente tem papel fundamental na execução de qualquer serviço e dada a necessidade da grande interação entre aquele e o prestador para o sucesso do trabalho, Normann (1993) batizou os momentos de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente como “momentos da verdade”.

Gadrey (2001) apresenta uma interessante definição de “triângulo do serviço” a fim de definir o conceito de prestação de serviços: *“uma atividade de serviço é uma operação que visa uma transformação de estado de uma realidade C, possuída ou utilizada por um consumidor B, realizada por um prestador de serviços A a pedido de B, e com frequência relacionada a ele, não chegando porém à produção de um*



bem que possa circular economicamente independentemente do suporte C”, ou seja, exclui-se a atividade produtiva (transformação da matéria-prima de C) que caracteriza a operação de manufatura.

Teboul (2006) tipifica produto e serviço como processos e, sendo assim, define entradas e saídas para as duas situações como forma de diferenciá-los. No caso extremo de produto “puro”, entram no processo matérias-primas que são transformadas em um bem acabado (saída do processo). Oposto a isso (serviço “puro”), o cliente ou usuário é não só a entrada, mas também a própria saída, transformado pela sua experiência durante o processo. A Figura 2.2 ilustra a explanação de Teboul.

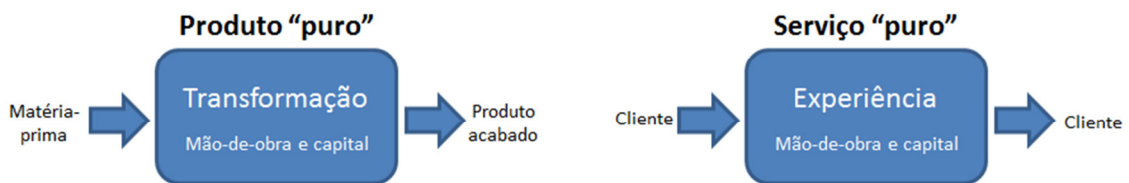


Figura 2.2: Processos de transformação de produto e serviço “puros” (adaptada de Teboul, 2006).

Assim como Bowen e Ford (2002) comentam, a gestão de operações deve ser diferente quando se fala de manufatura e serviços. Skinner (1969) foi um dos pioneiros a apresentar as estratégias de operação voltadas à área de manufatura. Desde então, outras literaturas apresentaram um desenvolvimento de seu trabalho. No entanto, somente nos últimos anos é que vem ganhando força a aplicação de um sistema de operações também voltado a serviços. Apesar disso, o foco acadêmico ainda continua sendo a gestão da produção manufatureira (NIE; KELLOGG, 1999; DANGAYACH; DESHMUKH, 2001).

Mesmo assim, Corrêa e Corrêa (2008) apontam uma evolução da gestão de operações principalmente ao final dos anos 90, em pelo menos três diferentes aspectos:

- no início, preocupava-se muito mais com os recursos e com os bens físicos produzidos, sendo que agora o maior foco passa a ser em processos e nos recursos que geram serviços;
- da preocupação “micro” (análise para melhoria da operação e sua eficiência) a um entendimento “macro” (gerenciamento da operação com a avaliação das decisões no desempenho global da organização);



- do gerenciamento de “unidades de operação” para uma visão sistêmica, contemplando também a interação entre as várias “unidades operacionais”.

O primeiro ponto lembrado pelos autores será mais aprofundado no item sobre servitização. O segundo comenta a respeito da importância de uma visão mais ampla em detrimento de uma análise detalhista para definição de uma estratégia. O terceiro aspecto, por sua vez, embasa a necessidade de um modelo capaz de olhar o todo em detrimento de uma “unidade de operação” ou de “silos organizacionais”.

Johnston e Clark (2002), dentre outros autores (CORRÊA; CORRÊA, 2008), separam em duas partes as operações de serviços: linha de frente ou *front office* (interface entre cliente e empresa e com alto contato com o cliente – “momento da verdade”) e retaguarda ou *back office* (apoio à linha de frente e com pouco ou mesmo nenhuma relação com o cliente). Corrêa e Caon (2008) diferenciam ambas por algumas atividades e características resumidas na Figura 2.3.

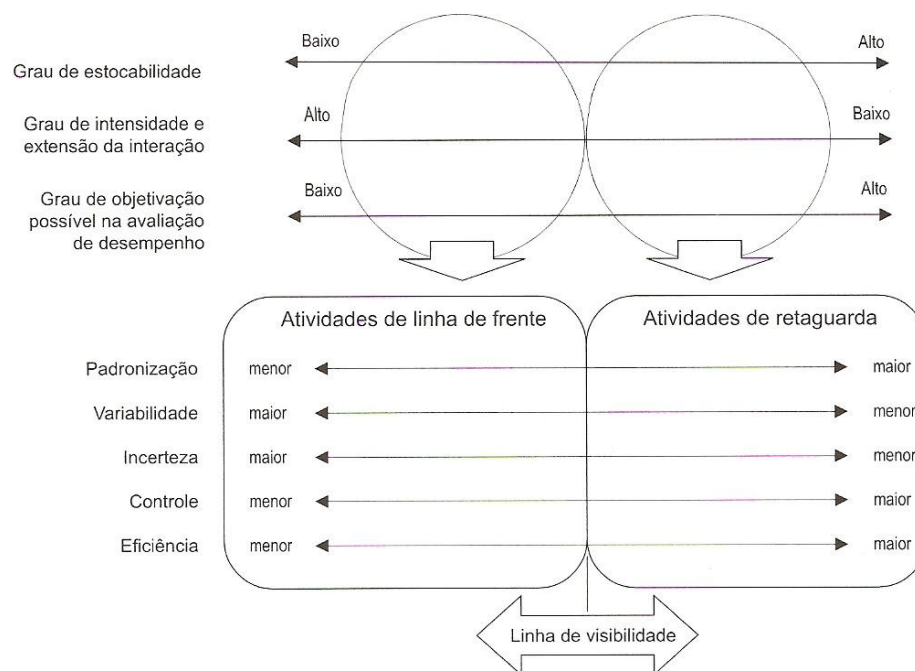


Figura 2.3: Atividades de linha de frente e retaguarda (elaborada por Corrêa e Caon, 2008).

Por serem mais próximas às atividades fabris, atividades de retaguarda apresentam maior grau de padronização de processos, são mais facilmente controladas e com maior eficiência na operação. Por outro lado, as atividades de linha de frente contam com maior variabilidade de processos e incerteza em sua execução. Além disso, segundo Teboul (2006), essas atividades de linha de frente podem ser medi-



das pelo desempenho na transformação do cliente e não da matéria-prima (dentro do conceito de produto “puro” apresentado).

Esse autor comenta que tanto o setor industrial quanto o de serviços contam com as duas atividades (retaguarda e linha de frente), podendo ser diferenciados pelo grau de importância dado aos dois em seu processo: na manufatura há um foco grande nas operações de retaguarda, enquanto em serviços a prioridade é voltada à linha de frente, a qual estabelece contato direto com o cliente.

Como pôde ser observado, muitos pesquisadores encontrados na literatura de uma forma ou de outra ressaltam diferenças tanto no processo quanto na gestão de operações de manufatura e de serviços. É dentro dessa discussão a respeito das características de ambos que o serviço pós-vendas de empresas tipicamente de bens de consumo duráveis desperta interesse para o estudo.

Se, por um lado, ele pode ser apresentado tipicamente como serviço (confere uma experiência ao usuário por meio de uma transformação como forma de atender à sua necessidade), ao mesmo tempo é parte complementar de um setor fortemente industrial, cujo foco principal é a fabricação de bens manufaturados. Nesse último cenário, o serviço pós-vendas possui menor importância de acordo com a análise de Teboul (2006), uma vez que o foco prevalece na retaguarda (manufatura).

Como ilustrado na Figura 1.2, se bem explorado, o pós-vendas pode ser o ponto de partida para a mudança de foco e estratégia desse tipo de organização que visa a adicionar novos serviços a seu portfólio (por razões que serão detalhadas nos próximos itens sobre servitização), tornando-se uma empresa que vende serviços e não apenas produtos. Nesse novo ambiente, esse setor torna-se muito mais participativo, aumentando seu grau de importância para a companhia. Dessa forma, é interessante explorar um pouco mais essa área.

2.1.1 Serviço pós-vendas

Bens de consumo duráveis requerem serviços ao longo de todo o seu ciclo de vida (a ser detalhado mais adiante) e geram custos aos seus usuários por meio do uso de peças de reposição, itens de consumo e mão-de-obra (BORCHARDT; SELLITTO; PEREIRA, 2008).

Levitt (1983) já dizia que os fabricantes e revendedores de bens de consumo duráveis não poderiam considerar como fim de suas atividades a venda do produto. Também deveriam contemplar um suporte pós-vendas como instalação, informações



técnicas, manutenção/reparo, entrega de peças de reposição, atualização do produto etc.

Stewart (2003) e Malthouse *et al.* (2004) contemplam o pós-vendas como componente de um pacote comprado pelo cliente quando da aquisição do produto, sendo capaz de afetar a satisfação do usuário e podendo colaborar, inclusive, para a fidelização do consumidor à marca, bem como contribuir com a construção e divulgação da boa reputação da empresa para potenciais compradores.

Figueiredo (2002) comenta a respeito do crescente interesse no pós-vendas devido:

- aos clientes buscarem fazer valer o dinheiro empregado na compra, aumentando a vida útil dos seus produtos. O principal objetivo do serviço pós-vendas é, assim, assegurar que o cliente obtenha o maior proveito e valor de sua compra;
- aos produtos mais complexos, tais como televisores, computadores e veículos, requerem serviços e suporte especializados, mesmo quando não apresentam problema;
- à crescente venda de produtos, mas que não aumenta na proporção adequada, o número de pessoas habilitadas para fazer a manutenção e o suporte ao uso dos mesmos.

Dessa forma, de acordo com Van Daal (2004), o pós-vendas é mais do que simplesmente o atendimento relacionado à garantia do produto. Ele pode também incluir:

- demandas de clientes: solicitações de informações comerciais (ordens de compra, prazos de entrega e pagamentos) e técnicas (uso e instalação do produto);
- reparo e manutenção: inclui o gerenciamento de peças de reposição, o despacho dos componentes, a logística reversa, as demandas de garantia, a administração das manutenções emergenciais e das rotinas de manutenção;
- relacionamento com clientes: atividades que podem contribuir para o aumento das vendas com contratos de serviços, peças de reposição e acessórios. Entre estas atividades, citam-se: instalação, treinamento, serviços de customização e apoio a projetos para o uso do bem.



De acordo com Oliva e Kallenberg (2003), três são as razões principais para o pós-vendas ser parte integrante do produto:

- relevância do mercado pós-vendas: segundo já comentado na introdução do trabalho, estudos comprovam que empresas manufatureiras focadas no pós-vendas conseguem alavancar quatro vezes mais vendas de seu produto e ter até três vezes mais rotatividade de seu bem original ao longo do ciclo de vida do produto;
- entendimento das necessidades do cliente: permite a descoberta de novos nichos e a adição de serviços a atividades consideradas não principais dos clientes;
- competitividade da marca: o serviço pós-vendas permite gerar maiores lucros que o produto em si, sendo uma forma importante de a empresa se diferenciar de outras companhias manufatureiras. É considerado uma maneira de recuperação da margem de lucro perdida com a alta concorrência do produto original, ainda representando uma das poucas formas de o cliente conhecer melhor a marca que compra.

A esses três pontos, Sacconi, Songini e Gaiardelli (2006) adicionam um quarto elemento que seria a retroalimentação da manufatura com informações valiosas do pós-vendas para aprimoramento tanto do produto quanto do serviço, bem como a identificação de oportunidades para as atividades de vendas, de marketing e de relacionamento com o cliente.

Devido a estes quatro aspectos relevantes apontados, Cavalieri, Gaiardelli e Ierace (2007) comentam que é muito comum o pós-vendas acabar se tornando dentro da própria empresa uma área estratégica e independente, com responsabilidade sob sua receita e seu custo, reconhecendo que essa área é uma fonte de receitas de longo prazo, a qual pode assegurar a fidelização e a satisfação do cliente.

Alguns outros estudos anteriores corroboram as afirmações dos autores sobre a importância do pós-vendas na estratégia da empresa em relação a esses pontos comentados (COOPER, 1995; EHINLANWO; ZAIRI, 1996; COHEN; WHANG, 1997). Aproveitando-se disso, Cavalieri, Gaiardelli e Ierace (2007) identificam quatro diferentes estratégias para um pós-vendas:

- suporte ao produto: função tradicional do pós-vendas é vista por muitos como um “mal necessário”, apenas gerando custo adicional;



- gerador de receita: nesta situação, o pós-vendas representa uma boa fonte de receitas por meio da venda de peças e acessórios (bens tangíveis), como forma de recuperar a lucratividade do produto;
- gerador de negócio: mais que trazer receitas, o pós-vendas torna-se estratégico à empresa, identificando novos nichos no mercado e ofertando a seus clientes um conjunto de soluções composto por produtos e serviços que atendam ao seu consumidor (bens intangíveis). Geralmente, essa estratégia desponta em setores de alta competitividade em que saturação do produto esteja afetando fortemente sua rentabilidade;
- desenvolvimento da marca: assim como no item anterior, o pós-vendas já se caracteriza como uma fonte importante de receitas e detentor de informações relevantes para melhoria do produto e serviço no mercado, obtendo a retenção e a satisfação dos clientes, com uma visão de longo prazo.

Mais recentemente, Ren e Gregory (2009) apresentam um trabalho bastante interessante sobre a evolução dos tipos de pós-vendas, seguindo uma linha próxima a de Cavalieri, Gaiardelli e Ierace (2007). A Figura 2.4 contempla esse processo evolutivo.

Segundo os autores, o processo de reparo de produtos surge tradicionalmente como ferramenta para atrair novos clientes e alavancar mais a venda de seus manufaturados. No entanto, o reparo era visto exclusivamente como custo (“mal necessário”), ou seja, sem nenhum ganho de receita. Nessa situação, existe algum valor agregado apenas para o cliente.

Os serviços de *break-and-fix* aparecem como uma primeira forma de se obter algum ganho por parte da empresa com a reparação de produtos. Nesta situação, o processo é disparado com o contato de um cliente e tanto mão-de-obra quanto material são faturados, o que permite alguma margem de lucro. Não obstante, os serviços de *break-and-fix* apresentam várias limitações, como a sazonalidade de receita (períodos de alta e baixa, já que o cliente não tem contrato fixo) e conseqüentemente uma dificuldade operacional de gerenciamento de demanda e de capacidade. Essas oscilações e a falta de um contrato prejudicam o relacionamento com o cliente e



a estabilidade do fluxo de caixa, sem contar que não garante a retenção do consumidor.

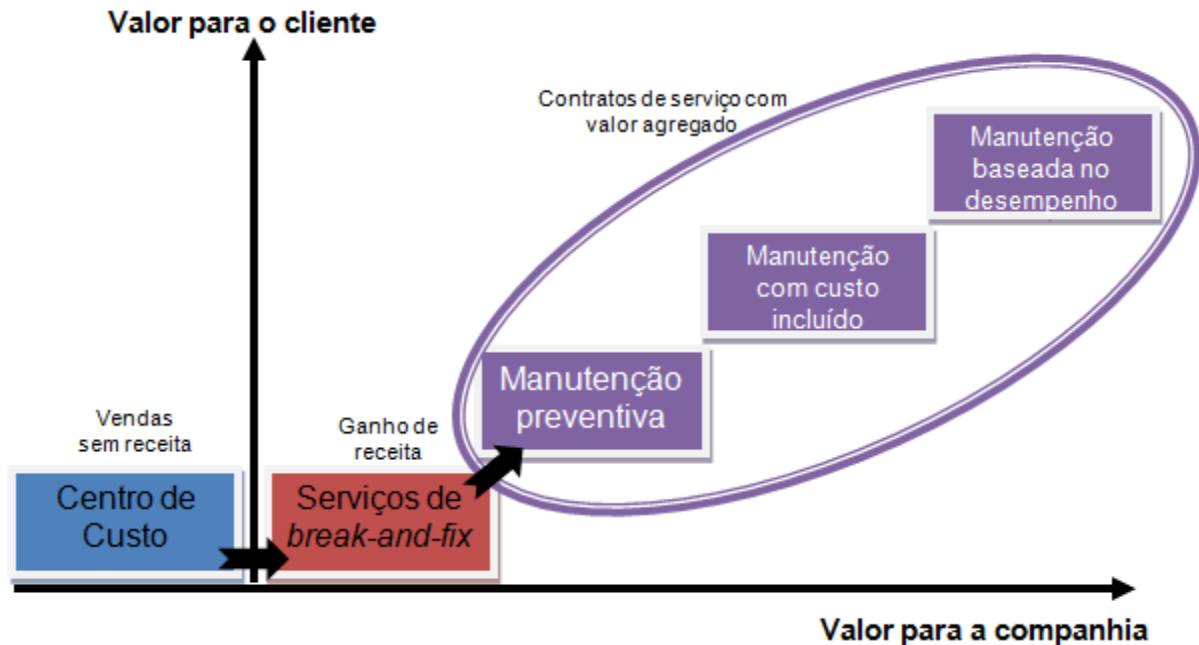


Figura 2.4: Evolução do suporte ao produto (adaptada de Ren e Gregory, 2009).

Como solução para esses problemas, Ren e Gregory (2009) apresentam três tipos de contratos que surgem nesse processo evolutivo: Manutenção preventiva, Manutenção com custo incluído e Manutenção baseada no desempenho. Esses contratos fazem parte das duas últimas estratégias apresentadas por Cavalieri, Gaiardelli e Ierace (2007).

No primeiro caso, a empresa provedora do produto concede desconto nos gastos de manutenção preventiva e de garantia da disponibilidade do produto em caso de falhas. Na segunda modalidade, o cliente paga um custo fixo não somente pela prevenção mas também inclui mão-de-obra e material. Sendo assim, o fabricante preocupa-se em reduzir as quantidades de falha e seus custos de reparação. Normalmente, esses contratos são acordados com tempos de resposta pré-determinados (tempo máximo para o reparador entrar em contato com o cliente quando do aparecimento de uma falha). Já na última situação, além do tempo de resposta, o cliente pode contratar um serviço com tempo de solução e, em caso de não cumprimento, uma penalidade pode ser aplicada (daí o termo “baseado no desempenho”).



Por ser uma área típica de uma empresa de manufatura, o pós-vendas possui participação efetiva ao longo da vida útil de um produto. Entender esse elo é importante para compreender potenciais mudanças estruturais ou organizacionais em firmas manufatureiras que buscam aumentar a contribuição de serviços em sua receita. Uma forma de entender esse relacionamento pode ser feito por meio do entendimento dos ciclos de vida de um produto, de um serviço e também do pós-vendas, detalhados nos itens a seguir.

2.1.2 Ciclo de vida de um produto

O ciclo de vida de um produto (PLC¹) pode ser dividido em três etapas (adaptado de Meffert, 2000):

1. Introdução do Produto: caracterizada pelas primeiras experiências de um novo produto no mercado, geralmente em uma região delimitada a título de lançamento, ainda com baixa lucratividade para a empresa e aceitação comercial;
2. Sustentabilidade do Produto: considerada aqui como a junção de duas fases típicas – crescimento e maturidade – que correspondem ao incremento de unidades do produto no mercado devido à sua maior disseminação, expansão e sustentação, com o aparecimento de concorrência. Nesta fase, a empresa já possui maior conhecimento da produção do manufaturado, o que permite aumento nas vendas e do lucro de forma acelerada;
3. Fim de Vida do Produto: também tida como a união das etapas de saturação e declínio do produto no mercado, geralmente sendo ele substituído por um mais avançado tecnologicamente e que atenda à nova realidade do consumidor. Na etapa de saturação, apesar das vendas ainda serem expressivas, o lucro sofre decréscimo até que o produto tenha retração ou declínio de unidades.

Essas três etapas correspondem somente à presença de um manufaturado no mercado. Naturalmente que anterior a elas existe o desenvolvimento e a pesquisa do produto. Na Figura 2.5, podem-se observar as três etapas do ciclo de vida de um produto, sendo as duas últimas já divididas em suas duas subfases.

¹ Do inglês *Product Life Cycle* (Ciclo de Vida do Produto).

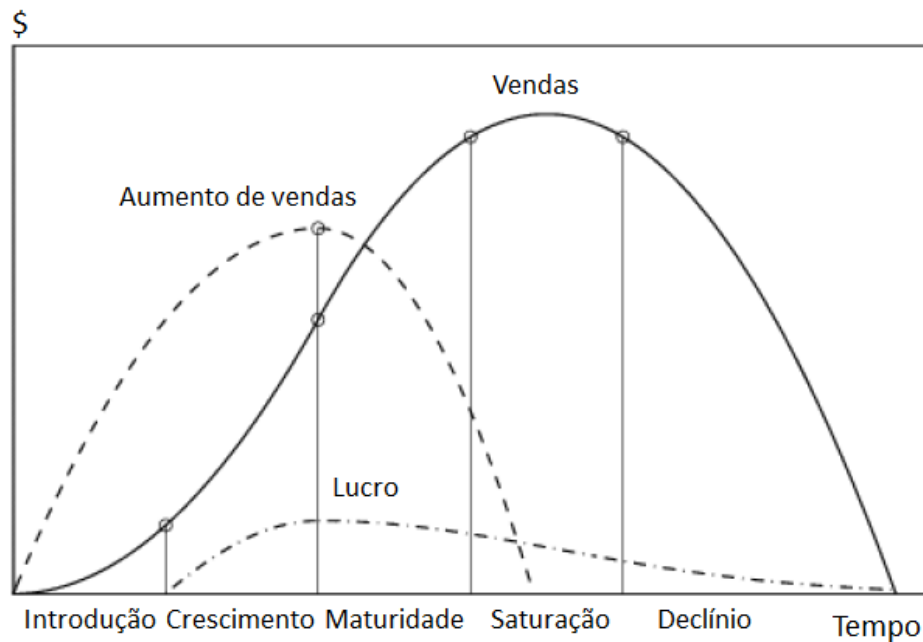


Figura 2.5: Ciclo de vida de um produto (adaptada de Meffert, 2000).

2.1.3 Ciclo de vida de um serviço

Segundo Katzan Jr (2008), o ciclo de vida de um serviço (SLC²) é composto de cinco importantes fases:

- **Estratégia:** é considerada pelo autor como a fase mais importante do ciclo, já que se refere a um plano de longo prazo, baseada nos objetivos que permitem a organização adaptar-se às mudanças de condições do ambiente. Pelo fato de o serviço ter grande interface com o cliente, é preciso que aquele entregue valor a este e, assim, é necessária uma estratégia bem desenvolvida para a operação do serviço;
- **Projeto:** refere-se à síntese dos serviços para satisfazer os objetivos da empresa. Esta fase incorpora a arquitetura de serviços, processos, políticas e devida documentação. Riscos, qualidade, métricas e a infraestrutura necessária são especificados nesta etapa. Também envolve o gerenciamento da capacidade, da disponibilidade, da segurança e das responsabilidades organizacionais básicas;
- **Transição:** preocupa-se com a implementação dos serviços com o intuito de colocá-los em ambiente de produção. Dessa forma, é uma ponte entre a fase de projeto e a operação. Muitas vezes, essa etapa pode

² Do inglês *Service Life Cycle* (Ciclo de Vida do Serviço).



estar relacionada à mudança de serviços já existentes e também ao treinamento de pessoas;

- Operação: nesta fase, gerenciam-se e entregam-se os serviços desenvolvidos, atentando-se ao seu devido e criterioso controle;
- Melhoria contínua: é a fase em que o serviço é mantido assim como seu valor gerado ao cliente, buscando-se aprimorá-lo e protegê-lo da concorrência. Esta fase contempla sete estágios: definição do que deve ser medido, definição do que pode ser medido, coleta de dados, processamento dos dados, análise, reporte da informação e implementação de planos de correção.

As etapas do SLC supramencionadas podem ser aplicadas a qualquer tipo de serviço. No entanto, o serviço pós-vendas contempla características e estratégias peculiares que precisam ser entendidas antes para se fazer uma adequada correlação entre seu ciclo e do PLC. Como será observado na sequência, alguns trabalhos evidenciam o pós-vendas devido a essas particularidades.

2.1.4 Relação entre os ciclos de vida do produto e do serviço pós-vendas

Entendidas as particularidades do serviço pós-vendas (estratégias e sua localização na cadeia de valor do produto), pode-se agora inter-relacionar seu ciclo de vida com o PLC.

O serviço pós-vendas pode ser repartido de igual forma em três etapas:

1. Introdução do Serviço: a prestação de um serviço pós-vendas só pode começar após a introdução do produto no mercado. Nessa fase, contemplam-se as fases de estratégia, projeto, transição e início de operação do SLC. Apesar dos primeiros atendimentos ocorrerem após algum tempo do produto nas prateleiras, deve ser feita a estocagem de peças e treinamento de mão-de-obra para eventuais atendimentos;
2. Sustentabilidade do Serviço: com o crescimento do produto no mercado, aumenta também a demanda pelo pós-vendas. Dessa forma, espera-se o crescimento concomitante de peças disponíveis para substituição, mais pessoas capacitadas para efetuar o reparo e maturidade do serviço no que concerne ao conhecimento dos principais problemas apresentados. Aqui já se fala da operação e do desenvolvimento da melhoria contínua;



3. Fim de Vida do Serviço: após o fim de vida do produto, ainda existe alguma demanda para o pós-vendas, tendo um declínio conforme a base instalada seja substituída por equipamentos novos. Ainda assim, por lei³, é necessário dar suporte aos produtos fora de linha, ainda que ocorram com menor frequência. Encerram-se aqui as fases de operação do serviço associado ao produto e o processo de melhoria.

Uma possível relação entre o ciclo de vida do produto e o serviço pós-vendas pode ser visualizada na Figura 2.6. Apesar de antes mesmo da introdução do produto no mercado acontecer uma preparação do serviço pós-venda (estoques, treinamentos), esse processo não é simples. Contudo, somente após algum tempo do produto no mercado é que são solicitadas as primeiras intervenções do pós-venda (Início ou Introdução do serviço). Essa defasagem depende de uma série de variáveis, como a natureza, a qualidade e a utilização do produto, por exemplo.

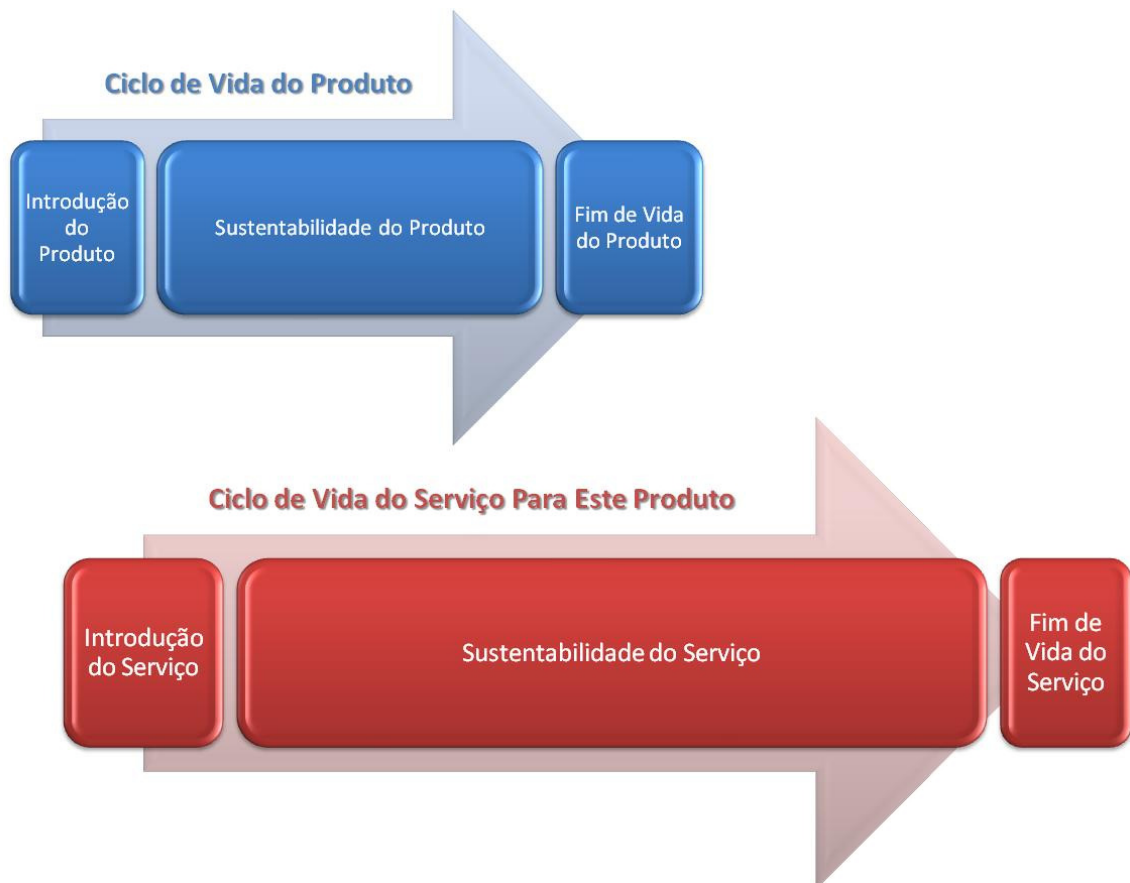


Figura 2.6: Sobreposição do ciclo de vida de um produto e de seu respectivo serviço (elaborada pelo autor).

³ A Lei Nº 8.078 de 1990, Seção II, Art. 32 “assegura a oferta de componentes e peças de reposição por um período razoável”, sem definir precisamente o que se entende por *período razoável*.



Da mesma forma, a sustentabilidade do serviço inicia seu declínio, em geral, quando do fim das vendas do produto no mercado. O final dessa fase depende da base instalada existente, do período de garantia do produto e da taxa de falha que o mesmo apresenta. Somente quando deixa de ser expressiva a quantidade de manufaturados existentes para reparo é que entra em declínio também o seu serviço prestado de reparação.

Nessa última etapa (fim de vida do serviço), torna-se muitas vezes complicado encontrar peças de substituição e pessoas com treinamento para a manutenção do produto obsoleto. É quando se recomenda a troca por um produto mais moderno e com tecnologia mais atual.

Entender a participação do pós-vendas no ciclo de vida de um produto permite identificar como essa área, que no princípio era considerada apenas um “mal necessário” por muitas empresas, pode ser elemento facilitador na mudança de estratégia de uma companhia que deseja oferecer serviços e não mais apenas seu produto.

Se em um primeiro momento apresentava meramente função de suporte, com o decorrer do tempo tornou-se diferencial no desenvolvimento da marca e também na fidelização do cliente (vide CAVALIERI; GAIARDELLI; IERACE, 2007 e Figura 2.4). É dentro desse contexto (em empresas tipicamente manufatureiras que buscam vender serviços) que o pós-vendas ganha maior importância, pois permite a partir dele o crescimento do foco na linha de frente em detrimento da retaguarda (típico de empresas de serviço, segundo Teboul (2006)).

Sendo assim e dado o contato bastante próximo junto ao cliente, o pós-vendas é capaz de captar as dificuldades e/ou necessidades dos clientes e retroalimentar a empresa como forma de não somente aprimorar seu produto, mas também de identificar potenciais oportunidades de negócio (serviço) que provejam maior valor agregado ao seu consumidor. A consideração dessa vantagem (contato com o cliente para identificar como gerar maior valor agregado ao cliente) é um ponto importante para dar início ao processo de servitização.

A fim de entender melhor o que deve ser analisado para que ocorra a mudança de estratégia e de foco, é importante antes compreender de que forma e por que o processo de servitização torna-se interessante para uma empresa. Esse é o principal objetivo do próximo item.



2.2 Processo de servitização

Na seção anterior, buscou-se classificar e diferenciar as duas operações, manufatura e serviços, apresentando algumas características típicas de ambas e aprofundando-se o conceito de pós-vendas. Muitas empresas iniciaram suas atividades com a manufatura de seus produtos e também com o reparo dos mesmos como forma de garantir que o cliente tenha suporte após a compra do produto.

Além da garantia prevista por lei e de atendimentos esporádicos fora desse período de cobertura do produto, mais adiante, elas enxergaram na área de serviços outras grandes oportunidades já descritas anteriormente por Cavalieri, Gaiardelli e Ierace (2007), Ren e Gregory (2009) e Kindström (2010).

Esse movimento, cujas razões já foram apresentadas, de focar-se mais e mais na venda de serviços agregados ao produto, denomina-se servitização. No universo de TI, o termo mais comumente encontrado é o de *Service Science* (CHESBROUGH; SPOHRER, 2006; SPOHRER *et al.*, 2008; BAINES *et al.*, 2009a), o que prevê a integração entre pessoas, tecnologia e negócio. Porém, outro nome vastamente usado na literatura é *Product Service – System* (PSS).

Gronroos (2000) afirma que todo negócio está relacionado a um serviço e que o produto torna-se apenas um elemento no todo a fim de garantir a oferta do serviço. Já do ponto de vista de Goedkoop *et al.* (1999) o PSS é um conjunto de produtos e serviços capaz de satisfazer as necessidades do cliente.

Product Service-System ou *Service Science* pode ainda ser definido como um sistema de produtos, serviços, redes de usuários e uma infraestrutura de suporte que busca continuamente ser competitiva, satisfazer às necessidades dos clientes e ter um baixo impacto ambiental quando comparado aos modelos de negócio tradicionais (GOEDKOOOP *et al.*, 1999; MONT, 2001; BRANDSTOTTER *et al.*, 2003; MANZINI; VEZOLLI, 2003; WONG, 2004; ELIMA, 2005).

A Tabela 2.1 apresenta um resumo das principais nomenclaturas utilizadas na literatura estudada e que definem a mudança de estratégia de uma organização com foco no produto para foco em serviço.

No entanto, para este trabalho, utilizar-se-á a nomenclatura servitização, a qual foi apresentada inicialmente por Vandermerwe e Rada (1988) e é aquela mais comumente encontrada na literatura, definindo de forma genérica a mudança de foco estratégico centrado no produto para outro focado em serviço.



Tabela 2.1: Principais nomenclaturas utilizadas na literatura que referenciam a mudança de estratégia de uma organização com foco no produto para foco em serviço (elaborada pelo autor).

Nomenclatura Português/Inglês	Significado atribuído ou características	Autores-referência
Servitização ou <i>Servitization</i>	Criação de valor por meio da adição de serviços ao produto. Servitizar permite inibir a entrada de novos competidores na carteira de clientes da empresa e aumenta seu grau de diferenciação frente aos concorrentes	Vandermerwe e Rada (1988)
	Serviços inovadores atrelados ao produto por empresas tipicamente manufatureiras. Mudança na cadeia de produção de valor, se aproximando do cliente	Schmenner (2009)
	Valor agregado por meio da adição de serviços	Quinn, Doorley e Paquette (1999)
	Inovação de processos e competências da empresa por meio da adição de serviços	Neely (2009)
	Criação de valor ao produto por meio da adição de serviços	Baines <i>et al.</i> (2009a)
	Empresas manufatureiras que se movem a entregáveis mais lucrativos por meio de serviços associados ao produto	Wise e Baumgartner (1999)
PSS ou <i>Product Service-System</i>	Integração entre serviço e produto que adicione maior valor ao cliente	Neely (2009)
	Produto como responsabilidade do cliente e serviço como responsabilidade do fabricante	Hockerts e Weaver (2002)
	Potencial de melhoria da competitividade das empresas, identificando novas oportunidades e novos centros de custo rentáveis e estabelecendo um relacionamento mais próximo aos clientes	Mont (2000)
	Mesmo conceito de servitização, mas desenvolvido na Escandinávia e com foco maior na sustentabilidade e redução de impactos ambientais	Baines <i>et al.</i> (2009a)
	Conjunto de produtos e serviços capaz de satisfazer as necessidades do cliente. Sistema de produtos, serviços, redes de usuários e uma infraestrutura de suporte que busca continuamente ser competitiva, satisfazer às necessidades dos clientes e ter um baixo impacto ambiental quando comparado aos modelos de negócio tradicionais	Goedkoop <i>et al.</i> (1999)
<i>Service Science</i>	Mais aplicado ao universo de TI, prevê a integração entre pessoas, tecnologia e negócio	Chesborough e Spohrer (2006)
	Serviços que permitem a integração entre tecnologia, processos e organização. Inclui uma série de disciplinas como ciências da computação, engenharia, economia, entre outras. Tem por objetivo estudar a integração de diversas áreas por meio da ciência de serviços	Baines <i>et al.</i> (2009a)
	Compatibilização de sistemas diversos, de fornecedores diferentes, de maneira que o cliente possa utilizá-los de maneira integrada. Deve “assegurar que o valor do sistema integrado seja maior do que a soma dos valores das partes” Diante da complexidade tecnológica dos sistemas, empresas fornecedoras de tecnologia que servitizam suas ofertas dessa forma têm se apoiado na sua competência técnica e gerencial, no que diz respeito à gestão de grandes projetos e de gestão de redes de fornecedores e clientes.	Davies, Brady e Hobday (2007)



Vandermerwe e Rada (1988) apresentam três estágios para o processo de servitização:

- Estágio 1: manufaturados ou serviços – a empresa é gerida e focada em um desses dois negócios apenas;
- Estágio 2: manufaturados + serviços – definições convencionais do Estágio 1 deixam de existir e torna-se óbvia a existência de empresas que priorizem ambos os setores. Nesta fase, fabricantes principalmente de computadores não separam mais seus produtos de seus serviços. De igual forma, empresas tipicamente de serviços como bancos, por exemplo, começam a usar produtos com o intuito de facilitar a venda de seus serviços;
- Estágio 3: manufaturados + serviços + suporte + conhecimento + autosserviço – manufaturados seguem sendo fabricados embora muitas vezes com produção terceirizada; serviços atrelados diretamente ao produto (reparos); suporte remoto a equipamentos e treinamentos; conhecimento que está mais relacionado à parte criativa e responsável pelo desenho da solução para o cliente e; autosserviço, que mais e mais vem sendo a tônica a fim de que o cliente possa efetuar o trabalho da própria empresa e reduzir custos de operação (exemplo *banklines*).

Segundo Oliva e Kallenberg (2003) e Martinez *et al.* (2010), uma empresa tipicamente manufatureira quando passa por um processo de servitização requer novos princípios, estruturas e processos para produção e suporte à operação. Voss (1992) e Chase e Garvin (1989) sugerem que existe uma sutil e distinta formação na estrutura organizacional da empresa assim como deve haver processos apropriados a essa nova estratégia.

Baines *et al.* (2009a) e Baines, Lightfoot e Smart (2011) ratificam que empresas manufatureiras tradicionais que oferecem serviços acoplados ao produto necessitam passar por transformações em sua esfera estrutural e processual. No entanto, os autores afirmam que esse tópico não tem recebido ainda a devida atenção por parte dos pesquisadores. A literatura existente é muito pouco explorada no que tange à integração entre manufatura e serviços quanto ao grau de configuração dos



recursos internos a fim de entregar um produto servitizado (HEINEKE; DAVIS, 2007).

Nas palavras de Mont (2000), unir produção a serviços permite à empresa enxergar um novo nicho ou oportunidade, tendências do mercado e desenvolvimento do produto, indo além da percepção habitual e rotineira da companhia.

Essa união apresentaria vantagens para a manufatura uma vez que permitiria:

- adicionar valor ao produto;
- o crescimento estratégico de sua base, com conhecimento de um mercado mais maduro;
- melhoria no relacionamento com o cliente, dada a forte interação de serviços com o consumidor final para entendimento de suas preferências;
- aumentar a duração do produto, por meio do entendimento de seus principais defeitos e problemas;
- identificar novas oportunidades de vendas, *upgrades*, trocas e reciclagem do material usado.

Para o setor de serviços, as vantagens viriam da possibilidade de:

- obter informações chaves sobre o produto;
- reduzir a quantidade de eventos ou problemas facilmente corrigidos, por meio da retroalimentação da manufatura;
- melhor planejamento de estoques de peças e recursos disponíveis para atendimento.

Existem vários exemplos de empresas que deixaram de vender simplesmente o seu produto e começaram a ofertar a seus clientes soluções integradas (conjunto de produtos mais serviços) que agregassem valor a seu cliente.

Spring e Araujo (2009) apresentam em seu trabalho alguns casos típicos de servitização adicionais ao clássico caso da Rolls-Royce aplicado à aviação, que oferece aos seus clientes um contrato “*Power by the Hour*” ou, em outras palavras, o operador aéreo paga um valor variável que depende da quantidade de horas de utilização das turbinas sem a necessidade de adquiri-las ou mesmo repará-las (BAINES *et al.*, 2009a; MARTINEZ *et al.*, 2010).

Outro exemplo muito citado (Baines *et al.*, 2007) ocorre com empresas fabricantes de impressoras, em que é bastante comum a existência de contratos com



tempos de resposta ou solução dentro do processo de gerenciamento de impressão, os chamados contratos de MPS (*Managed Printing Services*).

Assim como várias outras empresas enxergaram no acoplamento de serviços aos seus bem manufaturados uma vantagem competitiva, o mesmo sucedeu com algumas fabricantes de impressoras.

Nesse caso em particular, esse tipo de solução ofertada por algumas empresas de TI ganhou um nome específico, conhecido comercialmente como *Managed Printing Services* (MPS), em que o cliente paga pela quantidade de impressões sem a necessidade de aquisição do produto (impressora) e seus consumíveis. Toda a gestão da impressão fica a cargo da contratada (GARTNER, 2008).

Algumas empresas (Xerox e HP, por exemplo) entendem que mais importante que manufaturar esse tipo de bem é garantir a integração com toda a rede da organização e, em caso de falhas, possa haver rápida solução por parte do prestador de serviço (também fabricante) a fim de não prejudicar a disponibilidade do serviço. Este diferencial estratégico permite que o cliente não só adote o produto, mas também usufrua do serviço prestado, fidelizando-o de alguma forma a esse mesmo fabricante.

No relatório de Gartner (2008), o estudo comenta que apesar de a maioria das organizações terem a capacidade de gerir suas próprias impressões, grande parte, quer seja por falta de tempo, de conhecimento ou mesmo de recurso, opta por terceirizar o serviço por meio da contratação de empresas que gerenciam seu ambiente de impressão, chegando a reduzir em cerca de 30% os custos em comparação aos habituais quando administrado por si própria. No entanto, o relatório é enfático ao dizer que esse processo é mais bem aplicado a empresas de grande porte (mais de quinhentos usuários) que a empresas pequenas.

A título de exemplo, a Figura 2.7 (a) apresenta o conceito mais antigo de inter-relação cliente-produto-fábrica, em que o primeiro comprava o equipamento para tirar proveito do seu fim (impressão), e a Figura 2.7 (b) apresenta o conceito mais moderno, em que o cliente adquire o serviço de impressão direto da fábrica (MPS).

Repare-se que, na primeira situação, o fabricante fornece tecnologia e o serviço de reparação, quando da presença de uma eventual falha, e o usuário adquire o equipamento, pagando por ele, por seus consumíveis e tendo que monitorar o seu funcionamento.

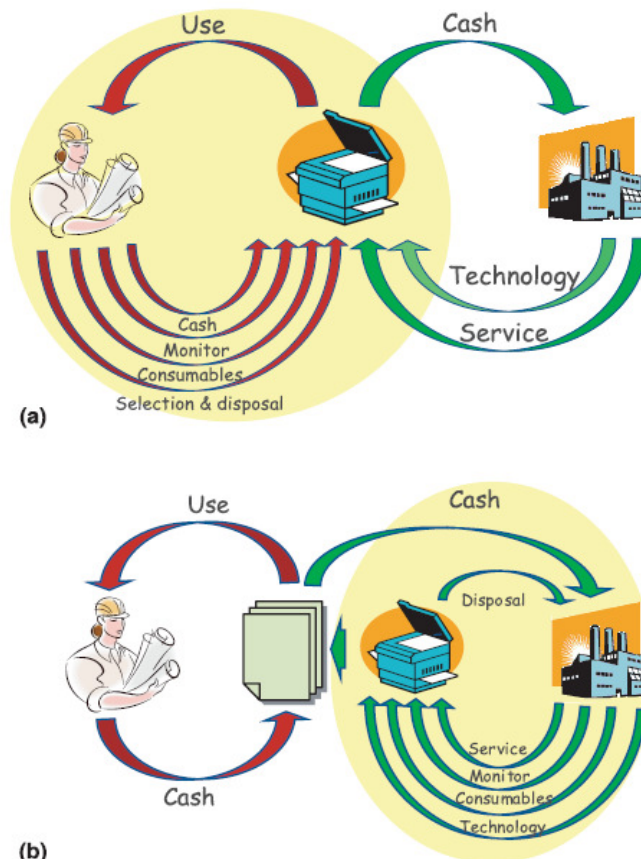


Figura 2.7: (a) processo tradicional de utilização de impressoras. (b) conceito atual de *Managed Printing Services* (elaborada por Baines *et al.*, 2007).

No conceito de MPS, o usuário fica com a única responsabilidade de imprimir e pagar pela quantidade de folhas impressas. Todo o restante (reparo, monitoramento, consumíveis, atualizações, tecnologia) fica a cargo do fabricante.

O mesmo conceito também pode ser observado hoje em dia com aparelhos telefônicos móveis (celulares), cujas operadoras vendem pacotes de serviços de ligação sendo o equipamento parte dessa solução de comunicação. Os produtos deixam então de ser vendidos separadamente já que sozinhos agregam menos valor ao cliente.

Assim como em MPS, outro exemplo atual em TI é a venda de computadores portáteis (*netbooks*) com soluções integradas de acesso à internet e conexão em qualquer local. Mais que simplesmente ter o computador, esse tipo de consumidor busca também estar inserido em soluções que tragam valor ao seu produto. De acordo com notícia veiculada no jornal *Valor Econômico* de 21 de julho de 2009⁴,

⁴ Obtida em: <http://www.valoronline.com.br/Default.aspx>, dia 21/07/2009.



empresas como Dell e HP ofertam um pacote em que, além de venderem os *notebooks*, também proveem o serviço de manutenção. O cliente paga mensalmente e, ao final do contrato, decide se compra as máquinas ou se apenas solicita sua atualização. Isso evita o investimento em ativos por parte da empresa e garante a reparação dos equipamentos em caso de eventuais falhas.

Adaptando-se de Vandermerwe e Rada (1988), os módulos de uma companhia que contém MPS como parte de seu portfólio podem ser dados pela Figura 2.8.



Figura 2.8: Módulos de serviços (servitização) para fabricantes de impressoras (adaptada de Vandermerwe e Rada, 1988).

Ainda sobre o estudo de Gartner (2008), este faz um rápido apanhado desse tipo de serviço, falando um pouco de seu histórico:

- antes de 2000: nestes anos, existia o conceito de gerenciamento de impressão com empresas que faziam *outsourcing*, mas eram poucas as que ofereciam este serviço como parte de seu portfólio. A compra estava restrita a empresas de grande porte na América do Norte e Europa Ocidental;
- 2000 a 2005: a oportunidade de redução de custo fez com que outras empresas começassem a oferecer e também comprar esse tipo de serviço. O foco muda de *outsourcing* para otimização da impressão por meio da redução dos custos diretos e indiretos, incluindo consumíveis, suporte e manutenção. O usuário começa a pagar por página impressa;
- 2006 a 2008: expansão para pequenas e médias empresas por meio de prestadores de grande porte ou até mesmo de canais parceiros. MPS torna-se definitivamente uma estratégia de vendas para médias e grandes empresas, aumentando o número de clientes.

Como complemento, o Apêndice A apresenta uma comparação entre as principais empresas do setor de MPS, também baseada no estudo de Gartner (2008).



2.3 Estudo comparativo entre empresas manufatureiras, servitizadas e de serviços

Baines *et al.* (2009a) apresentam um estudo comparativo entre a organização e os processos para os três tipos de empresas, levando em conta um estudo de caso e algumas referências bibliográficas.

Essa comparação permite apresentar alguns elementos pertinentes a cada estrutura a fim de entender como estão organizadas.

As tabelas seguintes contemplam essa comparação no que tange ao escopo, características de valor e da operação (estrutura e infraestrutura). Destas tabelas, verifica-se claramente que uma operação servitizada, em todos os aspectos analisados, apresenta uma mistura de ambas as operações (serviço e manufatura).

Quanto ao escopo (Tabela 2.2), Baines *et al.* (2009a) comparam as operações focadas na manufatura e no serviço principalmente em relação ao seu tipo de organização (de alto volume de produção ou de serviços convencionais) e também a suas entregas (produto ou serviço). Eles acabam destacando a operação servitizada como uma soma ou complementação de elementos das duas operações opostas (manufatura e serviços).

Tabela 2.2: Comparação do escopo entre as operações de manufatura, de empresas servitizadas e de serviços (adaptada de Baines *et al.*, 2009a).

Características	Operação focada na manufatura	Operação servitizada	Operação focada em serviço
Tipo de companhia considerada	Grandes empresas com alto volume de produção	Empresas que vendem produto sob medida com os serviços	Grandes empresas com serviços convencionais
Exemplos de produtos e serviços	Goodrich, Smiths Medical	Lexus, Rolls-Royce, Toshiba Medical	Hertz, Easyjet
Principal entrega	Produto	Integração de produto e serviço	Serviço
Natureza da entrega	Transformação física de matérias-primas em produtos tangíveis	Transformação física de matérias-primas em produtos tangíveis, vendidos junto com um serviço de reparação e suporte	Transformação experiencial através de acompanhamento do serviço e mediação
Capacidades e escopos típicos da entrega	Projeto, desenvolvimento, aquisição, produção, teste e distribuição	Projeto, desenvolvimento, produção, teste, monitoramento, manutenção e atualização	Projeto, codesenvolvimento, entrega, acompanhamento e avaliação



Quanto ao valor gerado, a Tabela 2.3 adaptada dos mesmos autores ressalta a padronização das operações de manufatura que, ao contrário de serviços, está muito mais preocupada com a produção em alta escala para redução do custo unitário do bem acabado. Dentro da proposta de valor oferecida ao cliente, destaca-se o conceito de disponibilidade do produto ou solução em operações servitizadas, sendo o modelo de negócio um misto entre transacional e customizado.

Tabela 2.3: Comparação das características de valor entre as operações de manufatura, de empresas servitizadas e de serviços (adaptada de Baines *et al.*, 2009a).

Características	Operação focada na manufatura	Operação servitizada	Operação focada em serviço
Modelo de negócio: como a empresa faz negócio	Modelo transacional: foco na produção e venda de produto	Modelo misto entre transacional e customizado: foco na integração produto-serviço (valor agregado)	Modelo customizado: foco na entrega do serviço
Proposta de valor: o que o cliente tende a valorizar	Produto final	Disponibilidade do produto, desempenho, assim como risco e benefícios	Entrega do resultado funcional
Fator ganhador de pedido para o cliente	Características, custo, padrão de qualidade e entrega do produto	Características do produto e do serviço, custo total, disponibilidade do produto e capacidade de entregar o serviço	Características, custo, padrão de qualidade e entrega do serviço
Métricas internas típicas	Custo de produção, conformidade e desempenho de entrega do produto	Custo do ciclo de vida do produto, conformidade do produto e entrega do serviço e flexibilidade sistêmica	Custo da entrega, conformidade com solicitação do cliente, disponibilidade e desempenho da entrega do serviço

Com relação à sua estrutura (Tabela 2.4), Baines *et al.* (2009a) contrapõem a diferença entre os processos utilizados em operações de manufatura e serviço, tendo esta última uma maior intervenção humana dada sua customização, o que de certa forma é também identificado na operação servitizada em que há forte participação do cliente. Ainda pela ótica da estrutura, nota-se que o foco de operações manufatureiras é, de fato, a preocupação com a produção de bens a um menor custo possível, tal como se observa nas características de capacidade, facilidades e planejamento e controle. Novamente a operação servitizada procura um equilíbrio entre os dois extremos.

Por último, os pesquisadores sintetizam (Tabela 2.5) as características das operações quanto à sua infraestrutura, salientando o tema do relacionamento com a rede, clientes e até mesmo com os próprios funcionários. Ressalta-se dessa comparação a diferenciação entre a forma de medição da qualidade e também como medir



o desempenho, sendo que tanto nas operações de serviço quanto servitizadas há um foco muito grande na satisfação dos clientes.

Tabela 2.4: Comparação das características da operação (estrutura) entre as operações de manufatura, de empresas servitizadas e de serviços (adaptada de Baines *et al.*, 2009a).

Características	Operação focada na manufatura	Operação servitizada	Operação focada em serviço
Processo e tecnologia	Exploração da automação para assegurar alto grau de conformidade e volume com menor intervenção humana possível	Exploração de uma gama de tecnologias por meio da operação, aumentando a eficiência na produção e a eficácia na entrega	Exploração ampla de tecnologia como bases de dados e integração da comunicação, melhorando a interação com o cliente
Capacidade	Alinhada à demanda, controlando e balanceando, a fim de maximizar a utilização de recursos caros	Grande variação de demanda em diferentes pontos de contato com clientes e necessidade de operar em vários níveis e capacidades de utilização	Acomodação em função da flutuação da demanda através do baixo grau de utilização da capacidade
Facilidades	Fábricas de grande porte, organizadas em torno de produtos similares para aumentar a economia de escala e explorar ao máximo a disponibilidade de recursos	Combina uma manufatura centralizada, com foco na montagem final e no teste do produto, assim como vários pontos de manutenção e reparação próximos ao cliente	Em geral pequenas, com múltiplas facilidades que atendem ao cliente de forma amigável, próximas ao mercado, a fim de estreitar o relacionamento com o consumidor
Posicionamento da rede de suprimentos	Verticalmente integrada que permite maximizar a qualidade e minimizar custos	Integração vertical na manufatura do produto e uma gama de parceiros para entrega do serviço	Foco no compartilhamento do conhecimento e na capacidade mínima necessária para atender aos requisitos do cliente
Planejamento e controle	Sistemas de planejamento, muitas vezes grandes e complexos, que reduzem custos de estocagem	Otimização da disponibilidade do produto	Técnicas de gerenciamento de projetos, a fim de adaptar-se aos serviços prestados ao cliente

Analisando-se o estudo conduzido por Baines *et al.* (2009a), identifica-se de forma bastante clara as diferentes características de uma operação focada unicamente na manufatura em relação às operações servitizadas e com foco exclusivamente em serviço. Nota-se que para esses autores a operação servitizada vende serviço, mas sem deixar de lado seu produto fabricado. Para eles, essa seria talvez uma etapa intermediária entre os conceitos de venda de produto “puro” e serviço “puro” apresentados por Teboul (2006) (vide Figura 2.2).



Tabela 2.5: Comparação das características da operação (infraestrutura) entre as operações de manufatura, de empresas servitizadas e de serviços (adaptada de Baines *et al.*, 2009a).

Características	Operação focada na manufatura	Operação servitizada	Operação focada em serviço
Recursos humanos	Recursos menos qualificados com a minimização de intervenções e processos bem definidos	Recursos com alto conhecimento do produto e alta capacidade de comunicação e relacionamento	Recursos altamente qualificados com boa comunicação e que demonstre valor ao cliente
Controle de qualidade	Sistemas que medem e monitoram a qualidade ao longo da produção a fim de minimizar o desperdício de materiais e componentes	Métodos de análise do produto combinados com avaliação da satisfação do cliente	Critérios de aceitação e julgamento do desempenho
Variação do produto/serviço	Variam em tamanho, com preferência para produtos pequenos para maximizar a eficiência da produção	Faixa de variação limitada e dependente da união com serviços de suporte	Variam em tamanho, com preferência para serviços menores a fim de maximizar a eficiência da entrega
Introdução de novo produto/serviço	Centralização do desenvolvimento e teste de novos produtos antes do lançamento no mercado, a fim de minimizar as perturbações na entrada	Centralização do desenvolvimento do produto, com preocupação principal na manutenção e reparação que complementam a cocriação com o cliente	Cocriação, teste e refinamento no ambiente do cliente
Medidas de desempenho	Medidas como especificação, custo e prazo de entrega	Disponibilidade do produto, tempo de resposta e satisfação do cliente	Satisfação do cliente
Relação com fornecedores	Forte relacionamento para minimização dos custos dos fornecedores	Integração interna e externa da rede de suprimentos dentro do processo de entrega para atingir custos efetivos flexíveis	Mesmo nível de adequação e compromisso dos fornecedores que a empresa tem com os clientes
Relação com clientes	Interação limitada, em que o cliente escolhe em vez de gastar energia interna para melhoria da eficiência	Forte interação por meio de um relacionamento para disponibilidade e desempenho do produto	Forte dedicação no estabelecimento e manutenção de um relacionamento com o cliente

2.4 Lógica produto-dominante e serviço-dominante

Até aqui, foram apresentadas as características de empresas tipicamente manufatureiras, de serviços e servitizadas. Além disso, mostrou-se o crescimento intenso de serviços na participação da economia de países desenvolvidos (Figura 1.1) e a forma de medir a qualidade dos serviços.

Pode-se ver que muitos textos e artigos atuais consideram a evolução de serviços e muitos estudos tratam de demonstrar como eles aparecem em diversos cenários e segmentos da indústria.

Porém, adicionar serviços ao portfólio de uma empresa requer algumas mudanças importantes dentro da própria organização segundo a análise de alguns autores contemporâneos, tais como Mathieu (2001), Oliva e Kallenberg (2003), Ren e Gregory (2009), Baines *et al.* (2009a).



Apesar disso, Lusch e Vargo (2004) afirmam que somente fazer essas alterações não é suficiente se a lógica da empresa não mudar. Mais que se reestruturar, a empresa deve saber como de fato isso ocorre e quais são os aspectos mais importantes para se levar em consideração.

Sendo assim, esses autores diferenciam duas lógicas. Uma primeira chamada de produto-dominante em que o foco principal da organização está na produção de bens manufaturados e uma segunda chamada serviço-dominante, cujo centro das atenções deve ser o serviço prestado.

Posto isso, os autores diferenciam claramente uma lógica da outra por meio de oito aspectos chaves que devem ser levados em conta e bem diferenciados. A Tabela 2.6 mostra quais são estes aspectos.

Tabela 2.6: Comparação entre as lógicas produto-dominante e serviço-dominante (adaptada de Lusch e Vargo, 2004).

Lógica Produto-Dominante	Lógica Serviço-Dominante
Bem manufaturado	Serviço
Tangível	Intangível
Recursos operadores	Recursos operantes
Informação assimétrica	Informação simétrica
Propaganda	Diálogo
Valor adicionado	Valor proposto
Transacional	Relacional
Maximização do lucro	Retroalimentação financeira

No primeiro aspecto, a diferença está relacionada à importância que a primeira lógica dá ao produto acabado e à preocupação de que cada vez mais seja possível vendê-lo. A segunda lógica, por sua vez, prioriza a venda de um fluxo de serviço, do qual o próprio produto pode fazer parte. É importante destacar que na lógica serviço-dominante a preocupação maior é com a combinação de produtos que atendam às necessidades do cliente, sendo capaz de gerar uma solução aos seus problemas.

O segundo aspecto corresponde ao antagonismo entre a priorização do bem físico versus o bem intangível. Nesse caso, a segunda lógica busca priorizar a experiência do consumidor com o produto que a empresa oferta. Em outras palavras, o cliente “vivencia” o produto e não simplesmente o consome.



Quanto aos recursos, as duas lógicas também apresentam diferenças interessantes. Sob a ótica do produto-dominante, um recurso operador é estático e capaz de adicionar valor ao produto sem a necessidade de criar algo novo ou diferente (por exemplo, máquinas de produção). Ele é parte de uma linha de produção que monta o bem acabado. Já na lógica serviço-dominante, o mais importante deixa de ser o operador e passa a ser o operante, envolvendo-se com a solução e criando ao longo da mesma. Isso permite que uma empresa diferencie-se da outra, bem como a solução apresentada. Dessa forma, é comum o maior investimento no desenvolvimento de recursos na segunda em relação à primeira lógica. A lógica serviço-dominante preza pela manutenção do conhecimento (intangível) em vez de priorizar o recurso estático (máquina, por exemplo).

Outro ponto interessante mencionado pelos autores é a diferenciação entre as trocas de informação assimétricas e simétricas. Esta última é apresentada sob a lógica serviço-dominante em que as informações e o tratamento são intercambiados entre clientes, parceiros e a própria companhia de forma igualitária. Sendo assim, empresas que não seguem esse padrão de conduta perdem espaço no mercado em que atuam, pois têm maior dificuldade em formar parcerias e trabalhar em conjunto com o cliente. Adicionalmente, reforça-se a forma como a empresa posiciona-se perante os demais dentro da cadeia.

O quinto ponto versa sobre a não mais preocupação em simplesmente se fazer propaganda do produto, mas em discutir não só com clientes, mas também com parceiros e funcionários as novas ideias. Escutar o mercado passa a ser crucial, de forma que a interação com o meio torna-se fundamental para a apresentação de novas soluções.

A adição e a proposição de valor também são itens que segundo Lusch e Vargo (2004) merecem ser diferenciados. Para um produto físico, o cálculo do preço é feito simplesmente baseado nos custos do produto e na comparação deste com o praticado pelo mercado. Quando se fala de serviço, embora possa existir uma comparação com os valores atribuídos por outras empresas, essa conta deixa de ser simples, pois o cliente irá pagar um valor que considera aceitável (bem intangível) de acordo com o que lhe é oferecido. Mesmo assim, nas duas situações (produto ou serviço) nem sempre o comprador optará pelo mais barato. Há mais fatores conside-



rados para a escolha, como a marca, experiências anteriores, referências de outros consumidores, prazos de entrega etc.

A diferenciação do relacionamento da empresa com seu cliente é outro ponto que diferencia as duas lógicas. No caso do serviço-dominante, espera-se uma ampla participação do cliente na solução (cogerador de valor), o que culmina em uma relação diferenciada e mais próxima do cliente. No caso da venda de produto, essa interface é mais distante. Dessa forma, a interface entre ambas as lógicas ocorre de maneira distinta e com intensidades também bem diferentes.

Por último, a lógica serviço-dominante preza pela constância no relacionamento com o cliente para a manutenção de um fluxo de caixa condizente, em detrimento da sazonalidade das vendas e foco na minimização do custo.

Sendo assim, Lusch e Vargo (2004) trazem para discussão os aspectos que devem ser diferenciados quando uma empresa pretende mover-se para o segmento de serviços, reduzindo seu foco em produto. Quando isso acontece, diz-se também que o foco no produto dá lugar ao foco no cliente.

Para Bendapudi e Leone (2003), são cinco os pontos mais relevantes da lógica serviço-dominante:

- há o envolvimento “emocional” do cliente por meio da propaganda e de atividades promocionais;
- o autosserviço é praticado, ocorrendo uma transferência de trabalho para o cliente;
- o ofertante provê uma experiência e o cliente é parte do contexto;
- o cliente escolhe por si mesmo como resolver um problema em particular, usando os processos prescritos pelo ofertante;
- o cliente e o ofertante se envolvem na atividade especialmente importante de criação do produto/serviço.

Galbraith (2002) também apresenta formas de diferenciação de conceitos baseado no foco da empresa. Veja na Tabela 2.7 como o autor diferencia as duas visões.

Desses três grupos de autores apresentados (GALBRAITH, 2002; BENDAPUDI; LEONE, 2003; LUSCH; VARGO, 2004), percebe-se que é difícil uma empresa que busca enveredar-se pela área de serviços manter a mesma atuação de fabricante de produto frente ao mercado, cliente e fornecedores.



Ela deve, portanto, passar por mudanças importantes em vários comportamentos (por exemplo aqueles levantados por Galbraith (2002) e adaptados na Tabela 2.7) para que o processo de servitização ocorra de forma bem sucedida, começando por seu posicionamento dentro da cadeia de valor (BAINES *et al.*, 2009a). Espera-se, assim, que haja uma alteração em sua forma de interagir com o meio externo, apresentando agora os aspectos da lógica serviço-dominante mencionados por Lusch e Vargo (2004).

Tabela 2.7: Comparação entre as visões de empresas focadas no produto e no cliente (adaptada de Galbraith, 2002).

Comportamento	Companhia centrada no produto	Companhia centrada no cliente
Objetivo	Melhor produto para o cliente	Melhor solução para o cliente
Rotina de criação de valor	Novos aplicativos e características do produto	Customização para uma solução ideal
Processo mental	Pensamento divergente: quantas possibilidades de utilização deste produto?	Pensamento convergente: qual a melhor combinação de produtos para este cliente?
Principal cliente	Grandes clientes	Cientes leais
Prioridades	Portfólio de produtos	Portfólio de clientes
Principal oferta	Produtos específicos	Pacotes de serviço personalizados, educação, treinamento, consultoria, suporte
Conceito organizacional	Centros de custos de produto	Centros de custo de clientes
Principal processo	Desenvolvimento do novo produto	Relacionamento com o cliente
Métricas	Número de novos produtos, % de receita de produtos com menos de dois anos, carteira do mercado	Carteira de clientes, satisfação dos clientes, retenção dos clientes
Cultura	Cultura de um novo produto: aberto a novas ideias e experiências	Relacionamento com o cliente: busca por novas oportunidades para ajudar o cliente
Reconhecimento	Baseado no desempenho da unidade de negócio	Baseado no desempenho da companhia
Abordagem com funcionários	Foco no grupo de desenvolvimento de novos produtos	Foco no grupo que retém os clientes e tem conhecimento do seu negócio
Posicionamento de vendas	Ao lado do vendedor na negociação	Ao lado do comprador na negociação

Gebauer, Friedli e Fleisch (2006) em seu estudo de caso buscam justamente entender quais passos devem ser dados para que o processo de servitização tenha êxito. A pesquisa foi realizada com indústrias alemãs e suíças produtoras de maquinários. A Tabela 2.8 detalha as recomendações feitas pelos autores.

Além da sua forma de interagir com o meio externo, alguns autores alertam também para as mudanças e desafios encontrados dentro da própria organização



quando da instauração desse processo de servitização (MATHIEU, 2001; ZARIFIAN, 2001; OLIVA; KALLENBERG, 2003; BAINES *et al.*, 2009a; REN; GREGORY, 2009; KUGZA; GEBAUER, 2011).

Cavaleri, Gaiardelli e Ierace (2007) também concluem em seu trabalho que não é possível que uma empresa entre no segmento de serviços sem que se torne clara a participação e foco na linha de frente com o cliente, em consonância com os estudos divulgados por Teboul (2006).

Tabela 2.8: Guia gerencial para aumento da participação da receita de serviços em empresas manufatureiras (adaptada de Gebauer, Friedli e Fleisch, 2006).

	Passos para implementação de serviços de forma bem sucedida
Desenvolvimento de serviços voltados ao mercado e claro processo de desenvolvimento de serviços	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificação das necessidades dos clientes ➤ Implementação de um processo sistemático coordenado e transparente para o desenvolvimento de novos serviços
Oferta do serviço focada no cliente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alteração do foco para o cliente ➤ Desenvolvimento de serviços relacionados ao produto e manutenção do serviço focado no cliente ➤ Mudança da forma como é calculado o preço do serviço
Relacionamento do marketing	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marketing externo: projetar uma imagem específica que saliente as competências do serviço da empresa ➤ Marketing interativo: manutenção contínua do contato com o cliente ➤ Marketing interno: apoiar os funcionários para que entendam e divulguem as vantagens do serviço
Estratégia do serviço	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formulação de uma estratégia deliberada de serviços ➤ Mudança do papel de serviços na estratégia da companhia ➤ Utilização de uma base de informação para criação da estratégia da companhia ➤ Envolvimento de todas as áreas da empresa ➤ Promoção da participação e aceite das estratégias de serviço
Separação da organização de serviço	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Separação de uma organização de serviços separada que tenha responsabilidades sobre o lucro e custos ➤ Quebra em objetivos quantificáveis de acordo com a estratégia do serviço ➤ Envolvimento dos funcionários na definição dos objetivos
Cultura de serviço	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerenciamento do relacionamento entre os valores da manufatura e da cultura de serviços ➤ Alteração do conceito de “falta de valor agregado” ao pensamento de “valor agregado” pelo serviço ➤ Mudança do pensamento de venda de produto para provedor de serviços

Em seu texto, Zarifian (2001) adiciona à discussão não somente um crescente interesse do setor industrial em incorporar serviços à sua carteira, ao que denomina produção industrial de serviço, mas também debate a respeito de uma “lógica de serviço”, cujo conceito principal é de que o serviço não é apenas o ponto final da produção, mas é também seu ponto de partida, sendo responsável por orientar toda a organização para uma mesma visão.



Considerando essa lógica, o autor introduz um pensamento sobre os três universos que compõem essa produção industrial de serviço: universo da concepção e desenvolvimento de novos produtos ou serviços, universo dos sistemas técnicos que garantem a produção dos manufaturados e serviços e o universo de contato com o público.

Apesar de permanecerem separados e com necessidades próprias, Zarifian (2001) assegura que a eficiência futura da empresa depende amplamente da qualidade de cooperação entre esses três universos e, dessa forma, requer uma convergência e complementaridade de seus objetivos e da forma como se organizam. Portanto, surge também uma necessidade de revisão da interação interna da companhia (processos e recursos) quando esta passa por um processo de servitização.

Sendo assim, este trabalho percorrerá ainda por mudanças organizacionais internas advindas da servitização e apresentadas pela literatura por meio do entendimento de como essas alterações ocorrem em empresas de bens de consumo duráveis. As questões levantadas nos próximos itens deverão fornecer subsídios para a proposição do modelo de medição do grau de servitização para esse tipo de empresa.

2.5 Mudanças organizacionais internas decorrentes da servitização

Conforme mencionado na seção anterior, Zarifian (2001) chama a atenção do leitor para mudanças internas da forma como uma empresa que busca vender serviços deve se organizar. Apesar de outros autores também ressaltarem esse desafio, ele procura explorá-lo de maneira ampla por meio da representação de três universos:

- o universo da concepção das novas tecnologias e dos novos produtos ou dos novos serviços;
- o universo dos sistemas técnicos que asseguram a produção material desses produtos ou serviços (as fábricas na indústria e as unidades técnicas em serviço);
- o universo da relação direta com o cliente ou com o usuário, que permite estruturar o contato com este último.

Assim, nesta seção, buscar-se-á seguir essa representação apresentada pelo autor, adaptando-a a empresas de bens de consumo duráveis e incorporando tam-



bém à discussão diferentes elementos identificados na literatura por outros pesquisadores.

Dentro do conceito apresentado por Zarifian (2001), o universo de desenvolvimento de novos produtos e serviços é responsável primordialmente pela criação de um portfólio que atenda às necessidades do cliente, seja a concepção de um novo produto seguindo uma tecnologia nova, seja por meio de serviços ainda inexistentes na empresa.

Essas tendências ditadas muitas vezes pelo mercado são trazidas à área pelo Marketing, o qual é considerado por Zarifian (2001) uma “caixa” separada dos três universos, ou algumas vezes pelas áreas que estão em contato direto com o cliente (linha de frente). Também se pode considerar o lançamento de uma inovação desenvolvida pelo próprio grupo de concepção.

Quanto ao universo técnico, podem-se ressaltar as áreas relacionadas ao controle de qualidade e processos de manufatura. Principalmente a primeira busca controlar e aperfeiçoar as operações que estão em contato com o cliente e alinhar a oferta à demanda. Produzir mais com menos ou ainda tornar a operação (produção) mais eficiente é o objetivo principal dos profissionais desse grupo.

Por último, apresentam-se as áreas do universo de contato com o cliente, que no caso de empresas de bens manufaturados duráveis são Vendas e Pós-vendas. A primeira estabelece contato com o usuário a fim de vender mais soluções ou produtos, mas muitas vezes possui limitações técnicas para de fato vender o que o cliente necessita. A segunda, por sua vez, interage com o consumidor por meio do reparo do seu produto ou para outras situações já mencionadas dentro do contexto do Pós-vendas.

Em face desses três universos, surgem conflitos entre áreas internas por justamente buscarem objetivos muitas vezes distintos. Zarifian (2001) comenta em seu texto a respeito da contraposição entre centralização do universo técnico e de concepção (buscando reduzir custo e aumentar produtividade) e a descentralização do universo em contato com o cliente (procurando proximidade com ele).

Se tal movimento não ocorrer de forma organizada, pode-se chegar ao exemplo extremo comentado pelo autor a respeito da France Telecom, em que Vendas ofertava ao cliente produtos e serviços para atingir suas cotas, mas a demanda não era correspondida pela área técnica na velocidade esperada e, logo, acabava ge-



rando insatisfação dos clientes por não entregar o prometido. Esse é um problema que surge na lógica fordista clássica (aumento de produtividade das áreas técnicas e aumento das vendas pela área comercial).

A lógica de serviço apresentada por Zarifian (2001) salienta esse paradoxo, tentando apontar a uma pista de solução por meio da transversalidade do conceito de serviço, de modo que todas as áreas pertencentes aos três universos compreendam-no. Assim, haveria um aumento da densidade relacional da rede de comunicação entre eles.

Apresentados esses conceitos, a Figura 2.9 mostra como podem ser considerados os três universos sob a ótica da lógica de serviço de Zarifian (2001) para uma empresa de bens de consumo duráveis.

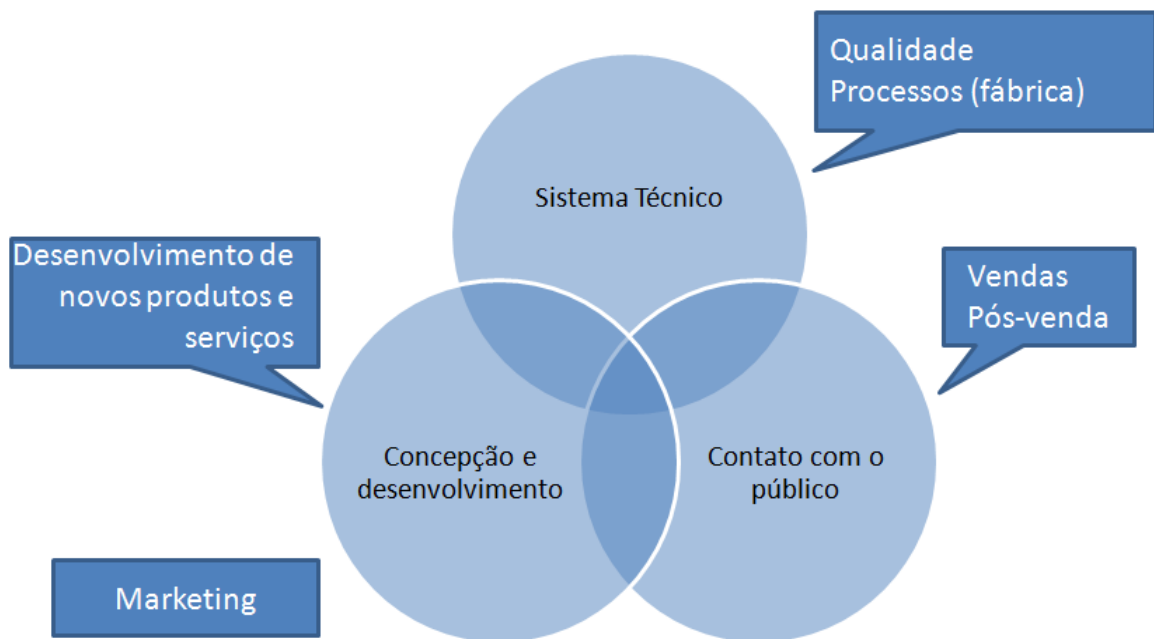


Figura 2.9: Os três universos apresentados por Zarifian e aplicados a empresas de bens de consumo duráveis (adaptada de Zarifian, 2001).

Antes do estudo mais em detalhe desses três universos, Zarifian (2001) contextualiza a importância da missão definida para cada organização, sendo por meio dela possível avaliar seu desempenho, pois se indica a finalidade que a orienta (a que ela se propõe) e como devem ser julgados seus resultados.

Segundo Peter Ferdinand Drucker, "*uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma defi-*



nição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa."

Mathieu (2001) relaciona alguns exemplos de empresas manufatureiras que começaram a agregar serviços ao seu portfólio e que tiveram sua missão e sua estratégia reavaliadas. Foram os casos da IBM e da Toyota Lexus. A primeira começou a definir sua atuação como uma firma de consultoria em vez de uma tradicional vendedora de computadores, passando de 41% de sua receita proveniente de serviço em 2003 a 55% em 2007 (GODLEVSKAJA; van IWAARDEN; van der WIELE, 2011). A segunda, por sua vez, alterou sua estratégia para provedora de serviços de automóveis de luxo e não mais como fabricante de carros de luxo.

Ainda de acordo com a autora, essas mudanças impactam e alteram as normas e comportamentos das pessoas e requerem uma mudança drástica em sua cultura organizacional.

Gebauer, Friedli e Fleisch (2006) analisam a importância da mudança da missão da organização como sendo um fator de sucesso no processo de servitização. Isso porque é dessa forma que ela define sua estratégia de serviço e também se diferencia das demais concorrentes.

Conforme a empresa cresce dentro do universo de serviços, o produto se torna realmente uma parte da oferta e deixa de ser o centro da proposição de valor da companhia, segundo afirma Oliva e Kallenberg (2003). Dessa forma, obtém-se um maior conhecimento dos processos-chaves do cliente e como o serviço prestado pode ajudá-lo.

Para Gebauer, Friedli e Fleisch (2006), a missão deixa de ser simplesmente que o produto seja útil ao cliente, mas que o ajude a aperfeiçoar seus processos, ações e estratégias.

Wise e Baumgartner (1999) ratificam esse entendimento quando ocorre a mudança de empresa manufatureira para uma "provedora de solução". Sendo assim, surge uma alteração do relacionamento com o cliente, que passa a ser muito mais interativo nessa segunda situação.

Assim, Gebauer, Friedli e Fleisch (2006) defendem uma mudança consciente da missão da empresa no topo da pirâmide e definida pela alta gerência. Segundo os autores, passa-se de uma companhia que enxerga serviços como sendo um adi-



cional ao produto para uma que vê serviços como uma oportunidade de crescimento no mercado.

Dessa forma, outras áreas necessitam ser envolvidas para garantir sucesso na implementação da estratégia de serviços. É necessária uma exploração mais profunda do mercado por parte da área de Marketing, bem como uma rede de contatos estabelecida por Vendas. De posse das necessidades do cliente, a área de Desenvolvimento é então acionada.

Quando a solução é implementada, dá-se início a um processo claro de retroalimentação das áreas com relação ao serviço vendido, permitindo melhoria contínua em toda a organização. Para que isso ocorra, a medição da satisfação do cliente e a coleta de medidas operacionais passam a exercer forte influência para a área de desenvolvimento.

Na mesma direção de Gebauer, Friedli e Fleisch (2006), Galbraith (2002) propõem que a estratégia da organização seja prover a melhor solução ao cliente, ainda que esta faça uso de produtos fabricados por terceiros.

Lusch e Vargo (2004), em consonância com Baines *et al.* (2009a), apontam que a missão da empresa deve ser revisada em face ao seu novo foco de atuação, em que a entrega principal passa a ser o serviço e não mais o produto. Sendo assim, para a lógica serviço-dominante, o cliente passa a ser o centro da discussão e a intangibilidade da entrega ou do serviço prestado sobressai em comparação com a lógica produto-dominante.

Os próximos itens discorrerão a respeito das mudanças observadas nos três universos apresentados por Zarifian (2001). Antes, contudo, comentar-se-á a respeito do Marketing, pois, segundo esse autor, não se enquadra em nenhum dos três grupos.

2.5.1 Mudança da estratégia de Marketing

Apesar de não se aprofundar sobre essa área, Zarifian (2001) comenta brevemente sobre as identificações de oportunidades apontadas pelo Marketing da empresa, que, devido à falta de conhecimento técnico ou mesmo comercial, acaba muitas vezes não identificando as verdadeiras necessidades dos clientes.

Segundo Mont (2001), a função do Marketing muda radicalmente de vendedor de produtos para o estabelecimento de contato não somente com clientes, mas com todos os envolvidos na cadeia de entrega.



O mesmo entendimento têm Lusch e Vargo (2004), os quais contemplam a comunicação com toda a cadeia e também com os próprios funcionários como sendo vital para o sucesso da empresa nesse novo segmento. Muito mais que preocupar-se com a divulgação do produto, sob a lógica serviço-dominante, torna-se importante ouvir o mercado e interagir com os clientes. Todos devem ter algum grau de envolvimento e participação.

Por outro lado, os autores mencionam que uma área que provavelmente trará bastante resistência a essa nova estratégia é a de Marketing. Isso porque este departamento está acostumado a lidar com estratégias típicas de produto e desconhece a forma de atuar no universo de serviços.

No artigo publicado por Gebauer, Friedli e Fleisch (2006), concluiu-se para as cinco empresas estudadas a necessidade de implementação de três etapas distintas no que toca à área de Marketing. Uma primeira está relacionada ao marketing externo, em que prevalece a utilização da imagem da empresa e como esta espera atender às necessidades do cliente e satisfazer suas expectativas. A imagem da firma migra de vendedora de produtos de qualidade para provedora de serviços com alta excelência. É dessa forma que ela busca diferenciar-se das demais concorrentes no mercado.

A segunda etapa está relacionada a um marketing interno, a fim de mudar a forma de pensar da companhia como um todo, reforçando o entendimento de todos a respeito dos benefícios da compreensão das necessidades do cliente. Em suma, trata-se do estabelecimento de uma cultura de serviço em uma empresa típica de manufatura.

Por último, a necessidade de instaurar um marketing interativo, com contínua comunicação entre cliente e empresa, dando inclusive à área de vendas autonomia para fechar novos negócios, pois, agora, o serviço torna-se o produto principal. Para que isso se suceda, é preciso que a cultura de serviço esteja enraizada na organização. Essa etapa também é descrita no artigo de Mathieu (2001), a qual fala da importância do contato constante de Marketing com os clientes.

Baines *et al.* (2009a) também discorrem sobre a mudança do Marketing sob a forma do modelo de negócio que se busca (transacional ou customizado). Lusch e Vargo (2004) também seguem essa mesma linha de raciocínio em que se prioriza a adequação da solução às necessidades do cliente de tal sorte que este seja parte



integrante da proposta. Em outras palavras, assim como Galbraith (2002), os autores acreditam na criação de valor em conjunto com o cliente (cogerador de valor).

Mont (2001) vai um pouco além e cita a importância de entendimento do mercado e a busca de soluções com parceiros que venham a agregar maior valor ao cliente e, dessa forma, que seja revisada a precificação da solução, dado que passa a ser produto de um conjunto de empresas e não de uma única.

Ren e Gregory (2009) também exprimem a necessidade de revisão das atividades de Marketing em face às propostas contratuais e às formas de agregar valor ao cliente. Esse é inclusive um dos problemas que os autores retratam nos estudos de casos levantados em seu artigo.

Compilando-se os conceitos comentados por todos esses autores, pode-se sintetizar a necessidade de revisão do relacionamento da empresa com o mercado e que é uma atribuição do Marketing.

2.5.2 Universo dos sistemas técnicos

Para este universo, podem-se destacar as áreas de Qualidade e Processos, sendo esta última muito relacionada à manufatura. É atribuição da primeira medir e controlar o desempenho da operação, de tal sorte a buscar uma melhor e maior eficiência operacional.

Yang (2009) desenvolveu um estudo para demonstrar a necessidade de mudança da forma de medição das organizações servitizadas. Segundo o autor, fica evidente que não se podem reportar apenas resultados financeiros tradicionais, pois estes não refletem o desempenho da empresa em face ao seu cenário de serviços.

Algumas medições adicionais tornam-se importantes fontes de informação para tomada de ação. É importante que essas métricas apresentem resultados nos níveis estratégicos, táticos e operacionais.

Segundo o autor, podem-se dividir em quatro as categorias para medição de empresas em processos de servitização:

- perspectiva do cliente;
- perspectiva financeira;
- perspectiva dos processos do negócio;
- perspectiva da inovação e aprendizado.

Cada uma dessas perspectivas contém uma subdivisão do ponto de vista do produto e de serviços (cada um dos dois subdivididos em qualidade, custo, tempo,



flexibilidade e sustentabilidade) e equipe e redes de trabalho (a primeira medindo o desempenho dos contribuidores da cadeia individualmente e a segunda como eles reagem em conjunto).

Ren e Gregory (2009) e Galbraith (2002) também comentam a respeito da importância de se trabalhar o conceito de qualidade e a forma como o serviço prestado deve ser medido, dando ênfase ao conceito de disponibilidade da solução em vez de comentar a respeito da qualidade do produto e quantidade de falhas. A razão para isso torna-se simples quando o conceito de serviços é absorvido pela organização em que o mais importante é manter o sistema funcionando e não mais o equipamento.

Dessa forma, fica clara a importância de que os produtos falhem menos e garantam máxima utilização ao longo de seu ciclo de vida. Em caso de interrupções indevidas (falhas), deve haver uma ação corretiva que permita retomar o funcionamento adequado do sistema.

É assim que Baines *et al.* (2009a) enfatizam a importância de se medir a satisfação dos clientes. Bowen e Ford (2002) determinam que a qualidade e o valor do serviço dependem muito do momento em que o cliente o experimenta. Assim, segundo os autores, a satisfação do cliente seria a melhor forma de medir a qualidade do serviço prestado.

Dada a subjetividade apontada por Bowen e Ford (2002), a melhora da percepção do cliente a respeito da prestação de serviços pode não estar relacionada somente com os processos em si, mas também com o próprio produto.

O mesmo pode acontecer no sentido inverso, ou seja, aprimorar o produto de forma que ele atenda às necessidades do cliente identificadas no momento do seu atendimento pós-vendas.

Dessa forma, deve-se levar em conta em serviços a experiência dos clientes e aproveitar os comentários advindos dos consumidores como forma de retroalimentar toda a cadeia, incluindo o produto e o próprio pós-vendas, como forma de manter-se competitivo no mercado.

Adicionalmente, é por meio dos comentários obtidos que novos nichos e oportunidades são identificados, permitindo o crescimento e o desenvolvimento de mais serviços.



Com relação à área de processos e mais especificamente à manufatura, existe uma gama de autores com intensa preocupação sobre este tema. Baines *et al.* (2009a) e Johnson e Mena (2008) realçam a importância de revisão e adequação da capacidade em face à demanda. O cliente agora é quem dita o ritmo de produção em base à necessidade e cabe às áreas internas revisarem seus processos e ajustarem suas capacidades dentro dos cenários apresentados.

Segundo Ren e Gregory (2009), os processos devem ser ajustados de acordo com o nível de serviço pedido pelo cliente. Essa preocupação visa a relacionar a revisão dos processos em base ao valor adicionado proposto. O mesmo comentam Lusch e Vargo (2004) sobre a diferenciação entre valor agregado e proposto. Gebauer, Friedli e Fleisch (2006) também se preocupam com a importância de proposição de valor ao cliente e a maneira como esses processos novos devem ser precificados e repassados.

Outra área que deve ter seus processos revistos em base a essa nova lógica de serviço-dominante é a Engenharia Reversa. Dentro desse novo conceito, o fato de contar com o produto em seu final de vida de volta para a empresa permite uma redução dos custos do ciclo de vida do bem manufaturado (MONT, 2001).

Além disso, essa estratégia permite a atualização do produto do cliente e também aplicar o conceito de “ecologicamente correto” ao preocupar-se com o descarte daquilo que se produz.

Outra vantagem desse processo é poder reaproveitar o material e vendê-lo como produto remanufaturado, a um preço mais acessível e que permita geração de renda adicional. É o que Mont (2001) define em seu trabalho como Ecoeficiente.

Kerr e Ryan (2000) endereçam as vantagens da reformulação dos conceitos da área de Engenharia Reversa justamente pelo tema da “Ecoeficiência”. De acordo com os autores, ao fazer isso, a empresa logra prover o mesmo nível de serviço ao cliente usando menos recursos (utilização de recursos remanufaturados inclusive).

Em seu artigo publicado em 2000, Kerr e Ryan definem um processo de remanufatura genérico que serve como base para organizações servitizadas. Esse modelo é em seguida aplicado à empresa Xerox, a qual foi mencionada anteriormente nesta tese por haver mudado sua estratégia de vendedora de fotocopiadoras para gestora de impressão.



A Engenharia Reversa também é tema de discussão de Johnson e Mena (2008), indo na mesma linha de entendimento dos demais autores.

2.5.3 Universo do contato com o público

Em seu estudo, Zarifian (2001) inicia sua análise contrapondo Vendas e Pós-vendas. Seu primeiro comentário é de que a primeira área trabalha dentro do conceito fordista, cujo critério é vender o máximo possível e, se vende, é porque atende a necessidade do cliente.

Na verdade, segundo o autor, a venda por si só não garante a fidelidade do cliente. Ela é apenas o início de uma relação que será depois avaliada e possivelmente mantida de acordo com a prestação de serviço pós-vendas.

Diferencia-se claramente na literatura a atuação de Vendas dentro dos cenários produto ou serviço. No primeiro caso, a principal preocupação do vendedor é ofertar e garantir a venda de seu próprio equipamento fabricado. Assim, o conhecimento do produto é fundamental para a oferta ao cliente.

Dentro do cenário de serviços, a área de Vendas passa a trabalhar com outras soluções que não somente o que a sua própria empresa oferece, contando também com opções desenvolvidas por concorrentes e que atendam às necessidades externadas pelo cliente. Sendo assim, o vendedor não pode restringir-se unicamente ao conhecimento de seus produtos, ele deve contemplar também o entendimento de outros no mercado, ainda que de concorrentes.

Na Tabela 2.7 baseada no trabalho de Galbraith (2002), o autor relata essa diferença de postura de Vendas ao lado do vendedor para o lado do comprador. O autor ainda exemplifica o caso típico da IBM, que, quando passou pelo período de servitização, deixou de oferecer seus próprios produtos para ofertar outros de concorrentes e, assim, garantir o atendimento das necessidades do cliente.

Mont (2001) ressalta a importância da contribuição de Vendas com informações valiosas para a área de Desenvolvimento. Dada a sua proximidade com o cliente e o estabelecimento de um constante relacionamento com ele, o vendedor torna-se a pessoa mais bem indicada para entender e difundir internamente as necessidades de seu cliente.

O autor aborda uma deficiência comum existente na área de Vendas que está associada a uma geral falta de conhecimento técnico que permita ao vendedor explorar corretamente o portfólio da empresa. Além disso, há muitas vezes um comis-



sionamento que preza a venda do produto em detrimento da venda do serviço. O vendedor deve estabelecer contato direto também com a área financeira de forma a poder oferecer ao cliente a melhor solução de compra.

Lusch e Vargo (2004) preferem contemporizar a diferença de conceitos aplicados a Vendas como tendo a preocupação com a venda de contratos que mantenham o cliente fiel à empresa e possam oferecer um fluxo de caixa mais atrativo. Johnson e Mena (2008) também ratificam essa importância da manutenção de um fluxo de caixa mais constante, bem como Ren e Gregory (2009), os quais adotam essa mudança como consequência da servitização para vendas.

Em complemento, é comum a preocupação dentre os autores estudados sobre a importância da manutenção de um relacionamento mais estreito com o cliente, ou seja, Vendas tem papel fundamental no desenvolvimento e no estabelecimento de contato intensivo e perene com ele. Esse é o principal comentário feito tanto por Baines *et al.* (2009a) quanto por Mathieu (2001).

Zarifian (2001) conclui dentro de sua lógica de serviço que o ato de venda deve ser visto apenas como condição inicial para a manutenção de uma relação duradoura de prestação de serviço. Uma das grandes dificuldades está relacionada à forma como os vendedores são medidos: volume de vendas.

Como possível solução, o autor sugere que o próprio vendedor seja de alguma forma parte da prestação de serviço, pois de alguma maneira dará continuidade ao relacionamento com o cliente, evitando que seja apenas a porta de entrada.

Na seção 2.1.1, comentou-se a respeito do pós-vendas e sua importância para entendimento das necessidades do cliente. Dentro da lógica serviço-dominante, ele passa a interagir com outras áreas da organização, pelo menos assim sugere Zarifian (2001), como forma de compartilhar oportunidades que podem ser identificadas apenas na interação com o usuário final.

Oportunidades estas que podem estar relacionadas à melhoria do produto ou serviço (interface com o universo de desenvolvimento), identificação de novas oportunidades de vendas de produto ou serviços (interface com Vendas) e melhorias operacionais de processo que auxiliem na otimização de técnicas de serviço.

2.5.4 Universo do desenvolvimento de novos produtos ou serviços

Como mencionado anteriormente, a estratégia da área de Desenvolvimento deixa de ser voltada às melhorias de produto unicamente para focar-se no desenvol-



vimento e na criação de novos serviços que possam atender às necessidades dos clientes e às eventuais customizações.

Para que isso ocorra, é importante a interface feita por Vendas e Marketing com o cliente a fim de trazer para dentro da empresa as oportunidades identificadas. Mont (2001) comenta sobre a importância da área de Desenvolvimento estar em comunicação com essas duas áreas assim como com as demais partes da organização, incluindo distribuidores, unidade de serviços, revendas e área de reciclagem de produto.

A estratégia de Desenvolvimento deve estar voltada às novas diretrizes estabelecidas pelas áreas que realizam interface com o cliente e não mais impulsionada por projetos internos.

No entanto, o autor preocupa-se com o novo desafio de inovar em curto espaço de tempo, de tal sorte que a empresa possa diferenciar-se dos demais concorrentes com soluções inovadoras para produtos e serviços.

Enquanto Galbraith (2002) traz à tona novamente a preocupação com o desenvolvimento de soluções, sempre atendendo às necessidades do cliente, Baines *et al.* (2009a) e Gebauer, Friedli e Fleisch (2006) têm o mesmo entendimento da importância do desenvolvimento de produtos e serviços que estejam de acordo com as solicitações impostas por Vendas e Marketing. Caso contrário, faz-se necessária a busca por soluções convincentes em empresas concorrentes.

Ren e Gregory (2009) novamente contemplam os impactos a essa área oriundos da discussão feita anteriormente nas duas últimas sessões. A orientação para a área de Desenvolvimento deve ser dada de forma que haja uma melhoria do produto, o que dentro da solução oferecida passa a ser interessante no sentido de reduzir custos e atender às métricas de desempenho vigentes em contrato com o cliente.

Por último, Johnson e Mena (2008) comentam, a respeito do gerenciamento do processo de desenvolvimento, como sendo uma série de atividades definidas para codesenvolver produtos e serviços junto com os clientes e parceiros.

Pode-se resumir essa discussão na importância de mudar o foco e a forma como se desenvolvem os produtos e serviços. Sob aspecto da lógica serviço-dominante, o cliente passa a ter forte influência nas prioridades da área.



2.5.5 Outros potenciais focos de mudança

Lusch e Vargo (2004) definem a diferença entre os recursos que trabalham com a lógica produto-dominante em relação aos da lógica serviço-dominante pela capacidade que estes últimos devem ter de inovar e criar em base à necessidade do cliente. É assim que os autores diferenciam recursos operadores de operantes.

Mais que seguir processos, recursos operantes trabalham em conjunto com o cliente cogrador de valor e reagem a essa interação que, ao final, será parte importante da qualidade do serviço. Baines *et al.* (2009a) também contemplam essa preocupação com a qualificação dos recursos devido a essas “demandas inesperadas” e que ocorrem durante o “momento da verdade”. Zarifian (2001) expressa suas ideias a respeito do perfil dos recursos comentando sobre as qualificações profissionais que deve ter uma pessoa em contato com o cliente.

Galbraith (2002) ainda acrescenta a importância em se diferenciar os recursos por meio de bonificação ou de penalização, de acordo com a performance de cada profissional. As pessoas devem ser reconhecidas levando-se em consideração o seu desempenho, em que a maior preocupação passa a ser o cliente e não mais o produto.

Assim, os recursos passam a ter papel fundamental dentro de uma estrutura serviço-dominante. Da mesma forma que o perfil deve ser diferenciado, também se sugere uma recompensa distinta de acordo com a performance individual e do todo.

Outra fonte de preocupação está relacionada à comunicação adequada dentro da lógica serviço-dominante. Como já descrito em seções anteriores, a participação dos clientes como cogradores de valor exige um treinamento de orientação do usuário do bem manufaturado para que ele possa utilizar melhor o seu produto.

Mont (2001), Gebauer, Paiola e Edvardsson (2010) e Brown, Sichtmann e Musante (2011) mencionam essa prática comum de treinamento principalmente nas relações B2B⁵ que nas B2C⁶. Tal prática é fortemente incentivada, pois traz vantagens a ambos: ao cliente, porque consegue antecipar e prevenir possíveis falhas indesejáveis; ao prestador de serviço, porque inibe o aparecimento de interrupções indevidas da operação, aumentando a disponibilidade de solução ao cliente.

⁵ B2B: do inglês *Business to Business* o que significa transações de comércio entre empresas.

⁶ B2C: do inglês *Business to Consumer* o que significa transações de comércio entre empresa e o consumidor.



Na mesma linha, Kerr e Ryan (2000) analisaram a importância de oferecer treinamento ao cliente de tal sorte a reduzir problemas ambientais por meio da diminuição da produção de novos produtos.

Baines *et al.* (2009a) vão além da simples preocupação em ensinar e comunicar devidamente o cliente cogedor de valor. Eles também intensificam a importância de comunicar adequadamente os fornecedores e prezam pelo entendimento da posição da empresa dentro da cadeia de valor. Não mais fabricante, ela agora se posiciona como ponto de contato direto com o cliente, o que demanda novas responsabilidades.

O próprio Mont (2001) exemplifica que o sucesso de uma parte da cadeia significa o sucesso de todo o sistema, assim como o fracasso. Daí a importância de que todos tenham a devida granularidade de informação e que, conforme comentam Johnson e Mena (2008), deve haver um constante acompanhamento do fluxo de informação. Fluxo este que permite uma melhoria do serviço caso haja uma melhora do produto e vice-versa. Assim como Baines *et al.* (2009a), Lusch e Vargo (2004) defendem que a gestão do relacionamento com o fornecedor também é primordial para o sucesso da lógica serviço-dominante.

De forma bastante tímida, Ren e Gregory (2009) e Johnson e Mena (2008) falam a respeito de outra área para análise relacionada aos riscos existentes quando dessa mudança de lógica.

Ambos os artigos mencionam a transferência de alguns riscos e de falhas para o cliente, já que este passa a ser parte importante de todo o processo, mas não detalham muito essa nova situação.

Mencionam-se aqui também os riscos inerentes à contratação de terceiros na execução de atividades, assim como o impacto dos fornecedores dentro da cadeia de valor. Os contratos devem então rezar algumas premissas de forma a deixar claro de quem é a responsabilidade caso surjam falhas nos processos.

Por último, pode-se destacar a preocupação com o gerenciamento de toda a cadeia de valor que vai desde fornecedores até o cliente final. Ao menos é isso que desenvolveram Johnson e Mena (2008), que depois comprovaram esses conceitos por meio de alguns estudos de caso.

As principais gestões apresentadas pelos autores e que ao mesmo tempo requerem maior atenção em uma empresa servitizada são:



- gerenciamento do fluxo de informação: é o gerenciamento das atividades que permitam uma correta comunicação entre os diversos participantes da cadeia de valor. Envolve a coleta, a transmissão e o processamento de dados a fim de permitir o gerenciamento de tudo o que está sendo entregue;
- gerenciamento do relacionamento com o cliente: é o gerenciamento das atividades que promovam o desenvolvimento e manutenção da comunicação com o cliente, estabelecendo critérios de avaliação de desempenho do produto/serviço, atendendo às necessidades do cliente;
- gerenciamento do relacionamento com o fornecedor: é o gerenciamento das atividades que promovam um desenvolvimento e manutenção da comunicação com o fornecedor, estabelecendo critérios de avaliação de desempenho do produto/serviço, atendendo às necessidades do cliente e a do fornecedor;
- gerenciamento da demanda: é o gerenciamento das atividades que fazem o balanço entre a demanda de produtos e de serviços de acordo com as capacidades internas da organização;
- gerenciamento da produção: é o gerenciamento das atividades necessárias para garantir a fabricação de produtos e o oferecimento de serviços. No primeiro caso, está associado ao gerenciamento das operações da manufatura. Já no segundo, relaciona-se ao gerenciamento de recursos (pessoas ou equipamentos);
- gerenciamento das ordens de entrega: é o gerenciamento das atividades que definem as necessidades dos clientes, construindo uma cadeia capaz de entregar ao menor custo possível o seu produto e serviço;
- gerenciamento do fluxo financeiro: é o gerenciamento das atividades que têm por finalidade assegurar o controle do fluxo de caixa da cadeia, incluindo emissões de notas fiscais, pagamentos de fornecedores e transferências internas;



- gerenciamento da engenharia reversa: é o gerenciamento das atividades relacionadas ao retorno de produtos que podem estar associados a uma reciclagem ou a uma remanufatura;
- gerenciamento do desenvolvimento do produto/serviço: é o gerenciamento das atividades que prezam pelo desenvolvimento de novos produtos ou serviços e que tenham por fim atender à demanda do mercado, realizado em conjunto com o cliente, com os fornecedores e com os parceiros;
- gerenciamento do risco: é o gerenciamento das atividades que visam a assegurar a rentabilidade e continuidade dos processos da cadeia, identificando e evitando ou mitigando os riscos existentes.

Além dos gerenciamentos mencionados por Johnson e Mena (2008), propõe-se a adição de outros em confronto com os expostos pelos demais autores também estudados, a saber:

- gerenciamento do relacionamento com o mercado: é o gerenciamento das necessidades e das tendências no mercado em face da demanda dos clientes e que deve ser explorado por Marketing;
- gerenciamento da qualidade: é o controle do desempenho da cadeia como um todo, levando em conta principalmente a opinião do cliente sobre o serviço prestado;
- gerenciamento dos recursos: garantia de ter os recursos corretos, no momento certo e com os treinamentos adequados para execução das atividades. Também se consideram recursos os produtos físicos utilizados dentro da solução vendida.

Tomando como base a revisão bibliográfica deste último item 2.5, pode-se fundamentar um modelo de maturidade capaz de inter-relacionar o processo de servitização discutido na seção 2.2 com as mudanças de relacionamento esperadas para uma empresa tipicamente manufatureira e que busca incorporar serviços ao seu portfólio, além, é claro, do serviço pós-venda já existente. A próxima seção aborda justamente como pode ser dado esse processo.

2.6 Conceitos de modelo de maturidade

Um modelo de maturidade pode ser definido como *“uma referência que a organização deve usar para praticar determinada atividade ou processo, aplicando*



conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a fim de atingir os objetivos da organização” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2003) ou ainda como sendo “*o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos de modo a garantir a alta probabilidade de sucesso*” (KERZNER, 2002). Segundo Oliveira, W. A. (2006), “*um modelo de maturidade funciona como um guia para a organização, de tal maneira que ela possa localizar onde está e como está, espelhando-se nele para, em seguida, realizar um plano para que ela possa chegar a algum ponto melhor do que o atual, na busca da excelência*”.

Por tratar-se de um modelo evolutivo, ele pode ser dividido em fases, estágios ou níveis, sendo que cada um deles contém aspectos ou recursos críticos que os caracterizam. Como todo modelo de maturidade, está sujeito a críticas e a ajustes que vão sendo completados em base à experiência que se adquire sobre o tema.

Atualmente, existem vários modelos de maturidade dentre os quais podem ser destacados os modelos *Capability Maturity Model (CMM)*, *Project Management Maturity Model (PMMM)* e o *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*, criado por mais de 800 profissionais especialistas, os quais apresentam as boas práticas para a gestão de projetos (SOLER, 2007).

Tais modelos são ótimas ferramentas, pois permitem aos gestores planejarem ações necessárias para a evolução (de um processo ou projeto, por exemplo) a uma maturidade superior (ROCHA, 2002).

Rabechini Junior (2003), em sua tese, faz um levantamento bastante detalhado a respeito de alguns modelos de maturidade existentes e aplicados a gerenciamento de projetos. Assim como ele, diversos autores utilizam os modelos de maturidade do OPM3 e de Kerzner (2002) para referenciar as fases evolutivas de seu estudo. Esses dois modelos possuem como principal característica a aplicação ao gerenciamento de projeto e buscam fornecer às empresas algumas práticas que lhes ajudem a aumentar o valor das entregas dos projetos desenvolvidos pela companhia.

O modelo OPM3 é composto por três elementos:

- Conhecimento (*knowledge*): descreve o gerenciamento de projetos organizacional e a maturidade em gerenciamento de projetos organizacional;



- Avaliação (*assessment*): apresenta métodos, processos e procedimentos pelos quais uma organização pode autoavaliar sua maturidade;
- Aperfeiçoamento (*improvement*): fornece um processo para se mover da atual maturidade para um nível maior.

Por meio da aplicação desses três elementos, torna-se possível:

- verificar a descrição do modelo de gerência de projeto e a maturidade organizacional;
- verificar o procedimento pelo qual a organização pode se visualizar em relação à descrição da maturidade no elemento do conhecimento;
- fornecer a informação para ajudar a organização a determinar e a selecionar os caminhos para sair de seu estado atual de maturidade para um estado mais desejado.

Para esse modelo, a avaliação da maturidade da organização relativa às melhores práticas é efetuada mediante a aplicação de um questionário.

Alguns autores, porém, fazem algumas críticas ao OPM3 e discutem sobre seus conceitos. Alleman (2006), por exemplo, debate sobre a necessidade da comunidade de gerentes de projetos fazer uso ou não desse modelo, uma vez que o CMM já apresenta seções específicas sobre a gestão de projetos. Soler (2005), por sua vez, acredita que o OPM3 é uma referência válida para a área de projetos e deveria ser considerado pelas empresas. No entanto, destaca de forma negativa seu questionário relativamente extenso e burocrático, o que dificulta sua associação a um grau de maturidade tal como é apresentado em outros modelos.

Já o modelo defendido por Kerzner (2002), também chamado de PMMM, é composto de cinco fases ou níveis que vão desde a linguagem única sobre gerenciamento de projetos (fase 1) até o processo de melhoria contínua (fase 5). Segundo o autor, cada fase deve ser trabalhada e finalizada antes de se seguir à próxima, muito embora possa existir uma sobreposição de atividades entre dois níveis diferentes.

A origem do PMMM remete ao modelo que Humphrey (1989) apresentou voltado a *software* e baseado no desenvolvimento de capacidades. Tal modelo apresenta as capacidades que devem ser desenvolvidas para que um processo classificado em determinado nível de maturidade possa atingir o nível seguinte. Essa proposta fundamenta a elaboração do CMM em 1992, o qual também está dividido em



cinco níveis: Inicial, Repetitivo, Definido, Gerenciado e Otimizado (WEINBERG, 1993; PAULK *et al.*, 1995).

Como derivação do CMM, mais recentemente o *Office of Government Commerce* inglês apresentou o *Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model* (P3M3), o qual tem como principal objetivo orientar as organizações sobre os aspectos e práticas a respeito do gerenciamento de portfólio, programas e projetos (OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE, 2006).

Em seguida, esse mesmo órgão britânico definiu o *PRINCE2[®] Maturity Model* (P2MM) orientado à prática exclusiva de gerenciamento de projetos e adotando como base o P3M3 (OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE, 2010). Ambos os modelos de maturidade também foram divididos em cinco níveis de maturidade similares ao CMM.

Outro modelo de maturidade utilizado por alguns pesquisadores, embora para uma avaliação específica de várias atividades, foi o desenvolvido e apresentado por Siqueira (2005). O autor define um modelo que avalia o grau de maturidade dos processos de uma empresa. Segundo ele, empresas maduras:

- executam suas atividades de modo sistemático;
- atingem seus objetivos de qualidade, prazos e custos de forma consistente e eficiente;
- têm processos sistematizados e métodos documentados de realizar suas atividades;
- possuem dados que são sistematicamente coletados e usados para analisar, controlar, prever e planejar seu desempenho.

Por outro lado, empresas imaturas:

- atingem seus resultados graças aos esforços heroicos de indivíduos usando abordagens que eles criam mais ou menos espontaneamente;
- criam objetivos, mas, com muita frequência, não os atendem por largas margens de erros;
- não têm, em muitos casos, a qualidade desejada e os prazos e custos podem ser muito maiores do que os planejados;
- não pensam em termos de processos e seus métodos variam conforme as circunstâncias e as pessoas que executam as tarefas. Seus resultados são imprevisíveis e inconsistentes.



Esse modelo tem melhor aderência ao que se busca explorar neste trabalho, pois trata prioritariamente da evolução de uma empresa em face aos processos e não à forma como se gerenciam projetos.

De acordo com o modelo de maturidade de processos proposto por Siqueira (2005), pode-se dividi-lo em cinco níveis, de maneira similar ao CMM, P3M3 e P2MM:

Nível 1 – Informal

- as atividades básicas são geralmente executadas, mas falta rigor no planejamento e na execução;
- o desempenho das atividades pode ser confuso, imprevisível e inconsistente;
- o desempenho depende de habilidades e de dedicação individuais (heróis e bombeiros).

Nível 2 – Organizado

- produtos conforme padrões e requisitos especificados;
- a execução dos principais processos é planejada, gerenciada e caminha progressivamente para processos bem estruturados;
- os resultados desses processos são previsíveis;
- subprocessos e atividades podem não ser bem definidos;
- a relação entre processos específicos e macroprocessos não é bem definida.

Nível 3 – Bem estruturado

- as atividades básicas são desempenhadas segundo um processo bem definido, seguindo padrões adotados por toda a organização;
- subprocessos e atividades são definidos;
- relações entre processos e macroprocessos são definidas;
- início do uso de medições para ajudar no gerenciamento de processos.

Nível 4 – Gerenciado

- a organização está focada no gerenciamento de processos;
- medições de desempenho detalhadas são coletadas e analisadas;
- conhecimento da capacidade do processo;
- boa margem de acerto nas previsões de desempenho;
- mais objetividade no gerenciamento do desempenho;



- a qualidade do produto é quantificada;
- a principal diferença em relação ao Nível 3 é que, neste nível, o desempenho do processo é quantitativamente conhecido e controlado.

Nível 5 – Otimizado

- metas de desempenho baseadas nos objetivos do negócio são quantitativamente estabelecidas;
- medições sistemáticas capazes de incrementar o desempenho do processo e de orientar as ações de melhoria e de inovação;
- a principal diferença em relação ao Nível 4 é que, no Nível 5, há uma permanente ação de melhoria e refinamento de métodos, orientada para os objetivos estratégicos da organização.

A Figura 2.10 ilustra esses cinco níveis e sintetiza as descrições anteriores. Esse modelo será resgatado quando da definição do modelo de maturidade aplicado ao processo de servitização que será proposto nesta tese.

Siqueira (2005) apresenta algumas características esperadas quanto à evolução dos processos para cada um dos estágios. Alguns autores (KHANDELWAL; FERGUSON, 1999) preferem definir que tais modelos são compostos por aspectos ou fatores críticos de sucesso que devem ser observados a fim de se avaliar o estágio de evolução da empresa dentro do modelo utilizado.

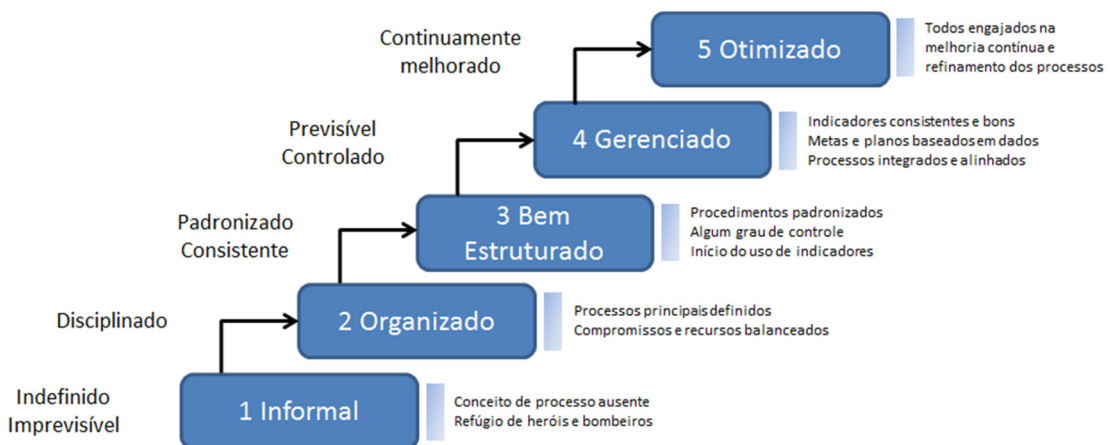


Figura 2.10: Modelo de maturidade de processo (adaptada de Siqueira, 2005).

Para Rockart (1979), o conceito de fatores críticos de sucesso ou de recursos críticos pode ser apresentado como sendo áreas de atividade chave, embora limitadas, cujos resultados favoráveis são importantes para que os gerentes atinjam seus objetivos, sendo que o seu bom desempenho resulta em competitividade para as organizações.



Segundo o autor, eles apresentam três principais aplicações:

- ajudar os gerentes individuais na identificação das informações que eles necessitam;
- auxiliar a organização no processo de planejamento estratégico, no planejamento de longo prazo;
- auxiliar a organização no processo de planejamento dos sistemas de informação.

Considerando-se a revisão bibliográfica, é possível definir os recursos críticos esperados para uma empresa que busca se servitizar. Buscar-se-á definir esses recursos na próxima seção por meio da síntese da literatura estudada.

2.7 Definição dos recursos críticos para o processo de servitização

Do exposto nos itens 2.1 a 2.5, nota-se que durante o processo de servitização, além de mudanças internas à organização (ZARIFIAN, 2001, por exemplo) também ocorrem modificações na maneira como a empresa se relaciona com outros membros da cadeia, em que estão incluídos clientes, parceiros e até mesmo concorrentes (GEBAUER; FRIEDLI; FLEISCH, 2006, BAINES *et al.*, 2009a, entre outros).

Sendo assim, pode-se dizer que há mudanças de relacionamento intra e extracorporativos, capazes de integrar e unir os diversos participantes da cadeia de valor e que Zarifian (2001) denomina como cooperação entre as áreas.

Hakansson (1987) já mencionava que o relacionamento que uma empresa estabelece é um dos aspectos mais importantes que ela possui. Por meio dele há uma série de benefícios diretos e indiretos que permitem gerar conhecimento e abrir oportunidades para o mercado e clientes.

Mesmo assim, a construção e a manutenção desse relacionamento ou sinergia não são tipicamente simples, sendo que 60% deles acabam se desfazendo (SPEKMAN *et al.*, 1999).

Apesar dos diversos estudos realizados a respeito da integração entre uma empresa e sua cadeia de valor (WILKINSON, 2001), esse tópico ainda vem sendo bastante estudado recentemente (RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004). Segundo Ritter, Wilkinson e Johnston (2004), a integração pode ser definida como um processo em que duas empresas ou outros tipos de organização formam um forte elo social, econômico, de serviço e técnico ao longo do tempo, com o principal obje-



tivo de redução dos custos totais da cadeia ou de aumento do valor agregado, gerando benefício mútuo.

Dentro do estudo a respeito da servitização de empresas, muito se fala sobre as dificuldades internas de rearranjo organizacional durante esse processo, mas pouco se fala sobre quais são de fato os elos críticos que devem ser estabelecidos com os membros da cadeia e, mais que isso, como o relacionamento entre eles é capaz de apontar a maturidade de uma dada companhia no processo de servitização.

Talvez o trabalho de Ritter, Wilkinson e Johnston (2004) tenha sido um dos poucos estudos que buscaram caracterizar o aspecto do relacionamento e da interação entre membros da cadeia de valor. Os autores identificaram quatro elementos que afetam a capacidade de uma empresa em produzir e entregar valor, a saber: fornecedores, clientes, concorrentes e parceiros. No entanto, os autores não abordam a influência deles sobre o processo de servitização e tão pouco detalham seus recursos críticos. Este estudo, na verdade, buscou apenas aperfeiçoar o modelo criado por Brandenburger e Nalebuff (1997) incorporando o relacionamento entre uma empresa e as demais.

Desses quatro elementos, fornecedores e parceiros são, na verdade, parte integrante de uma mesma cadeia de valor a qual também inclui a empresa em processo de servitização. São dois elementos inseridos na rede que envolve a empresa e contribuem para adicionar valor ao produto/serviço a ser vendido.

Os concorrentes, por sua vez, fazem parte do relacionamento empresa-mercado e são importantes para que uma empresa que deseja mudar sua lógica de produto-dominante para serviço-dominante conheça as tendências de mercado, entendendo o que outras firmas concorrentes estão fazendo de diferente para atender às expectativas de seus clientes. Dentro desse contexto de interface com o mercado também estão inseridos os contatos e relacionamento com agências regulamentadoras e órgãos governamentais.

O último elemento identificado pelos autores e que pode afetar a capacidade da empresa em produzir e entregar valor são os clientes. Identificou-se durante a revisão bibliográfica que a área de Vendas, por exemplo, apresenta como principal mudança sua maneira de gerenciar o relacionamento com o cliente, estando mais próxima dele, a fim de trabalhar como “comprador” de serviço e não mais como um



“vendedor” típico. Outras áreas como Desenvolvimento e Qualidade começam a sofrer maior influência direta do cliente dentro do universo de serviços.

No entanto, Ritter, Wilkinson e Johnston (2004) não abordam um elemento importante trazido por Zarifian (2001), o qual ressalta a importância de uma boa comunicação interna da empresa em processo de servitização, principalmente o contato entre Manufatura, Vendas e Pós-vendas. Aqui, trabalha-se bastante o tema da mudança da cultura organizacional com maior foco em serviço e não mais em produto. Além disso, há ainda uma questão pertinente a respeito de como as áreas internas contribuem umas com as outras, bem como o fluxo de informação entre os diversos departamentos a fim de atender às expectativas do cliente.

Dentro desse contexto, propõe-se a análise de quatro tipos ou formas de relacionamento que devem ser considerados quando da servitização de empresas tipicamente manufatureiras de bens de consumo duráveis. São eles:

- relacionamento com o mercado, que além de incluir a concorrência apresentados por Ritter, Wilkinson e Johnston (2004), também contempla agências regulamentadoras e órgãos governamentais;
- relacionamento com a rede, o qual inclui os fornecedores e as parcerias lembrados por Ritter, Wilkinson e Johnston (2004);
- relacionamento com o cliente, mencionado por Ritter, Wilkinson e Johnston (2004) e Zarifian (2001);
- relacionamento interno, discutido por diversos autores, dentre eles Zarifian (2001).

É parte do escopo deste trabalho entender a importância dessas quatro formas ou tipos de relacionamento no tocante à servitização, propondo um modelo capaz de apontar a maturidade na busca pela transformação da lógica produto-dominante para serviço-dominante. Isso é possível de ser feito quando são compreendidos os recursos críticos que caracterizam cada um desses tipos de relacionamento ao longo do amadurecimento do processo de servitização dentro de uma empresa em mudança de estratégia.

Nas próximas seções, pretendem-se relatar melhor os quatro tipos de relacionamento a que uma empresa em servitização deve atentar-se e quais são os recursos críticos mais importantes em cada um deles. Esse entendimento visa a auxiliar na concepção do modelo para compreensão do grau de maturidade de servitização.



Discorrer-se-á sobre os quatro tipos de relacionamento mencionados, confrontando com a literatura existente para cada um deles. É importante ressaltar que esses recursos críticos dificilmente ocorrem todos de maneira concomitante e com mesmo grau de amadurecimento ou intensidade. Não seria surpresa se um deles apresentasse maior grau de desenvolvimento que o outro. Nesse caso, sugere-se trabalhar no amadurecimento dos menos evoluídos.

Além disso, propor-se-á uma forma de identificação desses recursos críticos dentro da empresa em estudo. Tal proposta será validada ou ajustada após os estudos de caso realizados.

2.7.1 Relacionamento com o mercado

Das mudanças encontradas na organização decorrentes da alteração da estratégia da empresa em ofertar novos serviços como parte de seu portfólio apresentadas na seção 2.4, vale destacar os recursos críticos identificados na literatura que contemplam a inserção dessa empresa em seu novo mercado.

Mais que simplesmente entender as três etapas apresentadas por Gebauer, Friedli e Fleisch (2006) – resumidas anteriormente na seção 2.4 – cabem aqui outras discussões sobre o que deve ser incorporado ao processo de relacionamento com o mercado. Com base na revisão bibliográfica feita neste capítulo, a Tabela 2.9 apresenta o conjunto de recursos críticos que pode ser apresentado como maneira de caracterização da integração ou do relacionamento da empresa com o mercado.

Ainda nessa tabela, é relacionada uma proposta de como esses recursos críticos podem ser identificados na empresa manufatureira que busca a mudança da lógica produto-dominante para serviço-dominante. Na coluna Autores-referência, estão citados os autores que na bibliografia estudam sobre o recurso em questão. A forma de identificar cada recurso crítico na organização não está definida na literatura e aparece na Tabela 2.9 como proposta deste trabalho para uma validação durante os estudos de caso.

É interessante reforçar que esses recursos críticos não necessariamente devem ocorrer em um mesmo momento ou ainda em uma mesma fase do processo de servitização. Isso porque, por exemplo, para uma empresa começar a explorar serviços inovadores, é necessário, em geral, ter alguma experiência maior com a entrega de seus serviços.



Tabela 2.9: Conjunto de recursos críticos que caracterizam o relacionamento da empresa com o mercado (elaborada pelo autor).

Recurso crítico	Descrição do recurso crítico	Proposta de identificação do recurso crítico na empresa	Autores-referência
Diferenciação da marca	A empresa manufatureira entende e enxerga no processo de servitização uma forma de diferenciar-se das concorrentes por meio da adição de serviços ao seu portfólio	Reconhecimento por parte da alta gerência da empresa que a adição de serviço pode ser considerada um fator diferenciador no mercado	Neely (2008) e Porter (1993)
Modelo financeiro	Desenvolvimento de um modelo financeiro que permita entender os benefícios da adição de serviços ao portfólio da empresa (aumento de margem, fluxo de caixa constante)	Existência de um modelo financeiro por parte da empresa mostrando as vantagens da venda de solução em relação à venda de produto	Oliva e Kallenberg (2003) e Lusch e Vargo (2004)
Revisão da missão	A missão da empresa dentro do cenário de serviços deve ser revista para que não seja mais conhecida como vendedora de produto, mas como provedora de solução	Presença e preocupação com a venda de serviços como um dos focos e estratégia da empresa em sua missão	Mathieu (2001), Gebauer, Friedli e Fleisch (2006), Lusch e Vargo (2004) e Baines <i>et al.</i> (2009a).
Marketing externo	Há uma alteração na forma com a qual a empresa se lança ao mercado externo e que se apresenta a ele em base a sua nova missão e estratégia de negócio	Reconhecimento por parte da área de Marketing de que a empresa não é mais apresentada ao mercado apenas como fabricante de produto, mas sim como vendedora de solução	Gebauer, Friedli e Fleisch (2006)
Serviços inovadores	Como parte da evolução e amadurecimento do processo de servitização, quanto mais experiência a empresa ganha com seu portfólio, maiores as chances de descobertas e oportunidades de serviços para caracterizá-la no mercado como empresa inovadora em soluções	Existência de uma área para desenvolvimento de serviços, levando em conta as necessidades trazidas pelo cliente e levantadas por meio do contato direto com ele	Yang (2009)

2.7.2 Relacionamento com a rede

Da mesma forma que o relacionamento com o mercado, a preocupação com o relacionamento com os elementos da rede também foi comentada neste Capítulo 2. Da literatura estudada, a Tabela 2.10 sintetiza os recursos críticos correlatos a este processo.

Tabela 2.10: Conjunto de recursos críticos que caracterizam o relacionamento da empresa com a rede (elaborada pelo autor).

Recurso crítico	Descrição do recurso crítico	Proposta de identificação do recurso crítico na empresa	Autores-referência
Reposicionamento da empresa na cadeia de valor	A mudança de foco da empresa e consequentemente de sua missão remetem ao seu reposicionamento na cadeia de valor, deixando de ser fabricante de produto para tornar-se o principal ponto de contato com o cliente e buscando soluções as suas necessidades	A empresa começa a vender serviços do qual o produto é parte da solução	Gebauer, Friedli e Fleisch (2006) e Mathieu (2001)

(Continua)



(Conclusão)

Recurso crítico	Descrição do recurso crítico	Proposta de identificação do recurso crítico na empresa	Autores-referência
Definição de parcerias e alianças	Com a entrada da empresa em um cenário ainda desconhecido, mas cada vez mais voltado ao cliente, a fim de suprir com as necessidades deste último, definir parcerias e alianças estratégicas são fundamentais para ingresso no mercado	Presença ou construção de alianças com parceiros estratégicos capazes de complementar a solução vendida cujo conhecimento ou habilidade não é de domínio da empresa	Baines <i>et al.</i> (2009a) e Mont (2001)
Integração sistêmica com parceiros e fornecedores	Além de definir parceiros estratégicos, é importante ter bem clara a função de cada um deles e garantir que todos tenham mesmo nível de informação (simetria da informação)	Presença de sistemas que integram parceiros estratégicos com a empresa como forma de assegurar correta comunicação	Lusch e Vargo (2004)
Controle do desempenho da cadeia	Com a divisão dos riscos inerentes ao processo de serviços, é importante estabelecer medições claras de desempenho de fornecedores e parceiros, inclusive com aplicação de multas, uma vez que o cliente, em grande parte dos casos, também estipula multas por falta de disponibilidade da solução vendida	Presença de relatórios de métricas operacionais e controle do desempenho, além da existência de multas vigentes em contratos com os parceiros	Johnson e Mena (2008) e Yang (2009)
Aquisição de parceiros estratégicos e venda de setores menos atraentes	Necessidade de compra de parceiros estratégicos para crescimento inorgânico ou até mesmo venda de áreas que não trazem tanto aporte ao negócio ou deixam de ser foco da empresa	Comprovação de compra de parceiros ou de dissociação de áreas de negócio	Galbraith (2002)

2.7.3 Relacionamento com o cliente

A mudança no relacionamento com o cliente talvez seja a mais forte alteração que se encontre dentro do processo de servitização para uma empresa tipicamente manufatureira de bens de consumo duráveis. Isso porque a lógica serviço-dominante requer um forte contato com o usuário da solução vendida para identificar novas oportunidades de serviços e a manutenção de sua fidelidade à marca.

Além dos autores apresentados neste capítulo que falam sobre as mudanças na estratégia de Vendas, Brundage, George e Bowen (1995) falam de uma nova lógica de serviço, reconhecendo que as necessidades dos clientes são sempre complexas e que, portanto, é imprescindível um trabalho coeso entre toda a cadeia a fim de assegurar a entrega da solução.

Sendo assim, os autores apresentam uma lógica em que o cliente não está mais preocupado apenas com o que está comprando, mas também com sua forma de gerar valor ao processo. À integração entre cliente-empresa é chamada pelos autores de interface de encontro.

Em face aos trabalhos e artigos levantados, apresentam-se na Tabela 2.11 os recursos críticos caracterizadores da integração com o cliente.



Tabela 2.11: Conjunto de recursos críticos que caracterizam o relacionamento da empresa com o cliente (elaborada pelo autor).

Recurso crítico	Descrição do recurso crítico	Proposta de identificação do recurso crítico na empresa	Autores-referência
Cogeração de valor	O cliente passa a cogerar valor, ou seja, a participar da entrega do serviço que ele mesmo comprou e a ser responsável pelo sucesso ou fracasso do processo	Identificação de atividades referentes ao cliente e à sua participação na execução do serviço (cogerador de valor)	Brundage, George e Bowen (1995), Galbraith (2002), Lusch e Vargo (2004), Baines <i>et al.</i> (2009a) e Mont (2001)
Treinamento do cliente	Assim como a preocupação em cogerar valor ao processo, a empresa deve dizer ao cliente como e quando isso deve ocorrer por meio de treinamentos que o ensinem a contribuir	Existência de programas para treinamento do cliente	Mont (2001) e Kerr e Ryan (2000)
Satisfação do cliente	Além de tornar o cliente parte da solução, faz-se necessária uma medição regular de sua satisfação com a solução entregue	Existência de pesquisas de satisfação regulares que visam à melhoria da experiência do cliente com o serviço	Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985)
Relatórios de desempenho	Da mesma forma que entender a satisfação do cliente com o processo, passa-se a monitorar também a disponibilidade da solução vendida	Existência de relatórios de medição de desempenho com relação à disponibilidade da solução vendida	Ren e Gregory (2009)
Fidelização	Como resultado do estreitamento do relacionamento com o cliente, espera-se garantir fidelidade à marca, tornando-a preferencial na escolha de novas oportunidades. As customizações de solução e a dependência de tecnologia são formas de fidelização	Existência de contratos para realização de serviço contínuo na empresa e presença de atividades customizadas capazes de se ajustar às necessidades do cliente	Cavaliere, Gaiardelli e Ierace (2007)

2.7.4 Relacionamento interno

Durante a revisão bibliográfica, muito se comentou a respeito das mudanças organizacionais. Segundo Brundage, George e Bowen (1995), a sinergia entre as áreas é vista como elemento-chave no processo de servitização. Da mesma forma que a lógica do cliente, os autores também comentam sobre a lógica do funcionário, o qual busca compreender seu papel dentro da organização e de sua área e quais as suas principais atribuições dentro do negócio.

Para que isso ocorra da melhor forma possível, são importantes alguns recursos críticos a fim de assegurar uma integração entre os departamentos internos da empresa (Tabela 2.12).

A caracterização dos recursos críticos para cada tipo de relacionamento embasada na literatura estudada dá espaço à conceituação do modelo de maturidade.

Uma forma de contextualizar uma empresa tipicamente manufatureira e que passa por um processo de servitização pode ser feita por meio da identificação de cada um destes recursos apresentados nas seções anteriores.



Tabela 2.12: Conjunto de recursos críticos que caracterizam o relacionamento interno da empresa (elaborada pelo autor).

Recurso crítico	Descrição do recurso crítico	Proposta de identificação do recurso crítico na empresa	Autores-referência
Área específica voltada a serviços	Criação de uma área interna dedicada a serviços como forma de priorização da nova estratégia e aplicação da lógica serviço-dominante	Identificação de uma área de serviços dissociada da área de manufatura	Shepherd e Ahmed (2000)
Avaliação e gerenciamento do risco	Presença de uma área dedicada à avaliação e gerenciamento de risco como uma das mudanças organizacionais na empresa em processo de servitização	Identificação de uma área para gerenciamento de risco	Johnson e Mena (2008)
Integração entre a área de Desenvolvimento de produto e serviços Pós-vendas	É possível melhorar a qualidade do produto por meio da integração entre pós-vendas e a área de desenvolvimento além de facilitar a execução do serviço com alterações de projeto	Existência de revisões frequentes entre as áreas de Desenvolvimento de produto e de serviço Pós-vendas	Galbraith (2002), Baines <i>et al.</i> (2009a) e Ren e Gregory (2009)
Integração entre a área de Vendas e serviços Pós-vendas	Dadas as customizações provenientes da necessidade para fidelização dos clientes, torna-se extremamente importante que Vendas e Pós-vendas se reúnam como forma de garantir a entrega daquilo que está sendo vendido ao cliente	Existência de revisões frequentes entre as áreas de Vendas e de serviços Pós-vendas	Galbraith (2002), Baines <i>et al.</i> (2009a), Ren e Gregory (2009) e Mont (2001)
Integração da área de Recursos Humanos e serviços	Com a mudança do perfil dos recursos contratados para a área de serviços, bem como a necessidade de contratações em períodos mais curtos de tempo (novos contratos), torna-se importante a interação entre serviços e recursos humanos de maneira mais formal e recorrente	Existência de revisões frequentes entre as áreas de Recursos Humanos e de serviços	Galbraith (2002), Lusch e Vargo (2004) e Baines <i>et al.</i> (2009a)
Integração com os funcionários	Torna-se importante mudar a maneira da companhia pensar, apresentando aos funcionários as diferenças e benefícios da cultura de serviço	Existência de campanhas internas de Marketing para mudança da lógica produto-dominante para serviço-dominante	Gebauer, Friedli e Fleisch (2006)

De acordo com os recursos críticos identificados e posteriormente confrontando com as potenciais fases ou estágios (definidos na seção 5.1) em que cada um deles ocorre, pode-se inferir:

- os recursos críticos em que já era esperado que houvesse uma evolução ou maturidade até então;
- os recursos críticos que ainda estão pendentes para desenvolvimento;
- a fase em que a empresa se encontra no processo de servitização.

Por meio da literatura revisada e do estudo de caso, pretende-se então construir um modelo de maturidade, identificando outros possíveis recursos críticos também importantes e que devem ser considerados, como forma de situar melhor uma empresa que está em processo de servitização.



Para tanto, torna-se importante detalhar o método de pesquisa para elaboração e validação do modelo de maturidade, o qual será apresentado na próxima seção.



3 Métodos de estudo

3.1 Definição da pesquisa

Este capítulo tem por fim detalhar os aspectos metodológicos aplicados a esta tese que visam a caracterizar seu cunho científico. Richardson (1999) observa que conceito científico é o meio pelo qual a ciência busca chegar a um determinado objetivo.

Por outro lado, Lakatos e Marconi (2004) comentam que mesmo todas as ciências sendo caracterizadas pela utilização de métodos científicos, nem todos os ramos de estudos os empregam. Segundo as autoras, a atividade científica tem por fim obter a verdade por meio da comprovação de hipóteses, observando a realidade e a teoria científica com o intuito de explicá-la. Para elas, o método científico pode ser considerado como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que visam a alcançar um objetivo, traçando o caminho a ser percorrido, detectando seus desvios e conduzindo as decisões do pesquisador.

A literatura científica mostra que a humanidade compilou no decorrer dos tempos uma vasta quantidade de informações que de alguma maneira foram transformadas em conhecimentos. O acúmulo desses conhecimentos fez com que o ser humano observasse seus arredores a fim de facilitar suas atividades do dia-a-dia. Assim, o progresso científico é um produto dessa busca constante pela melhoria como forma de promover novas descobertas e inferências a respeito dos objetos que o cercam.

Contudo, toda pesquisa científica deve buscar adicionar valor agregado ao campo que estuda para que os demais pesquisadores e também a humanidade como um todo possam ser beneficiados por mais conhecimentos e proporcionar uma melhoria contínua em sua qualidade de vida (FABRI *et al.*, 2005).

De acordo com Fabri *et al.* (2005), a pesquisa pode ser caracterizada como um processo, pois transforma matéria-prima (informação, conhecimento, ciência) por meio de um pesquisador (mão de obra) o qual utiliza recursos (capital, bibliotecas, referências) e entrega como resultado um produto ou um serviço que provê valor agregado para os clientes (pesquisadores, humanidade).

Esta tese pode ser considerada como uma pesquisa exploratória seguida do desenvolvimento de modelo. Quanto à abordagem do problema, o trabalho pode ser



caracterizado como qualitativo. Posto isso, torna-se importante fundamentar estas afirmações em base a referenciais.

Segundo Oliveira, S. V. W. B (2006), a pesquisa científica pode ser classificada:

- quanto à utilização dos resultados: pura, quando resolve problemas apresentando uma natureza teórica; aplicada, quando há ênfase na solução prática;
- quanto à natureza do método: qualitativa, quando a pesquisa visa a uma compreensão das razões e das motivações; quantitativa, quando da presença de dados capazes de generalizar o estudo amostral para uma população-alvo;
- quanto aos fins: pode ser exploratória, com o objetivo de alcançar uma visão geral sobre um determinado fato, propiciando maior familiaridade com o problema; descritiva, quando o intuito é descrever e entender o problema como um todo, estabelecendo uma relação entre variáveis; explicativa, quando a principal ideia é esclarecer as causas que produziram um dado fenômeno, expondo relações entre causa e efeito;
- quanto aos meios: pesquisa de campo, em laboratório, documental, bibliográfica ou experimental; pesquisa-ação ou; estudo de caso.

De acordo com Martins (1999), a pesquisa aplicada busca implementar leis, teorias e modelos na descoberta de soluções, ao contrário da pura, que procura definir e descrever problemas por meio da criação de leis, teorias ou, ainda, modelos.

Sendo assim, quanto à utilização do resultado, será visto mais adiante que este trabalho pode ser considerado, em um primeiro momento, como puro, pois haverá a proposta de um modelo que depois será aplicado a alguns casos, a fim de testá-lo e validá-lo, caracterizando-o, em uma segunda instância, como aplicado. Ambas as formas de pesquisa não são, necessariamente, excludentes, mas complementares, conforme a própria Oliveira, S. V. W. B (2006) afirma.

No tocante à natureza do método, esse estudo pode ser considerado qualitativo. Segundo Richardson (1999), é a natureza do problema e o seu nível de aprofundamento que determinam a opção pelo método. O método quantitativo difere do outro devido ao emprego de um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema. Além disso, este método apresenta limitações quando tenta



explicar problemas complexos, devido à dificuldade de coletar dados, comprometendo os objetivos desejados.

Quanto aos fins, esta tese possui um caráter exploratório. Segundo Oliveira, S. V. W. B (2006), a pesquisa exploratória diferencia-se das demais, pois se vê prejudicado o seu planejamento, dado que não há muito conhecimento a respeito. Dessa forma, ele deve ser mais flexível, possibilitando a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou uma situação. De acordo com Gil (2002), os meios para atendimento desse fim devem ser, em geral, pesquisas bibliográficas e estudos de caso, os quais serão mais bem entendidos na próxima seção.

3.2 Definição dos meios de pesquisa

O meio de pesquisa a ser utilizado em um trabalho está muito relacionado ao seu objetivo final. Yin (2005) apresenta a necessidade de definição de três pontos para a escolha de qual estratégia deve ser utilizada:

- tipo de questão de pesquisa (objetivo do trabalho);
- extensão de controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais atuais;
- grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em contraposição a acontecimentos históricos.

A Tabela 3.1 apresenta as cinco estratégias relacionadas às três condições que devem ser levadas em conta.

Tabela 3.1: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa (adaptada de Yin, 2005).

Estratégia	Forma de questão da pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Em um primeiro momento, este estudo tem por objetivos específicos *investigar como e se de fato a adição de novos serviços como parte do portfólio da empresa altera a lógica de produto-dominante para serviço-dominante em firmas típica-*



mente manufatureiras que já disponham de um serviço pós-vendas, analisando como devem se organizar para alavancar novos negócios.

Dessa forma, priorizam-se questões do tipo “como” e “por que”, as quais assumem caráter exploratório e que, em geral, conduzem a um estudo de caso. Tal estudo provê ferramentas (método e etapas) para compreender melhor como uma empresa de bens de consumo duráveis gerencia sua cadeia sob a ótica serviço-dominante, define sua estratégia e possíveis lacunas encontradas em sua estrutura, analisando as mudanças apresentadas pela bibliografia estudada na seção 2.5.

Levando-se em consideração essa literatura referenciada, é possível definir os elementos ou recursos críticos que podem compor o modelo capaz de correlacionar o grau de maturidade de uma empresa que passa por um processo de servitização em face ao relacionamento com outros elementos da cadeia de valor (segundo momento deste estudo). Tal modelo, por ser evolutivo, é suscetível a ajustes e refinamento quando aplicado aos casos práticos típicos e também quando submetido a outros cenários.

O estudo de caso permite um entendimento mais aprofundado dos itens descritos na seção 2.5 e o seu confronto com o levantamento bibliográfico subsidia uma crítica e síntese dos pontos ressaltados nesta seção, assim como colabora na elaboração do modelo de maturidade de uma empresa em processo de servitização.

Yin (2005) divide o estudo de caso em cinco etapas, a saber:

- definição do tipo de projeto;
- preparação da coleta de dados;
- coleta de evidências;
- análise das evidências;
- relato do estudo de caso.

Nos itens seguintes, esses tópicos são explorados em mais detalhes.

3.3 Definição do tipo de projeto

Ainda segundo Yin (2005), ressaltam-se cinco componentes em um projeto de pesquisa:

- as questões de estudo: como já observado previamente neste mesmo capítulo, saber exatamente quais são as questões principais do estudo (objetivo do trabalho) permite traçar a melhor estratégia de pesquisa (como obter as informações);



- as proposições do estudo: ainda que sejam apresentadas apenas na seção 3.9, algumas proposições de estudo já foram inicialmente exploradas em âmbito literário (Capítulo 2), embora ainda não formalizadas, entendendo o posicionamento de um grupo de autores a respeito de mudanças organizacionais oriundas da mudança de foco estratégico em empresas servitizadas. Ressalta-se que uma proposição pode ser confirmada ou não após a realização da pesquisa;
- as unidades de análise: a unidade de análise tem por fim definir e delimitar o caso de estudo. Um estudo de caso pode ter uma ou mais unidades de análise (holístico ou incorporado, respectivamente). Nesta tese, adotar-se-ão como unidade de análise as áreas (Marketing, Vendas, Pós-vendas etc.) das empresas cujos casos serão estudados. Com o intuito de diversificar e enriquecer os estudos e o modelo a ser proposto, buscar-se-ão empresas de bens de consumo duráveis dessemelhantes e que atuem em distintos mercados, a fim de destacar as diferenças e similaridades entre elas quando da inclusão de serviços ao seu produto;
- a lógica que une os dados às proposições: mais bem explorada na fase de análise do modelo proposto e no julgamento das proposições, tal lógica será embasada no confronto dos estudos de caso com as próprias proposições que serão apresentadas, validando e identificando diferenças do que foi proposto;
- os critérios para interpretar as constatações: a definição desses critérios tem por fim comprovar as proposições elaboradas. Não serão estabelecidos critérios numéricos, pois se trata de um estudo qualitativo em sua essência.

Dentro do detalhamento do tipo de projeto, é importante assinalar as condições para a escolha das empresas (casos), a qual está pautada sobre suas características, a saber:

- empresas de bens de consumo duráveis e originalmente típicas manufatureiras;
- empresas que tenham serviço pós-vendas de reparação de seus produtos;



- empresas dispostas a colaborar com o fornecimento de informações.

O primeiro ponto justifica-se pelo nicho escolhido para estudo neste trabalho, o que se enfoca em empresas de bens de consumo duráveis. Em geral, são firmas que tipicamente surgiram como manufactureiras, cujo objetivo inicial estava em minimizar custos por meio da economia de escala.

Dado que o pós-vendas aparece como elemento chave (segundo descrito na revisão bibliográfica) para identificação de novos serviços, também é condição fundamental para este estudo que as empresas escolhidas tenham um serviço pós-vendas. Além disso, como se pretende identificar em quais fases os recursos críticos começam a ser identificados em uma empresa que passa pelo processo de servitização, é importante que a empresa em estudo já tenha vivenciado a maior parte delas. Dessa forma, pode-se confrontar o resultado do estudo de cada uma delas e tentar convergir a um único modelo.

Por outro lado, a título de validação do modelo, é interessante também buscar estudar empresas que estão supostamente iniciando seu processo de servitização, como forma de identificar os momentos em que os recursos críticos são desenvolvidos ao longo do amadurecimento da empresa nesse processo.

Por último, de nada servem os dois itens anteriores se não houver interesse da empresa em participar como parte “investigada” do processo. Daí a justificativa para a terceira característica considerada.

No entanto, após a revisão bibliográfica e a apresentação dos recursos críticos para desenvolvimento do modelo de mensuração do grau de servitização de uma empresa, pretende-se efetuar um estudo de caso piloto que permita um primeiro ciclo do processo de análise, refinamento ou ajuste dos recursos críticos de cada tipo de relacionamento e de concepção do modelo.

Segundo Eisenhardt (1989), não existe um número ideal de casos. Porém, a autora considera que de quatro a dez casos estudados seja uma quantidade suficiente para entendimento e para validação dos constructos. Mesmo assim, Yin (2005) diz não haver, algumas vezes, a necessidade de quatro casos para comprovação de uma teoria ou proposição.

Por fim, identificadas as mudanças organizacionais e refinados os recursos críticos em base ao estudo de caso piloto, pode-se definir o modelo de maturidade para o processo de servitização, o qual será aplicado e analisado sobre a empresa



avaliada no estudo de caso piloto. Tal modelo de maturidade será utilizado para as demais empresas desde que nos outros casos que serão estudados sejam replicados os mesmos fenômenos. Segundo Yin (2005), essa lógica de replicação é a mesma que subjaz à utilização de experimentos e é chamada pelo autor de validação externa.

Ainda dentro da definição do projeto, deve-se caracterizar o estudo quanto à quantidade de casos (múltiplos casos para esta tese por se tratar de mais de um caso) e quanto às unidades de análise, o que já foi definido como incorporado pelo fato de que cada caso conta com mais de uma unidade de análise.

Adaptada de Yin (2005), a Figura 3.1 pretende ilustrar os passos a serem seguidos neste estudo.

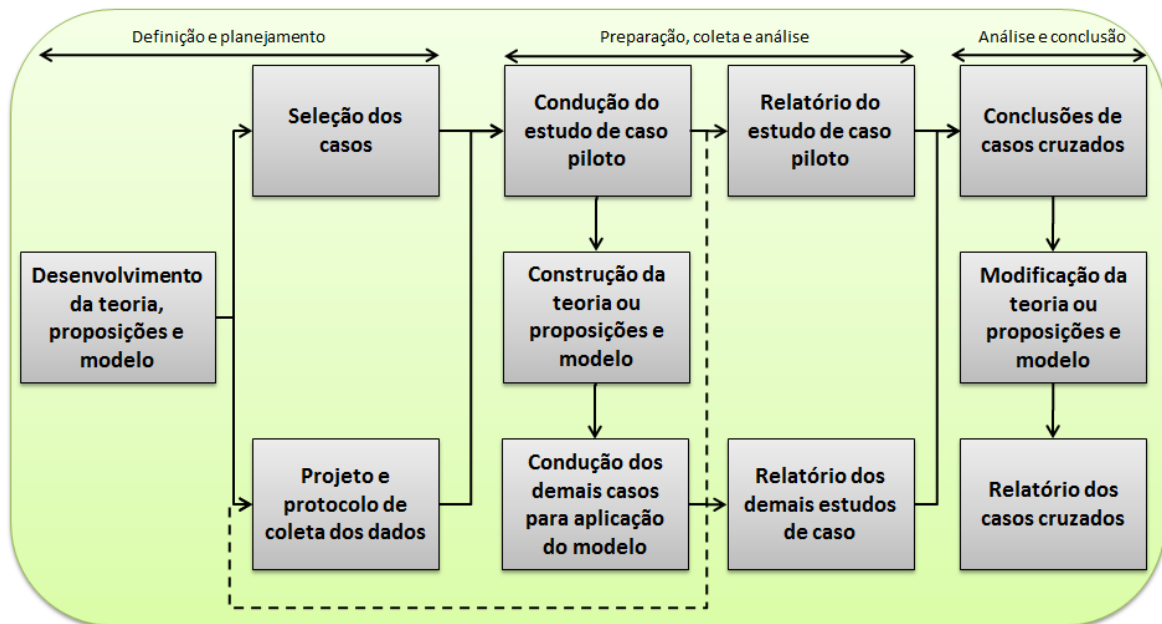


Figura 3.1: Método de estudo dos casos (adaptada de Yin, 2005).

Do proposto nesta figura, verifica-se que o modelo de maturidade passará pela validação externa mencionada por Yin (2005) em outros estudos de caso posteriores ao estudo piloto. Definidas as etapas e as características do projeto de estudo de caso, passa-se à preparação do projeto e do protocolo de coleta de dados.

3.4 Projeto e protocolo da coleta de dados

É no projeto da coleta de dados que se define o estudo de caso piloto e se estrutura o protocolo de coleta de dados. Por não existir uma “fórmula” pronta para conduzir o estudo de caso, essa etapa torna-se crucial para o início do trabalho.



A coleta dos dados será feita tomando como base vários dos pontos estudados no Capítulo 2, mas em especial as mudanças organizacionais observadas durante o processo de servitização, levando-se em consideração as áreas (unidades de análise) contextualizadas na seção 2.5.

Segundo Yin (2005), a empresa que servirá como piloto deve ser a de maior facilidade de acesso às informações e às pessoas. A razão para isso está na necessidade de validação do protocolo elaborado e, logo, caso seja necessário, ser possível retornar o contato com os entrevistados para eventuais calibrações.

A preparação da coleta de dados é o momento para concepção das perguntas que se pretende fazer durante o processo de coleta de evidências. Muitas são as formas de obtenção de informação e Yin (2005) cita ao menos seis delas (documentação, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos), cada qual com seus pontos fortes e fracos.

Investigar, entender, analisar e criticar requerem ao menos algum diálogo entre o pesquisador e a empresa em estudo. É muito difícil tirar conclusões, principalmente sobre uma organização, apenas observando ou lendo documentos. Dessa forma, considera-se que, para este estudo, a maneira mais sensata de identificar as mudanças esperadas pelo processo de servitização seria por meio de entrevistas.

Não obstante, outras fontes de informações podem e devem ser obtidas para efeito de triangulação, tais como documentações e registros em arquivo (internet, por exemplo). De fato, o primeiro passo antes da entrevista é conhecer um pouco mais a empresa em estudo como forma de tentar identificar previamente alguns elementos da pesquisa.

No caso das entrevistas, pretende-se conduzi-las de forma direcionada, guiadas por um roteiro de questões. Essas perguntas percorrem os diversos pontos mencionados na literatura e apresentados ao longo da revisão bibliográfica (Capítulo 2).

As áreas entrevistadas são aquelas apresentadas como principais impactadas pelo processo de servitização ou que de alguma forma necessitam ajustar seus processos para atender à nova estratégia da companhia.

Inicialmente, antes de ir diretamente aos pontos em discussão, pretende-se conhecer um pouco melhor a empresa, por meio de perguntas genéricas de cunho informativo.



Percebe-se ao longo das questões que algumas delas serão feitas duas vezes, porém para diferentes áreas. A razão para isso pode ser entendida dada a importância em se realizar certa triangulação com outras fontes de informação.

A Figura 3.2 apresenta as áreas que serão consultadas (entrevistadas) e as questões que irão responder (números) para cada universo definido por Zarifian (2001) na seção 2.5 (coluna). As questões elaboradas, assim como seus objetivos individuais, estão apresentadas no Apêndice B.

Áreas	Empresa	Missão	Marketing	Universo do contato com o público	Universo do des. de novos produtos e serviços	Universo dos sistemas técnicos	Outros potenciais focos de mudança
Marketing	1.1.1 a 1.4.1	1.5.1 a 1.6.5	1.7.1 a 1.10.3	1.11.1	1.12.1		
Vendas	2.1.1 a 2.2.2		2.3.1 a 2.4.1	2.5.1 a 2.7.4	2.8.1		2.9.1 a 2.9.3
Pós-vendas	3.1.1 a 3.1.2	3.2.1	3.3.1	3.7.1 a 3.8.2	3.4.1 a 3.4.2	3.5.1 a 3.6.3	3.9.1 a 3.13.3
Desenvolvimento			4.1.1		4.2.1 a 4.3.2		
Qualidade						5.1.1 a 5.2.3	
Manufatura	1.1.1, 1.3.1, 1.4.1, 3.1.1	1.6.1 a 1.6.3	1.8.1, 1.8.2, 1.9.5, 3.3.1	2.6.1, 3.7.4, 3.8.1		3.5.1	3.10.1, 3.11.1, 3.13.2, 3.13.3
Recursos Humanos	6.1.1						6.2.1 a 6.4.1
Financeiro	7.1.1 a 7.2.2			7.3.1, 7.5.1		7.1.5	7.4.1 a 7.4.3

Figura 3.2: Relacionamento entre as áreas entrevistadas (linhas) e mudanças da organização (colunas). A numeração representa as questões que estão apresentadas no Apêndice B (elaborada pelo autor).

Perguntas que visam ao conhecimento da empresa estão sendo direcionadas de acordo com o tema que se busca compreender, incluindo Marketing, Vendas, Pós-vendas, Recursos Humanos, Manufatura e Financeiro. Já aquelas tocantes à missão da empresa estão mais direcionadas ao Marketing, pois se entende que esta área é quem se responsabiliza pela divulgação da estratégia da companhia tanto internamente aos funcionários como externamente ao mercado.

As demais perguntas que visam à compreensão das mudanças organizacionais estão em sua maioria concentradas nas respectivas áreas que se pretende entender. Porém, a fim de validar algumas delas por meio da triangulação, busca-se duplicá-las a outras áreas também. Para aquelas que são específicas de uma área, tentar-se-á obter uma evidência da resposta dada com o intuito de ratificá-la e confrontá-la.

As perguntas elaboradas (Apêndice B) estão construídas de tal sorte a facilitar a análise e estão pautadas nos itens apresentados na revisão bibliográfica. A análise será descrita mais adiante. De posse das respostas dos entrevistados, faz-



se um confronto com os recursos críticos identificados na literatura a título de revisão dos mesmos.

Utilizando ainda como referência a revisão bibliográfica, serão então propostas as fases do modelo de maturidade. Após a revisão dos recursos críticos em base ao caso prático, retorna-se com os entrevistados da empresa piloto a fim de que eles possam correlacioná-los ao momento (fase) em que potencialmente o determinado recurso começou a ser identificado ou trabalhado dentro de sua empresa.

Para que isso seja possível, buscar-se-ão selecionar profissionais que tenham feito parte da evolução da empresa em estudo na busca pela venda de serviços.

Entendidos e validados os recursos críticos, bem como a fase em que cada um deles potencialmente ocorreu, deve-se conduzir uma análise crítica que permita avaliar como o processo de servitização ocorreu no caso piloto e, em conjunto com a revisão bibliográfica realizada, definir um modelo de maturidade inicial capaz de correlacioná-los segundo o seu grau (fase) de servitização.

Dessa forma, torna-se possível apontar o grau de servitização de uma dada empresa. Ao final, tal modelo será aplicado ao caso piloto como forma de apresentar de maneira sucinta o grau de servitização dessa empresa analisada assim como a utilidade do próprio modelo proposto neste trabalho.

As questões do Apêndice B também serão utilizadas nos demais estudos de caso que serão realizados como forma de confrontar os recursos críticos propostos pela literatura e encontrados no caso piloto com aqueles identificados em empresas similares, com o objetivo de refinar o primeiro modelo de maturidade baseado no grau de servitização gerado a partir do caso piloto.

No entanto, a maior preocupação dos estudos de caso posteriores ao piloto será fundamentalmente avaliar algumas questões e reflexões provenientes da análise crítica do estudo de caso piloto levantadas quando da construção do modelo de maturidade inicial. Tais questões serão mais bem exploradas nos demais estudos de caso a fim de entender melhor alguns recursos críticos e o momento em que eles devem ser desenvolvidos em uma empresa em processo de servitização. Ao final, o modelo será aplicado aos demais casos a título de validação.

3.5 Coleta de evidências

Como apresentada na seção anterior, a coleta de evidências será feita em base a entrevistas direcionadas ou focadas, as quais têm por fim conduzir a conver-



sação. Sempre na medida do possível, dá-se preferência a conversas presenciais, pois permitem concomitantemente a avaliação em conjunto de documentos e de evidências.

Alguns documentos são primordiais durante a fase de coleta como, por exemplo, pesquisas de satisfação com clientes e métricas da operação. Quando se trata de perguntas mais quantitativas, deve-se buscar a validação da informação com documentação existente.

Ainda na fase de coleta, pretende-se seguir uma sequência de entrevistas no estudo de caso piloto com as áreas iniciando-se pelo Marketing, o qual responderá a perguntas que possam situar e dar dimensão da empresa em estudo, além de colaborar com o entendimento da missão e de sua própria área dentro do universo servitizado. Em seguida, dá-se continuidade com Vendas e Desenvolvimento, em que parte das perguntas confronta com as anteriores feitas a Marketing, permitindo uma comparação sob as diferentes óticas dessas áreas.

A área de Pós-vendas, Manufatura e Qualidade têm participação importante no entendimento das questões feitas anteriormente e também servem de validação para algumas respostas.

Por último, Financeiro e Recursos Humanos serão entrevistados para conclusão do ciclo de questões. Tipicamente, cada entrevista dura entre uma hora e meia e duas horas, ajustando-se à agenda dos entrevistados.

Sempre que permitido, pretende-se fazer uso de gravadores e anotações para serem utilizados na etapa de relato dos casos estudados.

No momento do relacionamento das fases de cada um dos recursos críticos, serão explicadas suas definições bem como a forma como se esperaria identificá-los. O entrevistado ficará livre para a escolha em base à sua experiência e à vivência dentro desse processo de servitização. Esse procedimento será aplicado no caso piloto apenas e validado nos demais.

3.6 Análise das evidências

Analisar as repostas e avaliar a documentação fornecida são atividades típicas desta fase do trabalho. Esta etapa de entendimento requer bastante dedicação e tempo, a fim de concatenar as informações obtidas na coleta de evidências.



Yin (2005) propõe a utilização de ferramentas analíticas nesta fase do estudo de caso. Como já comentado, as perguntas estão divididas de acordo com as seções vistas na revisão bibliográfica e estão divididas em cinco grupos de questões:

- perguntas sobre a empresa: entender, dimensionar e contextualizar a empresa em estudo;
- perguntas para identificação de oportunidades de servitização por meio do contato com clientes: elaboradas a partir das seções 2.1, 2.2 e 2.3;
- perguntas para identificação de elementos da lógica produto-dominante/serviço-dominante: referidas ao tema apresentado na seção 2.4 a respeito das lógicas de servitização;
- perguntas para identificação de mudanças organizacionais: por meio delas, pretende-se cobrir a última parte apresentada na seção 2.5 que aborda mais em específico o tema de organização;
- perguntas para reconhecimento das fases de cada um dos recursos críticos (Apêndice C): a fim de criar o modelo de maturidade (estudo de caso piloto).

De acordo com o supramencionado, dividiram-se as perguntas elaboradas de acordo com o exposto na Figura 3.3.

Áreas	Empresa	Identificação de oportunidades de servitização por meio do contato com clientes	Identificação de elementos da lógica produto-dominante/serviço-dominante	Identificação de mudanças organizacionais
Marketing	1.1.1 a 1.4.1	1.3.1, 1.3.2	1.5.1 a 1.5.3, 1.11.1, 1.12.1	1.10.1, 1.10.3, 1.12.1
Vendas	2.1.1 a 2.2.2	2.2.1, 2.2.2, 2.6.1, 2.6.2, 2.7.3, 2.7.4	2.5.1, 2.5.3, 2.5.5, 2.6.1, 2.7.1, 2.7.2, 2.7.4, 2.8.1	2.4.1 a 2.5.4, 2.7.1, 2.7.2, 2.7.4, 2.8.1
Pós-vendas	3.1.1 a 3.1.2	3.1.1 a 3.2.1, 3.5.1	3.4.1 a 3.6.3, 3.7.2, 3.9.1 a 3.11.1, 3.12.1 a 3.12.3	3.3.1, 3.4.1 a 3.13.3
Desenvolvimento		4.3.2	4.2.1 a 4.2.4, 4.3.1	4.1.1, 4.2.1 a 4.3.2
Qualidade		5.2.1	5.1.1 a 5.2.3	5.1.1 a 5.2.3
Manufatura	1.1.1, 1.3.1, 1.4.1, 3.1.1		2.6.1	3.3.1, 3.5.1, 3.10.1, 3.11.1, 3.13.2, 3.13.3
Recursos Humanos	6.1.1	6.2.2	6.2.1 a 6.4.1	6.2.1 a 6.4.1
Financeiro	7.1.1 a 7.2.2	7.1.3, 7.1.4		7.1.5 a 7.5.1

Figura 3.3: Relacionamento entre as áreas entrevistadas (linhas) e os três elementos que se buscam identificar com as perguntas (colunas). A numeração representa as questões que estão apresentadas no Apêndice B (elaborada pelo autor).

Dado esse agrupamento, pretendem-se evidenciar e entender, por meio de várias perguntas, alguns fatos, a saber: oportunidades identificadas na servitização, elementos da lógica serviço-dominante e produto-dominante e sinais de mudanças



organizacionais devido à aplicação da primeira lógica. Em suma, buscam-se convergir as ideias por meio de evidências, conforme ilustrado na Figura 3.4.

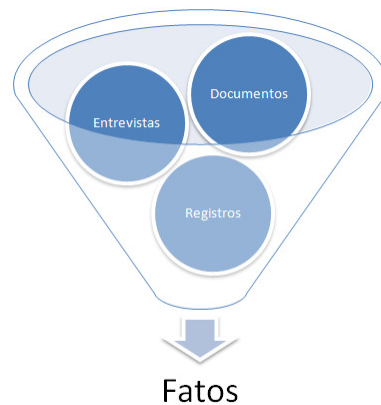


Figura 3.4: Convergência das evidências para caracterização de fatos (elaborada pelo autor).

Por último, de posse das evidências e com os fatos analisados e entendidos, registra-se em um documento o estudo feito, a análise crítica do estudo de caso piloto e a proposta do modelo de maturidade inicial baseada no nível de relacionamento que a empresa piloto tem com seus clientes, com a rede, com o mercado e internamente.

As questões levantadas no estudo de caso piloto serão registradas para avaliação nos estudos de caso seguintes, com o intuito de refinar o modelo de maturidade, os recursos críticos, bem como a validação ou reconstrução das proposições apresentadas neste trabalho.

A análise final do modelo será feita durante a conclusão final do trabalho com base no que foi encontrado na literatura, no que foi identificado no estudo de caso piloto e no refinamento realizado nos demais estudos de caso em resposta às eventuais dúvidas apresentadas no estudo de caso piloto e na proposta do modelo de maturidade inicial.

3.7 Relato do estudo de caso

A última parte desta tese é dedicada ao relato do estudo de caso e da apresentação final. Segundo Yin (2005), a estrutura desse relato deve estar de acordo com público que irá lê-lo e apresentar de forma estruturada os estudos de caso.

Este trabalho aqui descrito já pode ser considerado o próprio relato dos estudos de caso.



3.8 Detalhamento da fase de entrevistas

Conforme sugerido por Yin (2005), a empresa considerada como piloto deve ser aquela de mais fácil acesso por parte do pesquisador, a fim de validar o questionário elaborado e também de poder retornar aos entrevistados em caso de necessidade de um detalhamento adicional.

Sendo assim, foram realizadas com os especialistas da empresa piloto entrevistas presenciais, permitindo inclusive uma rápida apresentação do projeto e de sua finalidade. Para os demais estudos de caso, a maior parte das entrevistas ocorreu de forma remota (teleconferência) e tiveram duração média de uma hora. As reuniões presenciais com os profissionais da empresa piloto tiveram de uma hora e meia a duas horas de duração média.

Com relação ao perfil dos entrevistados, buscou-se assegurar a participação de pessoas que tivessem acompanhado a evolução da empresa em estudo desde o início do processo de servitização. Em alguns casos, nem sempre foi possível, uma vez que a dinâmica das organizações faz com que a rotatividade de pessoas e cargos aconteça.

É interessante notar que muitas mudanças ocorridas com esses profissionais devem-se à reorganização da empresa como consequência do processo de servitização. Isso porque áreas e cargos foram criados, bem como outros deixaram de existir. Porém, pode-se dizer que se teve êxito nas entrevistas uma vez que as pessoas que participaram conheciam o processo.

Aquelas que não estavam cientes a respeito desse foco em serviços serviram de base para avaliação de alguns recursos críticos propostos no modelo, como é o caso da “Integração com os funcionários”.

A Tabela 3.2 apresenta um resumo das áreas entrevistadas em cada um dos estudos de caso, o cargo do profissional entrevistado, o meio utilizado para entrevista (presencial ou telefone), o questionário aplicado, a duração da conversa e o tempo de experiência do profissional com a área de serviço.

Importante mencionar que, em alguns casos, devido à forma como a organização está estruturada, a mesma pessoa representou duas áreas distintas e respondeu a dois questionários, como é o caso da área de Qualidade, Manufatura e de Desenvolvimento.



Tabela 3.2: Resumo das áreas entrevistadas (elaborada pelo autor).

Estratégia	Caso estudado	Cargo do profissional	Meio de entrevista	Questionário utilizado	Duração da entrevista	Experiência do profissional
Marketing	Piloto:	Ger. Mark.	Presencial	Apêndices B e C	2h	15 anos
	Empresa 1:	Ger. Mark.	Telefone	Apêndice B	1h 30 min	12 anos
	Empresa 2:	Ana. Mark.	Telefone	Apêndice B	2h	7 anos
	Empresa 3:	Dir. Mark.	Telefone	Apêndice B	1h 15 min	13 anos
Vendas	Piloto:	Dir. Vendas	Presencial	Apêndices B e C	1h	22 anos
	Empresa 1:	Vendedor	Telefone	Apêndice B	30 min	20 anos
	Empresa 2:	Ger. Vendas	Telefone	Apêndice B	1h	16 anos
	Empresa 3:	Vendedor	Telefone	Apêndice B	1h	8 anos
Desenvolvimento	Piloto:	Ger. P&D.	Telefone	Apêndices B e C	2h e 30 min	19 anos
	Empresa 1:	Eng. Prod.	Telefone	Apêndice B	30 min	3 anos
	Empresa 2:	Ger. Prod.	Telefone	Apêndice B	30 min	11 anos
	Empresa 3:	Eng. Prod.	Telefone	Apêndice B	1h 30 min	11 anos
Pós-vendas	Piloto:	Ger. Serv.	Presencial	Apêndices B e C	2h	7 anos
	Empresa 1:	Coord. Serv.	Telefone	Apêndice B	1h 30 min	6 anos
	Empresa 2:	Ger. Serv.	Telefone	Apêndice B	2h	26 anos
	Empresa 3:	Ger. Serv.	Presencial	Apêndice B	1h 15 min	13 anos
Manufatura	Piloto:	Ger. Man.	Presencial	Apêndices B e C	2h e 30 min	20 anos
	Empresa 1:	Eng. Prod.	Telefone	Apêndice B	30 min	3 anos
	Empresa 2:	Ger. Prod.	Telefone	Apêndice B	30 min	11 anos
	Empresa 3:	Eng. Prod.	Telefone	Apêndice B	15 min	11 anos
Qualidade	Piloto:	Ger. Man.	Presencial	Apêndices B e C	1h	20 anos
	Empresa 1:	Eng. Prod.	Telefone	Apêndice B	30 min	3 anos
	Empresa 2:	Ger. Prod.	Telefone	Apêndice B	15 min	11 anos
	Empresa 3:	Eng. Prod.	Telefone	Apêndice B	45 min	11 anos
Financeiro	Piloto:	Ana. Fin.	Presencial	Apêndices B e C	30 min	10 anos
	Empresa 1:	Ger. Mark.	Telefone	Apêndice B	15 min	12 anos
	Empresa 2:	Ana. Mark.	Telefone	Apêndice B	15 min	7 anos
	Empresa 3:	Dir. Mark.	Telefone	Apêndice B	15 min	13 anos
Recursos Humanos	Piloto:	Ger. RH.	Presencial	Apêndices B e C	1h	10 anos
	Empresa 1:	Ana. RH.	Telefone	Apêndice B	30 min	5 anos
	Empresa 2:	Ana. RH.	Telefone	Apêndice B	30 min	2 anos
	Empresa 3:	Ger. RH.	Telefone	Apêndice B	30 min	12 anos

Legenda:

Ger.= Gerente; Dir.= Diretor; Coord.= Coordenador; Ana.= Analista

Mark.= Marketing; P&D.= Pesquisa e Desenvolvimento; Prod.= Produto; Serv.= Serviços; Man.= Manufatura; Fin.= Financeiro

É interessante notar que o tempo de experiência dos profissionais em cada uma das áreas de atuação varia bastante de empresa para empresa e também dentro da própria companhia estudada. No entanto, a empresa 1 possui a média de experiência de seus profissionais mais baixa (oito anos) e a empresa piloto tem a média mais alta (quinze anos).

Quanto ao tempo de duração das entrevistas, no caso de um entrevistado responder em nome de mais de uma área, buscou-se reduzir o tempo da entrevista, focando-se basicamente nas perguntas previamente elaboradas, a fim de que fosse possível cobrir todas as áreas representadas.

Adicionalmente às entrevistas (telefônicas ou presenciais), foram recebidos e trocados inúmeros e-mails com documentações que podiam ser compartilhadas como forma de confrontar a entrevista com as documentações. Poucas entrevistas foram gravadas. Para a maior parte delas, foram feitas anotações e que, posterior-



mente, foram transcritas a este relatório, sendo a descrição mais completa referente ao caso piloto e mais resumidas para os demais estudos de caso.

Ademais das reuniões presenciais com a empresa piloto, houve apenas uma única entrevista presencial ocorrida quando da visita a uma oficina autorizada da quarta empresa estudada (setor de autopeças).

Cabe ainda mencionar que as entrevistas com a empresa piloto foram realizadas antes das outras três e duraram cerca de um mês. Já os três demais estudos de caso foram realizadas entrevistas de forma concomitante entre as empresas e duraram aproximadamente três meses.

3.9 Tese a ser defendida

Conforme mencionado na seção 3.3 e do estudo bibliográfico feito até este momento, é possível lançar as seguintes proposições que serão avaliadas neste trabalho:

- *Proposição #1: empresas tipicamente manufatureiras que já dispõem de um serviço pós-vendas e que objetivam a adição de novos serviços como parte de seu portfólio encontram em seu próprio Pós-vendas um facilitador para a mudança de estratégia;*
- *Proposição #2: a alteração da lógica produto-dominante para serviço-dominante pressupõe o reposicionamento da empresa dentro da cadeia de valor;*
- *Proposição #3: o processo de servitização modifica a maneira como a empresa interatua com o meio externo a ela (clientes, fornecedores e parceiros);*
- *Proposição #4: o processo de servitização modifica a maneira como a empresa interatua com seu meio interno (cooperação entre os três universos de Zarifian devido à transversalidade do conceito de serviço);*
- *Proposição #5: a evolução do processo de servitização em uma empresa tipicamente manufatureira de bens de consumo duráveis está relacionada ao seu grau de relacionamento com o mercado, com a rede, com o cliente externo e interno;*
- *Proposição #6: os quatro tipos de relacionamento não amadurecem de igual forma ao longo das fases do processo de servitização.*



Da mesma forma, a tese a ser defendida neste trabalho pode ser assim redigida:

O nível de maturidade do processo de servitização de uma empresa pode ser entendido e avaliado por meio de recursos críticos que caracterizam o seu relacionamento com o mercado, com a rede, com o cliente externo e interno e, dessa forma, esses relacionamentos devem ser considerados na definição das estratégias organizacionais.

Tanto a tese quanto as proposições serão avaliadas neste trabalho por meio da aplicação do método proposto neste capítulo.



4 Estudo de caso piloto

Neste capítulo, será relatado o estudo de caso piloto. As etapas de definição do tipo de projeto, preparação do protocolo para coleta de dados e coleta de evidências já foram abordadas no Capítulo 3. Buscar-se-á neste item discorrer a respeito das análises feitas, confrontando com a revisão bibliográfica e apresentando as evidências que corroboram os fatos.

O principal objetivo deste relato é introduzir a empresa em estudo e as conclusões obtidas em base às entrevistas e a outras evidências identificadas. Além disso, espera-se ao final deste capítulo poder validar e ajustar os recursos críticos explanados na seção 2.6, além de apresentar o modelo inicial de maturidade para o processo de servitização.

4.1 Apresentação da empresa para o estudo de caso piloto

A empresa escolhida para o estudo de caso piloto é a maior empresa do mundo em tecnologia da informação (TI), com faturamento anual superior a US\$ 100 bilhões em 2010. Tal empresa, doravante chamada de empresa-piloto (EP), possui um quadro com mais de 300.000 funcionários situados em mais de 170 países ao redor do mundo e sua matriz está localizada nos Estados Unidos.

Em sua origem, a EP foi fundada como empresa fabricante de produtos de informática (manufatureira) que ao longo das décadas expandiu seu portfólio de produtos. Por volta do início deste milênio, com o crescimento da importância de serviços em sua carteira e mudanças de estratégia, as áreas de manufatura e serviços separaram-se em unidades diferentes de negócio.

Atualmente, a EP conta com vendas de produtos e serviços para consumidores domésticos e para clientes corporativos. Embora a venda de produtos ainda seja efetuada e contribua com a maior parte da receita, houve um crescimento substancial da participação de serviços em seu faturamento anual, conforme mostra a Figura 4.1.

Logo, a EP tida originalmente como empresa típica de manufatura passa a focar-se mais e mais na área de serviços como fonte de suas receitas. Em 2009, houve um incremento ainda maior na receita proveniente de serviços em relação à receita total como resultado principalmente da aquisição de uma grande empresa prestadora de serviço. Em 2010, apesar de uma aparente queda da participação de



serviços em face aos resultados de 2009, ainda assim mantém-se uma relação próxima ao que foi no último ano.

Com respeito à estrutura organizacional, a EP apresenta uma composição matricial, dividida basicamente em três unidades de negócio. Duas delas muito focadas em produto e uma terceira que conta em sua maioria com a participação de serviços e soluções.

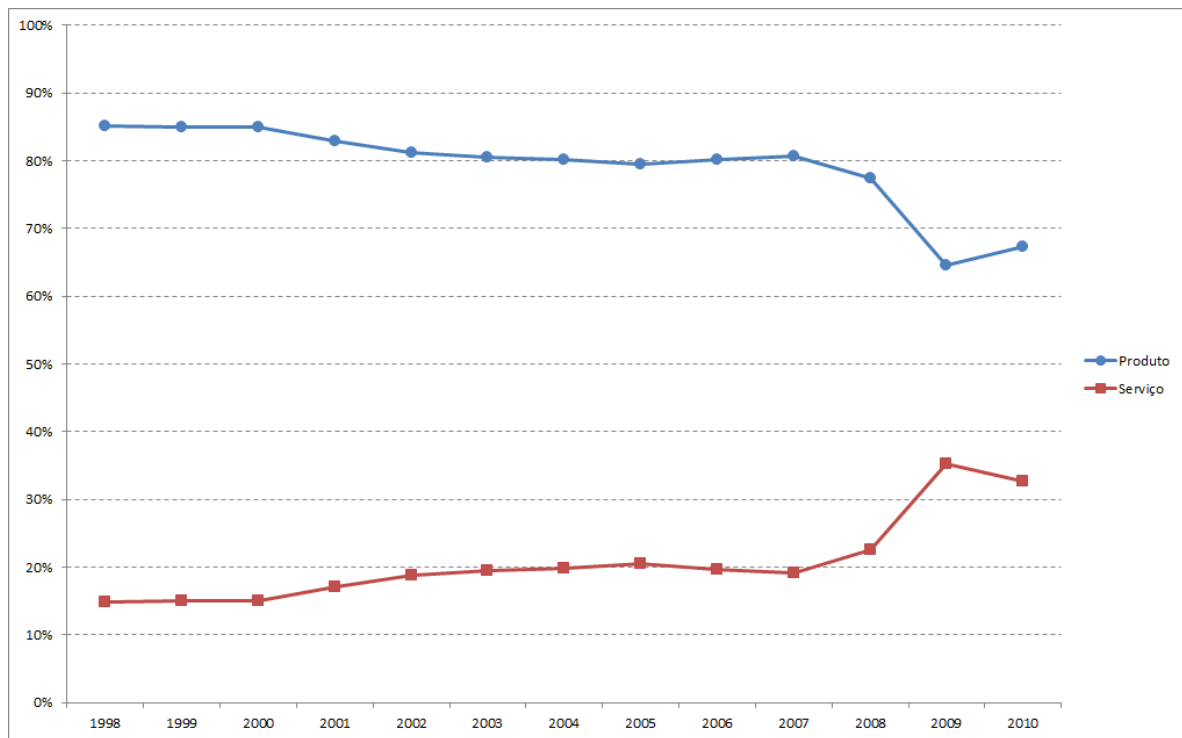


Figura 4.1: Participação de produtos e serviços no faturamento anual da EP (elaborada pelo autor. Fonte: Relatório Anual da EP disponível em seu site).

Apresentado esse panorama geral da empresa, o que se procura explorar de fato na EP não são todos os serviços oferecidos, mas as características da organização de MPS (*Managed Printing Services*) existente, em que, em vez da venda da impressora ao cliente, a EP busca vender um serviço de gerenciamento de impressão, seguindo os moldes do exemplo relatado na seção 2.2.

A Figura 4.2 mostra como a EP está organizada e como estão divididas as responsabilidades desse serviço.

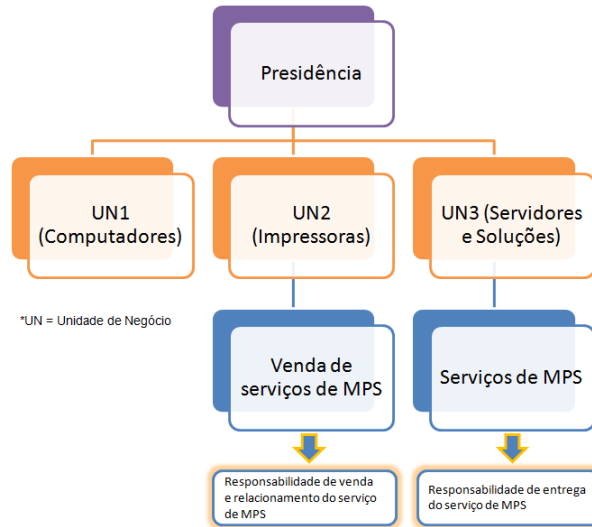


Figura 4.2: Estrutura organizacional da EP (elaborada pelo autor).

A unidade de impressoras (UN2) é responsável pelas vendas do serviço ao cliente, porém a responsabilidade da entrega pertence a outra unidade (UN3). Sendo assim, fica caracterizada uma separação clara entre entrega do serviço e a manufatura de impressoras, também sob responsabilidade da UN2. Como sugerido por Cavalieri, Gaiardelli e Ierace (2007), verifica-se que receitas e custos de serviços são separados de produto. Os clientes de MPS têm perfil corporativo e possuem contratos com a EP para reparação, recebendo de seus clientes por folha impressa. Dessa forma, uma máquina parada significa para MPS e, conseqüentemente para a EP, uma queda de faturamento.

Posto isso, pode-se verificar que esse serviço é visto como um fator diferenciador da marca no mercado e o pós-vendas não é considerado apenas como um “mal necessário”, mas como uma fonte adicional de renda, dado que o serviço prestado é capaz de gerar receita à EP. Essa conclusão confere com a resposta dada pela área de Marketing na entrevista, confirmando também o sentimento de Oliva e Kallenberg (2003), que dizem que o pós-vendas pode ser um alavancador de novos negócios.

A área de Marketing também enxerga que o pós-vendas, neste caso de MPS, pode ser considerado um desenvolvedor de marca, pois se trata de uma fonte importante de receitas ao mesmo tempo em que detém informações relevantes sobre a melhoria do produto e serviço, além de poder garantir a retenção dos clientes da EP.

A EP conceitua-se atualmente como uma empresa provedora de manufaturados (impressoras), serviços (MPS), suporte (pós-vendas de produtos), conhecimento



(gerenciamento de impressão e produto) e autosserviço (contribuição do cliente no processo de impressão), o que em outras palavras situa-a no estágio 3 do processo de servitização de Vandermerwe e Rada (1988).

4.2 Análise do estudo de caso

A análise do estudo de caso será feita tomando como base os três itens apresentados anteriormente na Figura 3.3 no que se refere à identificação de oportunidades de servitização por meio de contatos com o cliente; à identificação de elementos da lógica produto/serviço-dominante e à identificação de mudanças organizacionais. Para este último, serão percorridos vários subitens que se referem às mudanças organizacionais apontadas na seção 2.5.

4.2.1 Identificação de oportunidades de servitização por meio do contato com clientes

Das diversas áreas entrevistadas, quando se questionou a importância do pós-vendas como fator diferenciador da marca, a resposta foi unânime e positiva. Ressalta-se de interessante que, pelo fato de estar em contato com o cliente, o pós-vendas não só é capaz de identificar oportunidades para vendas, melhoria de produto e de serviço, mas também de construir um relacionamento da marca com o cliente, o que é fundamental para manutenção de sua fidelidade à empresa.

O pós-vendas não é mais reconhecido pela EP como um “mal necessário”, mas como uma maneira de gerar e alavancar novos negócios. Em um passado mais distante, datado do momento em que a preocupação da EP era basicamente a venda de produto, o serviço pós-vendas era simplesmente uma forma de reparo de equipamentos defeituosos. Embora a EP ainda mantenha a venda do produto para algumas linhas de impressora, ainda assim o pós-vendas é considerado essencial no momento de apontar melhorias na qualidade do produto e como fator diferenciador da marca no mercado.

Nas palavras dos entrevistados, o cliente valoriza bastante três características importantes na compra do produto: confiabilidade, rapidez de reparação e relação custo-benefício. Se um cliente experimentou anteriormente um produto com uma quantidade de falhas alta (baixa confiabilidade), ele tende a ter uma menor chance de adquirir novo produto daquela empresa. Por outro lado, se o produto apresentou falhas inesperadas, mas o pós-vendas teve uma velocidade de reparação conside-



rada aceitável pelo cliente, então as chances de lealdade à marca tendem a aumentar. Por último, em um mercado como o brasileiro cuja competição por preço é muito intensa, o valor proposto pelo pacote produto mais serviço deve estar dentro do que o cliente considera como compensatório em comparação com a concorrência.

Outro ponto a ser destacado é o fato de o gerenciamento da impressão surgir como uma tendência do mercado, que por sua vez teve origem na necessidade identificada dos clientes em não mais se preocupar com a compra e atualização de equipamentos e suprimentos, por não se tratar do núcleo central de atividade de sua companhia. Assim, o serviço de gerenciamento de impressão surge como forma de suprir essa demanda antes não conhecida e trazida pela área de Marketing como uma solução apresentada pela concorrência.

Embora o serviço de MPS se aplique unicamente a clientes corporativos, soluções envolvendo serviços similares estão sendo pensadas para consumidores finais como, por exemplo, a criação de quiosques de impressão de fotos e/ou documentos em supermercados, onde o cliente simplesmente carrega os arquivos e faz a impressão, sem a necessidade de acompanhamento por um agente da empresa (autosserviço). Dessa forma, não há a preocupação do cliente com a compra e atualização do produto e isso se tornaria mais um serviço prestado pela EP.

Outra oportunidade ratificada nas entrevistas refere-se à diferença de margem financeira para produto e serviço. No caso de impressoras, quando se fala da venda exclusiva do produto, as margens são pouco atrativas e, algumas vezes, até negativas. O serviço, por sua vez, serve como forma de compensar essas margens e de trazer lucratividade à companhia. Outra forma de aumentá-la é com a venda de suprimentos (cartuchos, papel). Isso requer campanhas junto ao cliente para convencimento da utilização de produtos “originais” e da marca da EP. Quando se vende um serviço, tal campanha deixa de ser necessária haja vista que a empresa utilizará seus próprios suprimentos por um preço de custo.

No caso de clientes corporativos que compram soluções de MPS, é mantida sua fidelização por meio de contratos contendo métricas de disponibilidade mínima da solução (não do produto) para utilização das máquinas por parte dele. Dessa forma, toda parada ou falha do equipamento tem um processo de reparo já contratado e que está integrado à solução vendida. Sendo assim, o cliente também é parte



da solução do problema e do negócio (cogerador de valor). Caso ele não reporte a falha, a EP também deixa de faturar já que o equipamento não está funcionando.

Com base nesses comentários, pode-se sintetizar este relato e concluir a análise nos seguintes tópicos:

- pós-vendas como diferencial para o cliente: permite a identificação de novas oportunidades (serviços de impressão); apresenta-se como diferenciador da marca no mercado; adiciona valor agregado ao cliente;
- pós-vendas como diferencial para a empresa: confere lucratividade ao produto (margens mais atrativas); alavanca novas oportunidades por meio do contato com o cliente final; é fonte geradora de novas receitas; assegura fidelização do cliente por meio de contratos de soluções; identifica melhorias na qualidade do produto e também do serviço.

Esses dois pontos corroboram muitos dos itens apresentados na literatura e discutidos anteriormente, servindo de resumo para as questões feitas aos entrevistados e que foram categorizadas para compor esse primeiro item.

As evidências encontradas para sustentar os dois tópicos acima a respeito do pós-vendas são:

- entrevistas com as áreas da EP, confrontando as respostas;
- documentos e arquivos apresentando margens de lucro;
- contratos de reparação para fidelização do cliente;
- processo de revisão de oportunidades de melhoria da qualidade do produto entre manufatura e pós-vendas;
- pesquisa de satisfação dos clientes apontando MPS como um valor agregado ao cliente.

4.2.2 Identificação de elementos da lógica produto-dominante/serviço-dominante

Identificam-se na EP tanto elementos da lógica produto-dominante quanto serviço-dominante. Isso porque a empresa também manufatura seus próprios produtos e não planeja deixar de produzi-los. Sendo assim, identificam-se ambos os cenários.

A UN2 subdivide-se basicamente em três linhas de impressora, cada qual oferecendo vários modelos ao mercado. Uma primeira é designada a consumidores finais e vendida em geral no varejo. São impressoras produzidas em grandes quan-



tidades e que não são projetadas para imprimir um alto volume de folhas. Uma segunda linha destina-se a uma maior quantidade de impressões por vez, cujo público-alvo são empresas ou até mesmo pessoas que necessitam imprimir maior número de cópias. Por último, há um terceiro grupo de equipamentos produzidos em menor quantidade e que imprimem materiais publicitários (gráficas) ou soluções que requerem impressões maiores como *outdoors*.

Os clientes que buscam soluções de MPS são em geral empresas que se enquadram na segunda linha de produtos. Para esse tipo de máquina é que se identificou a oportunidade de vender um serviço em vez da venda do produto. A lógica serviço-dominante torna-se evidente para esse segmento. Já a lógica produto-dominante permanece instaurada na linha voltada ao público em geral, em que a interface com o cliente é bem menor.

A terceira linha de impressoras tem característica mais próxima da segunda, dado que o relacionamento com o cliente é bastante intenso, mas, nesse caso, ocorre a venda do produto. Geralmente, buscam-se agregar serviços de reparo uma vez que o cliente utiliza-a para gerar receita e não a pode ter parada.

Mesmo assim, como já comentado anteriormente, estão sendo identificadas novas necessidades e possibilidades de venda de serviços para consumidores finais como no caso dos quiosques de impressão. Nesta situação, não há a venda do produto, mas a entrega de um serviço apenas.

Lembrando-se dos oito comportamentos expressos na Tabela 2.6, caracterizam-se na Tabela 4.1 os comportamentos identificados em cada uma das lógicas aplicadas à EP.

Os dois primeiros comportamentos são facilmente distinguidos nas duas lógicas. Vender uma impressora é bem diferente de vender um serviço de impressão. O primeiro tem um resultado tangível (produto). Já o segundo, por sua vez, depende da forma como o cliente percebe a entrega do serviço e logo pode ser classificado como intangível.

Com relação aos recursos, no caso de MPS existe a necessidade de pessoas que estejam na linha de frente e em contato com o cliente e que sejam capazes de interagir e fornecer-lhe suporte em diversas situações. Daí a diferença de um recurso que possa operar (operante) para um recurso operador, o qual apenas executa sua atividade (LUSCH; VARGO, 2004). Identifica-se, nessa situação, um recurso



capaz de usar da criatividade nos “momentos da verdade” e, portanto, tenha habilidades diferentes de um executor.

Tabela 4.1: Elementos identificados das lógicas produto-dominante e serviço-dominante para a EP (elaborada pelo autor).

Lógica Produto-Dominante	Elementos identificados da lógica	Lógica Serviço-Dominante	Elementos identificados da lógica
Bem manufaturado	Impressoras	Serviço	Serviço de MPS
Tangível	Artefato físico	Intangível	Gerenciamento de impressão
Recursos operadores	Recursos responsáveis pela produção e linha de montagem, considerando também o maquinário para fabricação	Recursos operantes	Recursos atuantes no cliente e que garantem soluções para os problemas apresentados ao longo do serviço.
Informação assimétrica	Não há interface da produção com o cliente e relação com pós-vendas é pequena	Informação simétrica	Acentuado contato com manufatura, pós-vendas e cliente para funcionamento da cadeia
Propaganda	Informes em meios de comunicação a respeito dos produtos	Diálogo	Apresentação ao cliente das soluções de MPS
Valor adicionado	Custo da produção	Valor proposto	Custo do serviço prestado
Transacional	Produto de prateleira	Relacional	Serviço de prateleira que atenda ao cliente. Pode haver customizações da solução
Maximização do lucro	Redução do custo do produto por meio da economia de escala ou venda de suprimentos	Retroalimentação financeira	Manutenção de uma margem mais atraente e de um valor mensal pago pelo cliente de acordo com o consumo

Quanto à simetria da informação, a venda puramente de uma impressora não requer a interface da EP com o cliente final, até mesmo porque se trata em geral de produtos vendidos em supermercados e em lojas de varejo. Dessa forma, não existe uma comunicação entre todos os participantes da cadeia como no caso da venda de um serviço de MPS. Este último demanda uma sintonia entre empresa-cliente para que a solução funcione de forma satisfatória para ambos. Há ainda a necessidade de envolvimento de outros grupos no processo de comunicação, como parceiros e fornecedores, assegurando devido entrosamento na entrega do serviço.

No que toca à divulgação do produto e do serviço, também se verificam as diferenças apresentadas por Lusch e Vargo (2004). No primeiro caso, a EP preocupa-se em divulgar na mídia (meios de comunicação) as impressoras, diferenciando-se pela tecnologia ou pelo preço (vantagem competitiva apresentada por Porter (1993)). No caso de MPS, a venda surge de uma solicitação do cliente à EP ou por meio da identificação da necessidade por um vendedor. De qualquer forma, o diálogo com o cliente claramente predomina nesse cenário.



Os custos do produto e da solução também são calculados de forma diferente. O primeiro é calculado com base no custo da produção e pode muitas vezes ser estrategicamente abaixo desse valor. Por outro lado, o custo para gerenciar o processo de impressão também leva em conta o valor do equipamento, além de toda a infraestrutura necessária para prestação do serviço (peças, mão-de-obra, operação de suporte etc.). Sendo assim, aparece uma clara diferenciação entre a forma de calcular o valor adicionado e o valor proposto.

Sob a lógica produto-dominante, a venda de impressoras pode ser considerada transacional, haja vista que o cliente identifica dentre os produtos existentes no mercado aquele que atende melhor a sua necessidade. No caso de MPS, o vendedor busca junto ao cliente entender seu perfil e oferecer-lhe uma solução de impressão adequada, bem como uma modalidade de serviço que corresponda às suas expectativas (contratos com tempo de resposta ou solução).

Por último, a venda de um produto visa a uma maximização do seu lucro (ainda que com a venda de consumíveis) enquanto o serviço de gerenciamento de impressão busca manter um fluxo de caixa mais atrativo, por meio da fidelização do cliente à marca e de um contrato de prestação de serviço.

Dessa forma, verificam-se na EP elementos da lógica serviço-dominante quando da venda de serviços MPS, mas também se encontram elementos típicos presentes na lógica produto-dominante quando da venda do produto a um cliente. É importante salientar que embora esses elementos apareçam, isso não significa dizer que a EP não tenha oportunidades de melhoria ou falhas de processo.

A discussão das mudanças organizacionais, bem como das oportunidades identificadas na EP, serão detalhadas na próxima seção.

As evidências encontradas para identificar as duas lógicas (produto/serviço-dominante) são:

- entrevistas com as áreas da EP, confrontando as respostas;
- documentos contendo o portfólio da EP;
- planilha de custos de produtos e serviços;
- contratos de MPS;
- páginas na internet e folhetos de publicidade do produto;
- perfil dos recursos atuantes na produção e em contato com o cliente;



- observação direta do contato com o cliente e como ele participa da cadeia de serviço.

4.2.3 Identificação de mudanças organizacionais

Neste item, pretende-se relatar o que foi identificado dentro das categorias de mudanças organizacionais na estrutura da EP, bem como analisar, discutir e criticar alguns pontos que saem como análise do estudo de caso. Serão discutidas as mudanças comentadas na seção 2.5. Como primeiro item de análise destaca-se a mudança da missão da empresa.

Em entrevista com as diversas áreas envolvidas com MPS, percebe-se pelas respostas dadas que cada vez mais a EP busca ampliar e vender serviço (MPS) aos seus clientes, embora não abra mão da manufatura e da venda de seu próprio produto (impressora). Apesar de a maior parte de serviços de MPS estar relacionada a vendas para clientes corporativos, também se pensam em soluções para o consumidor final (quem apenas compra o produto) como o exemplo citado dos quiosques de impressão.

Da análise e da comparação do que foi comentado nas entrevistas com a própria missão da empresa descrita em sua intranet e internet, identifica-se claramente o foco no cliente e não tanto no produto, corroborando os dizeres de Lusch e Vargo (2004), Gebauer, Friedli e Fleisch (2006) e Baines *et al.* (2009a). Essa mudança é semelhante ao movimento que Mathieu (2001) comenta a respeito da IBM e da Toyota Lexus, cujo fim é que a EP deixe de ser vista pelo mercado e por seus clientes como fabricante de produtos de informática e passe a ser conhecida como provedora de soluções.

Expressões como prover “*produtos, serviço e soluções*” que prezam a manutenção da “*fidelidade*” e “*respeito*” pelo cliente são sinais de que ainda existe um compromisso com a venda de produtos, mas também se incorpora a preocupação com serviços e soluções. Isso mostra que a EP tem de fato atenção não somente com o bem manufaturado, mas também com o serviço que presta. Uma prova disso são os três valores fundamentais presentes na missão da EP, falando justamente a respeito da fidelidade do cliente.

Nota-se da análise das entrevistas que a EP possui uma intensa preocupação com a manutenção e com o crescimento de sua carteira de clientes e que, para tal, necessita, de alguma forma, diferenciar-se no mercado, quer seja pelo preço, quer



seja por uma tecnologia inovadora. Essa observação também foi feita por Gebauer, Friedli e Fleisch (2006) em análise para outras empresas.

A mudança efetuada no conceito de sua missão quando comparada à primeira que remete à fundação da EP ocorreu justamente devido à necessidade de apresentação para o mercado como uma firma que não entrega somente manufatura, mas também serviços. Por meio dessa alteração, também se busca divulgar internamente entre os funcionários uma nova preocupação da EP. Essa mudança foi suportada pela alta gerência situada em sua matriz nos Estados Unidos. Segundo Gebauer, Friedli e Fleisch (2006), de fato a definição da missão deve ser feita pela alta gerência e disseminada pela corporação.

A nova missão surge como resultado do entendimento das necessidades do cliente por parte de Vendas e do mercado (concorrência) pelo lado de Marketing. Assim, a EP encontrou um novo nicho de atuação e o oferecimento dos serviços de MPS surgiu a partir dessa análise.

Por outro lado, a missão de cada UN não é necessariamente igual à missão geral da EP. Esse fato pode gerar certa confusão e conflito entre os objetivos e prioridades dentro de cada uma dessas unidades. Uma sugestão para evitar esse tipo de desentendimento sobre qual a estratégia de mercado da EP seria o compartilhamento e a explicação do portfólio com todos os seus funcionários. Métricas gerais, como satisfação do cliente, também seriam uma maneira de entender como o cliente enxerga a empresa, avaliando o desempenho geral da organização sob o ponto de vista do cliente.

A mudança da missão da EP ocorreu como consequência da alteração da estratégia geral da companhia. Ao sentir essa necessidade, ao menos neste estudo realizado, a organização interna começa a se mover para um formato que visa à separação entre a venda do produto e a do serviço. Tanto é assim que a UN2 e UN3 não estavam dissociadas quando a EP foi fundada.

É a partir daí que cada unidade de negócio ganha um centro de custo próprio, reportando a receita com a venda de serviços MPS e também seus próprios custos, independentemente da venda do produto separado. Partindo do entendimento dessa nova estratégia é que começa a mudar de forma natural a maneira de gerenciar algumas atividades.



4.2.3.1 Mudança da estratégia de Marketing

Como a EP ainda conta com a venda de impressoras, fica mais fácil traçar um paralelo entre o entendimento e o relacionamento com o mercado nesse caso e no caso de serviços de MPS.

Na primeira situação, procuram-se entender as características técnicas do produto pelas demais empresas no mercado e os preços praticados por cada uma delas, a fim de se posicionar de forma competitiva, seja por meio de características inovadoras do produto, seja por um preço mais acessível ao consumidor. Nesse cenário produto-dominante, faz-se muitas vezes o uso da engenharia reversa como forma de conhecer melhor as vantagens e as desvantagens do produto concorrente.

Ainda nesse cenário, são realizadas com o cliente algumas pesquisas periódicas de satisfação a respeito do produto, além de pesquisas “cegas” de mercado, comparando a EP às suas concorrentes.

Quando se fala do gerenciamento do mercado para serviços, essas pesquisas de satisfação também aparecem como uma forma de entendimento da percepção do cliente, mas o viés é um pouco diferente. Em vez da preocupação com a qualidade e a aparência do equipamento, o cliente é indagado sobre seu relacionamento e sua interface com a EP. Dentre as perguntas feitas, destacam-se aquelas que buscam compreender a satisfação com o portfólio oferecido e o quão contente o cliente se encontra com o desempenho da EP.

Adicionalmente, faz-se uma análise dos serviços que estão sendo prestados pelas demais empresas desse ramo de impressão, a fim de entender o que é vendido por elas. Como o contato com o cliente é mais intenso no cenário serviço-dominante, essas oportunidades acabam aflorando da própria observação direta no site do cliente.

Ainda no campo do relacionamento com o mercado, a divulgação da marca é outra preocupação. Quando o tema é a venda de produto, são utilizados os meios de comunicação mais comuns (jornais, revistas, televisão, internet etc.). Quando a finalidade é divulgar um serviço, essa comunicação é feita pelas conversas diretamente com o cliente (workshops, no caso da EP) e daí a necessidade de Vendas estar mais próxima a ele.

Obviamente que, na página da EP na internet, também há uma descrição dos serviços de MPS, mas não é uma propaganda com tanto destaque como a de sua



linha de impressoras. Identifica-se com isso a separação entre o que é propaganda e o que é diálogo, apresentada por Lusch e Vargo (2004).

Os quatro parágrafos anteriores resumem dois dos três tipos de marketing que Gebauer, Friedli e Fleisch (2006) ressaltam, sendo eles o marketing externo (preocupado com a imagem da empresa) e o marketing interativo (preocupado com a interface empresa/cliente) e que também foi lembrado por Mont (2001).

Sobre o terceiro tipo de marketing descrito pelos autores quando do levantamento bibliográfico (marketing interno), nota-se que é uma oportunidade a ser mais bem explorada pela EP, pois muitos colaboradores desconhecem seus próprios produtos e serviços.

Por último, da análise das informações e dados coletados, constata-se a afirmação de Baines *et al.* (2009a) e Lusch e Vargo (2004) sobre mais uma diferença entre as lógicas produto-dominante e serviço-dominante, em que, nesta última, há a customização de soluções e serviços contra um modelo transacional (padrão) da primeira. O Marketing da impressora (produto) é feito baseado nos diversos modelos e atributos existentes. Já sobre o serviço de MPS, todos eles são customizados para atender melhor aos clientes da EP.

Como o diálogo é fundamental para negociação e identificação de novas oportunidades no mercado, torna-se importante saber como se relacionar com o cliente de forma adequada. Isso é o que será visto no item seguinte a respeito do gerenciamento do relacionamento com o cliente.

4.2.3.2 Mudança no universo dos sistemas técnicos

Quando se fala a respeito de produto com a EP, a qualidade do mesmo é medida da forma tradicional, com a utilização de métricas de capacidade de produção mensal, custo da unidade, quantidade de produtos com falhas durante a produção, tempo de produção, entre outras.

Ainda assim, uma das formas de entender a experiência do cliente com o produto é por meio de pesquisas de satisfação. Tais pesquisas são feitas em geral por empresas especializadas no estudo do mercado de TI, comparando inclusive uma marca a outra.

Quando se fala de MPS, essas pesquisas também são utilizadas, mas a EP preocupa-se em fazer o seu próprio levantamento de satisfação dos clientes. Tais



pesquisas são feitas ora pessoalmente ora de maneira eletrônica, em que o cliente qualifica sua experiência com o serviço seguindo uma escala utilizada pela companhia.

A pesquisa, basicamente, serve para a EP poder entender como o serviço prestado está sendo percebido pelo cliente e quais as oportunidades de melhoria identificadas, gerando planos de ação internos. Elas também contemplam o grau de lealdade e de fidelidade do cliente e o quão propenso ele está para mudar seu contrato para outra empresa concorrente.

A forma que a EP utiliza para medir sua operação pode ser dividida nas quatro categorias apresentadas por Yang (2009):

- perspectiva do cliente: pesquisa de satisfação dos clientes (considerada pela EP como a medida mais importante assim como por Baines *et al.* (2009a));
- perspectiva financeira: margem bruta do serviço, receita, custo etc.;
- perspectiva dos processos do negócio: cumprimento do nível de serviço vendido, produtividade dos técnicos, entre outras;
- perspectiva da inovação e aprendizado: quantidade de novos produtos lançados, por exemplo.

Quando se fala de disponibilidade da solução (GALBRAITH, 2002; REN; GREGORY, 2009), precisa-se de alguma forma medi-la e apresentá-la ao cliente, incluindo o tempo de reparo quando das falhas das impressoras. Assim, para que seja possível cumprir os níveis de serviço estabelecidos em contrato é necessária a localização de peças e recursos próximos ao cliente e até, em algumas situações, máquinas de *backup*.

Outra constatação interessante é a aplicação da manutenção preventiva a fim de não gerar interrupções no serviço prestado. Atualmente, a manutenção é feita por recursos da própria EP, mas também poderia ser realizada pelo cliente. Essa talvez seja mais uma oportunidade de melhoria. Hoje, a própria empresa realiza a manutenção, porque a reposição de suprimentos é feita por esse mesmo recurso. Uma possibilidade seria deixar os consumíveis alocados no cliente e apenas repô-los de acordo com a demanda.

Dessa forma, o cliente trabalharia para a EP o que contribui para a redução de custo. A desvantagem disso é que pode haver falhas do próprio cliente nesse



processo e o manuseio do equipamento de forma inadequada, o que pode gerar um aumento de custo em vez da redução. Uma possível saída seria um adequado treinamento do usuário, mostrando como ele contribui dentro do processo e que ele é cogerador de valor, o que é referenciado na literatura por Mont (2001).

Voltando às pesquisas de satisfação, em geral, os dois pontos que aparecem como sendo responsáveis pela insatisfação do cliente com o serviço são o tempo de solução do problema e a atualização do cliente quanto ao andamento do chamado. O cliente mostra-se muito preocupado em ter novamente seu equipamento em funcionamento, assim como também é interessante para a UN2, pois sua receita vem das folhas impressas.

No caso da lógica produto-dominante, o cliente tem a mesma preocupação, porém o reflexo da insatisfação com o serviço pós-vendas acaba refletindo na redução de vendas e de *market share* e não há multas em contratos associadas. Algo similar ao que ocorre com impressoras de grande porte, em gráficas. A única diferença é que, neste último caso, há uma maior ligação entre o vendedor e o cliente, pressionando novamente a área de Pós-vendas.

Os processos internos definidos pela EP estão diretamente relacionados ao nível de serviço que pode ser vendido ao cliente. Dessa forma, clientes que possuem tempos agressivos de solução devem ter processos diferentes daqueles que não têm contratos. Essas diferenças serão exploradas no próximo item.

4.2.3.3 Mudança no universo do contato com o público

O relacionamento com o cliente pode ser bastante diferenciado no caso de produto e serviço. Na primeira situação, a interface empresa-cliente é menor, pois as impressoras são, em sua maioria, vendidas por grandes distribuidores, por revendas de informática e até mesmo por supermercados. Mesmo assim, quando se fala de impressoras de alto valor agregado e que em geral são compradas por gráficas, então o relacionamento com o cliente é intenso.

No entanto, neste último caso, o cliente tende a comprar muito mais uma solução que propriamente uma venda típica de produto, preocupando-se com a instalação do equipamento e com a atenção do pós-vendas. Assim, ainda que ocorra a venda de um produto apenas, o relacionamento com o cliente é muito mais próximo



das características apontadas pela lógica serviço-dominante do que por aquele descrito pela lógica produto-dominante.

No caso de serviços de MPS, o gerenciamento do relacionamento com o cliente também é realizado basicamente pela área de Vendas e pelas pessoas responsáveis pela operação de pós-vendas. Nem todos os clientes contam com um agente da EP dedicado, pois se leva em consideração o tamanho de cada um. Não existe também um centro de custo único por cliente como sugerem Cavalieri, Gaiardelli e Ierace (2007) e o resultado financeiro é visto como um todo. Essa é uma diferença encontrada em relação ao que se comenta na literatura.

Um problema identificado na estrutura da EP e que foi mencionado como uma dificuldade encontrada pelas empresas que se servitizam segundo Mont (2001) está relacionado à forma como seus vendedores, organizacionalmente situados na UN2, buscam entender as capacidades de entrega da área de serviços na UN3. Como eles são medidos pelas vendas realizadas, muitas vezes deixam de contatar o serviço pós-vendas para entender, por exemplo, qual a cobertura geográfica disponível para prestação do serviço e acabam fechando negócios pouco vantajosos para a EP.

Dessa forma, há necessidade de gerenciar as expectativas do cliente dado que as condições estabelecidas em contrato não são cumpridas. Em tais situações, ocorrem reclamações envolvendo ambas as áreas e requer-se uma força-tarefa para atender ao cliente. Não obstante, ocorre muitas vezes uma “sobre entrega” da solução (*over delivery*) como forma de conter as reclamações, uma vez que o nível de serviço vendido é, por vezes, diferente do que pode ser entregue.

Esse problema aparece como falha no processo de comunicação, o qual será analisado mais adiante, mas também na forma como o vendedor é avaliado. O mesmo vendedor que vende o serviço de MPS também vende o produto. Uma possível maneira de minimizar esse problema seria que a área de Vendas e a de Pós-vendas estivessem sob uma mesma unidade de negócio.

De fato, há mais ou menos dois anos, essa era a configuração da EP. Porém, verificava-se o mesmo problema, pois, na verdade, o que faltava era um processo de comunicação claro entre Vendas e Pós-vendas.

Identifica-se na EP que o mesmo vendedor que estabelece contato com o cliente para a venda de impressoras também vende serviços de MPS. Essa configura-



ção talvez explique o porquê da falta de comunicação entre Vendas e Pós-vendas, uma vez que o vendedor acostumado com a venda de produto não consegue entender ou assimilar as necessidades de mudança de seus processos quando da venda de um serviço. Para o cliente, esse problema não se apresenta de maneira transparente, uma vez que ele vê apenas a EP e não a sua estrutura interna.

Outro problema encontrado se refere ao modelo do produto escolhido para compor a solução ao cliente. Muitas vezes, por uma questão de tornar o preço mais competitivo, coloca-se uma impressora não apropriada para a demanda do cliente e logo a quantidade de intervenções do pós-vendas é maior, o que gera uma insatisfação do cliente.

Mais uma vez, esse problema remete à forma como o vendedor é avaliado (pela quantidade e pelo valor das vendas), sem ter a preocupação com a entrega do pós-vendas. Assim como nessa situação, o caso em que as impressoras já terminaram seu ciclo de vida (medido pela quantidade de folhas impressas), mas que não são trocadas e se mantêm com índices de reparo acima do comum, aumentam os custos da UN3, o que de novo não é a preocupação da UN2.

Vê-se claramente um conflito de interesses entre as áreas quando da separação das unidades de negócio, mas principalmente quando Vendas não entende seu papel como vendedor de serviço e não mais como de produto.

No caso de MPS, assim como no caso do pós-vendas de uma impressora, a área de serviço também se responsabiliza pela comunicação com o cliente sempre quando o produto deixa de funcionar adequadamente. A comunicação para manter o cliente informado ao longo do reparo é quase tão importante do ponto de vista do cliente quanto a rapidez para solução do caso, porque um cliente que compra um serviço de gerenciamento de impressão busca garantir que as impressoras que têm disponíveis em seu parque estejam funcionando dentro do nível de serviço contratado de disponibilidade da solução.

A rapidez do atendimento para o caso de pós-vendas de um produto não tem, em geral, a mesma criticidade de um chamado regido por contrato e com muitas associadas. Essa também é uma forma de diferenciar um cliente que compra um serviço e exige um tempo de solução de outro que compra simplesmente um produto.



Do relacionamento com o cliente e das necessidades expressadas por ele é que se identificam as possibilidades de desenvolvimento de novos produtos e soluções que atendam às demandas.

Os processos seguidos pelo pós-vendas dentro das duas lógicas (produto/serviço-dominante) também são diferentes. Na primeira situação, como não há um contrato com o cliente que exija um tempo máximo de reparo ou de resposta, a preocupação com recursos e estoques próximos ao cliente não é tão intensa como nas situações em que se aplicam multas em caso de descumprimento.

Isso não significa que a EP não se preocupe com todos os clientes, mas que ela procura tratar de forma diferente aqueles que têm um contrato e pagam por ter uma solução distinta. Baines *et al.* (2009a) e Johnson e Mena (2008) falam justamente da importância de adequação dos processos em face à necessidade do cliente.

Tanto no serviço pós-vendas de produto quanto no de MPS, o processo de atendimento é igual, mas a forma como é gerenciado é bastante diferente. De maneira geral, ao constatar um problema na impressora, o cliente entra em contato com a central de atendimento ao consumidor (CAC) da EP, a qual verifica se o equipamento tem uma garantia ativa ou um contrato associado. Após a verificação, tenta-se uma solução remota (menos custosa). Se não for possível de fato reparar remotamente, então se envia um técnico de campo.

O técnico de campo pode ser funcionário da própria EP ou de um canal subcontratado por esta para prestar serviço. As peças de reparo a serem utilizadas podem sair de um estoque central ou de um estoque local, dependendo da modalidade de atendimento.

Por possuir um contrato, o planejamento de serviços de MPS é feito de forma diferente, até porque se sabe a localização da base instalada de impressoras, o que é mais complicado quando um produto é vendido por revendas ou distribuidores. Dessa forma, os processos de planejamento de recursos (pessoas e materiais) são elaborados em base aos serviços vendidos ao cliente. O tempo máximo exigido para cada uma das áreas da cadeia de serviços também é diferente quando existe um contrato associado. Ren e Gregory (2009) falam em ajustar os processos de acordo com o nível de serviço.



Não somente os processos são diferentes, mas também a forma de relacionamento com o cliente ao longo de toda a cadeia. Existem células específicas para garantir o seguimento de chamados abertos para clientes de MPS. O foco aqui é manter o cliente devidamente informado.

Novamente a comunicação é importante entre as áreas de Vendas e de Pós-vendas. Primeiro porque os contratos vendidos devem estar devidamente registrados em sistemas, o que dá a visibilidade à CAC para iniciar um processo diferenciado. Às vezes, por falha nessa comunicação, o cliente fica insatisfeito com a empresa, pois não tem a solução atendida dentro de sua expectativa e do que foi contratado.

Outro problema de uma má comunicação aparece quando se vende um contrato em regiões distantes de um centro autorizado ou que não esteja preparada com estoque de peças adequado. Novamente, a comunicação entre as áreas aparece como fator importante no processo de atendimento. Esse tema caracteriza o que foi comentado na seção de relacionamento com o cliente, em que a forma como a área de Vendas é avaliada não remete, muitas vezes, a um cuidado em se atentar a uma melhor comunicação com as demais áreas internas, preocupando-se quase que exclusivamente com a simples venda final do serviço.

Outra diferença encontrada no processo entre vender produto e serviço está na comunicação de desempenho da EP para o cliente. Ao final do mês, reporta-se de forma customizada ao cliente dos serviços de MPS como foi o atendimento da conta. Isso requer uma estrutura de retaguarda dedicada, cujo custo também está embutido no contrato.

Quando terminado um contrato, a EP recolhe o produto e descarta-o. Não há a reutilização da impressora em outros clientes, como sugerido por Mont (2001) e Kerr e Ryan (2000). Isso ocorre por uma definição de negócio, mas que talvez apareça como oportunidade para a EP avaliar. Algumas vezes, apenas se utilizam as peças para reparos de outras máquinas, mas o mais comum é realmente o descarte.

Assim, percebe-se que no caso de serviços de MPS há uma interdependência maior de informações do cliente para execução do serviço de acordo com o que ele contratou. Comunicar-se com o cliente de maneira adequada requer recursos diferenciados e, por isso, há a necessidade de contratação de um perfil distinto ao de uma empresa preocupada somente com a venda do produto.



4.2.3.4 Mudança do universo do desenvolvimento de novos produtos e serviços

A área de Desenvolvimento também foi entrevistada para este estudo de caso. O que se nota de interessante é que de fato essa área não estabelece contato direto com o cliente, porém é extremamente influenciada pela sua demanda. No levantamento bibliográfico, Mont (2001) fala sobre isso e deixa a cargo de Vendas e Marketing estabelecer tal contato.

Marketing, por meio de suas pesquisas de mercado e entendimento das tendências de produtos e de serviços, tem reuniões periódicas com a área de Desenvolvimento para solicitar mudanças em características dos produtos que possam melhorar sua qualidade, mas ao mesmo tempo também atender às necessidades do cliente.

No entanto, esperava-se que a área de Desenvolvimento tivesse maior comunicação com a área de Pós-vendas e isso de fato não ocorre na EP. Por lidar diariamente com falhas do produto, os técnicos de serviços têm a ciência dos principais problemas das impressoras e também como poderia ser facilitado o atendimento quando da mudança de algum elemento do produto. Porém, a EP não explora muito esse contato e, assim, acaba surgindo uma oportunidade de definição de um processo mais claro de interação e de comunicação entre essas duas áreas.

Muito se falou na literatura (REN; GREGORY, 2009) sobre o pós-vendas como agente proporcionador de melhorias na qualidade do produto e do serviço, mas na prática essa vantagem não é muito explorada pela EP. A partir das informações obtidas nas entrevistas com as áreas de Desenvolvimento e de Processos, percebe-se que ambas concordam a respeito da importância da comunicação e os ganhos que seriam obtidos por meio de um processo de troca de informações. Existe uma tímida tentativa de comunicação entre as áreas, mas que está aquém do que deveria e poderia ser.

Na EP, para a área de Desenvolvimento, resta então o entendimento das mudanças necessárias por meio do contato com pessoas do Marketing. Também existe a participação de pessoas de Vendas nessas discussões, pois, como já comentado, elas são responsáveis pelo relacionamento com o cliente e logo têm o entendimento do que ele de fato necessita.

Uma das mudanças que chamam a atenção é a participação de clientes na fase de testes do produto, assim como propõem Johnson e Mena (2008). Algumas



impressoras são deixadas dentro do cliente em caráter de teste para que ele possa usá-las, identificando problemas e sugerindo melhorias. Esses testes são positivos tanto para a EP quanto para o cliente. Para a EP porque permite melhorar seu produto ao mesmo tempo em que ele é divulgado e para o cliente porque pode ter contato com o produto sem a necessidade de adquiri-lo ou de comprar um serviço.

Por último, verifica-se da entrevista com as áreas que cada vez mais ocorre a redução do tempo para desenvolvimento de um produto, bem como do seu ciclo de vida. Novas tecnologias estão sempre sendo lançadas no mercado para diferenciação da EP em relação à concorrência. Acelerar o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias é uma das constatações levantadas por Mont (2001) como consequência do processo de servitização.

Apesar da qualidade do produto poder ser melhorada por meio da comunicação entre Desenvolvimento e Pós-vendas na EP, muda um pouco a forma como se vê a qualidade do ponto de vista do cliente dentro da lógica serviço-dominante, como será visto no próximo item.

4.2.3.5 Outros potenciais focos de mudança

Com a intensificação da venda de serviços na EP, a área de recursos humanos também apresentou uma mudança expressiva na forma de lidar com esse novo cenário.

Historicamente, na EP, recursos de serviços apresentam maior rotatividade do que os de produto. Em decorrência disso, o processo de contratação teve que se ajustar e ser mais ágil, capaz de repor recursos sem, contudo, afetar o cliente.

Além de uma maior rapidez, como um contrato de serviço MPS pode ser vendido a clientes em localidades onde a EP não tenha escritório, a flexibilidade para contratação em outras regiões torna-se também algo importante. Para isso, desenvolvem-se parcerias com empresas de contratação de mão-de-obra e terceirizam-se muitas vezes algumas posições. Assim, passa a ser necessário também o desenvolvimento de alianças com parceiros conforme mencionado por MONT (2001). Quando da venda de produto, dificilmente os recursos estão distribuídos em muitas regiões, pois geralmente estão próximos à fábrica.

Outra mudança feita pela EP diz respeito às políticas da companhia que tiveram que ser ajustadas a essa nova demanda de entrega de serviço. A título de



exemplo, foram criadas novas faixas salariais (para se adequar aos valores praticados por serviços) e políticas de aprovação de viagens (permitindo o atendimento ao cliente dentro dos prazos contratados).

O perfil das pessoas também é uma diferença encontrada, conforme propõem Lusch e Vargo (2004). Em produto, a fabricação de uma impressora não requer treinamentos específicos para interação com o cliente, havendo um foco maior na negociação com fornecedores. Por outro lado, no caso de serviços, há treinamentos para uma postura adequada com o cliente e como tratá-lo em algumas situações.

Além dessa diferença, também há a necessidade de recursos que saibam conduzir a soluções de alguma forma criativa (às vezes não há experiências anteriores) durante os “momentos da verdade” (BAINES *et al.*, 2009a).

Outro item importante é o processo de comunicação dentro da lógica serviço-dominante. Se ela não ocorre de forma adequada, pode-se prejudicar o cliente.

A comunicação deve ocorrer tanto com o meio externo (clientes, parceiros e fornecedores) quanto com o meio interno (entre as áreas). Com os clientes, foi mencionada a importância do processo de comunicação ao longo da cadeia de serviço, durante o momento da venda e no levantamento de tendências do mercado, além das pesquisas de satisfação realizadas a respeito do serviço pós-vendas.

Nesse caso, ressaltam-se oportunidades identificadas na cadeia de serviços expressadas por meio das pesquisas de satisfação, em que o cliente diz sentir falta em saber como está o atendimento de seu chamado.

Já em relação a parceiros e a fornecedores, observa-se apenas a importância de mantê-los informados (MONT, 2001; BAINES *et al.*, 2009a) sobre as localidades dos clientes para os quais foram vendidos serviços (quando o atendimento não é feito por força direta da EP, mas por um terceiro) e também de dar treinamento (KERR; RYAN, 2000; MONT, 2001) adequado a eles para as linhas de produto que vão atender, estando cientes dos compromissos acordados com o cliente e dos devidos prazos.

Este último ponto apareceu como uma oportunidade a ser melhorada dentro da EP, pois nem todos os parceiros têm o mesmo conhecimento dos níveis de serviço (assimetria da informação definida por Lusch e Vargo, (2004)), o que gera não cumprimento do prazo e descontentamento do cliente (tempo de solução).



Referente aos fornecedores, a comunicação necessária é muito parecida com aquela da lógica produto-dominante, em que é importante saber quanto e quando são necessárias as matérias-primas para atendimento aos clientes.

Porém, a maior dificuldade identificada está na comunicação interna. Pouco se explora na EP os fóruns de discussão entre Pós-vendas e fábrica para melhoria dos produtos, conforme sugerido por Johnson e Mena (2008). A comunicação entre Vendas e Pós-vendas também é outra oportunidade de melhoria percebida, pois se vendem contratos em regiões que muitas vezes não possuem uma cobertura adequada, quer pela falta de recursos presentes ou treinados, quer pela falta de estoques locais para os casos em que o tempo de solução é pequeno.

Essas melhorias na comunicação interna permitem um aumento da qualidade do produto e também do serviço prestado, conforme se comentou na literatura apresentada durante o levantamento bibliográfico. Outra vantagem da comunicação adequada é que o Pós-vendas pode identificar potenciais clientes para venda de novos contratos que não estão sob o radar da área de Vendas.

Ainda no tema de comunicação, outra necessidade identificada nas entrevistas é o aumento e a disseminação da cultura do cliente em primeiro lugar. O conhecimento interno das áreas e como cada um contribui no processo foi outro elemento apontado como importante para assegurar um melhor atendimento ao cliente.

Por último, dentro do estudo de caso feito, buscaram-se elementos a respeito do gerenciamento de riscos proposto por Johnson e Mena (2008). Quando da venda de produtos, os riscos são bem menores uma vez em que se aplicam as leis do consumidor e que dão certa margem à empresa para solucionar os problemas do cliente. Nesse caso, a maior preocupação está em prestar um serviço pós-vendas melhor para poder diferenciar-se da concorrência.

Quando da venda de contratos de prestação de serviço de MPS, há, muitas vezes, a inclusão de multas por falhas de desempenho e que se tornam um risco para a companhia antes não existente. Adicionalmente, identifica-se a coparticipação do cliente no processo, bem como de parceiros para cumprimento daquilo que se vendeu. Qualquer falha externa à EP pode fazer com que haja agora uma penalização financeira.

Dessa forma, uma maneira de controlar e contornar esse risco seria oferecendo um pagamento diferenciado para os casos mais críticos, em que de fato não



se pode falhar, e até mesmo o pagamento de bônus de acordo com a performance dos integrantes da cadeia de valor (GALBRAITH, 2002).

Outro risco identificado está relacionado à saúde financeira do cliente. Por se tratar de contratos de prestação de serviço, deve-se atentar para as condições financeiras da empresa, para que investimentos não sejam feitos e depois o maquinário utilizado não seja pago. Diferentemente de produto, não é possível reaver o serviço prestado ao cliente.

Se não houver boa comunicação interna entre Pós-vendas e Vendas, corre-se o risco da venda de soluções que não podem ser entregues. Esse problema aparece claramente na EP e a melhor solução é poder diferenciar o perfil de um vendedor de produto do vendedor de serviço, além de fazer com que este último seja parte da discussão dos processos de melhoria na cadeia de entrega.

Por último, outro risco levantado confere à interferência do cliente no processo. Tido agora como cogenerador de valor, o cliente, se não instruído ou treinado de forma e entender o processo, acaba “coatrapalhando” e prejudicando a empresa.

4.2.3.6 Resumo das mudanças identificadas na EP devido à alteração da lógica produto-dominante para serviço-dominante

Na Tabela 4.2, busca-se sintetizar não somente as mudanças identificadas na EP quando da inserção de elementos da lógica serviço-dominante, mas também as evidências que as caracterizam. No entanto, como a EP ainda fabrica produtos, elementos da lógica produto-dominante ainda poderão ser identificados em algumas de suas estruturas ou áreas.



Tabela 4.2: Mudanças identificadas na EP devido à inserção de elementos da lógica serviço-dominante e suas evidências (elaborada pelo autor).

Área	Mudanças identificadas devido à inserção de elementos da lógica serviço-dominante	Evidências
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ➤ foco no cliente (fidelidade) e não apenas na venda de produto ou serviço; ➤ nova estratégia de mercado como forma de se diferenciar de suas empresas concorrentes; ➤ nova maneira de ser reconhecida pelo mercado e clientes; ➤ alteração do marketing externo, por meio da mudança da imagem da empresa no mercado (prestadora de serviços e não somente fabricante de produtos); ➤ intensificação de um marketing interativo, em que o cliente é parte do processo; ➤ necessidade de um marketing interno, com divulgação do portfólio da empresa para seus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ entrevistas com as áreas e confronto das respostas; ➤ histórico da empresa existente na internet e intranet; ➤ missão atual da companhia descrita na internet e intranet; ➤ conversas informais com os colaboradores; ➤ comparação dos processos e documentações da divulgação de produtos e serviços; ➤ propagandas da companhia presentes na internet.
Vendas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ mudança em Vendas: responsável pela venda de produtos e serviços, o que pode ser considerada uma oportunidade já que os processos de venda devem ser diferentes e serviços requer uma maior interface com o cliente e com a própria empresa; ➤ mudança no pós-vendas: responsável pela entrega do serviço MPS e por manter o cliente informado do atendimento de seu chamado. Também é interessante que faça parte da solução elaborada ao cliente junto com vendas para evitar o descumprimento de contratos no futuro devido à falta de capacidade de entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ entrevistas com as áreas e confronto das respostas; ➤ planilha de custos de produtos e serviços; ➤ contratos de MPS; ➤ pesquisas de satisfação do cliente com a EP; ➤ observação direta do contato com o cliente e como ele participa da cadeia de serviço.
Pós vendas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ redução de tempos internos entre as áreas no caso de contratos, devido à existência de muitas associadas e da expectativa do cliente em ter um serviço diferenciado; ➤ inclusão de grupo de seguimento de chamados dedicado aos clientes com contrato; ➤ adição de recursos dedicados ao cliente para reposição de suprimentos e manutenção preventiva; ➤ necessidade de comunicação entre Vendas e Pós-vendas, assegurando informação das máquinas e localidades do cliente para os contratos vendidos; ➤ necessidade de divulgação ao cliente de relatórios periódicos de desempenho; ➤ comunicação externa: manutenção do cliente informado ao longo da cadeia de serviço e comunicação diferenciada com os parceiros e fornecedores para cumprimento do serviço vendido (simetria da informação); ➤ comunicação interna: fluxo de informação entre o pós-vendas e a manufatura para melhoria do produto, além de um contato mais intenso entre Vendas e Pós-vendas. Também se destaca o entendimento dos colaboradores a respeito de sua contribuição no atendimento ao cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ entrevistas com as áreas e confronto das respostas; ➤ planilha de métricas operacionais e reportes de desempenho; ➤ observação direta do contato com o cliente e como ele participa da cadeia de serviço; ➤ mapa de processos e fluxo de informação.
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ intensificação da demanda de desenvolvimento de produtos baseada na necessidade do cliente e transmitida por Marketing e Vendas em detrimento a projetos internos de redução de custo do produto; ➤ criação de um processo de comunicação e retroalimentação da área de Desenvolvimento por parte do pós-vendas (este processo surge como oportunidade de melhoria na EP); ➤ cliente como parte do desenvolvimento de produtos por meio de testes de protótipos (este relacionamento é mais suscetível de acontecer quando há uma área de vendas que conheça o seu cliente do que quando o produto é vendido ao consumidor final por revendas). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ entrevistas com as áreas e confronto das respostas; ➤ relatório de lançamento de novos produtos.

(Continua)



(Conclusão)

Área	Mudanças identificadas devido à inserção de elementos da lógica serviço-dominante	Evidências
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ maior preocupação com pesquisas de satisfação, usando informes de firmas especializadas, mas também de pesquisas recorrentes conduzidas a pedido da empresa, medindo inclusive grau de lealdade e fidelidade; ➤ manutenção de métricas operacionais, preocupadas não mais com a quantidade de falhas, mas agora com a disponibilidade de solução; ➤ preocupação do cliente com o tempo de solução dos atendimentos, mas também em manter-se informado sobre o andamento do serviço; ➤ incorporação de soluções proativas por meio de uma manutenção preventiva e treinamento do usuário, evitando falhas inesperadas; ➤ correta localização de recursos, peças e suprimentos próximos ao cliente a fim de assegurar a disponibilidade da solução contratada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ entrevistas com as áreas e confronto das respostas; ➤ planilha de métricas operacionais; ➤ pesquisas de satisfação do cliente com a EP; ➤ observação direta do contato com o cliente e como ele participa da cadeia de serviço.
Manufatura	<ul style="list-style-type: none"> ➤ demanda sincronizada com a venda de serviços para alguns tipos de equipamentos; ➤ testes de produtos dentro do ambiente do cliente como forma de fornecer à manufatura informações em relação à qualidade do produto; ➤ maior preocupação quanto à facilidade de reparo dos equipamentos por solicitação do Pós-vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ entrevistas com as áreas e confronto das respostas; ➤ planilha de testes dos produtos junto aos clientes; ➤ observação das sessões de retroalimentação da manufatura quanto aos problemas identificados.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ aumento da rotatividade de recursos, requerendo maior agilidade no processo de contratação; ➤ maior flexibilidade no processo de contratação e formação de alianças; ➤ mudanças nas políticas internas da empresa para garantir o cumprimento dos contratos de serviço; ➤ mudança no perfil das pessoas contratadas, com foco maior na capacidade de resolver problemas em contato direto com o cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ entrevistas com as áreas e confronto das respostas; ➤ relatórios das contratações de recursos; ➤ políticas da EP divulgadas na intranet.
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> ➤ presença de multas em contratos por descumprimento de performance; ➤ aumento da responsabilidade e gestão de parceiros e fornecedores, com pagamentos diferenciados por desempenho; ➤ necessidade de avaliação da saúde financeira dos clientes antes do fechamento de contratos; ➤ comunicação simétrica entre Vendas e Pós-vendas, assegurando capacidade de entrega; ➤ treinamento do cliente para entender sua responsabilidade na cadeia como cogerador de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ entrevistas com as áreas e confronto das respostas; ➤ contratos com clientes, fornecedores e parceiros.

4.3 Revisão dos recursos críticos

Após a realização do estudo de caso piloto, os recursos críticos que servem de base para a construção do modelo de maturidade dos processos de servitização (vide seção 2.7) devem ser revisitados a fim de incorporar outros fatores que não haviam sido abordados na revisão bibliográfica e que foram identificados durante o caso piloto.

Os recursos críticos que serão incluídos não foram encontrados na literatura estudada e por isso estão sendo adicionados como resultado da análise do estudo de caso. Tais recursos foram identificados como críticos para o processo de servitização ora pelas pessoas entrevistadas, ora pelo autor desta pesquisa, a partir da análise das informações levantadas no estudo de caso.



Ao todo, foram acrescentados três recursos críticos dentro da categoria de relacionamento da empresa com o mercado, um com a rede, um interno e cinco para o relacionamento com o cliente.

Na Tabela 4.3, encontram-se os recursos críticos adicionais identificados que caracterizam o relacionamento da empresa com o mercado, bem como a descrição e a proposta de como identificá-los em uma empresa. São eles: Identificação dos competidores, Base instalada do mercado e seu potencial e Soluções já existentes no mercado.

Tabela 4.3: Conjunto de recursos críticos adicionais que caracterizam o relacionamento da empresa com o mercado (elaborada pelo autor).

Recursos críticos	Descrição do recurso crítico	Proposta de identificação do recurso crítico na empresa
Identificação dos competidores	Como em qualquer meio que se pretende explorar, é importante conhecer quem e quantas são as referências, como ponto de partida para entender os clientes potenciais e possíveis nichos	Existência de um estudo de mercado (geralmente contratado de empresas especializadas) que aponte as empresas líderes para o segmento bem como sua participação no mercado
Base instalada do mercado e seu potencial	Empresas manufatureiras que visam agregar outros serviços além do pós-vendas precisam conhecer a base de manufaturados disponíveis no mercado, não apenas de sua marca, mas também de concorrentes, para dimensionar o tamanho do mercado e definir uma estratégia de ataque	Existência de um estudo de mercado (geralmente contratado de empresas especializadas) que aponte a base instalada atual e seu potencial crescimento de produtos manufaturados para o qual se pretende vender o serviço
Soluções já existentes no mercado	Conhecer o mercado envolve também saber o que os concorrentes oferecem de solução aos seus clientes e quais são as oportunidades existentes	Existência de um estudo de mercado (geralmente contratado de empresas especializadas) que aponte o portfólio oferecido pelas principais empresas líderes do setor

O primeiro e terceiro recursos críticos adicionados ao relacionamento com o mercado estão bastante associados a um *benchmarking* considerado como fundamental pela EP antes de se enveredar para um novo negócio (venda de serviços), já que, muitas vezes, é necessário algum tipo de investimento inicial e torna-se importante conhecer o porte dos demais competidores, além das soluções que já estão sendo entregues aos clientes.

Conhecer o potencial do mercado também foi um recurso crítico apontado pela área de Marketing, haja vista a necessidade de desenvolvimento de um plano de entrada no mercado e qual espaço a empresa tem para crescer. Essa análise também interfere na elaboração do modelo financeiro, pois permite entender como os custos fixos podem ser diluídos, além de prover subsídios aos vendedores das contas e clientes potenciais que não estejam satisfeitos com a solução do concorrente. Essa afirmação levou à adição do primeiro recurso crítico incluído no relacionamento com o cliente (vide mais adiante a Tabela 4.5).



Da mesma forma que os três novos recursos críticos do relacionamento da empresa com o mercado foram identificados no estudo de caso piloto, também foi possível apontar um novo para o relacionamento com a rede e que está apresentado na Tabela 4.4, juntamente com sua descrição e proposta de identificação nas empresas.

Tabela 4.4: Conjunto de recursos críticos adicionais que caracterizam o relacionamento da empresa com a rede (elaborada pelo autor).

Recursos críticos	Descrição do recurso crítico	Proposta de identificação do recurso crítico na empresa
Padronização de processos na cadeia	Devido ao crescimento da empresa em seu novo mercado e à criação de alianças estratégicas com diversos parceiros, torna-se importante padronizar os processos e sistemas que unem a empresa e seus fornecedores.	Existência de um manual de procedimentos para a inclusão ou troca de parceiros estratégicos bem como de sistemas que permitam uma comunicação harmônica entre a empresa e os demais elementos da rede.

A partir do momento em que a EP começou a aumentar sua participação no mercado e aumentou seu portfólio de soluções, tentou-se buscar uma padronização de processos e ferramentas que auxiliassem uma comunicação harmônica entre ela e os demais elementos da cadeia. Tal padronização surgiu de uma melhor estruturação da organização e de um foco especial na redução de trabalho manual em detrimento de um mais automatizado, buscando o aumento da eficiência da operação.

O tipo de relacionamento que teve maior quantidade de recursos críticos identificados no caso piloto foi o da empresa com o cliente. De alguma forma, essa constatação pode levar ao entendimento de que talvez essa interface tenha sido menos explorada pela literatura ou que apresenta maior complexidade quando comparada às demais. A Tabela 4.5 apresenta estes recursos críticos acrescidos assim como uma breve descrição de cada um deles e uma proposta de como podem ser identificados em uma empresa.

O primeiro recurso incluído, já comentado anteriormente, foi considerado como importante para identificar clientes insatisfeitos com a solução vendida pelos concorrentes identificados para este nicho de atuação, tornando-os alvo principal dos vendedores de serviço.

Ao mesmo tempo em que se interage com os clientes, mesmo depois de implementada a solução, começa-se a identificar as necessidades de cada um deles e nota-se que não é possível ter uma solução única para todos. Há, muitas vezes, a necessidade de customização da solução devido a uma maior ou uma menor critici-



dade do serviço para o cliente. Assim, a EP também menciona este como sendo um recurso crítico a ser avaliado ao longo do seu maior contato com os diversos clientes atendidos. Para um primeiro momento, pode-se talvez imaginar uma solução única, mas a mesma deve ser reavaliada conforme aumente a sua carteira de clientes.

Tabela 4.5: Conjunto de recursos críticos adicionais que caracterizam o relacionamento da empresa com o cliente (elaborada pelo autor).

Recursos críticos	Descrição do recurso crítico	Proposta de identificação do recurso crítico na empresa
Contato com clientes potenciais	Entender as soluções existentes no mercado é importante para conhecer como e se de fato elas atendem aos usuários. Dessa forma, o contato com potenciais clientes torna-se uma forma de conhecer as soluções existentes e até mesmo descobrir novas oportunidades no mercado.	Levantamento das soluções existentes em clientes potenciais como forma de entender valores, benefícios e oportunidades.
Conhecimento da criticidade da solução	Nem todos os clientes possuem mesmo grau de criticidade quanto à solução vendida. Ela deve levar em conta as necessidades de operação do ambiente do cliente para definição dos escopos e tipos de contrato como forma de medir o nível de desempenho esperado.	Existência de diferentes níveis de serviço que podem ser contratados pelo cliente de acordo com a criticidade de sua operação e seu ambiente.
Integração sistêmica com o cliente	Uma das formas de poder reduzir custo de operação e gerar dependência ou a fidelidade do cliente quanto à solução vendida é poder integrar de forma customizada os sistemas de ambas, o que permita uma comunicação mais rápida entre empresa-cliente e também um monitoramento da solução à distância.	Existência de sistema(s) em clientes que sejam capazes de monitorar o seu ambiente e o desempenho da solução como forma de reduzir custos e ao mesmo tempo gerar valor ao cliente e torná-lo dependente da solução.
Testes de novas tecnologias junto ao cliente	Testar novos produtos dentro do ambiente de operação do cliente permite um acerto e ajustes mais rápidos da nova solução, além de previamente receber sugestões de melhoria pelo próprio cliente que permitam atender suas expectativas.	Existência de um processo de teste de novos produtos em clientes.
Conhecimento da base instalada do cliente	Identificar novas oportunidades para os negócios dos clientes requer um entendimento de sua base instalada para uma possível exploração de novas soluções ou mudanças do grau de criticidade de seu serviço.	Existência de ferramentas ou processos que permitam explorar e identificar a base instalada de produtos existentes no cliente.

Da mesma forma, conhecer o parque de máquinas do cliente permite oferecer outras soluções a ele como forma de buscar sua fidelização à marca. Podem-se constatar inclusive criticidades diferentes para o mesmo cliente (por exemplo uma impressora que imprime nota fiscal e outra que imprime documentos internos). Conhecer o parque de máquinas (localidades, quantidades, modelos etc.) e as necessidades do cliente sugerem a adição do último recurso crítico da Tabela 4.5.

Já os dois recursos críticos faltantes estão relacionados a uma melhoria de eficiência da operação por meio da integração sistêmica junto ao cliente, bem como o teste de novas tecnologias dentro do ambiente do usuário. Estes dois recursos apontam para uma empresa que busca uma parceria com o cliente, deixando de ser meramente uma vendedora de produto. A EP considera estes dois fatores importan-



tes para um bom relacionamento com o cliente e obviamente uma melhoria em sua eficiência.

Por último, também foi possível identificar um recurso crítico não explorado na literatura estudada e que se refere ao relacionamento da empresa internamente com sua estrutura. Tal recurso crítico encontra-se apresentado na Tabela 4.6.

Tabela 4.6: Conjunto de recursos críticos adicionais que caracterizam o relacionamento interno da empresa (elaborada pelo autor).

Recursos críticos	Descrição do recurso crítico	Proposta de identificação do recurso crítico na empresa
Integração sistêmica das áreas internas	Dado o foco no cliente, todas as áreas da organização devem de alguma forma estar comunicadas por meio sistêmico como forma de entender e dimensionar estoques, armazenar dados dos clientes e seus produtos, nível de criticidade de soluções, índice de falhas de equipamentos, novas vendas etc.	Existência de sistema e repositório que contenha dados sobre o ciclo de vida do produto ou serviço e que esteja disponível para todas as áreas como forma de melhorar a qualidade do produto e da solução.

A preocupação com a integração sistêmica das áreas apareceu como sendo um recurso crítico bastante relevante, apesar de não ter sido a primeira prioridade estabelecida pela EP. Por serem processos internos, uma das possíveis explicações pode estar relacionada à possibilidade de contornar os problemas advindos da falta de mudança desse recurso crítico por meio de operações ou atividades manuais. Isso pode ocasionar custos adicionais intangíveis, mas que muitas vezes são mais simples de se conviver do que justificar o investimento no desenvolvimento de um novo sistema ou uma nova ferramenta de trabalho.

Quanto maior a quantidade de parcerias ou mesmo aquisições de outras empresas, mais complexo o problema de integração sistêmico pode se tornar. Além disso, ele deve ocorrer sempre de maneira constante, como forma de melhorar a operação e aperfeiçoar os processos, buscando-se eficiência operacional. Ter um repositório único de informações e que sirva de base para o acompanhamento do ciclo de vida do produto e serviço permite mais facilmente identificar oportunidades de melhoria nas soluções vendidas, seja por meio de intervenções no produto ou no serviço, além de assegurar uma comunicação mais rápida entre as áreas e também com outros integrantes da cadeia de valor.

Uma vez refinados os recursos críticos que compõem os tipos de relacionamento, agora também considerando aqueles identificados no estudo de caso piloto, pode-se propor o modelo de maturidade do processo de servitização como forma de



entender em que momento (fase, nível ou estágio) eles se encontram dentro do processo de servitização e as principais áreas de oportunidade para desenvolver bem como os prováveis problemas que serão apresentados. A descrição desse modelo será relatada no próximo capítulo.



5 Modelo de maturidade aplicado à servitização

Os itens 2.7 e 4.3 serviram para definição dos recursos críticos que devem ser considerados em uma empresa durante seu processo de servitização. No primeiro item, fez-se essa definição baseando-se na literatura existente. Já no segundo, adicionaram-se alguns outros fatores identificados após a análise do estudo de caso piloto.

Todos os recursos definidos foram devidamente categorizados dentro de um dos quatro tipos ou formas de relacionamento que a empresa em processo de servitização deve atentar-se. A definição desses quatro tipos de relacionamento foi também contextualizada no item 2.7.

De forma resumida, a Tabela 5.1 sintetiza estes recursos críticos e como estão categorizados dentro dos quatro tipos de relacionamento.

Tabela 5.1: Conjunto de recursos críticos para elaboração do modelo de maturidade aplicado ao processo de servitização (elaborada pelo autor).

Tipo de relacionamento	Recurso crítico	Autores-referência
Com o mercado	Diferenciação da marca	Neely (2008) e Porter (1993)
	Modelo financeiro	Oliva e Kallenberg (2003) e Lusch e Vargo (2004)
	Revisão da missão	Mathieu (2001), Gebauer, Friedli e Fleisch (2006), Lusch e Vargo (2004) e Baines <i>et al.</i> (2009a).
	Identificação dos competidores	Identificado no estudo de caso piloto
	Base instalada do mercado e seu potencial	Identificado no estudo de caso piloto
	Soluções já existentes no mercado	Identificado no estudo de caso piloto
	Marketing externo	Gebauer, Friedli e Fleisch (2006)
	Serviços inovadores	Yang (2009)
Com a rede	Reposicionamento da empresa na cadeia de valor	Gebauer, Friedli e Fleisch (2006) e Mathieu (2001)
	Definição de parcerias e alianças	Baines <i>et al.</i> (2009a) e Mont (2001)
	Integração sistêmica com parceiros e fornecedores	Lusch e Vargo (2004)
	Padronização de processos na cadeia	Identificado no estudo de caso piloto
	Controle do desempenho da cadeia	Johnson e Mena (2008) e Yang (2009)
	Aquisição de parceiros estratégicos e venda de setores menos atraente	Galbraith (2002)

(Continua)



(Conclusão)

Tipo de relacionamento	Recurso crítico	Autores-referência
Com o cliente	Contato com clientes potenciais	Identificado no estudo de caso piloto
	Cogeração de valor	Brundage, George e Bowen (1995), Galbraith (2002), Lusch e Vargo (2004), Baines <i>et al.</i> (2009a) e Mont (2001)
	Treinamento do cliente	Mont (2001) e Kerr e Ryan (2000)
	Satisfação do cliente	Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985)
	Relatórios de desempenho	Ren e Gregory (2009)
	Conhecimento da criticidade da solução	Identificado no estudo de caso piloto
	Integração sistêmica com o cliente	Identificado no estudo de caso piloto
	Testes de novas tecnologias junto ao cliente	Identificado no estudo de caso piloto
	Conhecimento da base instalada do cliente	Identificado no estudo de caso piloto
Interno	Fidelização	Cavaliere, Gaiardelli e Ierace (2007)
	Área específica voltada a serviços	Shepherd e Ahmed (2000)
	Avaliação e gerenciamento do risco	Johnson e Mena (2008)
	Integração entre a área de Desenvolvimento de produto e serviços Pós-vendas	Galbraith (2002), Baines <i>et al.</i> (2009a) e Ren e Gregory (2009)
	Integração entre a área de Vendas e serviços Pós-vendas	Galbraith (2002), Baines <i>et al.</i> (2009a), Ren e Gregory (2009) e Mont (2001)
	Integração da área de Recursos Humanos e serviços	Galbraith (2002), Lusch e Vargo (2004) e Baines <i>et al.</i> (2009a)
	Integração com os funcionários	Gebauer, Friedli e Fleisch (2006)
Integração sistêmica das áreas internas	Identificado no estudo de caso piloto	

Conhecidos os recursos críticos característicos do processo de servitização, faz-se necessária agora a definição das fases ou estágios de maturidade para a proposição do modelo de maturidade.

5.1 Fases do modelo de maturidade aplicado à servitização

Para definição das fases do modelo de maturidade aplicado ao processo de servitização, resgatam-se dois trabalhos apresentados previamente e que servirão como referência para definição das etapas do modelo evolutivo. São eles:

- modelo de maturidade de processos (SIQUEIRA, 2005) detalhado no item 2.6;
- evolução do suporte ao produto (REN; GREGORY, 2009), detalhado no item 2.1.1.

O primeiro modelo é composto por cinco etapas ou fases (Informal, Organizado, Bem-Estruturado, Gerenciado e Otimizado) as quais já foram exploradas durante a revisão bibliográfica. Considerando-se como escopo do estudo somente empresas de bens de consumo duráveis e que possuem o serviço pós-vendas para seu produto final, consideram-se inicialmente como ausentes quaisquer processos para venda



de outros tipos de serviços ou soluções que sejam diferentes a um atendimento para reparo em garantia. Casos atendidos fora desse período ficam a cargo, geralmente, de centros autorizados que cobram mão-de-obra e material (T&M)⁷, porém sem um controle centralizado por parte do fabricante já que a venda do serviço não é o foco da empresa.

Justamente por não existir esse foco e sequer imaginar a mudança do mesmo, fazendo-se uma comparação com o modelo apresentado por Siqueira (2005), pode-se dizer que empresas que apenas possuem o serviço pós-vendas para reparo de seu produto em garantia estão na fase Informal, pois as atividades básicas relacionadas a serviços são executadas, porém com falta de rigor. Não existe claramente uma retroalimentação à manufatura dos principais problemas encontrados dado que as atividades são confusas e o desempenho depende muitas vezes de ações individuais, principalmente por não haver processos claros. O ciclo de vida do serviço restringe-se tão somente ao ciclo de vida do serviço pós-vendas apresentado na seção 2.1.4.

Ren e Gregory (2009) caracterizam essa fase como sendo apenas um centro de custo a ser administrado (vide Figura 2.4) e incapaz de gerar receita. Esse conceito pode ser considerado típico de uma empresa manufatureira (foco apenas no produto).

No entanto, o intuito deste trabalho é justamente estudar empresas que desejam passar por um processo de servitização. Logo, este não deve ser considerado o primeiro estágio ou fase do processo (Informal), já que, nesse nível, não há uma visão de mudança de estratégia e apenas representa a lógica produto-dominante.

Sendo assim, pode-se dividir o processo de servitização em apenas quatro fases, as quais serão correlacionadas com aquelas apresentadas por Siqueira (2005) e Ren e Gregory (2009) e serão detalhadas em seguida.

Se a fase Informal é típica de empresas com foco em produto e que não buscam alterar sua lógica, o início do processo de mudança de foco de produto para serviço pode ser considerado na fase Organizada (nível 2) de Siqueira (2005). Isso porque é nesse momento que se inicia a mudança da estratégia por parte da empresa, trabalhando em alguns recursos críticos e definindo os processos mais importantes que lhe permita começar a atuar como uma empresa com interesse em serviço.

⁷ T&M: *Time and Material* do inglês cuja tradução para português pode ser mão-de-obra e material.



Para tanto, é importante que atividades e processos macro estejam claros ainda que os subprocessos e atividades não estejam definidos.

Por estar em fase de avaliação e definição dos principais processos para a oferta de novos serviços que não apenas reparos em garantia e T&M, pode-se caracterizar essa primeira fase do processo de servitização ainda como Prospecção, uma vez que a venda de novos serviços não foi iniciada. Nesta fase persiste a lógica produto-dominante e o serviço pós-vendas ainda é um centro de custo associado ao produto segundo o modelo de Ren e Gregory (2009).

Uma vez desenvolvidos os recursos críticos dessa primeira etapa (Prospecção) caracterizada principalmente pelo entendimento da necessidade de mudança de foco em produto para foco em serviço, pode-se esperar que novos serviços sejam iniciados ao passo em que os subprocessos são mais bem definidos e que alguns indicadores sejam construídos para avaliação do desempenho do processo da cadeia de valor.

Na segunda fase, a qual será denominada neste trabalho como fase de Iniciação, o foco principal da empresa ainda continua sendo a venda de produto, mas com serviços adicionais agregados. Ren e Gregory (2009) mencionam que o mais natural seria a venda de serviços de reparo reativos (*break and fix*), como forma de suporte ao cliente no caso de eventuais falhas de produto. Tal serviço provê uma receita adicional, pois se trata de um contrato de manutenção.

Dentro desse universo, o cliente que anteriormente buscava apenas produto passa a solicitar também um serviço (valor agregado). Essa fase pode ser equiparada ao nível Bem Estruturado de Siqueira (2005), quando os processos já possuem algum grau de padronização.

A terceira fase da evolução diferencia-se pela melhor medição dos processos, conhecimento da capacidade de cada uma das áreas e desempenho da cadeia controlado. A empresa que antes ainda considerava seu produto como principal contribuição começa a colocar maior prioridade aos serviços prestados em detrimento ao bem manufaturado.

Pode-se denominar essa fase como Consolidação da empresa no mercado de serviços e soluções. Para Ren e Gregory (2009), seria o correspondente à venda de serviços proativos, cujo principal objetivo é que ocorra uma maior integração en-



tre empresa e cliente, de tal sorte a reduzir a quantidade de problemas no produto e evitar paradas da operação por falta de algum tipo de manutenção preventiva.

Essa fase requer indicadores consistentes e processos integrados e alinhados. O cliente passa a dar muito mais valor ao serviço e valor agregado do que propriamente ao produto em si. É possível inclusive a utilização de produtos de empresas concorrentes que atendam melhor à especificação do cliente.

A quarta e última fase, denominada por Siqueira (2005) como Nível Otimizado, consiste em medições de desempenho e melhoria contínua dos processos, por meio de ganhos de eficiência operacional. Nessa fase, doravante chamada Especialização, o foco da empresa passa a ser a venda de serviços (muitas vezes podendo se desfazer da venda de seus próprios produtos). Ocorre a venda de contratos por disponibilidade de solução, assim como foi caracterizado por Ren e Gregory (2009).

Na Figura 5.1, estão sintetizadas essas quatro etapas e como podem ser diferenciados o perfil do cliente e da empresa em cada uma delas, o tipo de serviço prestado e a maturidade e características dos processos relacionados à venda de serviços considerando as diretrizes propostas por Siqueira (2005).

	Fases de Servitização			
	Prospecção	Iniciação	Consolidação	Especialização
Perfil do cliente	Cliente de produto	Cliente de produto + valor agregado	Cliente de valor agregado + produto	Cliente de serviço
Perfil da empresa	Manufatureira	Manufatura + Serviço	Serviço + Manufatura	Serviço
Tipos de serviço	Foco no pós-venda (garantia e T&M)	Foco em contratos de reparo reativo	Foco em contratos de reparo proativo	Foco em contratos por disponibilidade do produto e venda de solução
Maturidade dos processos	Informal/ Organizado	Bem estruturado	Gerenciado	Otimizado
Características do processo	Conceito de processo ausente / principais processos definidos	Procedimentos padronizados e início do uso de indicadores	Indicadores consistentes e processos integrados e alinhados	Melhoria contínua do processo

Figura 5.1: Fases do modelo de maturidade aplicado à servitização (elaborada pelo autor).

Dessa forma, por meio principalmente do tipo de serviço oferecido pela empresa de bens de consumo duráveis, pode-se determinar rapidamente a fase na qual ela se encontra. No entanto, para se utilizar o modelo de maturidade como um guia que oriente quais recursos críticos devem ser desenvolvidos para a evolução da ma-



turidade da empresa, faltam ainda definir os recursos críticos esperados em cada uma das fases.

Da mesma forma, por meio da evolução desses mesmos recursos críticos, pode-se determinar em qual fase a empresa poderia estar. Poder-se-ia, por exemplo, ter uma empresa com recursos críticos bem desenvolvidos até a fase de Consolidação, porém ainda oferecendo serviços para reparos reativos apenas. Pode-se, então, imaginar um novo tipo de serviço a ser ofertado e de maior valor agregado, já que a empresa reúne condições ou pré-requisitos para isso.

Uma vez definidos e revisados os recursos críticos (seções 2.7 e 4.3) e as fases do processo de servitização, faz-se necessário agora entender como cada um deles se relaciona. Para tanto, utilizar-se-á inicialmente o estudo de caso como referência e, a partir de sua análise crítica, será proposto o modelo a ser tomado como guia para o processo de servitização.

5.2 Mapeamento dos recursos críticos analisados e suas respectivas fases de acontecimento em base ao estudo de caso piloto

Uma vez entendidas as mudanças identificadas na EP e apresentadas no capítulo anterior, foi possível construir um resumo das questões que correlacionam os recursos críticos e as fases da seção 5.1 em base às respostas das entrevistas (vide Apêndice C). De forma antecipada, menciona-se que todos os recursos críticos pesquisados foram identificados na EP durante as entrevistas com os seus profissionais. No entanto, nem todos aparecem com mesmo grau de desenvolvimento ou maturidade, conforme será relatado ao longo desta seção.

Esse tipo de situação é comum acontecer em modelos evolutivos como este desenvolvido neste trabalho, pois embora presentes (em algumas outras empresas podem nem sequer existir), ainda requerem uma maturação maior segundo os comentários dos próprios profissionais da EP. Assim, aparecem como recursos críticos que ainda necessitam ser mais bem explorados e trabalhados pela empresa.

Nesta seção, apresentar-se-á como os recursos críticos inerentes ao processo de servitização foram observados do ponto de vista exclusivamente da EP. A classificação feita por ela não reflete necessariamente o modelo ideal, mas como tais recursos foram identificados na empresa estudada. Espera-se, na próxima seção (5.3), conduzir uma análise crítica do que foi encontrado neste estudo de caso



piloto a fim de propor e definir o modelo de maturidade considerado como ideal por este trabalho.

A Figura 5.2 mostra como os recursos críticos que caracterizam o relacionamento com o mercado foram mapeados pelos especialistas da EP usando o método exposto no Apêndice C.

Conjunto de recursos críticos que caracterizam o...	...Relacionamento com o mercado			
Diferenciação da marca	✓			
Modelo financeiro	✓			
Revisão da missão	✓			
Identificação dos competidores	✓			
Base instalada do mercado e seu potencial	✓			
Soluções já existentes no mercado	✓			
Marketing externo		✓		
Serviços inovadores			✓	

Figura 5.2: Correlação entre os recursos críticos que caracterizam o relacionamento com o mercado em função das fases de servitização (elaborada pelo autor).

Os dois primeiros recursos críticos (“Diferenciação da marca” e “modelo financeiro”) foram considerados parte da fase de Prospecção, pois foram necessários para um primeiro entendimento da empresa a respeito do novo negócio e suas vantagens. Uma vez compreendidos e validados, revisaram-se então nesta mesma fase a estratégia e missão da organização (“Revisão da missão”) que foram lançadas ao mercado e compartilhadas com a própria companhia.

Os recursos críticos “Identificação dos competidores”, “Base Instalada do mercado e seu potencial” e “Soluções já existentes no mercado” apontados no estudo de caso também foram classificados pelos entrevistados como parte da fase de Prospecção de seu processo de servitização, pois foram parte dos fatores preponderantes para a mudança de foco em produto para foco em serviço.

O fato de terem sido identificados durante a fase de Prospecção não significa dizer que não haverá uma revisão desses recursos nas fases seguintes. O entendimento da “Diferenciação da marca” com a venda de serviços e soluções por parte da alta gerência da EP não significa que seja a mesma visão de todos os funcionários nesse primeiro momento. Esse é um processo de evolução na cultura da organiza-



ção e que pouco a pouco deve ganhar espaço nos demais níveis da companhia ao longo do processo de servitização.

Da mesma forma, o “Modelo financeiro” também deve passar por evoluções e aperfeiçoamentos, bem como a missão da empresa (a qual tenderá para um maior foco em serviço ao longo do processo de servitização). Conhecer o potencial do mercado e identificar os competidores também deve ocorrer ao longo de todo este processo de transformação. Assim, embora caracterizadas na EP como tendo aparecido inicialmente na fase de Prospecção, houve também uma evolução destes recursos críticos ao longo do tempo.

Quando de fato a EP se lançou ao mercado como provedora de solução (fase de Iniciação), houve a mudança da estratégia do Marketing (“Marketing externo”), o qual sinalizou ao mercado como sendo um novo competidor desse segmento de atuação (contratos de reparo). A partir desse momento é que apareceram os primeiros clientes interessados em “experimentar” seus serviços.

O último recurso crítico referente ao relacionamento com o mercado foi percebido pelas pessoas entrevistadas da EP por volta da fase de Consolidação, pois como mencionado na Tabela 2.9, para que haja o reconhecimento por parte do mercado como empresa inovadora em serviços é necessária alguma experiência da organização nesse novo cenário, a fim de identificar e propor novas oportunidades.

Assim como no relacionamento da empresa com o mercado, os recursos críticos que caracterizam o relacionamento com a rede também foram confrontados com as fases de servitização. Tal confronto está sumarizado na Figura 5.3.

Conjunto de recursos críticos que caracterizam o...	...Relacionamento com a rede			
	Prospecção	Iniciação	Consolidação	Especialização
Reposicionamento da empresa na cadeia de valor		✓		
Definição de parcerias e alianças		✓		
Integração sistêmica com parceiros e fornecedores		✓		
Padronização de processos na cadeia			✓	
Controle do desempenho da cadeia			✓	
Aquisição de parceiros estratégicos e venda de setores menos atraentes				✓

Figura 5.3: Correlação entre os recursos críticos que caracterizam o relacionamento com a rede em função das fases de servitização (elaborada pelo autor).



Da mesma forma que os recursos críticos identificados na literatura e que caracterizam o relacionamento com o mercado, os recursos críticos da Figura 5.3 também podem ocorrer em outras fases do processo de servitização, mas metade deles já foi observada durante a fase de Iniciação de acordo com os entrevistados da EP.

Isso porque somente quando se iniciou a venda de serviços e também a sua entrega é que ocorreu o “Reposicionamento da empresa na cadeia de valor” e surgiram as necessidades de formação e “Definição de parcerias e alianças” estratégicas com outras firmas que fossem capazes de complementar o que ainda não era coberto por seu portfólio.

Assim, ainda que de maneira bastante simples em um primeiro momento, mas com o intuito de poder controlar e se comunicar com parceiros e fornecedores, a EP definiu meios de integração de alguns de seus sistemas com o deles. Esse recurso crítico (“Integração sistêmica com parceiros e fornecedores”) foi sendo desenvolvido e aperfeiçoado ao longo do tempo, mas foi importante seu início já na fase de Iniciação para garantir a troca de informação com a rede.

Como ponto de contato com o cliente final, a companhia começou a sentir a necessidade apontada por Johnson e Mena (2008) e Yang (2009) de estruturar melhor o controle de seus fornecedores (“Controle do desempenho da cadeia”) conforme viu aumentar sua carteira de clientes e, logo, este penúltimo recurso crítico começou a ser trabalhado durante a fase de Consolidação.

Porém, tal controle só foi possível de ser feito porque houve a busca pela “Padronização dos processos da cadeia” de valor, ajudada inclusive pelo desenvolvimento e aprimoramento dos sistemas que integram a EP e seus fornecedores e parceiros estratégicos. Esse recurso crítico foi colocado como foco principalmente a partir da fase de Consolidação, pois o crescimento da EP no mercado de serviços fez com que aumentasse a quantidade de alianças e parcerias.

Entendido o mercado e em busca de um crescimento mais rápido, a estratégia da empresa para crescimento na venda de novos serviços fez com que surgisse a necessidade de se pensar sobre a “Aquisição de parceiros estratégicos” ou até mesmo a dissociação de áreas pouco rentáveis ou com baixa lucratividade, como foi o caso específico da IBM que vendeu sua produção de computadores e impressoras para outras empresas. Este último recurso crítico foi apontado como característico



da fase de Especialização, quando a empresa está mais madura e certa do seu foco estratégico de negócio.

É de se esperar que apenas a partir do momento em que se inicia o processo de atendimento ao cliente apareçam os aspectos caracterizadores do seu relacionamento com ele. A Figura 5.4 mostra como os recursos críticos que caracterizam o relacionamento com o cliente foram correlacionados às fases de servitização pelos entrevistados da EP.

Conjunto de recursos críticos que caracterizam o...	...Relacionamento com o cliente			
	Prospecção	Iniciação	Consolidação	Especialização
Contato com clientes potenciais	✓			
Cogeração de valor		✓		
Treinamento do cliente		✓		
Satisfação do cliente		✓		
Relatórios de desempenho		✓		
Conhecimento da criticidade da solução		✓		
Integração sistêmica com o cliente			✓	
Testes de novas tecnologias junto ao cliente			✓	
Conhecimento da base instalada do cliente			✓	
Fidelização			✓	

Figura 5.4: Correlação entre os recursos críticos que caracterizam o relacionamento com o cliente em função das fases de servitização (elaborada pelo autor).

No estudo de caso piloto, identificou-se que além do contato com o mercado na fase de Prospecção, a EP também buscou entender como eram apresentadas as soluções entregues pela concorrência como forma de estreitar o “Contato com clientes potenciais”, além de validar preços, benefícios e identificar outras oportunidades de negócio. Dessa maneira, iniciou-se um contato prévio com o cliente já na fase de Prospecção.

Os quatro recursos críticos seguintes (“Cogeração de valor”, “Treinamento do cliente”, “Satisfação do cliente” e “Relatórios de desempenho”) começaram a aparecer de forma mais veemente a partir do momento em que o processo de entrega de serviços ocorreu. Foi nesse momento que o cliente começou a participar da solução cogorando valor. Também nesse momento é que o cliente começou a ser treinado a fim de garantir sua correta participação na cadeia de valor.



Tanto a “Satisfação do cliente” como “Relatórios de desempenho” do serviço também apareceram de maneira ainda pouco estruturada nesta fase de Iniciação. Tais recursos críticos relacionam-se diretamente à “Padronização dos processos da cadeia” apresentados no relacionamento com a rede, pois a medição de seu desempenho requer processos iguais para realizar uma possível comparação.

Estabelecido o contato inicial da empresa com seus clientes e as primeiras entregas de soluções e de serviços, outros clientes com outras necessidades apareceram durante a fase de Iniciação, o que direcionou a empresa a diferenciá-los quanto ao grau de criticidade (“Conhecimento da criticidade da solução”) requerido e que podia ser definido por meio do contrato firmado entre as partes em que ficava caracterizado o nível de serviço e também seu escopo. Nesse documento, devem constar as responsabilidades da empresa e do cliente cogerador de valor, além da forma como se irá medir o desempenho do serviço vendido.

Outro recurso crítico identificado refere-se à integração entre cliente e empresa por meio de sistemas (“Integração sistêmica com o cliente”). Quanto mais customizado, maior a dependência do primeiro para com o segundo, ocasionando a sua fidelidade. Para os profissionais da EP, a “Fidelização” deve surgir apenas na fase de Consolidação, pois antes disso dificilmente entregavam-se soluções complexas de tal forma a conseguir “prender” ou reter o comprador.

Uma prática identificada no estudo de caso também foi o desenvolvimento e “Testes de novas tecnologias (produtos) junto ao cliente”, o que só passou a ser possível após o estabelecimento de um contato mais próximo com ele e que permitisse estabelecer esse tipo de relacionamento. Tal aspecto permite o desenvolvimento de um produto capaz de estar mais próximo da necessidade do consumidor e ser parte da solução que lhe é vendida. Da mesma forma que o recurso crítico identificado anteriormente, o teste de novos produtos no ambiente de operação do usuário também apareceu na fase de Consolidação já que requer de igual forma um contato mais estreito com ele.

O desenvolvimento de processos ou a criação de ferramentas que tenham por fim o “Conhecimento da base instalada do cliente” também surgiram na fase de Consolidação do processo de servitização. Isso porque permite o oferecimento de outras soluções e a identificação de novas oportunidades que culminam no aumento da participação da empresa no cliente e no mercado.



Por ser o relacionamento apontado como mais complicado pelos entrevistados (relacionamento interno), a mudança cultural impregnada na organização que começou a focar sua estratégia na venda de serviços foi e ainda é uma barreira muito grande a ser vencida. Dessa forma, os recursos críticos mencionados na Tabela 2.12 começaram a ser identificados e endereçados apenas a partir da fase de Consolidação da EP no mercado.

Sendo assim, a correlação entre os recursos críticos que caracterizam o relacionamento interno da EP em função das fases de servitização após o estudo de caso piloto está apresentada na Figura 5.5.

Conjunto de recursos críticos que caracterizam o...	...Relacionamento interno			
	Prospecção	Iniciação	Consolidação	Especialização
Área específica voltada a serviços			✓	
Avaliação e gerenciamento do risco			✓	
Integração entre a área de Desenvolvimento de produto e serviços Pós-vendas			✓	
Integração entre a área de Vendas e serviços Pós-vendas			✓	
Integração da área de Recursos Humanos e serviços Pós-vendas			✓	
Integração com os funcionários				✓
Integração sistêmica das áreas internas				✓

Figura 5.5: Correlação entre os recursos críticos que caracterizam o relacionamento interno em função das fases de servitização (elaborada pelo autor).

De acordo com os profissionais entrevistados da EP, os primeiros cinco recursos críticos (“Área específica voltada a serviços”, “Avaliação e gerenciamento do risco”, “Integração entre a área de Desenvolvimento de produto e serviços Pós-vendas”, “Integração entre a área de Vendas e serviços Pós-vendas” e “Integração entre a área de Recursos Humanos e serviços Pós-vendas”) levantados começaram a aparecer de forma mais intensa a partir do momento da Consolidação da empresa no mercado de serviços, porque, até então, apesar da nova missão e estratégia, muito ainda se focava na venda de produtos manufaturados.

Porém, a partir do momento em que esses recursos críticos apareceram como vantagens competitivas para melhoria do serviço, redução de custo e aumento da satisfação dos clientes, houve um movimento no sentido de desenvolvê-los.



Ainda assim, o engajamento ou “Integração com os funcionários” no processo de servitização, dadas as necessidades de mudança de cultura, só apareceu a partir da fase de Especialização, principalmente quando são considerados os funcionários da área de manufatura.

O último recurso crítico (“Integração sistêmica das áreas internas”), inclusive mencionado durante o estudo de caso, foi mapeado pelos profissionais da EP como sendo parte do processo de Especialização, porque o investimento em sistemas e processos capazes de integrar toda a cadeia não foi sua preocupação principal até essa fase.

Até este momento, considerou-se unicamente o mapeamento dos recursos críticos em base às entrevistas com os profissionais da EP. Tais respostas são importantes, mas não suficientes para definição do modelo de maturidade. É necessária uma análise crítica, a fim de confrontar com algumas considerações feitas na própria literatura. Esse será o foco da próxima seção.

5.3 Análise crítica do modelo de maturidade

Para a análise crítica do modelo de maturidade após o estudo de caso piloto, utilizar-se-á como referência o modelo de maturidade de processos (SIQUEIRA, 2005) e far-se-á uma adaptação do mesmo às empresas de bens de consumo duráveis que buscam passar por um processo de servitização. O estudo de Ren e Gregory (2009) também será explorado a fim de relacionar o tipo de serviço a ser vendido em cada uma das fases (reativo, proativo etc.).

Na fase de Prospecção (adaptada do Nível Informal/Organizado do modelo de Siqueira (2005)), espera-se da empresa:

- conhecimento do mercado e soluções existentes;
- definição dos processos mais importantes para a oferta de serviços de manutenção reativos (baseado em Ren e Gregory (2009));
- execução dos principais processos de prestação de serviço de maneira planejada, gerenciada e caminhando progressivamente para processos bem estruturados.

Em base a essas definições, os recursos críticos mapeados pela EP para esta fase são bastante coerentes, haja vista que sua grande maioria aborda o tema de conhecimento do mercado (“Diferenciação da marca”, “Identificação dos competido-



res”, “Base instalada do mercado e seu potencial”, “Soluções já existentes no mercado” e “Contato com clientes potenciais”).

Os recursos críticos de “Modelo financeiro” e “Revisão da missão” são parte dos processos básicos, sem os quais se torna difícil validar e precificar uma solução antes de sua oferta e caracterizar o intuito de mudança de foco ou objetivo da empresa.

O único recurso crítico que difere do mapeamento feito com a EP e que deve aparecer já durante esta fase está relacionado ao “Marketing externo”, por ser elemento importante na divulgação da marca para o mercado. Novamente, isso não significa dizer que não possa ou deva passar por uma evolução ao longo do processo de servitização, mas que deve surgir como processo a ser trabalhado e desenvolvido junto com a investigação e conhecimento do mercado antes mesmo de se lançar como empresa que vende serviço. À medida que a empresa se solidifica no mercado como prestadora de serviço, o “Marketing externo” deve ser mantido, porém com uma abordagem diferente desse primeiro momento.

Já durante a fase de Iniciação (adaptada do Nível Bem Estruturado do modelo de Siqueira (2005)), espera(m)-se da empresa:

- subprocessos e atividades básicas de prestação de serviço de contratos de manutenção reativos sendo executados;
- utilização de indicadores para medição de desempenho da cadeia de valor;
- padronização de macro processos e envolvimento das áreas internas.

Mais uma vez, o mapeamento dos recursos críticos realizado pelos profissionais da EP não apresenta grande divergência em relação ao que se espera para essa fase inicial de venda de serviços e soluções, pois a “Definição de parcerias e alianças” deve ocorrer durante este momento como forma da empresa conseguir atender aos serviços que está começando a vender. Assim, é natural seu “Reposicionamento na cadeia de valor”, uma vez que ela passa a gerenciar de forma diferente seus fornecedores e a cobrá-los por meio de indicadores de desempenho.

Isso vai em linha com a criação de “Relatórios de desempenho” e medidas de “Satisfação de clientes”. A “Cogeração de valor” também surge a partir desse momento, pois o cliente deve seguir o processo definido pela empresa a fim de ter seu equipamento reparado. Seguramente, a contribuição do cliente poderá ser ainda



maior, mas para isso será necessário seu treinamento e amadurecimento ao longo do processo. Por isso que o recurso crítico “Treinamento do cliente” deve ser uma preocupação já durante a fase de Iniciação.

Dentro do conceito de padronização, pode-se buscar iniciar um processo de “Integração sistêmica com parceiros e fornecedores” com o intuito de manter o bom controle e desempenho da cadeia. Durante a fase de Iniciação, a integração experimentada pela EP ocorreu de maneira bastante manual conforme apresentada pelos próprios especialistas da empresa enquanto nas demais fases ela foi sendo aprimorada e automatizada.

O “Conhecimento da criticidade da solução”, embora comentado pela EP que tenha surgido durante a fase de Iniciação, deve estar presente a partir da fase de Consolidação, uma vez que é a partir desse momento que deve ocorrer a venda de serviços proativos e não mais estar restrito apenas a serviços reativos (vide Ren e Gregory (2009)). A escolha entre um e outro nível de serviço vendido ao cliente está relacionada a essa criticidade de operação dos equipamentos que ele possui.

Já a “Padronização de processos na cadeia” deve ser um dos itens a ser endereçado durante a fase de Iniciação, pois a aplicação de indicadores e comparações de desempenho entre parceiros estratégicos só é possível mediante processos padronizados. Da mesma forma que outros recursos críticos, esse recurso também pode e deve evoluir ao longo do processo de servitização. Porém, é importante que ocorra para os principais processos em um primeiro momento, ainda que capturado de forma manual, e depois seja continuado para os subprocessos e atividades, aí sim de forma mais automatizada e sistêmica.

O “Treinamento do cliente” também é outro recurso crítico que já deve ser identificado e explorado nessa fase, haja vista justamente o início da “Cogeração de valor”. Este recurso crítico apareceu na EP durante essa fase de Iniciação, pois a “Cogeração de valor” requeria a participação ativa do cliente ao longo da cadeia de valor.

Um dos pontos mais críticos que foram identificados durante o estudo de caso piloto está relacionado ao processo de “Integração com os funcionários” que é parte do relacionamento interno. Os especialistas da EP apontam esse item para ser endereçado apenas durante a fase de Especialização.



Por ser crítico e estar relacionado a uma mudança cultural da organização, uma possível forma de minimizar essa dificuldade é trabalhando esse recurso crítico em uma fase anterior, como, por exemplo, durante a Iniciação. Isso deve, inclusive, facilitar o processo de “Integração sistêmica das áreas internas” (será avaliada na fase de Especialização) já que os funcionários estão sendo envolvidos com antecedência e entendem a mudança de estratégia da empresa. Mais que isso, esse recurso crítico facilita as várias integrações de processo esperadas entre as áreas internas da empresa durante a fase de Consolidação. Esse trabalho pode ser realizado por meio de um Marketing interno, conforme sugerido durante a revisão bibliográfica.

Para a fase de Consolidação (adaptada do Nível Gerenciado do modelo de Siqueira (2005)), espera(m)-se da empresa:

- medições detalhadas dos processos e atividades da cadeia;
- desempenho controlado e analisado;
- padronização de subprocessos e atividades das áreas internas.

Dando continuidade ao processo de “Integração com os funcionários” sugerido para que comece a ser desenvolvido previamente durante a fase de Iniciação, a “Integração sistêmica das áreas internas” deve surgir nesta fase de Consolidação. Por ser interna, a opção da EP foi desenvolvê-la durante a última fase (Especialização) ao mesmo tempo em que ocorreu a “Integração com os funcionários”.

No entanto, o impacto trazido à EP devido a esta consideração está relacionado à manualidade de seus processos internos e, por conseguinte, à lentidão na execução de alguns serviços, já que é fortemente dependente de uma intervenção humana. Antecipar a integração interna para esta fase permite ganhar maior agilidade dos processos internos e, logo, obter maior competitividade das soluções com o mercado, uma vez que se otimiza a estrutura organizacional com menos trabalhos manuais.

Integrar de maneira sistêmica as áreas internas requer a conexão de processos entre algumas áreas. Nesse caso, faz-se referência à aparição ou desenvolvimento dos recursos críticos “Integração entre a área de Desenvolvimento de produto e serviços Pós-vendas”, “Integração entre a área de Vendas e serviços Pós-vendas” e “Integração da área de Recursos Humanos e serviços Pós-vendas”.

Importante ressaltar que esse tipo de integração e de comunicação entre as áreas torna-se mais fácil após a “Integração com os funcionários”, pois, dessa forma,



as pessoas que trabalham na empresa já entendem e conhecem o novo foco da companhia. Essa é mais uma das razões pela qual a “Integração com os funcionários” deve ocorrer durante a fase de Iniciação, a qual precede a fase de Consolidação.

No momento em que se treina o cliente e a empresa integra seus sistemas com o usuário (“Integração sistêmica com o cliente”), torna-se mais fácil o “Conhecimento de sua base instalada” durante a fase de Consolidação, o qual permite à empresa explorar novos serviços que até então ela não havia identificado.

Também, como forma de melhoria do processo de integração junto ao cliente, é possível realizar “Testes de novos produtos e tecnologias” já no ambiente de produção. Para tanto, requer-se uma evolução maior do recurso crítico “Treinamento do cliente”, uma vez que o usuário passa a experimentar os produtos ainda em sua fase de teste. Tal recurso crítico confere maior relevância a “Cogeração de valor” já percebida durante a fase de Iniciação.

O “Controle do desempenho da cadeia” mapeado pela EP também está alinhado com as características esperadas para essa fase, inclusive como forma de amadurecimento dos “Relatórios de desempenho” e medidas de “Satisfação dos clientes”. Isto permite a análise e a elaboração de planos de ação mais certos.

De igual maneira, conforme também apontado pelos entrevistados da EP, a criação de uma “Área específica voltada a serviços” pode ser realizada nessa fase, como resultado de uma separação definitiva entre manufatura e serviço.

Por fim, para a fase de Especialização (adaptada do Nível Otimizado do modelo de Siqueira (2005)), espera(m)-se da empresa:

- melhoria contínua dos processos e das atividades da cadeia;
- metas e objetivos baseados em desempenho;
- medições sistemáticas como forma de melhoria e de inovação.

Para essa última fase, cujo foco principal está relacionado ao serviço prestado e não mais ao produto, espera-se a incorporação e desenvolvimento de “Serviços inovadores”, até como resultado da “Integração sistêmica com o cliente” e do “Conhecimento de sua base instalada”.

Iniciar esse recurso crítico durante a fase de Consolidação como proposto pela EP ocasionou a falta de foco necessária para “Integração entre a área de Desenvolvimento de produto e serviços Pós-vendas”, já que a área de Desenvolvimento



tinha como objetivo principal a criação de novos produtos e de novas soluções de forma bastante intensa. Além disso, por não conhecer ao certo as necessidades do cliente, desenvolvem-se produtos e/ou soluções que depois são pouco aceitos pelo mercado, como de fato ocorreu com a EP.

A “Aquisição de parceiros estratégicos e venda de áreas menos atraentes” também ocorre durante essa fase, levando-se em consideração a ideia de expansão do portfolio de serviços em detrimento da fabricação de produtos manufaturados. Isso não significa dizer que, anteriormente, não possam ser feitos estudos de compra de um determinado parceiro ou mesmo a venda de uma área de negócio interna. Porém, a sua execução deve ocorrer quando a empresa já estiver seguindo a lógica serviço-dominante, já que seu foco estará voltado fortemente à venda de serviços e não mais a de produtos manufaturados.

A “Avaliação e gerenciamento de riscos” também aparece como sendo um recurso crítico dessa última fase, até pela complexidade envolvida e comentada durante a revisão bibliográfica por alguns autores.

Esse recurso crítico foi iniciado anteriormente na EP e também muito pouco explorado. Primeiro, por ainda não possuir um controle adequado do desempenho da cadeia e saber quais seriam os principais desafios e os riscos envolvidos. Segundo, porque requer uma avaliação em conjunto com a “Aquisição de parceiros estratégicos e venda de áreas menos atraentes”, a fim de avaliar as oportunidades e, ao mesmo tempo, os riscos envolvidos. Um processo de integração com o cliente mais maduro também é importante para se decidir quais negócios são interessantes ou não à empresa.

Por último, como resultado de todo esse processo, a “Fidelização” do cliente como parceiro de negócio deve ser parte também dessa fase, uma vez que se espera o completo envolvimento do cliente nas soluções (cogerador de valor) e a sua integração, inclusive de forma sistêmica, o que pode dificultar sua migração para soluções similares de outros concorrentes.

Vale ressaltar novamente que, por se tratar de um modelo evolutivo, o modelo de maturidade proposto pode e deve ser refinado em estudos posteriores. Isso permite o constante desenvolvimento e aprimoramento do modelo de acordo com novas contribuições. Como resumo, o modelo de maturidade aplicado ao processo de servitização pode ser sintetizado conforme mostra a Figura 5.6.



	Fases de Servitização			
	Prospecção	Iniciação	Consolidação	Especialização
Perfil do cliente	Cliente de produto	Cliente de produto + valor agregado	Cliente de valor agregado + produto	Cliente de serviço
Perfil da empresa	Manufatureira	Manufatura + Serviço	Serviço + Manufatura	Serviço
Tipos de serviço	Foco no pós-venda (garantia e T&M)	Foco em contratos de reparo reativo	Foco em contratos de reparo proativo	Foco em contratos por disponibilidade do produto e venda de solução
Maturidade dos processos	Informal/ Organizado	Bem estruturado	Gerenciado	Otimizado
Características do processo	Conceito de processo ausente / principais processos definidos	Procedimentos padronizados e início do uso de indicadores	Indicadores consistentes e processos integrados e alinhados	Melhoria contínua do processo
Conjunto de recursos críticos que caracterizam o...	...Relacionamento com o mercado			
Diferenciação da marca	✓			
Modelo financeiro	✓			
Revisão da missão	✓			
Identificação dos competidores	✓			
Base instalada do mercado e seu potencial	✓			
Soluções já existentes no mercado	✓			
Marketing externo	✓			
Serviços inovadores				✓
Conjunto de recursos críticos que caracterizam o...	...Relacionamento com a rede			
Reposicionamento da empresa na cadeia de valor		✓		
Definição de parcerias e alianças		✓		
Integração sistêmica com parceiros e fornecedores		✓		
Padronização de processos na cadeia		✓		
Controle do desempenho da cadeia			✓	
Aquisição de parceiros estratégicos e venda de setores menos atraentes				✓
Conjunto de recursos críticos que caracterizam o...	...Relacionamento com o cliente			
Contato com clientes potenciais	✓			
Cogeração de valor		✓		
Treinamento do cliente		✓		
Satisfação do cliente		✓		
Relatórios de desempenho		✓		
Conhecimento da criticidade da solução			✓	
Integração sistêmica com o cliente			✓	
Testes de novas tecnologias junto ao cliente			✓	
Conhecimento da base instalada do cliente			✓	
Fidelização				✓
Conjunto de recursos críticos que caracterizam o...	...Relacionamento interno			
Área específica voltada a serviços			✓	
Avaliação e gerenciamento do risco				✓
Integração entre a área de Desenvolvimento de produto e serviços Pós-vendas			✓	
Integração entre a área de Vendas e serviços Pós-vendas			✓	
Integração da área de Recursos Humanos e serviços Pós-vendas			✓	
Integração com os funcionários		✓		
Integração sistêmica das áreas internas			✓	

Figura 5.6: Modelo de maturidade para o processo de servitização (elaborada pelo autor).



Considerando-se esse modelo de maturidade revisado, torna-se possível correlacionar os quatro tipos de relacionamentos propostos (Mercado, Rede, Cliente e Interno) com as quatro fases do modelo (Prospecção, Iniciação, Consolidação e Especialização). Tal correlação pode ser feita com base na porcentagem de recursos críticos que se espera identificar em cada uma das fases, conforme mostra a Figura 5.7.

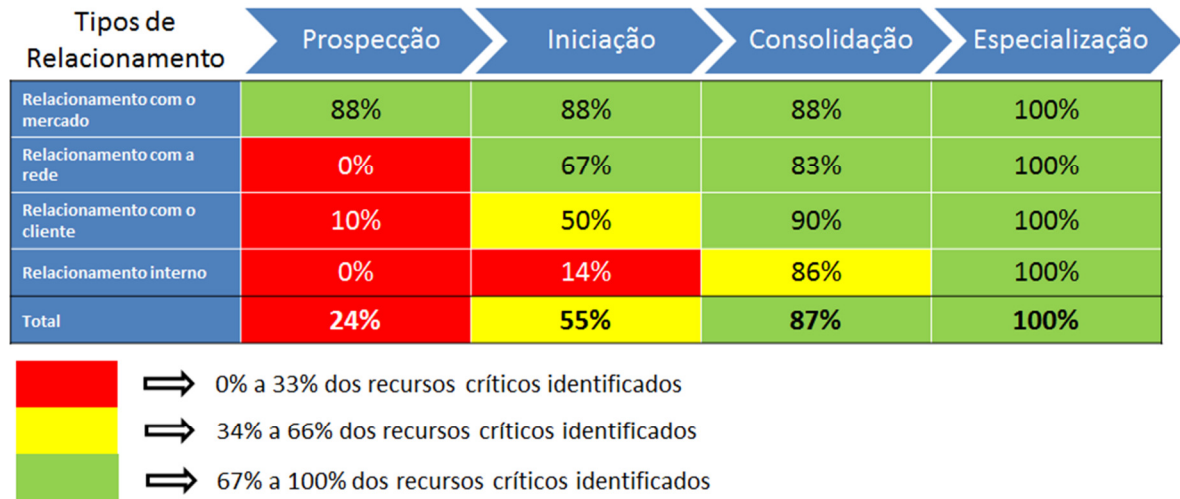


Figura 5.7: Correlação entre os tipos de relacionamento e as fases de servitização (elaborada pelo autor).

Essa correlação permite, de forma mais objetiva, posicionar a empresa estudada dentro do processo de servitização. Porém, por ser apenas uma referência e sendo esse um modelo evolutivo, é pouco provável que as empresas em processo de servitização mudem de fase ao atingir a porcentagem de recursos críticos esperados sem ter que trabalhar em algum outro que, eventualmente, ainda não tenha sido desenvolvido completamente.

Da leitura dessa figura, espera-se que 100% dos recursos críticos estejam desenvolvidos apenas na fase de Especialização. No entanto, nota-se que o amadurecimento dos recursos não é linear ao longo do processo, sendo que, entre as fases de Iniciação e Consolidação, espera-se o trabalho e o desenvolvimento de 32% de todos os recursos críticos de todo processo de servitização.

Vale ainda ressaltar que a porcentagem dos recursos críticos esperados para cada um das fases não é diretamente proporcional ao tempo em cada uma delas, pois há recursos críticos de maior e de menor complexidade ao longo de todo o processo e que podem gerar mais ou menos tempo em cada uma das fases.



Por último, visualize-se mais facilmente na Figura 5.7 que o relacionamento da empresa com o mercado deve evoluir de forma mais rápida que os demais, ao passo que o relacionamento interno deve levar um tempo maior ao longo de todo o processo de servitização.

5.4 Aplicação do modelo de maturidade à empresa-piloto

Nesta seção, buscar-se-á aplicar o modelo de maturidade proposto na seção anterior à EP, antes de aplicá-lo aos demais casos, como forma de interpretar de maneira mais simples os seus resultados, dado o relato completo já feito na seção 4.2.

Para isso, será utilizada uma tabela-referência criada para a avaliação de cada tipo de relacionamento por meio dos recursos críticos identificados na EP. A Tabela 5.2 mostra esse resumo.

O símbolo ☺ significa que o recurso crítico foi identificado na EP, o símbolo ☹ significa que foi parcialmente identificado e o símbolo ☹ significa que ele não foi encontrado na empresa em estudo.

Como já descrito anteriormente, todos os recursos críticos apresentados, sejam eles provenientes da revisão bibliográfica ou constatados durante o estudo de caso piloto, foram identificados na EP. Alguns deles ainda apresentam oportunidades para desenvolvimento e para evolução, mas de certa forma podem ser identificados de acordo com os critérios já propostos.

Vale lembrar também que a EP possui atendimento a seus produtos em garantia, T&M, contratos de manutenção reativos e proativos. Contratos por disponibilidade de solução para MPS começaram recentemente a ser discutidos. Dessa forma, espera-se que a EP esteja situada entre as fases de Consolidação e Especialização.

Com a avaliação do modelo feita a seguir na Tabela 5.2 e o posicionamento da EP frente a referência estabelecida na Figura 5.7, poder-se-á concluir com melhor precisão a fase em que realmente ela se encontra dentro do processo de servitização.

No entanto, como será visto na Tabela 5.2, nem todos seus recursos críticos se encontram com o grau de maturidade ou de evolução esperado, seguindo o modelo proposto.



Tabela 5.2: Tabela-referência para análise do estudo de caso piloto (elaborada pelo autor).

Tipo de relacionamento	Recurso crítico	Encontrado na empresa?	Observações
Com o mercado	Diferenciação da marca	☺	O pós-vendas, assim como o oferecimento de outros serviços, é reconhecido como elemento capaz de diferenciar a marca e identificar e alavancar novos negócios perante os clientes não apenas pela alta gerência mas também pelo time de operações que está junto ao cliente
	Modelo financeiro	☺	Em entrevista com o financeiro, identifica-se um modelo diferente, dividido por conta/cliente, e de fato as margens praticadas são bastante superiores à venda do produto exclusivamente. Existe um modelo de <i>leasing</i> que viabiliza a solução. O preço do serviço é calculado em base ao valor adicionado ao cliente e não apenas ao valor proposto (custo de operação)
	Revisão da missão	☺	Encontra-se tanto na intranet quanto na própria internet da EP um foco não apenas em produto, mas também em serviço e soluções, caracterizando sua missão frente ao mercado
	Identificação dos competidores	☺	Todo ano a EP contrata de uma empresa especializada um estudo que aponta as empresas atuantes no mercado para o segmento de MPS e sua posição em relação aos concorrentes, entendendo fortalezas, deficiências e áreas de oportunidade
	Base instalada do mercado e seu potencial	☺	Todo ano a EP obtém de uma empresa especializada um estudo que aponta o mercado de MPS e sua taxa de crescimento, o que permite projetar as taxas de crescimento da própria EP para ganho de mercado
	Soluções já existentes no mercado	☺	A mesma empresa especializada e também revistas da área de tecnologia apontam novas oportunidades de negócio, como por exemplo os quiosques de impressão, que despontam como forma de a empresa buscar outros serviços que não apenas o de MPS
	Marketing externo	☺	Existe a preocupação em apresentar as vantagens que a EP oferece frente ao mercado de serviços, como por exemplo a divulgação de diferenciais tais como o atendimento de MPS por força direta e não por terceiros. No entanto, o Marketing externo fica mais restrito a meios específicos e feito por meio do diálogo e não tanto da propaganda. A EP, em sua nova estratégia de marketing, apresenta-se ao mercado também como provedora de soluções e serviços, sendo o produto parte de seu portfólio
	Serviços inovadores	☺	Existem áreas da EP responsáveis não apenas por desenvolver/criar novos serviços, mas também por colher quais são os requisitos necessários para sua implementação. Porém, não aparece de forma clara o processo de retroalimentação destes serviços pelo cliente e como ele pode propor novas soluções
Com a rede	Reposicionamento da empresa na cadeia de valor	☺	A EP vende soluções as quais contam (ou não) com seus próprios produtos. Às vezes podem ser usados produtos de concorrentes na elaboração da solução
	Definição de parcerias e alianças	☺	Existem muitas parcerias feitas, principalmente para atendimento em campo onde a EP não conta com força direta. O <i>Call Center</i> da EP também é compartilhado com empresas parceiras. Considerando outros serviços, a EP possui parcerias inclusive com empresas concorrentes
	Integração sistêmica com parceiros e fornecedores	☺	Os parceiros que prestam serviços a EP comunicam-se com ela por meio de um sistema único de informações e existe um manual que detalha os procedimentos e processos que devem ser seguidos quando do estabelecimento de nova parceria
	Padronização de processos na cadeia	☺	Embora a padronização de processos em serviços seja um desafio importante, a EP preza por um padrão de atendimento equivalente com todos os seus parceiros. Isto não significa dizer que não existam oportunidades de melhoria que tenham sido identificadas. Existem manuais e procedimentos claros que são utilizados pelos parceiros da EP
	Controle do desempenho da cadeia	☺	Os parceiros são medidos por seu desempenho (em alguns casos há muitas associadas) por meio da utilização de métricas que estão relacionadas ao nível de serviço contratado. Também existem métricas que regem o desempenho da cadeia como um todo e por área, inclusive as internas
	Aquisição de parceiros estratégicos e venda de setores menos atraentes	☺	A EP, como forma de crescer no setor de serviços e no ramo de TI, fez várias aquisições ao longo de sua história, sendo que uma das mais importantes e impactantes para a área de serviço ocorreu em 2008. Conciliar os processos de ambas as empresas vem sendo parte dos desafios atuais. Não houve venda de áreas menos atraentes até o momento

(Continua)



(Conclusão)

Tipo de relacionamento	Recurso crítico	Encontrado na empresa?	Observações
Com o cliente	Contato com clientes potenciais	☺	Antes da criação da área de MPS, houve uma sondagem feita pela EP a respeito do mercado (como já citado anteriormente), mas também com potenciais clientes, a fim de entender um pouco melhor a realidade dos potenciais compradores
	Cogeração de valor	☺	As paradas do sistema são reportadas diretamente pelo cliente. Se há uma incorreta utilização do equipamento por parte do usuário, aumenta-se a taxa de falha o que pode comprometer a disponibilidade do serviço. Desta maneira, o cliente aparece como cogedor de valor e corresponsável pelo correto funcionamento da solução
	Treinamento do cliente	☹	Dentro do processo de MPS, os usuários dos equipamentos são instruídos a respeito da melhor forma de utilizar as impressoras e do ambiente que esta deve estar. No entanto, existe ainda a possibilidade de treinar o cliente para outras atividades como forma de gerar maior valor (por exemplo a troca de consumíveis). Não há programas formais de incentivo para treinamento de clientes
	Satisfação do cliente	☺	Existe uma pesquisa eletrônica enviada a cada cliente no final do reparo como forma de avaliar sua satisfação com o serviço oferecido. As pesquisas seguem uma metodologia e há uma análise da informação para tomada de ações corretivas na cadeia
	Relatórios de desempenho	☺	Da mesma forma que existe a medição do desempenho de cada elemento da cadeia, existe também o reporte de disponibilidade da solução oferecido ao cliente de forma mensal, comparando ao nível de serviço estabelecido em contrato
	Conhecimento da criticidade da solução	☺	Existem diferentes níveis de serviço que são definidos de acordo com o cliente bem como os tipos de equipamento disponibilizados, os quais dependem do grau de utilização das máquinas (quantidade de cópias diárias)
	Integração sistêmica com o cliente	☺	Utiliza-se um sistema capaz de se comunicar com as máquinas do cliente e que lhe permite não só imprimir, mas também contabilizar a quantidade de cópias feitas por cada um dos usuários, como forma de controlar a operação e gastos com impressão
	Testes de novas tecnologias junto ao cliente	☺	Novos equipamentos, mesmo antes de lançados oficialmente no mercado são testados diretamente no ambiente do cliente, permitindo atualizações e ajustes de acordo com os testes elaborados
	Conhecimento da base instalada do cliente	☺	A EP desenvolveu uma ferramenta que é capaz de não somente contar a quantidade de impressoras conectadas à rede do cliente, mas também de outros equipamentos, o que permite melhor entender seu ambiente e outras possibilidades de serviço
	Fidelização	☹	Mesmo com a solução proporcionada, ainda o cliente consegue migrar a um concorrente da EP a gestão das impressões de forma relativamente rápida, o que significa dizer que a fidelização do cliente ou a garantia de exclusividade acontece por meio apenas da satisfação dos usuários e, claro, do preço da solução, mas não por sistemas que de alguma forma garantam sua dependência
Interno	Área específica voltada a serviços	☺	Conforme apresentado no organograma e estrutura da EP, existe uma área responsável pelo serviço que é diferente da área de negócio e produção dos bens manufaturados. As receitas e custos são separados e trabalham com unidades de negócio distintas
	Avaliação e gerenciamento do risco	☺	Dentro da estrutura de MPS, há uma área de gerenciamento de risco, responsável por avaliar cada um dos novos negócios e oportunidades e que auxiliam na definição do preço final a ser cobrado
	Integração entre a área de Desenvolvimento de produto e serviços Pós-vendas	☹	Embora a área de Desenvolvimento seja retroalimentada por informações indiretamente que veem do cliente ou dos serviços Pós-vendas, não há um processo claro e definido para que esta retroalimentação aconteça
	Integração entre a área de Vendas e serviços Pós-vendas	☹	Esta integração aparece como uma grande oportunidade na EP, dado que as unidades de negócio (Vendas e Serviços) são separadas e medidas de forma diferente. Nem sempre o que é vendido ao cliente pode ser entregue pelo Pós-vendas usando a estrutura que ele possui definida. Da mesma forma, muitas oportunidades de venda são identificadas pelo Pós-Vendas e que podem ser repassados a Vendas. Neste segundo caso, há um processo bem definido. Já o primeiro ocorre de maneira menos clara e estruturada
	Integração da área de Recursos Humanos e serviços Pós-vendas	☹	Uma das dificuldades da EP está na velocidade de contratação dos recursos. Por ser uma empresa multinacional, a aprovação de contratações ocorre de forma lenta e que muitas vezes não atende à velocidade esperada tanto por Vendas quanto pelo Pós-vendas
	Integração com os funcionários	☹	Por ser muito conhecida por seus produtos, embora com as mudanças na missão da EP e aumento da participação de serviços em sua receita, boa parte dos funcionários ainda não enxergam a empresa como provedora de solução e até mesmo desconhecem boa parte de seu portfólio, principalmente funcionários da área de manufatura
	Integração sistêmica das áreas internas	☹	Apesar da existência de sistemas que interliguem as áreas, devido às várias aquisições e sistemas presentes, não existe um sistema único capaz de controlar todo ciclo de vida do produto e que esteja intimamente ligado ao sistema de produção. Esta dificuldade de integração acarreta vários problemas para o cliente e também prejudicam o desempenho da cadeia como um todo. No entanto, os altos custos para integração de todas as áreas diminui seu foco e geralmente dá-se preferência por trabalhos manuais



Considerando-se o modelo de maturidade proposto e o que foi possível ser identificado no estudo de caso piloto realizado na EP, pode-se dizer que ela possui:

- 88% dos recursos críticos identificados completamente (fase de Prospecção) e 12% identificados parcialmente (fase de Especialização) no relacionamento com o mercado;
- 100% dos recursos críticos identificados completamente (fases de Iniciação, Consolidação e Especialização) no relacionamento com a rede;
- 80% dos recursos críticos identificados completamente (fases de Prospecção, Iniciação e Consolidação) e 20% identificados parcialmente (fases de Iniciação e Especialização) no relacionamento com o cliente;
- 29% dos recursos críticos identificados completamente (fases de Consolidação e Especialização) e 71% identificados parcialmente (fases de Iniciação e Consolidação) no relacionamento interno.

Do ponto de vista de fases, pode-se afirmar que a EP possui:

- 100% dos recursos críticos da fase de Prospecção identificados completamente;
- 78% dos recursos críticos da fase de Iniciação identificados completamente e 22% identificados parcialmente;
- 60% dos recursos críticos da fase de Consolidação identificados completamente e 40% identificados parcialmente;
- 50% dos recursos críticos da fase de Especialização identificados completamente e 50% identificados parcialmente.

Dessa análise, nota-se que os recursos críticos referentes ao relacionamento interno são os que necessitam ser mais bem explorados pela EP. Porém, existem outros que também devem passar por desenvolvimento ao longo do processo de servitização. É o caso, por exemplo, do “Treinamento do cliente”, dos “Serviços inovadores” e da “Fidelização”.

Mesmo assim, nota-se que alguns recursos críticos esperados somente para a fase de Especialização já começam a ser identificados completamente na EP, como é o caso da “Aquisição de parceiros estratégicos e venda de setores menos atraentes” e da “Avaliação e gerenciamento do risco”. A “Integração com os funcionários”, a integração entre as áreas e a “Integração sistêmica das áreas internas” são recursos que ainda requerem uma evolução e desenvolvimento a fim de possibi-



litar à EP sua expansão de venda de outros serviços adicionais ao gerenciamento de impressão.

Outra constatação interessante na EP é que o relacionamento com o mercado, com a rede e com o cliente ocorreu de forma mais rápida que o último tipo de relacionamento (interno), sendo esse o de maior necessidade de desenvolvimento.

Grande parte dos recursos críticos pertencentes ao relacionamento interno e identificados parcialmente acabam sendo corrigidos por operações manuais capazes de contornar essa falta de integração, porém sendo mais suscetíveis a erros e menos eficientes. Além disso, não existe uma definição de processo de comunicação ou mesmo uma interação clara entre as áreas como forma de identificar oportunidades de melhoria ao longo da cadeia de serviço e até mesmo do bem manufaturado.

Um dos recursos críticos que ainda requer um amadurecimento e um foco diferenciado é justamente a “Integração com os funcionários”. Esse é um dos aspectos esperados para a fase de Iniciação e que, como ainda não foi desenvolvido, talvez apareça como o principal ofensor para as integrações das várias áreas, as quais seriam esperadas já durante a fase de Consolidação.

Considerando-se hipoteticamente que um recurso crítico identificado parcialmente equivale a meio recurso crítico identificado completamente, pode-se construir a Figura 5.8 com base na Figura 5.7. A coloração apresentada segue o mesmo critério da Figura 5.7.

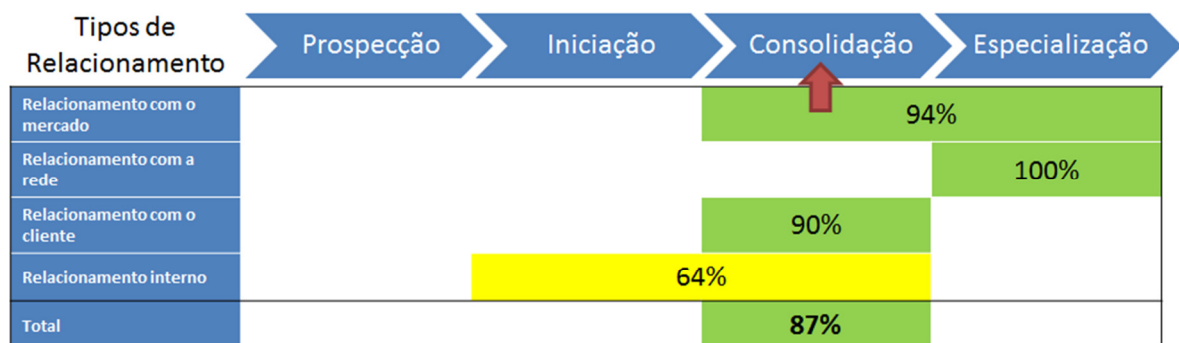


Figura 5.8: Correlação entre os tipos de relacionamento e as fases de servitização aplicada a EP (elaborada pelo autor).

Sendo assim, posiciona-se a EP na fase de Consolidação, sendo que os recursos críticos que necessitam um foco urgente seriam o de “Integração com os funcionários” e o de “Treinamento do cliente”, ambos já esperados para a fase de Iniciação.



Outros dois recursos que necessitam foco durante a fase de Consolidação são os de “Integração entre as áreas” e “Integração sistêmica das áreas internas”.

Por último, aqueles que ainda estão em tempo de desenvolvimento são os recursos críticos de “Serviços inovadores” e “Fidelização do cliente”, ambos esperados apenas para a fase de Especialização.

Como conclusão, verifica-se que a aplicação do modelo a EP provê detalhes com relação aos recursos críticos que ainda necessitam desenvolvimento, bem como aqueles que a EP já desenvolveu. Dada a fase em que ela se encontra, pode-se inferir o que foi comentado previamente durante a elaboração do modelo de que a não integração com os funcionários pode resultar em uma maior dificuldade para a integração também entre as áreas. Para esse caso, sugere-se um foco bastante grande no Marketing interno, com a divulgação do portfolio, por exemplo.

Espera-se, agora, poder aplicar e avaliar o modelo por meio de outros estudos de caso em empresas de bens de consumo duráveis também em processo de servitização, com o objetivo de validar o modelo de maturidade proposto, apresentando os recursos críticos que requerem atenção por parte da empresa em estudo.



6 Validação do modelo para outras empresas

Até esse momento, buscou-se propor o modelo de maturidade aplicado a empresas que desejam passar por um processo de servitização levando-se em conta a bibliografia estudada e o estudo de caso piloto realizado na EP.

A análise crítica por meio do confronto da literatura com o caso prático permitiu a proposição de um modelo evolutivo (Figura 5.6). Como forma de testar tal modelo, pretende-se agora dar continuidade ao trabalho de aprimoramento por meio de mais três estudos de caso em empresas também de bens de consumo duráveis e que buscam ofertar maior valor agregado por meio de serviços e soluções a seus clientes.

As três empresas estudadas iniciaram seu processo de servitização por meio de oportunidades identificadas pelo pós-vendas em contato direto com seu cliente. Adicionalmente, foram realizadas pesquisas de mercado que pudessem compreender melhor a necessidade do serviço a ser vendido e as soluções já oferecidas aos potenciais clientes.

Esses estudos de caso serão apresentados neste capítulo, porém o foco principal agora será voltado à:

- identificação de elementos da lógica serviço-dominante;
- identificação dos recursos críticos existentes nas empresas (Tabela 5.2);
- compreensão sobre a fase em que a empresa estudada se encontra por meio da aplicação do modelo de maturidade proposto na seção 5.3;
- validação e/ou reavaliação do modelo de maturidade proposto por meio de uma análise crítica.

No entanto, antes disso, é importante conhecer um pouco mais sobre a empresa em estudo e sobre sua missão, bem como sua estratégia e suas razões pelas quais a companhia se enveredou para o segmento de venda de serviços.

6.1 Empresa do setor de telecomunicações

A empresa de telecomunicações estudada (TEL) é uma multinacional alemã que atua em alguns setores que não somente a área de telecomunicação. Porém,



essa é uma área bastante importante para seu portfólio e representa uma de suas unidades de negócio.

Fundada há mais de cem anos e atualmente localizada em quase 190 países, a TEL possui pouco mais de trezentos mil colaboradores em todas essas localidades. Dentro desse segmento de telecomunicações, ela está situada entre as cinco maiores do setor.

Sua atuação inicial começou com a fabricação de aparelhos de PABX⁸ e mais tarde telefones fixos, a fim de adicionar maior valor e mais produtos a seus clientes. Segundo o gerente de marketing da TEL, seu grande foco no Brasil hoje em dia é intensificar sua atuação no segmento de serviços, como forma de aumentar sua presença junto aos clientes, compreendendo melhor suas necessidades e assegurando um tipo de negócio rentável e de longo prazo para a própria empresa.

Essa afirmação permite depreender o posicionamento da TEL perante o mercado como uma empresa hoje em dia focada muito mais em serviço que propriamente em produto, e o mesmo se constata em seus valores e em sua missão, descritos na página da internet da empresa. A preocupação com a sustentabilidade também é outro elemento presente em seus valores.

Assim como a EP, a TEL iniciou a venda de serviços de telefonia associados ao seu produto (telefone e PABX) por volta do ano 2000. Seus serviços preveem a gestão de telefonia de seus clientes, desde o cabeamento até os aparelhos utilizados pelos usuários. Os clientes da TEL são todos eles pessoas jurídicas, sendo que a parte de telefonia móvel destinada à pessoa física foi vendida há poucos anos atrás.

Interessante notar durante o estudo de caso a presença de elementos típicos da lógica serviço-dominante apresentados por Lusch e Vargo (2004), tais como o foco e a preocupação com o serviço em detrimento do produto (observado tanto pela descrição da área de Marketing como pela missão da empresa na página da internet), o valor proposto ao cliente como resultado do serviço prestado e não apenas do produto (entrevista com a área de Vendas) e a necessidade de um relacionamento não transacional com o cliente, observado tanto na missão da empresa como também na entrevista com a área de Vendas.

⁸ PABX: do inglês *Private Automatic Branch Exchange*, cuja tradução seria troca automática de ramais privados.



Segundo a área de Marketing, a TEL direcionou seu foco para a área de serviço, pois entende que aumenta seu contato com o cliente final, fidelizando-o e mantendo seu fluxo de caixa mais constante, já que firma um contrato mais duradouro com ele.

Quando era vendedora apenas de um bem manufaturado (telefone ou PABX), a TEL tinha maior dificuldade e necessitava maior esforço para a venda de seus produtos, uma vez que o cliente buscava preço competitivo. A partir do momento em que adicionou o gerenciamento da telefonia ao seu portfólio, a venda passou a ser feita por meio do diálogo e não mais propaganda (também elemento da lógica serviço-dominante) e o valor ofertado passou a ser visto como um diferencial em relação ao concorrente, que apenas oferecia o produto.

Assim como na EP, durante a venda de uma solução de telefonia, ocorre muitas vezes a inclusão de produtos de empresas concorrentes que estejam mais adequados às necessidades do cliente (roteadores, por exemplo). Como comentado anteriormente, essa é uma característica típica de uma empresa manufatureira que passa por um processo de servitização e cujo vendedor passa a ter um perfil de um “comprador” interno, buscando as melhores opções para seu cliente.

Apesar desse perfil diferenciado, no caso da TEL, o mesmo vendedor da solução/serviço também efetua a venda direta dos produtos da empresa. A própria empresa percebe essa situação como uma oportunidade de melhoria em sua área de Vendas, haja vista o perfil esperado para o vendedor de uma solução (integrador) e de um produto. Recentemente, a TEL vem buscando contratar vendedores especialistas em alguns segmentos em que pretende atuar mais fortemente no mercado, com o intuito de dialogar de forma mais alinhada às necessidades de seus clientes.

Outra dificuldade apontada durante as entrevistas com a área de Pós-vendas se refere ao conflito entre como essa área é avaliada e como o vendedor tem seu desempenho observado. O Pós-vendas possui como principais indicadores a satisfação de seus clientes (realizado por meio de pesquisas) e o cumprimento do nível de serviço definido em contrato. Por outro lado, a preocupação do vendedor está relacionada ao fechamento de novos contratos sem, muitas vezes, preocupar-se com o serviço pós-vendas, ocasionando, algumas vezes, o descasamento com a capacidade de entrega da TEL.



Quanto a sua estrutura, assim como a EP, a TEL também possui as áreas de serviço e de produto separadas dentro do segmento de telefonia, sendo que aproximadamente 50% de sua receita são provenientes de produto e a outra metade de serviço. O objetivo da companhia é poder aumentar ainda mais a participação de serviço e de valor agregado em sua receita, não tanto pela margem esperada (a margem de serviço é pouca coisa superior a de produto nesse caso), mas pela constância em seu fluxo de caixa e perenidade do relacionamento com o cliente.

Da mesma forma que na EP, a TEL provê a seus clientes a possibilidade de contratação de serviços reativos e proativos (além da assistência em garantia no caso da venda do produto), de acordo com a necessidade em cada caso, e também levando em conta a criticidade da solução esperada por seus usuários. Assim, possui modelos financeiros bastante diferentes e exploram, em alguns casos, a utilização de uma financeira da própria TEL para facilitar a venda de suas soluções.

Em conversa com os especialistas dessa empresa, percebe-se por meio dos indicadores utilizados, a preocupação com o controle do desempenho da cadeia como um todo, incluindo parceiros e fornecedores. A baixa performance do operador telefônico, por exemplo, pode impactar diretamente o nível de serviço prestado ao cliente final e, portanto, é um dos indicadores acompanhados pela TEL e revisado mensalmente com seu parceiro.

O gerenciamento da telefonia do cliente só foi possível mediante a construção de parcerias com empresas que suportem equipamentos não fabricados pela TEL, mas que também sejam integrantes do contrato firmado entre as partes. Para tanto, foram criadas alianças estratégicas com alguns parceiros e definidos processos padrões (por meio de sistemas) capazes de integrar toda a solução vendida. A padronização dos processos vem permitindo atualmente o desenvolvimento de soluções mais eficientes que permitem a redução de custo e aumento da disponibilidade da solução. Um exemplo disso é a criação de ferramentas remotas capazes de medir a utilização da rede do cliente ao longo do tempo.

Essa análise remota confere a TEL a capacidade de identificar mais rapidamente uma potencial falha em seu produto e em trabalhar de maneira proativa na solução de um problema. Com a utilização de sistemas integrados junto ao cliente, torna-se possível a identificação de aparelhos com maior ou menor grau de falhas, permitindo a orientação diferenciada a seu usuário por meio de treinamentos. Tais



treinamentos podem ser vendidos separadamente ao cliente ou, em alguns casos, podem estar contemplados no próprio contrato, dependendo do escopo firmado.

O estabelecimento de parcerias não ocorreu apenas no âmbito da entrega de do serviço pós-vendas, mas também no processo de venda de serviços. Além dos vendedores da TEL, a empresa estabeleceu um forte elo com canais ou distribuidores que vendem seu produto e suas soluções. A grande vantagem para essas revendas é que elas contam com o respaldo técnico e suporte de engenharia da TEL em caso de problemas mais complexos.

No entanto, é importante salientar que a capacitação técnica dessas revendas para entrega dos serviços da TEL confere a elas a possibilidade de venda de seus próprios serviços, tornando-as, em alguns casos, competidores. Sendo assim, a TEL busca, a todo o momento, prover vantagens a seus parceiros e suas revendas, com o intuito de se prevalecer a parceria, minimizando fomentar uma concorrência.

Em base a esse relato proveniente das entrevistas realizadas com o questionário apresentado no Apêndice B, pretende-se, agora, descrever os recursos críticos encontrados na TEL por meio de uma tabela similar a Tabela 5.2 e que está apresentada na Tabela 6.1. Em seguida, far-se-á uma análise crítica e o posicionamento da TEL dentro do modelo de maturidade proposto na seção 5.3.

A experiência dos entrevistados da TEL também permite a reavaliação do modelo de maturidade proposto anteriormente por meio da análise das respostas. Essa reavaliação também será explorada neste capítulo.



Tabela 6.1: Tabela-referência para análise do estudo de caso da TEL (elaborada pelo autor).

Tipo de relacionamento	Recurso crítico	Encontrado na empresa?	Observações
Com o mercado	Diferenciação da marca	☺	A alta gerência da TEL considera o pós-vendas e as soluções vendidas por ela como de fato um diferenciador de sua marca em relação às demais empresas concorrentes do setor. Esta foi uma das razões para a incorporação da gestão de telefonia ao seu portfólio. A proximidade com o usuário final lhe permitiu a instauração de programas internos para identificação de novas oportunidades de negócios com seus clientes
	Modelo financeiro	☺	Em entrevista com o time financeiro, identifica-se um modelo diferente ao aplicado à linha de produto apenas. A margem entre serviço e produto não é tão representativa neste caso, porém o fluxo de caixa é muito mais atraente e vantajoso, sendo necessária uma revisão e readequação de seu modelo
	Revisão da missão	☺	Encontra-se na internet da TEL um direcionamento da empresa para a venda de serviços e soluções, muito preocupada também com o critério ambiental de sustentabilidade. Em nenhum momento menciona como objetivo principal a venda de bens manufaturados
	Identificação dos competidores	☺	De maneira regular, a TEL contrata de uma empresa especializada um estudo que aponta as empresas atuantes no mercado para o segmento de gestão da telefonia e sua posição em relação aos concorrentes, entendendo fortalezas, deficiências e áreas de oportunidade
	Base instalada do mercado e seu potencial	☺	De maneira regular, a TEL obtém de uma empresa especializada um estudo que aponta o mercado de gestão da telefonia e sua taxa de crescimento, o que permite projetar as taxas de crescimento da própria TEL para ganho de mercado
	Soluções já existentes no mercado	☺	A TEL no Brasil busca explorar aqui no país as novas tecnologias desenvolvidas por sua matriz alemã e outras tendências de serviços identificadas em mercados europeus. A mudança de foco da venda de produto para serviço ocorreu como parte de uma estratégia da matriz segundo as necessidades apontadas por seus clientes
	Marketing externo	☺	Existe a preocupação em apresentar as vantagens que a TEL oferece frente ao mercado de serviços. A área de Marketing de produto é separada da área de serviço dada a diferença de foco. Da mesma forma que na EP, o Marketing externo da TEL fica mais restrito a meios específicos e é feito por meio do diálogo e não tanto por meio da propaganda
Com a rede	Serviços inovadores	☺	A área de pesquisa e desenvolvimento busca criar novos serviços e produtos em base aos comentários dos clientes da TEL. Diferentemente da EP, a TEL apresenta de forma clara o processo de retroalimentação destes serviços pelo cliente e como ele pode propor novas soluções, produtos e tecnologias
	Reposicionamento da empresa na cadeia de valor	☺	A TEL vende soluções as quais contam (ou não) com seus próprios produtos. Às vezes podem ser usados produtos de concorrentes na elaboração da solução. A TEL deixou de ser fornecedora da cadeia de valor para trabalhar como integradora
	Definição de parcerias e alianças	☺	Existem muitas parcerias feitas, tanto para atendimento em campo onde a TEL não conta com força direta como para a venda de serviços. O <i>Call Center</i> da TEL também é compartilhado com empresas parceiras
	Integração sistêmica com parceiros e fornecedores	☺	Os parceiros que prestam serviços a TEL comunicam-se com ela por meio de um sistema único de informações e existe um manual que detalha os procedimentos e processos que devem ser seguidos quando do estabelecimento de nova parceria
	Padronização de processos na cadeia	☺	Embora a padronização de processos em serviços seja um desafio importante, a TEL busca a manutenção da padronização dos processos como forma de mensurar o desempenho da cadeia como um todo e do grau de disponibilidade da solução
	Controle do desempenho da cadeia	☺	Os parceiros e também fornecedores são medidos por seu desempenho por meio da utilização de métricas que estão relacionadas ao nível de serviço contratado. Também existem métricas que regem o desempenho da cadeia como um todo e por área, inclusive as internas
	Aquisição de parceiros estratégicos e venda de setores menos atraentes	☺	A TEL fez várias aquisições de outras empresas ao longo de sua história visando entrar mais fortemente na área de serviços, tendo recentemente vendido a área de telefonia móvel considerada menos atraente em termos de margem

(Continua)



(Conclusão)

Tipo de relacionamento	Recurso crítico	Encontrado na empresa?	Observações
Com o cliente	Contato com clientes potenciais	☺	Antes da criação da área de gestão da telefonia, houve uma pesquisa feita pela TEL a respeito do mercado e um contato direto com potenciais clientes, os quais já eram de alguma forma compradores dos produtos da TEL
	Cogeração de valor	☺	A não disponibilidade da solução ou a baixa performance da rede podem ser resultado da não utilização adequada do produto por parte do cliente. Desta maneira, ele aparece como cogrador de valor e corresponsável pelo correto funcionamento da solução
	Treinamento do cliente	☺	Dentro do processo de gestão da telefonia, os usuários dos equipamentos são instruídos a respeito da melhor forma de utilizar os aparelhos e das condições que o mesmo deve operar. Equipamentos que apresentam maior taxa de falha devido à má utilização do usuário são propostos treinamentos que permitem reduzir a indisponibilidade do serviço. O treinamento do cliente é considerado uma oportunidade de negócio importante pela TEL e bastante incentivada. Existe uma área específica voltada à oferta de treinamentos
	Satisfação do cliente	☺	Existe uma pesquisa eletrônica enviada a cada cliente no final do reparo como forma de avaliar sua satisfação com o serviço/solução oferecido. As pesquisas seguem uma metodologia e há uma análise da informação para tomada de ações corretivas na cadeia
	Relatórios de desempenho	☺	Da mesma forma que existe a medição do desempenho de cada elemento da cadeia, existe também o reporte de disponibilidade da solução oferecido ao cliente de forma mensal, comparando ao nível de serviço estabelecido em contrato
	Conhecimento da criticidade da solução	☺	Existem diferentes níveis de serviço que são definidos de acordo com o cliente bem como os tipos de equipamento disponibilizados, variando desde aparelhos telefônicos a servidores de gravação de voz e dados
	Integração sistêmica com o cliente	☺	Utiliza-se um sistema capaz de se comunicar com as máquinas do cliente de forma remota e que lhe permite monitorar virtualmente a operação de seu ambiente, além do grau de utilização da rede
	Testes de novas tecnologias junto ao cliente	☺	Novos equipamentos, mesmo antes de lançados oficialmente no mercado são testados internamente com departamentos da própria TEL. No entanto, eles não são testados diretamente no ambiente do cliente final
	Conhecimento da base instalada do cliente	☺	A TEL desenvolveu uma ferramenta que é capaz de contabilizar todos os equipamentos ligados ao PABX, o que permite melhor entender seu ambiente e outras possibilidades de serviço
	Fidelização	☺	Mesmo com a solução proporcionada, ainda o cliente consegue migrar a um concorrente da TEL a gestão de sua telefonia de forma relativamente rápida, o que significa dizer que a fidelização do cliente ou a garantia de exclusividade acontece por meio apenas da satisfação dos usuários e, claro, do preço da solução, mas não por sistemas que de alguma forma garantam sua dependência
Interno	Área específica voltada a serviços	☺	Conforme comentado sobre a estrutura da TEL, existe uma área responsável pelo serviço que é diferente da área de negócio e produção dos bens manufaturados. As receitas e custos são separados e trabalham com unidades de negócio distintas
	Avaliação e gerenciamento do risco	☺	Dentro da estrutura da TEL e da mesma forma que na EP, há uma área de gerenciamento de risco, responsável por avaliar cada um dos novos negócios e oportunidades e que auxiliam na definição do preço final a ser cobrado
	Integração entre a área de Desenvolvimento de produto e serviços Pós-vendas	☺	A área de Desenvolvimento é retroalimentada por meio de um processo claro de comunicação por informações que indiretamente veem do cliente ou dos serviços Pós-vendas. Há um processo claro e definido para que esta retroalimentação aconteça
	Integração entre a área de Vendas e serviços Pós-vendas	☺	Esta integração aparece como uma grande oportunidade na TEL, pois o perfil de seus vendedores era originalmente de um produto e hoje estão também vendendo serviço. Algumas oportunidades de venda são identificadas pelo Pós-Vendas e repassados a Vendas. Não há, porém, um processo bem definido de comunicação entre eles
	Integração da área de Recursos Humanos e serviços Pós-vendas	☺	Da mesma maneira que a EP, a TEL também possui dificuldade para contratar seus profissionais na velocidade esperada pelos clientes. Por ser uma empresa multinacional, a aprovação de contratações ocorre de forma lenta e que muitas vezes não atende à velocidade esperada tanto por Vendas quanto pelo Pós-vendas
	Integração com os funcionários	☺	Boa parte dos entrevistados sabe da importância que serviço vem ganhando para a TEL. Porém, não tem claro que esta é a tendência da empresa. Dada a diversidade de setores, muitos desconhecem boa parte de seu portfólio
	Integração sistêmica das áreas internas	☺	Apesar da existência de sistemas que buscam interligar as áreas, não existe um sistema único capaz de controlar todo o ciclo de vida do produto e que esteja intimamente ligado a todo o sistema de produção. Esta dificuldade de integração acarreta vários problemas para o cliente e também prejudicam o desempenho da cadeia como um todo. No entanto, os altos custos para integração de todas as áreas diminui seu foco e geralmente dá-se preferência por trabalhos feitos manualmente



Considerando-se o modelo de maturidade proposto na seção 5.3, pode-se dizer que a TEL possui:

- 100% dos recursos críticos identificados completamente (fase de Prospecção e Especialização) no relacionamento com o mercado;
- 100% dos recursos críticos identificados completamente (fases de Iniciação, Consolidação e Especialização) no relacionamento com a rede;
- 80% dos recursos críticos identificados completamente (fases de Prospecção, Iniciação e Consolidação) e 20% identificados parcialmente (fases de Consolidação e Especialização) no relacionamento com o cliente;
- 43% recursos críticos identificados completamente (fases de Consolidação e Especialização) e 57% identificados parcialmente (fases de Iniciação e Consolidação) no relacionamento interno.

Do ponto de vista de fases, pode-se afirmar que a TEL possui:

- 100% dos recursos críticos da fase de Prospecção identificados completamente;
- 89% dos recursos críticos da fase de Iniciação identificados completamente e 11% identificados parcialmente;
- 60% dos recursos críticos da fase de Consolidação identificados completamente e 40% identificados parcialmente;
- 75% dos recursos críticos da fase de Especialização identificados completamente e 25% identificados parcialmente.

Assim como na EP, a TEL apresenta recursos críticos que ainda necessitam ser mais bem trabalhados e também desenvolvidos, como é o caso do “Teste de novas tecnologias junto ao cliente”. A empresa avalia o produto internamente antes de seu lançamento ao mercado, sem efetuar qualquer teste no ambiente do usuário final.

Verifica-se na TEL uma dificuldade similar àquela encontrada na EP em desenvolver recursos críticos referentes ao seu relacionamento interno. Mais uma vez, a Integração entre as áreas (por meio de processos e sistemas), assim como com seus funcionários, aparece de forma parcial na empresa, devido a não identificação de processos claros entre elas, exceto entre as áreas de Desenvolvimento e Pós-



vendas, as quais possuem um claro processo de retroalimentação e de intercâmbio de informações.

No caso da TEL, nota-se que os recursos críticos esperados para a fase de Especialização também já começam a ser percebidos, embora alguns ainda de forma parcial e mesmo sem o completo desenvolvimento de recursos considerados críticos em etapas anteriores (Iniciação e Consolidação), como é o caso dos “Serviços inovadores” e a “Aquisição de parceiros estratégicos e venda de setores menos atraentes”.

Assim como na EP, o relacionamento interno ocorre de forma mais lenta que os demais, sendo o aquele que apresenta maior oportunidade para desenvolvimento. Da mesma forma, os especialistas entrevistados da TEL afirmam que esses recursos críticos acabam sendo corrigidos por operações manuais.

Semelhante a EP, a “Integração com os funcionários” ainda requer um amadurecimento e um foco diferenciado. Muitos dos entrevistados de diferentes áreas não têm clara a mudança de estratégia de produto para serviço e, provavelmente, esse recurso venha a ser um ofensor para a integração formal entre as áreas por meio da definição de processos claros.

Os recursos que necessitam foco nesse processo de mudança de fase são os de “Integração entre as áreas”, “Integração sistêmica das áreas internas” e o de “Testes de novas tecnologias junto ao cliente”, sendo os dois primeiros já esperados durante a fase de Consolidação e o último durante a fase de Iniciação.

Por último, o único recurso crítico em tempo de desenvolvimento refere-se à “Fidelização” do cliente. O cliente pode mudar de forma relativamente rápida e sem muitos impactos a gestão de sua telefonia a outros fornecedores concorrentes da TEL.

A Figura 6.1 mostra a fase em que se encontra a TEL em relação à referência estabelecida na Figura 5.7

Dada a proporção de recursos críticos identificados na TEL e seguindo o modelo de maturidade proposto no capítulo anterior, pode-se dizer que a empresa se encontra finalizando a fase de Consolidação. Embora com boa parte dos recursos críticos da fase de Especialização já desenvolvidos, a “Fidelização” do cliente ainda não é tão forte. Isso porque recursos importantes que já deveriam estar desenvolvidos anteriormente ainda são parcialmente encontrados na TEL.

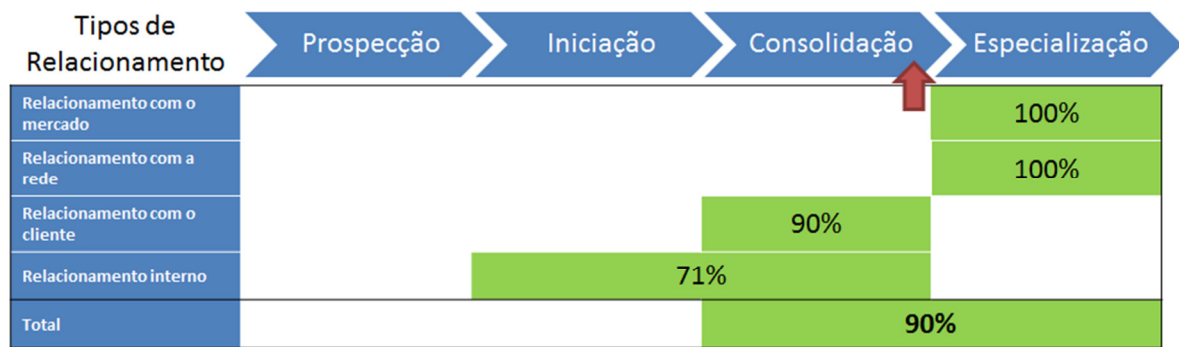


Figura 6.1: Correlação entre os tipos de relacionamento e as fases de servitização aplicada a TEL (elaborada pelo autor).

Dessa forma, assim como na EP, o modelo aponta para um investimento da integração interna entre as áreas, a fim de viabilizar uma melhoria contínua de seus processos e de seu desempenho e, conseqüentemente, uma retenção mais fácil de sua clientela.

Quanto à avaliação do modelo proposto, pode-se afirmar que novamente todos os recursos críticos apresentados foram identificados na empresa em estudo, o que reforça a importância desses durante o processo de servitização de uma empresa de bens manufaturados.

A alocação dos recursos críticos em cada uma das fases também apresenta boa aderência para esse estudo de caso quando comparada ao modelo de maturidade proposto inicialmente. Embora exista uma maior porcentagem de recursos críticos encontrados durante a fase de Especialização do que durante a fase de Consolidação, isso aponta apenas a importância de foco nos recursos críticos em que já se esperava que pudessem estar mais bem desenvolvidos.

Por outro lado, os especialistas da TEL comentam que a “Avaliação e gerenciamento do risco” foram iniciados de forma mais prematura na empresa, por meio de modelos já utilizados para a linha de produtos e adaptados à área de serviço.

6.2 Empresa do setor de eletrodomésticos

A terceira empresa estudada neste trabalho é de origem sueca e atua na manufatura de eletrodomésticos (ELETRO). Presente em mais de 150 países e com produção anual superior a quarenta milhões de produtos, a ELETRO atende tanto consumidores finais quanto consumidores profissionais (empresas, hotéis, lavanderias, restaurantes, hospitais). Atualmente, ela emprega pouco mais de cinquenta mil



funcionários ao redor do mundo, sendo o Brasil aquele com maior quantidade de colaboradores (onze mil).

Embora tenha seu foco bastante voltado ao segmento de consumidor final e à produção de eletrodomésticos como geladeiras, ares-condicionados, fogões e aspiradores de pó, a ELETRO passou por um período de transformação ao longo da última década. Após inúmeras aquisições de outras empresas manufatureiras de menor porte durante os anos noventa e o aumento de sua participação em vários países, bem como a ampliação da gama de produtos ofertados, a ELETRO vem, recentemente, buscando participação mais ativa no setor de serviços atuando junto a seus clientes profissionais.

Do contato com esses grandes clientes e das necessidades por eles apontadas é que surgiu o interesse em explorar também o mercado de serviços por meio da venda de seus produtos, porém atrelando a eles algum tipo de manutenção corretiva, a fim de assegurar a disponibilidade de seus bens manufaturados.

Um caso típico desse tipo de serviço ocorre em restaurantes que necessitam manter seus fornos, fogões e refrigeradores funcionando, seja para preparar a refeição de seus clientes, seja para armazenar os alimentos que serão preparados ao longo do dia. O mesmo acontece com lavanderias profissionais de alta demanda, cuja dependência do funcionamento adequado de suas lavadoras e secadoras é bastante forte.

Da entrevista com a área de Marketing, a ELETRO vem buscando nestes dois últimos anos explorar esse novo mercado, mas ainda de forma tímida. Diferente da venda direta ao consumidor final em que a propaganda é veiculada por meio da televisão e da internet (lógica produto-dominante), a inserção da empresa nesse novo ramo de atuação é feita de outra forma, por meio do contato mais próximo com o cliente (diálogo), conferindo à companhia elementos da lógica serviço-dominante. Outro aspecto dessa lógica é a preocupação com a venda de serviços em detrimento da venda de produto, conforme sugerido por Lusch e Vargo (2004) (Tabela 2.6).

Dessa forma, a área de Vendas, que anteriormente atuava por meio de grandes distribuidores, começa a trabalhar com vendedores contratados da própria ELETRO e que, agora, são também responsáveis por essa abordagem mais próxima dos clientes profissionais (interface por meio do relacionamento em vez de um contato transacional). Essa mudança tem sido considerada uma quebra de paradigma



para a empresa, pois altera de forma significativa a maneira como ela estava acostumada a explorar suas oportunidades e a se posicionar perante o mercado. Mesmo assim, os vendedores não podem fazer uso de produtos concorrentes para compor a solução a ser vendida ao cliente, diferentemente da EP e TEL.

As vantagens apontadas pela área de Marketing para essa transformação estão relacionadas à maior constância de seu fluxo de caixa, ao mais longo relacionamento estabelecido com o cliente e a uma margem mais atraente comparada à venda de um produto isolado. Para isso, constata-se junto à área financeira uma alteração no modelo de fluxo de caixa quando se compara a venda de bens manufaturados e a venda desse tipo de serviço agregado.

Também é interessante notar que, no caso da ELETRO, a área de Pós-vendas aparece como agente diferenciador para essa mudança de estratégia da empresa, já que foi a partir do contato dessa área com os clientes profissionais que se identificou essa necessidade e esse nicho de atuação. A rapidez e a eficiência do serviço de manutenção prestado apareceram como sendo diferenciadores da marca na compra do produto e, posteriormente, na elaboração desse novo portfólio de solução, segundo apontado por pesquisas de mercado apresentadas pela ELETRO. Ela é considerada uma das pioneiras na prestação desse tipo de serviço.

Por ser uma estratégia ainda nova, não se identifica de maneira evidente na definição de sua missão o foco exclusivo ou preponderante em serviço. Existem alguns elementos que dão indício dessa mudança (foco na *inovação e entendimento das necessidades dos clientes*), porém ainda se verifica claramente a orientação à venda de produtos aos consumidores finais.

Ainda durante a entrevista com a área de Marketing, constatou-se a não realização de uma comunicação ou divulgação interna (endomarketing) da nova estratégia junto aos seus funcionários. Isso fica evidente quando da entrevista com outras áreas, principalmente a área de Engenharia (manufatura), cuja forma (processos e métricas) de trabalho permanece inalterada. Sua demanda de produção é ditada pela projeção de vendas dos manufaturados, seguindo os conceitos fabris típicos de produção (minimização de estoques, controle de qualidade, operação enxuta). Não existe um processo claro de interface e comunicação entre essa área e o Pós-vendas.



Já o desenvolvimento dos produtos surge a partir de pesquisas de opinião com os consumidores finais, realizadas recorrentemente. Ainda pouco se coleta de informação desses novos clientes profissionais que compram serviços embutidos ao produto. Uma possível razão é a não existência de uma estrutura única de serviços separada da manufatura. As soluções que são vendidas ainda não contam com serviços de proatividade, ou seja, a ELETRO é acionada de forma reativa apenas nos casos de falha de seus produtos.

Essa constatação, segundo o modelo de maturidade proposto, caracteriza empresas que geralmente estão passando pela fase de Iniciação que, além de contemplarem unicamente serviços reativos, ainda consideram serviço como sendo um entregável a mais, capaz de diferenciar sua marca no mercado sem, no entanto, ser o principal produto vendido.

Com a introdução desses serviços adicionados a sua linha de produtos, a ELETRO vem construindo e consolidando parcerias que sejam habilitadas à prestação de serviço e que tenham condições de prover cobertura das regiões onde se encontram seus clientes (tipicamente regiões metropolitanas e capitais). As informações são controladas por meio de planilhas (processo manual) sem a existência de um sistema robusto que gerencie o fluxo de trabalho ponta-a-ponta. A não existência desse sistema dificulta a criação e controle de indicadores que permitam o completo monitoramento da operação.

Sendo assim, não existem ainda processos de revisão de desempenho de cada fornecedor. Existe apenas um controle da capacitação dos mesmos por meio de treinamentos, mas não um acompanhamento efetivo de performance. Da mesma forma, não existe a capacitação ou treinamento dos próprios clientes, a fim de reduzir ou minimizar os problemas advindos da má utilização dos produtos. Essa foi uma ideia apresentada durante as entrevistas ao time de Pós-vendas, com o objetivo de oferecer um serviço adicional ao cliente (treinamento), ao mesmo tempo em que se podem reduzir os custos da operação de atendimento.

Apesar do baixo controle operacional por meio de indicadores confiáveis e padronizados, são aplicadas pesquisas de satisfação a esses clientes que possuem contrato de manutenção de seus produtos. Identifica-se como oportunidade nessas pesquisas realizadas a necessidade de melhoria da agilidade de reparo (tempo de solução), a fim de cumprir com o nível de serviço estabelecido em contrato.



A entrevista com os especialistas da área de Pós-vendas apontou a criação recente de um programa de padronização de processos nessa estrutura, buscando por oportunidades de melhoria no fluxo de informações transacionadas, bem como a criação de indicadores de desempenho comuns ao longo de toda a cadeia. Esse programa visa também a endereçar a oportunidade apresentada na pesquisa de satisfação, cujo principal intuito é poder medir e reduzir os tempos de reparo.

Junto à área de Desenvolvimento, verificou-se ainda a não existência de testes de novas tecnologias no ambiente de produção do cliente. Os testes são realizados em laboratórios da ELETRO antes do lançamento do produto para o mercado.

Sendo assim, a cogeração de valor por parte do cliente fica bastante limitada, uma vez que ele participa do processo de manutenção apenas quando do contato telefônico e da tentativa remota para diagnosticar a causa de falha do produto, não contribuindo de forma proativa por meio de ações preventivas, já que não está treinado ou mesmo habilitado pela empresa.

Uma das razões apontadas pelos especialistas de Marketing e Desenvolvimento para os testes em laboratório é que ainda não existe uma carteira significativa de clientes que tenham um relacionamento maduro a ponto de realizar esse tipo de teste em ambiente de produção. Desses comentários, pode-se observar a ausência de um relacionamento sólido com os clientes, aos quais se vende o serviço de manutenção, distanciando-os do conceito de fidelização à marca.

Outra oportunidade identificada na ELETRO dentro de seu processo de servitização refere-se à possibilidade de monitoramento remoto da performance de seus produtos em operação. Como ainda não possui sistemas integrados ao ambiente de produção do cliente, a empresa fica impossibilitada de fazer um acompanhamento à distância. No entanto, um de seus laboratórios de desenvolvimento na Europa vem trabalhando em sistemas que permitam esse controle mais eficiente e atualizado da performance de seus produtos. A incorporação dessas ferramentas de controle permite uma mudança importante que seria a venda de serviços proativos.

Em base a esse resumo proveniente das entrevistas realizadas com o questionário apresentado no Apêndice B, pretende-se detalhar os recursos críticos identificados na ELETRO por meio da Tabela 6.2. Em seguida, far-se-á uma análise crítica e o posicionamento da ELETRO dentro do modelo de maturidade proposto na seção 5.3.



Tabela 6.2: Tabela-referência para análise do estudo de caso da ELETRO (elaborada pelo autor).

Tipo de relacionamento	Recurso crítico	Encontrado na empresa?	Observações
Com o mercado	Diferenciação da marca	😊	A alta gerência da ELETRO considera tanto o serviço de manutenção pós-vendas quanto o serviço prestado por meio de contrato como sendo diferenciadores em relação à concorrência. A entrada da empresa neste mercado teve origem justamente neste entendimento de agregar maior valor ao seu produto, oferecer ao cliente uma opção diferenciada em relação à concorrência e buscar a fidelização a sua marca
	Modelo financeiro	😊	Em entrevista com o time financeiro, identifica-se um modelo diferente ao aplicado à linha de produto apenas. As vantagens apontadas pela área financeira estão relacionadas à margem de serviço ser mais atraente e a maior regularidade em seu fluxo de caixa
	Revisão da missão	😊	Embora exista a inserção de elementos relacionados à preocupação com as necessidades de seus clientes, a ELETRO ainda possui em sua missão forte foco na venda de produtos para consumidores finais. Do que foi revisado na internet e intranet da empresa, pode-se dizer que este recurso crítico foi parcialmente identificado, pois a preocupação maior é com a venda de bens acabados
	Identificação dos competidores	😊	Assim como na EP e TEL, a ELETRO realiza de maneira regular a contratação de uma empresa especializada para estudar as movimentações no mercado para o segmento de gestão de utensílios domésticos e sua posição em relação às demais empresas que também estão entrando neste mercado, entendendo fortalezas, deficiências e áreas de oportunidade
	Base instalada do mercado e seu potencial	😊	Em conjunto com a pesquisa de avaliação dos competidores, a ELETRO também busca informação sobre o mercado e potenciais clientes que podem estar buscando este tipo de solução
	Soluções já existentes no mercado	😊	Apesar de pioneira no ramo da gestão deste tipo de produto, o serviço prestado pela ELETRO é realizado por empresas menores e que possuem seu foco em serviço unicamente, não sendo responsáveis pela produção de nenhum dos bens manufaturados. A ELETRO busca esta transição para venda de serviços partindo de um ambiente de produção de bem manufaturado
	Marketing externo	😊	A área de Marketing de produto é a mesma da venda de serviços. Embora tenha sido apontada diferença para venda entre produto e serviço (propaganda VS diálogo), não existe uma estratégia clara da ELETRO para comunicação com os clientes da mesma forma que existe para venda de produtos. A empresa ainda se coloca perante o mercado como vendedora de produto
	Serviços inovadores	😞	Por ter iniciado a venda de seus serviços há pouco tempo, não existem serviços inovadores além do reparo reativo dos produtos da empresa. Ainda existe uma necessidade de criação de uma área voltada ao desenvolvimento de novos serviços
Com a rede	Reposicionamento da empresa na cadeia de valor	😊	A ELETRO vende soluções as quais contam obrigatoriamente com seus próprios produtos. Com este novo tipo de serviço prestado já existe um reposicionamento da empresa dentro da cadeia de valor, pois a mesma busca fazer um controle diferenciado de seus fornecedores, impondo processos e procedimentos (projeto de padronização) e cobrando a performance do serviço prestado
	Definição de parcerias e alianças	😊	Por estar iniciando a venda de serviços de suporte aos seus produtos e não contar com força de atendimento própria que seja capaz de cobrir de forma satisfatória as regiões onde estão seus clientes, a ELETRO viu-se obrigada a definir parcerias tanto para <i>Call Center</i> , quanto para suporte em campo e transporte de peças. É bem provável que durante este processo de servitização ainda seja necessária a realização de mais parcerias
	Integração sistêmica com parceiros e fornecedores	😊	Os processos de integração e controle são bastante manuais. Busca-se a padronização de alguns processos ao longo da cadeia, porém a integração é realizada sem automação ou utilização de sistemas robustos de integração
	Padronização de processos na cadeia	😊	Apenas os macro processos estão claramente definidos. O detalhamento de atividades não está presente na documentação apresentada pela ELETRO. O projeto em andamento de padronização de processos prevê esta descrição
	Controle do desempenho da cadeia	😊	Devido à falta de um sistema que permita o controle adequado de todo o fluxo de informação, o controle do desempenho da cadeia ainda é bastante embrionário. Faz-se o controle de treinamento do fornecedor e de tempos para solução do problema do cliente. No entanto, todo este processo ainda é feito de forma manual
	Aquisição de parceiros estratégicos e venda de setores menos atraentes	😞	Apesar da aquisição de empresas menores também fabricantes de eletrodomésticos, não houve aquisição de empresas do setor de serviços ou mesmo de parceiros estratégicos. Dependendo da aceitação do mercado e crescimento de sua base instalada, esta pode ser uma opção para rápida expansão da ELETRO

(Continua)



(Conclusão)

Tipo de relacionamento	Recurso crítico	Encontrado na empresa?	Observações
Com o cliente	Contato com clientes potenciais	☺	Antes de enveredar-se para a área de serviços, a ELETRO já havia feito contato com potenciais clientes para entender as necessidades e oportunidades trazidas por este negócio
	Cogeração de valor	☹	Conforme relatado neste capítulo, a cogeração de valor por parte do cliente da ELETRO ainda é bastante limitada. Isto porque não existem treinamentos para o cliente a fim de que o mesmo realize manutenção preventiva. Ele apenas participa durante o processo de diagnóstico de problema quando em contato com o <i>Call Center</i> da ELETRO
	Treinamento do cliente	☹	Não há treinamentos junto ao cliente para manutenção preventiva. Apenas explica-se a ele como deve agir em caso de falha com seu produto, seguindo o processo definido pela ELETRO e vigente em contrato. Não existe um programa voltado ao treinamento dos usuários
	Satisfação do cliente	☹	Existe uma pesquisa de satisfação feita junto a cada cliente ao final de cada mês. Por não possuir um sistema de informação único, não é possível a aplicação de pesquisas de satisfação eletrônicas como forma de avaliação dos usuários com relação a cada serviço/solução oferecido. As pesquisas seguem uma metodologia e há uma análise da informação para tomada de ações corretivas na cadeia
	Relatórios de desempenho	☹	Os relatórios de desempenho são obtidos de forma bastante manual e também são bastante limitados devido à falta de padronização dos micro processos e atividades. Com a padronização, espera-se definir os indicadores considerados críticos e também os relatórios que devem servir de guia para controle de toda cadeia
	Conhecimento da criticidade da solução	☹	Todos os clientes possuem um nível de serviço padrão para atendimento independente do produto que apresentou a falha ou mesmo localidade
	Integração sistêmica com o cliente	☹	Conforme comentado ao longo deste capítulo, não existem ferramentas que façam a integração empresa-cliente, o que não permite a ELETRO monitorar remotamente o desempenho de seus produtos
	Testes de novas tecnologias junto ao cliente	☹	Novos equipamentos, mesmo antes de lançados oficialmente no mercado são testados internamente no laboratório da própria ELETRO. No entanto, eles não são testados diretamente no ambiente do cliente final
	Conhecimento da base instalada do cliente	☺	Apesar de manual, a ELETRO possui conhecimento de todos os produtos suportados em seu contrato com o cliente
Interno	Fidelização	☹	O cliente consegue migrar a um concorrente da ELETRO ou mesmo a outros concorrentes menores de forma relativamente rápida, o que significa dizer que a fidelização do cliente ou a garantia de exclusividade acontece por meio apenas da satisfação dos usuários e, claro, do preço da solução, não existindo sistemas interligados que de alguma forma garantam sua dependência
	Área específica voltada a serviços	☹	Ainda não existe uma área voltada unicamente à prestação de serviços
	Avaliação e gerenciamento do risco	☹	Durante as entrevistas, verificou-se que não há nenhum ponto de avaliação ou gerenciamento de risco dentro da ELETRO no que toca a venda de serviços de reparo de seus produtos
	Integração entre a área de Desenvolvimento de produto e serviços Pós-vendas	☹	A área de Desenvolvimento é retroalimentada por meio de pesquisas de opinião com consumidores e finais. Não há um processo claro e definido para que esta retroalimentação aconteça entre a área de Pós-vendas e Desenvolvimento
	Integração entre a área de Vendas e serviços Pós-vendas	☹	Embora apareça de forma bastante incipiente, os vendedores que são funcionários da ELETRO (não são revendas ou distribuidores) buscam fazer alinhamento com os parceiros da empresa a fim de saber da capacidade de atendimento dos mesmos. Não há um processo definido claramente, mas ressalta-se a importância para que isso aconteça
	Integração da área de Recursos Humanos e serviços Pós-vendas	☹	Como a maior parte dos atendimentos são feitos por parceiros, não há a necessidade atualmente de apoio da área de recursos humanos na contratação de novos profissionais. De acordo com o crescimento da carteira de clientes, este processo de integração pode ser necessário. No entanto, não é uma prática atual
	Integração com os funcionários	☹	Em conversa com as diversas áreas, aquela que melhor conhecia a estratégia de buscar por serviços foi a área de Marketing. Isto porque ela está responsável por explorar esta solução dentro da ELETRO. No entanto, o próprio Marketing ressalta que não houve ainda adequação da missão da empresa ou mesmo ações internas com o intuito de explicar o novo portfólio da ELETRO
Integração sistêmica das áreas internas	☹	As áreas internas não possuem uma base única de informações e tão pouco um sistema robusto capaz de integrar manufatura e serviço pós-vendas, permitindo controle do ciclo de vida de um produto e análise mais detalhada dos problemas encontrados ao longo de sua utilização	



Considerando-se o modelo de maturidade proposto na seção 5.3, pode-se dizer que a ELETRO possui:

- 63% dos recursos críticos identificados completamente (fase de Prospecção), 25% identificados parcialmente (fase de Prospecção) e 12% não identificados (fase de Especialização) no relacionamento com o mercado;
- 33% dos recursos críticos identificados completamente (fase de Iniciação), 50% identificados parcialmente (fases de Iniciação e Consolidação) e 17% não identificados (fase de Especialização) no relacionamento com a rede;
- 20% dos recursos críticos identificados completamente (fases de Prospecção e Consolidação), 30% identificados parcialmente (fase de Iniciação) e 50% não identificados (fases de Iniciação, Consolidação e Especialização) no relacionamento com o cliente;
- 0% dos recursos críticos identificados completamente, 14% identificados parcialmente (fase de Consolidação) e 86% não identificados (fases de Iniciação, Consolidação e Especialização) no relacionamento interno.

Do ponto de vista de fases, pode-se afirmar que a ELETRO possui:

- 75% dos recursos críticos da fase de Prospecção identificados completamente e 25% identificados parcialmente;
- 22% dos recursos críticos da fase de Iniciação identificados completamente, 55% identificados parcialmente e 23% não identificados;
- 10% dos recursos críticos da fase de Consolidação identificados completamente, 20% identificados parcialmente e 70% não identificados;
- 0% dos recursos críticos da fase de Especialização identificados completamente ou parcialmente.

Assim como na EP e na TEL, a ELETRO apresenta recursos críticos que ainda necessitam ser mais bem trabalhados e desenvolvidos. No entanto, a grande diferença encontrada em relação às duas anteriores é a quantidade de recursos críticos presentes parcialmente ou mesmo não identificados. Essa diferença pode ser entendida justamente pelo estágio incipiente em que a ELETRO se encontra dentro do processo de servitização.



Diferentemente das duas anteriores, a ELETRO não possui 100% dos recursos críticos referentes ao relacionamento com o mercado desenvolvidos, como são os casos do “Marketing externo” e “Revisão da missão”.

Verifica-se também que não foi encontrado nenhum recurso crítico esperado para a fase de Especialização. Isso demonstra que o modelo de maturidade proposto também adere de forma interessante ao que foi identificado nesse estudo de caso, pois não seria esperado que uma empresa que recém iniciou a venda de serviços como parte de sua estratégia já tivesse tais recursos desenvolvidos.

Nota-se também que não foi identificado na ELETRO nenhum recurso crítico referente ao seu relacionamento interno. No caso da EP e da TEL, embora ambas as empresas já tivessem desenvolvido recursos críticos referentes a esse tipo de relacionamento, esse é o que apresenta maior grau de dificuldade para desenvolvimento.

Comparando-se com o modelo proposto na Figura 5.6 e construindo-se a Figura 6.2, infere-se que a ELETRO deve estar situada entre as fases de Prospecção e Iniciação. Isso porque a produção de bens manufaturados ainda aparece como foco principal da companhia, existem apenas contratos para suporte reativos (não existem atividades proativas) e a empresa já possui a maior parte dos recursos críticos sendo trabalhados e desenvolvidos, ainda que de forma parcial, em relação ao que se espera para essa segunda fase.

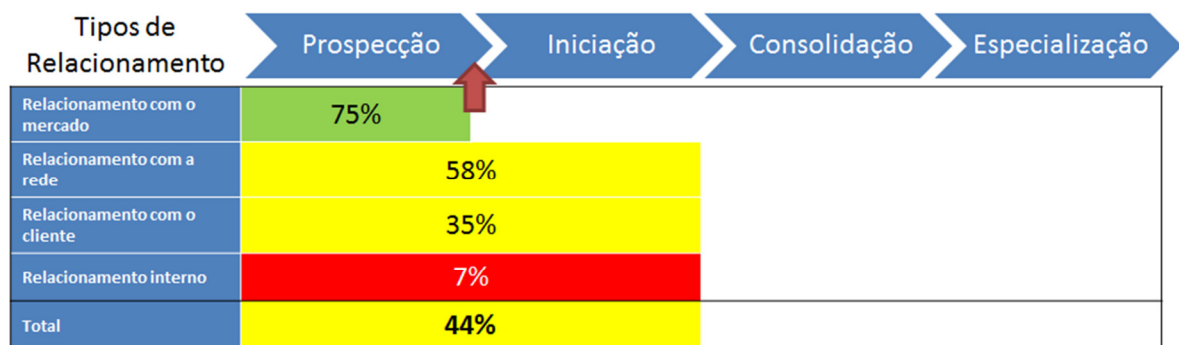


Figura 6.2: Correlação entre os tipos de relacionamento e as fases de servitização aplicada a ELETRO (elaborada pelo autor).

O mesmo não ocorre com os recursos críticos das fases de Consolidação e Especialização (79% dos recursos críticos dessas duas fases não foram identificados).



Como oportunidades identificadas para a ELETRO dentro de seu processo de servitização, o modelo de maturidade proposto aponta para um maior desenvolvimento dos recursos críticos esperados já durante a fase de Prospecção (“Marketing externo” e “Revisão da missão”), além da elaboração e da preparação de “Treinamento do cliente”, da “Integração com os funcionários”, da “Integração sistêmica com parceiros e fornecedores”, da “Padronização de processos na cadeia”, da “Satisfação do cliente” e dos “Relatórios de desempenho”.

O “Treinamento do cliente” permite aumentar a “Cogeração de valor” (recurso crítico que não foi identificado completamente devido à pequena participação do cliente no processo de entrega da solução) e pode conferir uma receita adicional quando vendido separadamente da solução, reduzindo seu custo de operação e também permitindo iniciar o “Teste de novas tecnologias junto ao cliente”.

É interessante notar, porém, a presença ainda que parcial de pelo menos três recursos críticos esperados para a fase de Consolidação (“Conhecimento da base instalada do cliente”, “Integração entre a área de Vendas e serviços Pós-vendas” e “Controle do desempenho da cadeia”). Os demais recursos críticos dessa fase não foram identificados na ELETRO, caracterizando ainda mais sua fase inicial de servitização.

Como em todo processo evolutivo, é importante prestar atenção aos recursos críticos esperados para cada uma das fases que servem como referência ao processo de maturidade. Isso permite à empresa colocar foco e investimento justamente nos recursos críticos já esperados com base nas práticas apresentadas, além de reduzir a velocidade daqueles esperados para fases posteriores.

6.3 Empresa do setor de autopeças

A quarta empresa estudada neste trabalho é do setor de autopeças (AUTO). De origem alemã, o conceito de serviço para esse setor trazido pela AUTO chegou ao Brasil apenas em 2001, tendo iniciado anteriormente na Europa. São cerca de quinze mil oficinas espalhadas pelo mundo e apenas 1.400 delas situadas no Brasil.

Quando de sua fundação, a AUTO tinha como principal objetivo a fabricação de peças para automóveis e caminhões, as quais eram vendidas a montadoras que, por sua vez, utilizavam-nas durante o processo fabril dos veículos de sua marca.



Entendendo que estar próxima ao cliente poderia gerar uma afirmação de sua marca frente ao mercado (“Diferenciação da marca”) e como forma de vender ainda mais peças, a AUTO iniciou um processo de cadastramento e treinamento de oficinas que levariam seu nome, contando com todo o seu suporte técnico, em troca da utilização de suas peças e também da prestação de diversos serviços adicionais.

Tais serviços contemplam a troca de óleo e de lubrificantes, alinhamento e balanceamento das rodas, regulagem de motores e de sistemas de freios, mecânica geral, reparo de suspensão, de ar-condicionado, de escapamento e de direção hidráulica, além da manutenção de sistemas de injeção diesel mecânico e eletrônico.

Essas oficinas estão abertas tanto a usuários comuns quanto empresas e frestistas. Para esses dois últimos tipos de clientes, a AUTO busca firmar contratos de manutenção (reativa e proativa/preventiva) como forma de estabelecer um vínculo com seu cliente. Assim, a AUTO passa a ser a gestora da manutenção da frota de veículos, independente de sua marca.

Existe uma área específica responsável por esse segmento de serviços, que é responsável por gerenciar toda a sua rede credenciada em todo o país. Diferentemente da EP, da TEL e da ELETRO, a AUTO não possui técnicos próprios que fazem o atendimento ao usuário final. Cada oficina especializada contrata seu pessoal e deve garantir o treinamento adequado de seus funcionários, devendo possuir um estoque próprio gerido por ela, mas com controle da AUTO como forma de garantir a quantidade mínimo de produtos em estoque para atendimento da frota na região e também que essas peças sejam utilizadas nos veículos que possuem contrato.

Veículos que não possuem um contrato ativo com a AUTO podem fazer uso dessas peças por um preço mais caro (modelo T&M), porém sem ser feito uso do estoque reservado aos contratantes. Diferentemente das outras três, as oficinas da AUTO não costumam efetuar reparo em qualquer localidade ou na base do cliente. O cliente é quem deve levar seu veículo para reparo em uma de suas oficinas credenciadas. Existem exceções e caso pontuais, dependendo do nível de criticidade do veículo (ambulâncias, carros executivos, táxis, locações) e da frota envolvida, em que pode ocorrer, eventualmente, o deslocamento de profissionais de oficinas da AUTO.

Da análise do modelo financeiro de venda de peças e do controle de fluxo de caixa de serviços, percebe-se uma nítida diferença entre a maneira como se medem



as duas unidades de negócio (venda de peças para montadoras e para oficinas autorizadas). Aquela unicamente focada na venda de peças às montadoras preocupa-se exclusivamente com a quantidade vendida de material e com a sua receita gerada. Possui margens menos atraentes, pois vende grandes volumes a grandes empresas e a concorrência é bastante alta, inclusive para não encarecer o preço do veículo final.

Por outro lado, quando do gerenciamento da manutenção da frota, o preço das peças passa a ser menos importante, uma vez que o valor agregado do serviço tem maior relevância para o cliente. As margens praticadas são bem mais atraentes nesse caso. Isso faz com que os modelos financeiros sejam diferentes e mais constantes, pois o valor da receita tem menor oscilação (valores definidos em contrato).

Da entrevista com a área de Marketing e da análise da missão da empresa nas páginas da intranet e internet, encontram-se elementos típicos da lógica serviço-dominante, como a preocupação com a fidelização de seus clientes e também com o foco pela busca de soluções que satisfaçam as necessidades de quem a contrata.

No entanto, da mesma forma que nos demais estudos de caso anteriores, o Marketing interno não é muito explorado. Algumas unidades de negócio desconhecem ao certo o serviço que é prestado por essas oficinas e os tipos de contrato que são acordados com empresas e com frotistas, ou até mesmo a razão pela qual esse tipo de negócio é realizado.

Segundo a área de Marketing, umas das razões apresentadas é que não há o interesse da AUTO em se desfazer da venda de peças (embora possua menor margem que o serviço de manutenção), uma vez que ela entende o desenvolvimento de produtos e tecnologias como sendo outra forma de diferenciá-la das demais empresas concorrentes.

Ainda da entrevista com a área de Marketing, existem pesquisas de mercado periódicas feitas para entender melhor o ambiente que a AUTO está inserida e sua participação no mercado. A divulgação desse tipo de serviço também não é feita por meio de veículos de comunicação como comerciais, painéis ou propagandas. Existe uma área de vendas responsável por fazer uso das pesquisas de mercado e explorar novas oportunidades, principalmente com frotistas e empresas.

Os vendedores desse tipo de contrato possuem perfis diferentes dos vendedores de autopeças para montadoras, de acordo com a entrevista com a área de



Vendas. Eles são responsáveis, também, pela gestão do contrato com o cliente, servindo como ponto focal em caso de problemas ou de dificuldades por parte do cliente. Segundo relatado pela área de Pós-vendas entrevistada e por uma oficina mecânica visitada, a maior parte das reclamações surgem quando há falta de uma peça no mercado, gerando um atraso na entrega do automóvel em processo de reparo.

A eficiência das oficinas também é medida por meio de indicadores claros estabelecidos pela AUTO, que vão desde um índice de treinamentos e de certificações até o atendimento do prazo de reparo da frota baseado no nível de serviço contratado pelo cliente. Para que isso seja possível, existe um sistema único que integra as oficinas e a central da AUTO. Os processos e procedimentos seguidos em cada uma das mecânicas são definidos pela própria AUTO, como forma de assegurar um padrão de qualidade dos atendimentos. Embora o cliente possa deixar o veículo danificado para um reparo específico, são feitos alguns testes preventivos em outras peças como forma de antecipar algum tipo de falha futura.

Existe um rigoroso controle das peças utilizadas e dos veículos reparados, a fim de definir um estoque adequado nas diversas oficinas, assegurando que não esteja havendo utilização indevida e acima da média de algumas peças.

Cabe ressaltar, no entanto, que durante a entrevista com a área de Recursos Humanos, não existe uma aparente diferença ou impacto em seus processos devido à área de serviços de manutenção de frotas. Uma das razões apontadas é porque a maior parte das pessoas que atuam neste segmento são subcontratados e pagos pela oficina e não pela AUTO diretamente. Por outro lado, a mesma área de Recursos Humanos confirma a diferença de perfil entre os vendedores de autopeças (bem manufaturado) e serviços, corroborando com o que foi dito pela área de vendas.

Dentro do processo de gestão de frota pela AUTO, uma das oportunidades identificadas refere-se à integração sistêmica com o cliente. O grande investimento sistêmico que a AUTO buscou foi para garantir sua integração com as oficinas.

No entanto, ela pouco oferece a seus clientes ferramentas de gestão eletrônicas que possam preventivamente avisá-lo quando da necessidade de troca de óleo e de filtro, por exemplo, ou de manutenção de outro item reparado pela AUTO. Ela apenas gera relatórios de desempenho com relação ao seu nível de serviço em base às informações contidas em seu sistema e das oficinas.



Essa aparente deficiência é resultado do modelo de atendimento desenhado, muito focado na gestão da oficina e não tanto no valor adicional que a integração com o cliente poderia agregar de valor. Isso pode afetar, de certa forma, o grau de “Fidelização” do cliente, pois a migração para outro reparador torna-se relativamente simples nessa situação.

Por outro lado, a integração feita pela área de Desenvolvimento de produto e novas tecnologias com a área de Pós-vendas é feita de forma bastante interessante. Existe um processo sistêmico de retroalimentação de falhas identificadas pelas oficinas que é utilizado pela área de Desenvolvimento para aprimorar seus produtos. Observa-se de forma bastante evidente tanto na oficina visitada quanto na entrevista com os engenheiros da área de autopeças que a comunicação entre as duas áreas é bastante incentivada.

São feitas campanhas e premiações para as melhores ideias aportadas pelos mecânicos da AUTO e das oficinas. Essa é uma forma de incentivar o desenvolvimento de novas tecnologias, assegurando o contato entre as duas organizações.

Apesar disso, não existe a utilização de peças para teste em veículos do cliente. Talvez por característica do negócio em que se torna perigoso testar algum produto já no ambiente real de utilização, esse tipo de prática não é adotado pela AUTO. Todos os testes são feitos em pistas de provas e em laboratórios da própria empresa antes de serem implementados no mercado.

Apesar de algumas diferenças de processo devido ao modelo de negócio da AUTO, assim como na EP, na TEL e na ELETRO, o cliente deve iniciar seu contato com a empresa por meio de um *Call Center* que realiza o agendamento de reparos preventivos em oficinas credenciadas ou orienta o cliente como proceder em caso de dúvidas. Porém, a AUTO não trabalha como seguradora, ela apenas realiza reparo (reativo ou preventivo) de seus produtos.

Em base a esse relato proveniente das entrevistas realizadas com o questionário apresentado no Apêndice B, pretende-se detalhar os recursos críticos identificados na AUTO por meio de uma tabela similar a Tabela 5.2 e que é apresentada na Tabela 6.3. Em seguida, far-se-á uma análise crítica e o posicionamento da AUTO dentro do modelo de maturidade proposto na seção 5.3.



Tabela 6.3: Tabela-referência para análise do estudo de caso da AUTO (elaborada pelo autor).

Tipo de relacionamento	Recurso crítico	Encontrado na empresa?	Observações
Com o mercado	Diferenciação da marca	☺	A alta gerência da AUTO também considera que a adição de serviço à venda de autopeças permitiu um posicionamento diferenciado da empresa frente ao mercado. Poucas são as empresas que possuem mesmo portfólio de autopeças no mercado mundial e que tem condições de prover este mesmo tipo de serviço
	Modelo financeiro	☺	Em análise do modelo financeiro apresentado, verifica-se uma diferença na precificação do serviço prestado bastante diferente do produto. No primeiro caso, verifica-se uma margem mais atrativa devido ao valor agregado oferecido ao cliente. No segundo caso, por serem peças disponíveis no mercado e pela competitividade das montadoras, os valores praticados são mais apertados
	Revisão da missão	☺	Na intranet e internet da AUTO encontram-se elementos claros da preocupação em satisfazer as necessidades dos clientes e fala-se sobre a fidelização à marca da empresa. Apesar disso, a AUTO continua fabricando e vendendo as autopeças a montadoras
	Identificação dos competidores	☺	Assim como nas demais, a AUTO contrata regularmente uma empresa especializada para estudo de mercado para o segmento de manutenção de veículos. Quando iniciou no Brasil essas atividades, foi realizado um estudo local para conhecer as atividades prestadas por outras empresas. Na época, apenas oficinas ofereciam o serviço, mas não eram detentoras da produção de autopeças
	Base instalada do mercado e seu potencial	☺	Em conjunto com a pesquisa de avaliação dos competidores, a AUTO também busca informação sobre o mercado e potenciais clientes que podem estar buscando este tipo de solução. Da mesma forma que as demais empresas estudadas, foi realizado um estudo inicial para conhecimento do mercado
	Soluções já existentes no mercado	☺	Apesar de pioneira no país para o ramo de autopeças, o serviço prestado pela AUTO é realizado por oficinas e que possuem seu foco em serviço unicamente, não sendo responsáveis pela produção de nenhum dos bens manufaturados. A AUTO busca esta transição para venda de serviços partindo de um ambiente de produção de bem manufaturado
	Marketing externo	☺	A área de Marketing de produto é diferente da venda de serviços. No primeiro caso, a divulgação da marca dá-se por meios de comunicações como televisão e jornais. Já no segundo, a área de Vendas busca estabelecer um relacionamento mais próximo dos clientes a fim de entender suas necessidades e propor novos serviços. A empresa se apresenta como provedora de serviço
	Serviços inovadores	☺	Devido a sua proximidade com os clientes finais de autopeças, a AUTO iniciou a adição de novos serviços ao seu portfólio como, por exemplo, a realização de diagnósticos rápidos do estado do veículo por meio de um scanner automotivo desenvolvido por ela, constituindo uma área específica para criação e elaboração de novas soluções
Com a rede	Reposicionamento da empresa na cadeia de valor	☺	Assim como as demais empresas estudadas, após a inclusão dos serviços de manutenção de frotas como parte de seu portfólio, a AUTO começou a gerir seus parceiros e medir a qualidade e capacidade de seus fornecedores alinhada à demanda de serviços. Seu processo de estocagem foi redesenhado de forma diferente ao processo de venda de autopeças
	Definição de parcerias e alianças	☺	As oficinas autorizadas da AUTO são todas elas independentes e logo a inclusão destes centros de manutenção foi importante para ampliação da cobertura geográfica, capaz de atender as diversas localidades das frotas de veículos
	Integração sistêmica com parceiros e fornecedores	☺	Existe um sistema único que faz a interface entre todas as oficinas autorizadas da AUTO, permitindo um controle de estoques, utilização de peças e veículos revisados. As informações deste sistema são analisadas posteriormente pela área de Pós-vendas que faz interface com a área de Desenvolvimento para melhoria dos produtos
	Padronização de processos na cadeia	☺	Os processos de atendimento ao cliente e de diagnóstico de falha são bem desenhados e documentados para as oficinas. Eles servem de referência para definição dos indicadores de desempenho e identificação de necessidades de treinamentos
	Controle do desempenho da cadeia	☺	Com as informações em um único sistema e base de dados, existe um controle rigoroso do desempenho da cadeia como um todo, principalmente das oficinas. Profissionais da área de Qualidade se passam por clientes para avaliar o atendimento nas oficinas
	Aquisição de parceiros estratégicos e venda de setores menos atraentes	☹	A AUTO não demonstra interesse da venda de nenhum de seus segmentos de atuação no mercado. Da mesma forma, não houve aquisição de outra empresa já que ela busca trabalhar em parceria com oficinas autorizadas e não ter funcionários próprios realizando atendimento

(Continua)



(Conclusão)

Tipo de relacionamento	Recurso crítico	Encontrado na empresa?	Observações
Com o cliente	Contato com clientes potenciais	☺	Antes de ofertar serviços de manutenção de veículos, a AUTO encomendou estudos de mercado com empresas especializadas, ao mesmo tempo em que estabeleceu contato com grandes frotistas e potenciais clientes para conhecimento da demanda
	Cogeração de valor	☺	Assim como na ELETRO, a cogeração de valor por parte do cliente ainda é bastante reduzida. O foco de treinamento e prevenção é realizado com as oficinas e não com o usuário. O usuário do veículo é apenas orientado sobre os momentos que deve fazer as revisões, o que o torna corresponsável, porém, não está orientado a verificar necessidade de troca de óleo ou filtro, por exemplo
	Treinamento do cliente	☹	Não há treinamentos junto ao cliente para manutenção preventiva. Apenas explicam-se a ele os períodos de revisão que ele deve levar seu veículo para uma oficina autorizada. Não há programas ou área voltada ao treinamento do cliente final
	Satisfação do cliente	☺	Existem pesquisas de satisfação periódicas realizadas com os clientes. Estas pesquisas são analisadas pela área de Qualidade em conjunto com os indicadores obtidos no sistema que integra as oficinas com a central da AUTO
	Relatórios de desempenho	☺	Todas as oficinas são medidas de forma similar com relação ao tempo para reparo, quantidade de peças utilizadas e treinamentos realizados. Estes reportes são avaliados mensalmente pela área de Qualidade e enviados às oficinas. Aos clientes são enviados relatórios de cumprimento do nível de serviço (tempo de manutenção)
	Conhecimento da criticidade da solução	☺	O nível de serviço varia de acordo com a empresa que está contratando o serviço. Por exemplo, frotas de ambulâncias e táxis possuem níveis de serviço mais agressivos para o tempo de manutenção, uma vez que a renda destes depende da disponibilidade do veículo
	Integração sistêmica com o cliente	☺	Conforme comentado ao longo deste capítulo, não existem ferramentas que façam a integração empresa-cliente. A AUTO pouco oferece a seus clientes ferramentas de gestão eletrônicas que possam preventivamente avisá-lo quando da necessidade de troca de óleo e filtro, por exemplo. No entanto, são feitos envios de reporte automatizados contendo seu reporte de desempenho
	Testes de novas tecnologias junto ao cliente	☹	Talvez por característica do negócio, os produtos da AUTO são testados em pistas de teste e laboratórios da própria empresa. Não existem testes aplicados diretamente em veículos dos clientes
	Conhecimento da base instalada do cliente	☺	A AUTO possui total controle da base de veículos que estão sob contrato e seu nível de serviço, utilizando como referência a placa do carro
	Fidelização	☺	Devido à ampla gama de serviços prestados, sua competitividade em termos de preço com relação ao mercado e sua grande cobertura geográfica, o cliente de certa encontra poucos competidores no mercado. Porém, a falta de uma integração sistêmica maior com seus clientes ainda é uma oportunidade. A migração de um fornecedor a outro ocorre de maneira relativamente rápida
Interno	Área específica voltada a serviços	☺	Existe uma gerência única voltada exclusivamente à prestação de serviços e que é responsável por gerenciar seu resultado financeiro e margens
	Avaliação e gerenciamento do risco	☹	Durante as entrevistas, verificou-se que não há nenhum ponto de avaliação ou gerenciamento de risco dentro da AUTO no que toca a venda de serviços de manutenção de frotas
	Integração entre a área de Desenvolvimento de produto e serviços Pós-vendas	☺	A integração feita pela área de Desenvolvimento de produto e novas tecnologias com a área de Pós-vendas é feita de forma bastante interessante. Existe um processo sistêmico de retroalimentação de falhas identificadas pelas oficinas que é utilizado pela área de Desenvolvimento para aprimorar seus produtos. Vê-se de forma bastante evidente na oficina visitada e na área de desenvolvimento de autopeças
	Integração entre a área de Vendas e serviços Pós-vendas	☺	Embora exista um contato entre vendedores e oficinas em casos de reclamação por parte dos clientes, não existe um processo formal de retroalimentação de informação entre as áreas para troca de informações
	Integração da área de Recursos Humanos e serviços Pós-vendas	☹	Conforme comentado anteriormente, a área de Recursos Humanos não verifica diferença no processo de contratação dos funcionários da AUTO, principalmente porque os funcionários das oficinas não são funcionários diretos dela
	Integração com os funcionários	☺	Algumas unidades de negócio desconhecem o serviço que é prestado por estas oficinas e os tipos de contrato que são acordados com empresas e frotistas ou até mesmo a razão pela qual este tipo de negócio é realizado. Porém, entendem que esta é uma área em expansão dentro da companhia
	Integração sistêmica das áreas internas	☺	Existem trocas de informações bastante interessantes entre a área de Desenvolvimento e Pós-vendas. No entanto, o mesmo não ocorre com a área de fabricação de peças, a qual é muito voltada ainda às demandas de vendas de autopeças diretamente às montadoras



Considerando-se o modelo de maturidade proposto na seção 5.3, pode-se dizer que a AUTO possui:

- 100% dos recursos críticos identificados completamente (fase de Prospecção e Especialização) no relacionamento com o mercado;
- 83% dos recursos críticos identificados completamente (fase de Iniciação e Consolidação) e 17% não identificados (fase de Especialização) no relacionamento com a rede;
- 50% dos recursos críticos identificados completamente (fases de Prospecção, Iniciação e Consolidação), 30% identificados parcialmente (fases de Iniciação, Consolidação e Expansão) e 20% não identificados (fases de Iniciação e Consolidação) no relacionamento com o cliente;
- 29% dos recursos críticos identificados completamente (fase de Consolidação), 42% identificados parcialmente (fases de Iniciação e Consolidação) e 29% não identificados (fases de Consolidação e Especialização) no relacionamento interno.

Do ponto de vista de fases, pode-se afirmar que a ELETRO possui:

- 100% dos recursos críticos da fase de Prospecção identificados completamente;
- 67% dos recursos críticos da fase de Iniciação identificados completamente, 22% identificados parcialmente e 11% não identificados;
- 50% dos recursos críticos da fase de Consolidação identificados completamente, 30% identificados parcialmente e 20% não identificados;
- 25% dos recursos críticos da fase de Especialização identificados completamente, 50% identificados parcialmente e 25% não identificados.

Da mesma forma que na EP, na TEL e na ELETRO, a AUTO também apresenta recursos críticos que ainda precisam ser mais bem explorados e desenvolvidos. Semelhante à ELETRO, há uma quantidade de recursos críticos identificados parcialmente ou mesmo não identificados. É o caso, por exemplo, do “Treinamento do cliente” e do “Teste de novas tecnologias junto ao cliente”. Esse último, no entanto, talvez por característica do negócio, pode ser que tenha uma limitação maior de acontecer, visto que o teste de autopeças não é aconselhável de ser feito fora de pistas de testes ou mesmo de laboratórios.



Assim como a EP e a TEL, a AUTO possui 100% dos recursos críticos referentes ao relacionamento com o mercado desenvolvidos. Identificam-se também alguns recursos críticos esperados para a fase de Especialização (“Serviços Inovadores”) e alguns que requerem ainda desenvolvimento, mas já são identificados parcialmente na empresa (“Fidelização”).

Dado o modelo de terceirização aplicado pela AUTO como estratégia de negócio por meio de suas oficinas autorizadas, a área de Recursos Humanos tem pouco impacto no tocante à contratação de pessoas. Das entrevistas feitas, a área de Vendas é que de fato teve impacto com a separação dos vendedores que atuam por meio de grandes distribuidores (autopeças) e daqueles que estão em contato direto com o cliente final (serviço de manutenção de frotas).

Da mesma forma que a EP e a TEL, a AUTO não busca se desfazer de suas unidades de negócio de venda direta de produtos. Por outro lado, não houve também a compra de parceiros ou mesmo empresas menores, a fim de crescer no mercado por meio de aquisições. A estratégia de crescimento está relacionada ao estudo de capacidade e de capilaridade de sua rede de oficinas e que talvez seja mais apropriado ao seu nicho de negócio. Isso porque a necessidade de se ter oficinas mecânicas próprias espalhadas pelo país encareceria razoavelmente seu custo.

Comparando-se com o modelo proposto na Figura 5.6 e construindo-se a Figura 6.3, infere-se que a AUTO deve estar situada entre as fases de Iniciação e Consolidação. A produção de bens manufaturados ainda aparece como foco principal da companhia, mas a área de serviços vem se expandindo, com “Serviços inovadores” já sendo oferecidos. A AUTO possui, em seu portfólio, tanto contratos para suporte reativos quanto proativos/preventivos.

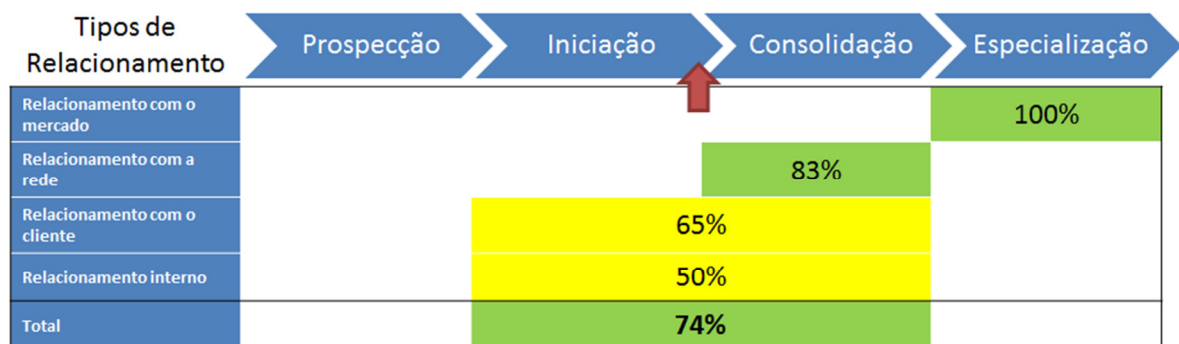


Figura 6.3: Correlação entre os tipos de relacionamento e as fases de servitização aplicada a AUTO (elaborada pelo autor).



Como oportunidades identificadas para a AUTO estão também os recursos críticos referentes ao relacionamento interno, com destaque à “Integração entre a área de Vendas e serviços Pós-vendas”.

Também se ressalta como oportunidade a possibilidade de “Integração sistêmica junto ao cliente”, como forma de dificultar sua movimentação a outros fornecedores e de fidelizá-lo a sua marca (“Fidelização”).

Vale comentar, ainda, a possibilidade de se explorar melhor a aquisição de alguma oficina autorizada em grandes centros, dedicada ao serviço da AUTO, que lhe permita usá-la como referência e piloto para as demais. Dificilmente, por uma questão de competitividade financeira, consegue-se explorar esse modelo de negócio 100% internalizado. Porém, a EP, a TEL e a ELETRO também contam com parceiros estratégicos que são responsáveis por garantir a qualidade do serviço prestado e que alavancam de sua infraestrutura em troca de uma clientela fixa.



7 Conclusões

Como mencionado no Capítulo de Métodos de estudo (Capítulo 3), foram realizados quatro estudos de caso ao longo deste trabalho, sendo que o primeiro serviu como piloto e preparação para os demais estudos planejados. Verificam-se algumas relações interessantes entre o que se identificou no levantamento bibliográfico e nessas empresas.

Constata-se, ainda, que existe uma tendência de crescimento de serviços em diversos setores da indústria de bens de consumo duráveis. Neste trabalho, foram exploradas empresas de Tecnologia de Informação, de Telecomunicações, de Eletrodomésticos e de Autopeças. Em todas elas, existia um serviço inicial prestado de suporte aos seus produtos manufaturados por meio de um pós-vendas. Do contato com os clientes e pesquisas de mercado, essas empresas descobriram um nicho diferente da simples venda de um bem de consumo durável e passaram a explorar outros tipos de solução, principalmente devido:

- às margens mais atrativas;
- à possibilidade de alavancar novos negócios;
- ao desenvolvimento de uma nova maneira de se diferenciar no mercado;
- à adição de valor ao seu produto;
- à garantia de fidelização de seus clientes.

De maneira ainda mais sintética, pode-se tentar entender as mudanças na organização por meio da ilustração da Figura 7.1. Pretende-se, a partir dela, enfatizar que uma empresa tipicamente manufatureira e que conta com um serviço pós-vendas segue inicialmente a lógica produto-dominante. Porém, por meio do contato com os clientes, podem-se identificar novas oportunidades, conforme já elencado, que a direcionem a uma mudança de estratégia (missão) e que, por conseguinte, requeira uma alteração em sua estrutura organizacional e na interação com o meio externo, sendo necessário, para isso, entender a nova lógica que ela deve seguir.

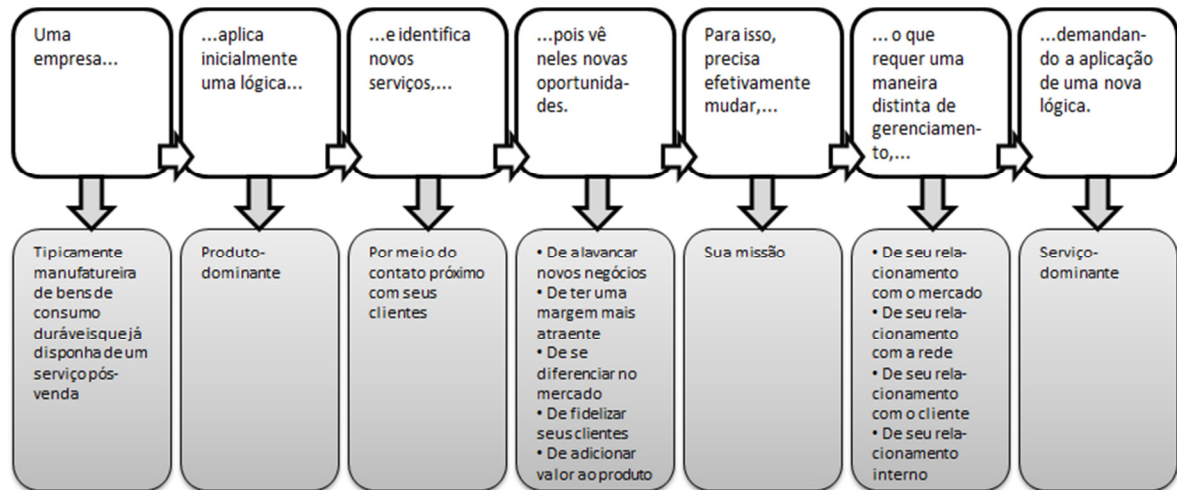


Figura 7.1: Processo de reorganização de uma empresa tipicamente manufatureira, quando altera sua lógica de produto-dominante para serviço-dominante (elaborada pelo autor).

É interessante notar também algumas semelhanças entre os quatro casos estudados. Um primeiro fator é que o grande foco de atuação dessas empresas quando começaram a explorar a entrega de serviços são clientes corporativos ou profissionais.

São poucas as aplicações encontradas para consumidores finais ou pessoas físicas. No caso da EP, por exemplo, mencionou-se uma possibilidade de venda de serviço de impressão por meio de quiosques localizados em supermercados. No entanto, o desenvolvimento de novos serviços está muito relacionado a grandes empresas.

Uma possível explicação seria a dependência desses grandes clientes em relação à disponibilidade de serviços que impactam diretamente seu fluxo financeiro e suas atividades cotidianas. É o caso da gestão de impressão, que pode afetar a geração de notas fiscais de faturamento de um escritório; da gestão de telecomunicações, capaz de prejudicar a operação de sistemas de telefonia fixa de toda uma organização; da gestão de produtos eletrodomésticos, sem os quais restaurantes, bares e lavanderias não podem atender a seus clientes, impactando diretamente em sua receita e; da gestão de autopeças, a qual assegura o bom funcionamento de frotas geralmente alugadas ou mesmo táxis, os quais sem uma manutenção adequada podem consumir mais combustível e ocasionar maiores falhas ao veículo.

Outra semelhança interessante diz respeito ao surgimento do processo de servitização dentro dessas empresas. Todas elas iniciaram essa transformação em



meados dos anos 2000, à exceção da ELETRO, que iniciou cinco anos mais tarde. Isso demonstra uma tendência recente para esse tipo de indústria e uma alternativa para diferenciação da marca frente aos concorrentes, além das demais vantagens já apontadas.

Uma terceira analogia está relacionada à maior facilidade que as quatro empresas estudadas tiveram na consideração e no desenvolvimento dos recursos críticos pertencentes ao relacionamento com o mercado em comparação aqueles referentes à integração interna. De fato, nos quatro casos estudados, o relacionamento com o mercado tende a se desenvolver mais rapidamente que o interno.

A Figura 7.2 traz um resumo do posicionamento das quatro empresas estudadas ao longo deste trabalho.

Tipos de Relacionamento	Fases de Servitização			
	Prospecção	Iniciação	Consolidação	Especialização
Relacionamento com o mercado	ELETRO		EP	AUTO/TEL
Relacionamento com a rede	ELETRO		AUTO	EP/TEL
Relacionamento com o cliente	ELETRO	AUTO	EP/TEL	
Relacionamento interno	ELETRO	AUTO/TEL/EP		
Total	ELETRO	AUTO	EP	TEL

Figura 7.2: Resumo da correlação entre os tipos de relacionamento e as fases de servitização aplicada às quatro empresas estudadas neste trabalho (elaborada pelo autor).

É interessante verificar que cada empresa em estudo encontra-se em uma fase ou estágio diferente, segundo apontado pelo modelo proposto. Sendo assim, cada uma delas contribui para um entendimento melhor dos recursos críticos em cada uma das fases.

Por ser um modelo de maturidade, não se espera exatidão do posicionamento da empresa estudada ao longo do processo de servitização. Porém, por meio dos recursos críticos propostos, torna-se possível situá-la dentro das quatro fases definidas, apontando o que se espera trabalhar no estágio em que ela se encontra.

É importante na conclusão deste trabalho resgatar as proposições apresentadas no Capítulo 3, validar a tese e concluir sobre o modelo de maturidade proposto.

Proposição #1: *empresas tipicamente manufactureiras que já disponham de um serviço pós-vendas e que objetivam a adição de novos serviços como parte de seu*



portfólio encontram em seu próprio Pós-vendas um facilitador para a mudança de estratégia.

As quatro empresas estudadas já contavam com uma área de Pós-vendas para suporte aos seus produtos. Foi a partir desses serviços e de pesquisas de mercado que houve uma mudança de estratégia (missão) das empresas com relação ao seu foco e seu portfólio. Todas elas consideram o serviço como sendo um diferenciador da marca e uma alavanca para novas oportunidades, quer sejam serviços novos, quer sejam produtos ou tecnologias mais modernas em base às necessidades dos clientes e ao contato próximo a eles.

Proposição #2: *a alteração da lógica produto-dominante para serviço-dominante pressupõe o reposicionamento da empresa dentro da cadeia de valor.*

Para os quatro casos estudados, identificou-se o reposicionamento da empresa dentro da cadeia de valor. Antes preocupadas com indicadores fabris apenas, passam a monitorar, a medir e a cobrar seus fornecedores e suas áreas internas com relação aos níveis de serviço definidos em contrato. Identificam-se em todas elas aspectos da lógica serviço-dominante de acordo com seu nicho de atuação.

Proposição #3: *o processo de servitização modifica a maneira como a empresa interatua com o meio externo a ela (clientes, fornecedores e parceiros).*

Não somente com clientes e fornecedores, mas também com o mercado, o processo de servitização altera por meio dos recursos críticos apresentados neste trabalho a forma de relacionamento da empresa com o ambiente que a cerca. Mais que isso, existe uma alta dependência dessas em relação ao seu meio externo. Daí a necessidade de integração sistêmica, padronização de processos e de medidas de desempenho.

Proposição #4: *o processo de servitização modifica a maneira como a empresa interatua com seu meio interno (cooperação entre os três universos de Zarifian devido à transversalidade do conceito de serviço).*

Embora seja a maior dificuldade das empresas poder trabalhar internamente na integração entre as áreas e desenvolver uma boa estratégia de *endomarketing*, cujo objetivo é engajar os colaboradores durante o período de transformação, evi-



denciam-se por meio dos recursos críticos apresentados as mudanças encontradas em empresas que passam por um processo de servitização. A grande dificuldade figura no modelo de cooperação entre as áreas, tendo como perspectiva a preocupação de cada uma delas com suas próprias métricas internas.

Proposição #5: *a evolução do processo de servitização em uma empresa tipicamente manufatureira de bens de consumo duráveis está relacionada ao seu grau de relacionamento com o mercado, com a rede, com o cliente externo e interno.*

Por meio dos estudos de caso, foi possível a proposição de um modelo de maturidade que permitisse correlacionar a porcentagem de recursos críticos identificados em cada um dos tipos de relacionamento em função das fases de servitização. Foi proposto o modelo-referência apresentado na Figura 5.6 e na Figura 5.7 como forma de ilustrar esse relacionamento.

Proposição #6: *os quatro tipos de relacionamento não amadurecem de igual forma ao longo das fases do processo de servitização.*

Conforme discutido neste trabalho, o relacionamento com o mercado tende a amadurecer de forma mais rápida que os outros três tipos de relacionamento. O relacionamento interno, por sua vez, tende a ser o mais complicado e com desenvolvimento mais lento ao longo do processo de servitização. No entanto, isso não significa que todos os recursos críticos de cada fase sejam sempre desenvolvidos de igual forma. Eles podem variar de caso para caso, de acordo com as prioridades definidas pela alta gerência.

Com relação à tese defendida de que:

O nível de maturidade do processo de servitização de uma empresa pode ser entendido e avaliado por meio de recursos críticos que caracterizam o seu relacionamento com o mercado, com a rede, com o cliente externo e interno e, dessa forma, esses relacionamentos devem ser considerados na definição das estratégias organizacionais.



conclui-se que o processo de servitização requer de fato a avaliação de alguns recursos críticos durante seu processo de implementação. Tais recursos críticos foram retirados da literatura e também identificados nos casos práticos como ferramenta para definição de um modelo de maturidade.

Esse modelo foi sintetizado na Figura 5.6 e na Figura 5.7 e sua aplicação (por meio, por exemplo, da utilização de tabelas como a Tabela 5.2, Tabela 6.1, Tabela 6.2 e Tabela 6.3) permite que empresas produtoras de bens de consumo duráveis que buscam agregar serviço aos seus clientes e obter vantagens em relação a sua concorrência possam ter uma referência a respeito dos passos que devem dar e de algumas das preocupações em cada uma das fases.

Por ser um modelo evolutivo, está sujeito a um aprimoramento, a uma revisão contínua e a críticas, a fim de que possa ser cada vez mais vantajoso aos novos competidores do universo de prestação de serviços.

Quanto ao modelo de maturidade proposto e ao seu confronto com os casos práticos realizados, pode-se dizer que existe uma boa aderência dos recursos críticos versus as etapas que cada uma das empresas está passando. Como esperado, cada uma delas possui oportunidades diferentes de desenvolvimento de um ou outro recurso crítico, porém agora tendo uma clara referência de quais e quantos são.

Mais que isso, torna-se possível identificar boas práticas que permitem conduzir o processo de servitização de forma mais tênue ao longo de cada uma das fases, sempre buscando agregar maior valor ao seu cliente, com o objetivo final de mantê-lo fiel à marca e assegurar um fluxo financeiro mais interessante.

Talvez o único recurso crítico que ainda não tenha sido conclusivo quanto a sua localização exata dentro do processo de servitização seja o de “Avaliação e gerenciamento do risco”. Há casos em que esse recurso crítico aparece antes da fase de Especialização (caso da EP) e casos em que sequer é identificado (caso da AUTO, por exemplo).

Os demais recursos críticos, ainda que nem todos tenham sido identificados na ELETRO e AUTO (até pela fase em que cada uma ainda se encontra), foram apontados na revisão bibliográfica e nos casos da EP e da TEL, sendo as duas em estágios mais avançados de servitização segundo os critérios definidos, o que demonstra a boa aderência do modelo.



Recomendam-se mais aplicações com o intuito de testar e de refinar o modelo de maturidade proposto. Essa recomendação será parte da última seção deste trabalho.

Por fim, ainda dentro das conclusões deste trabalho, deve-se retornar aos objetivos definidos inicialmente como forma de assegurar que aquilo que se havia proposto inicialmente foi alcançado.

O objetivo geral do trabalho foi:

propor uma forma de avaliação para empresas tipicamente manufatureiras que já disponham de um serviço pós-vendas para entendimento do seu grau de maturidade de servitização baseado no relacionamento com outros elementos da cadeia de valor.

Dessa forma, com o modelo de maturidade proposto para empresas de bens de consumo duráveis e que já contam com um serviço pós-vendas, apresentado na Capítulo 5 e validado no Capítulo 6 para três empresas diferentes em processo de servitização, pode-se dizer que o objetivo elaborado foi alcançado.

Quanto aos objetivos específicos, os mesmos foram etapas importantes e anteriores à definição do modelo, tendo sido necessária a investigação sobre a mudança de elementos típicos da lógica produto-dominante para serviço-dominante. Essa investigação e análise foi relatada ao longo dos estudos de caso. O mesmo com relação à forma como a empresa deve se organizar a fim de garantir a fidelização de seus clientes (desenvolvimento dos recursos críticos).



8 Propostas para trabalhos futuros

A elaboração de um trabalho científico sempre permite a exploração de outras frentes de estudo e de trabalhos acadêmicos que possam contribuir, contestar ou aprofundar uma determinada área de conhecimento. Os modelos de maturidade, em especial, estão sempre sendo aprimorados e estudados, buscando apontar as boas práticas identificadas em empresas que passam pelo mesmo processo de transformação.

Assim, espera-se que este trabalho possa instigar mais pesquisas que deem continuidade ao modelo de maturidade proposto. Neste sentido, apontam-se algumas linhas de pesquisas para trabalhos futuros, a saber:

- a avaliação e a validação do modelo de maturidade proposto por meio de mais estudos de caso que possam refiná-lo;
- o estabelecimento da interdependência entre os recursos críticos apontados como forma de definir o caminho crítico para essa transformação;
- a definição de um processo evolutivo para cada um dos recursos críticos, como forma de identificar o posicionamento da empresa ao longo das quatro fases apresentadas;
- o estudo de empresas de bens de consumo duráveis voltadas à prestação de serviços a consumidores finais e seus desdobramentos;
- o entendimento dos tempos ou períodos esperados para cada recurso crítico e/ou fases do modelo de maturidade;
- a extrapolação do modelo de maturidade para outros tipos de empresas que não apenas as de bens de consumo duráveis.

Essas propostas podem ser realizadas por meio de estudos acadêmicos, mas também por empresas que buscam de alguma forma uma transformação em sua estratégia e que visam a enveredar-se pela venda de serviços.



9 Referências⁹

- AHN, J. S.; SOHN, S. Y. **Customer pattern search for after-sales service in manufacturing**. Expert Systems with Applications: An International Journal, v. 36, n. 3, p. 5371–5375, 2009.
- ALEXANDER, W. L.; DAYAL, S.; DEMPSEY, J. J.; VANDER ARK, J. D. **The secret life of factory service centers**. The McKinsey Quarterly, v. 3, p. 106–115, 2002.
- ALLEMAN, G. **Some Thoughts on Project Management Organizational Maturity Models**. In: PM FORUM, PM World Today, 2005. Disponível em: <http://www.pmforum.org/viewpoints/2005/0102stopmomm.htm>. Acesso em: 10/04/2012.
- BAINES, T.; LIGHTFOOT, H. W.; EVANS, S.; NEELY, A.; GREENOUGH, R.; PEPPARD, J.; ROY, R.; SHEHAB, E.; BRAGANZA, A.; TIWARI, A.; ALCOCK, J. R.; ANGUS, J. P.; BASTL, M.; COUSENS, A.; IRVING, P.; JOHNSON, M.; KINGSTON, J.; LOCKETT, H.; MARTINEZ, V.; MICHELE, P.; TRANFIELD, D.; WALTON, I. M.; WILSON, H. **State-of-the-art in product-service systems**. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, v. 221, n. 10, p. 1543-1552, 2007.
- BAINES, T.; LIGHTFOOT, H.; PEPPARD, J.; JOHNSON, M.; TIWARI, A.; SHEHAB, E.; SWINK, M. **Towards an operations strategy for product-centric servitization**. International Journal of Operations & Production Management, v. 29, n. 5, p. 494-519, 2009a.
- BAINES, T.; LIGHTFOOT, H.; BENEDETTINI, O.; KAY, J. M. **The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges**. Journal of Manufacturing Technology Management, v. 20, n. 5, p. 547–567, 2009b.
- BAINES, T.; LIGHTFOOT, H.; SMART, P. **Servitization within manufacturing: Exploring the provision of advanced services and their impact on vertical integration**. Journal of Manufacturing Technology Management, v. 22, n. 7, p. 947-954, 2011.

⁹ Utilizado sistema autor-data.



- BENDAPUDI, N.; LEONE, R. P. **Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production**. Journal of Marketing, v. 67, p. 14-28, 2003.
- BORCHARDT, M.; SELLITTO, M. A.; PEREIRA, G. M. **Serviços de pós-venda para produtos fabricados em base tecnológica**. Revista Produção, v. 8, n. 2, 2008.
- BOWEN, J.; FORD, R. C. **Managing Service Organizations: Does Having a “Thing” Make a Difference?** Journal of Management, EUA, p. 447-469, 2002.
- BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-optition**. Nova Iorque: Double Day, 1997.
- BRANDSTOTTER, M.; HABERL, M.; KNOTH, R.; KOPACEK, B.; KOPACEK, P. **IT on demand – towards an environmental conscious service system for Vienna (AT)**. Third International Symposium on Environmentally conscious design and inverse manufacturing, EcoDesign’03, p. 799–802, 2003.
- BROWN, B.; SICHTMANN, C.; MUSANTE, M. **A model of product-to-service brand extension success factors in B2B buying contexts**. Journal of Business & Industrial Marketing. v. 26, n. 3, p. 202–210, 2011.
- BRUNDAGE, J. K.; GEORGE, W. R.; BOWEN, D. E. **“Service Logic”**: Achieving service system integration. International Journal of Service Industry Management, v. 6, n. 4, p. 20-39, 1995.
- BUNDSCHUH, R. G.; DEZVANE, T. M. **How to make after sale services pay off**. The McKinsey Quarterly, v. 4, p. 116–127, 2003.
- CAMBRIDGE. **Succeeding through service innovation**: a service perspective for education, research, business and government. Cambridge Service Science, Management and Engineering Symposium, 14-15 July, 2007. Disponível em: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/ssme/default.html>. Acesso em 08/11/2009.
- CAVALIERI, S.; GAIARDELLI, P.; IERACE, S. **Aligning strategic profiles with operational metrics in after-sales services**. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 56, n. 5/6, p. 436-455, 2007.
- CHASE, R. B.; GARVIN, D. A. **The service factory**. Harvard Business Review, v. 67, n. 4, p. 61-69, 1989.
- CHESBROUGH, H.; SPOHRER, J. **A research manifesto for services science**. Communications of the ACM, v. 49, n. 7, p. 35-40, 2006.



- COHEN, M. A.; WHANG, S. **Competing in product and service**: a product life-cycle model. *Management Science*, v. 43, n. 4, 1997.
- COOPER, R. G. **When lean enterprises collide**. Competing through confrontation. Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. Ed. Atlas, São Paulo, 2008. 479p.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e de operações**. Ed. Atlas, São Paulo, 2008. 446p.
- DANGAYACH, G. S.; DESHMUKH, S. G. **Manufacturing strategy**: literature review and some issues. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 21, n. 7, p. 884-932, 2001.
- DAVIES, A.; BRADY, T.; HOBDAY, M. **Organizing for solutions**: systems sellers vs. systems integrator. *Industrial Marketing Management*, v. 36, n. 2, p. 183-193, 2007.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: Prática e princípios. 4 ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.
- EHINLANWO, O. O.; ZAIRI, M. **Best practice in the car after-sales service**: an empirical study of Ford, Toyota, Nissan and Fiat in Germany. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, v. 2, n. 2, Parte 1, 1996.
- EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ELIMA Report. **Environmental life cycle information management and acquisition for consumer products**. Seminário, Viena, Áustria, 2005.
- FABRI, J. A.; TRINDADE, A. L. P.; OLIVEIRA, A. C. M. T. G.; PESSOA, M. S. P.; OLIVEIRA, J. C. G. **A importância da abordagem dos conceitos de metodologia de pesquisa para os cursos de ciência da computação**. In: XII Congresso Iberoamericano de Educación Superior em Computación. Santiago de Cali, Colômbia. 10 a 14 de outubro.
- FIGUEIREDO, K. **A logística do pós-venda**. 2002. Disponível em: <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fsbuscahtm?fr-log-pvenda.htm>. Acesso em: 20/10/2009.



- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service management: operations, strategy, and information technology**. 2. ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998. 613p.
- GADREY, J. **Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços**. In: SALERNO, M. S. *Relação de serviço: produção e avaliação*. São Paulo: SENAC, 2001.
- GALBRAITH, J. **Organizing to deliver solutions**. *Organizational Dynamics*, v. 13, n. 2, p. 194-207, 2002.
- GARTNER. **Magic quadrant for managed printing services worldwide**, 2008. Disponível em: <http://mediaproducts.gartner.com/reprints/xerox/160852.html>. Acessado dia 21/07/2009.
- GEBAUER, H.; FRIEDLI, T.; FLEISCH, E. **Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies**. *Benchmarking: An International Journal*, v. 13, n. 3, p. 374-386, 2006.
- GEBAUER, H.; PAIOLA, M.; EDVARDSSON, B. **Service business development in small and medium capital goods manufacturing companies**. *Managing Service Quality*, v. 20, n. 2, p. 123-139, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODLEVSKAJA, O.; van IWAARDEN, J.; van der WIELE, T. **Moving from product-based to service-based business strategies: Services categorization schemes for the automotive industry**, *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 28, n. 1, p. 62-94, 2011.
- GOEDKOOOP, M. J.; Van HALEN, C. J. G.; Te RIELE, H. R. M.; ROMMENS, P. J. M. **Product service-systems, ecological and economic basics**. Relatório para o Ministério do Meio Ambiente e Comércio Exterior alemão, 1999.
- GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- _____. **Service Management and Marketing**. Wiley, Chichester, 2000.
- GROOVER, M. P. **Automation, production systems, and computer-integrated manufacturing**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.
- HAECKEL, S. H. **Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations**. Boston: Harvard School of Business, 1999.



- HAKANSSON, H. **Product Development in networks**. In H. Hakansson Technological development: A network approach. p. 8-128, 1987.
- HAMMER, M. **Além da reengenharia**: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HEINEKE, J.; DAVIS, M. **The emergence of service operations management as an academic discipline**. Journal of Operations Management, v. 25, n. 2, p. 364-374, 2007.
- HOCKERTS, K.; WEAVER, N. **Towards a Theory of Sustainable Product Service Systems**. INSEAD-CMER Research Workshop on Sustainable Product Service Systems, 2002.
- HUMPHREY, W. S. **Managing the software process**. Reading, Addison-Wesley (SEI series in software engineering), 1989.
- KHANDELWAL, V.; FERGUSON, J. **Critical Success Factors (CSFs) and the Growth of IT in Selected Geographic Regions**. Proceedings of 32nd Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS-32), Estados Unidos, 1999.
- JOHNSON, M.; MENA, C. **Supply chain management for servitised products: A multi-industry case study**. International Journal of Production Economics, v. 114, p. 27–39, 2008.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002. 562p.
- KATZAN JR, H. **Foundations of service science management and business**. Journal of Service Science, v. 1, n. 2, 2008.
- KERR, W.; RYAN, C. **Eco-efficiency gains from remanufacturing**: A case study of photocopier remanufacturing at Fuji Xerox Australia. Journal of Cleaner Production, v. 9, p. 75-81, 2000.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. Traduzido por Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KINDSTRÖM, D. **Towards a service-based business model** – Key aspects for future competitive advantage. European Management Journal, v. 28, n. 6, p. 479-490, 2010.



- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- KUGZA, G.; GEBAUER, H. **Global approaches to the service business in manufacturing companies**. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 26, n. 7, p. 472–483, 2011.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LEVITT, T. **After the sale is over...**, *Harvard Business Review*, v. 61, n. 5, p. 87-93, 1983.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. **Evolving to a New Dominant Logic for Marketing**. *Journal of Marketing*, v. 68, p. 1-17, 2004.
- _____. **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions**, Nova Iorque: M.E. Sharpe, Armonk, 2006.
- MAGLIO, P.; VARGO, S.; CASWELL, N.; SPOHRER, J. **The service system is the basic abstraction of the service science**. *Information Systems and E Business Management*, 2009.
- MALTHOUSE, E. C.; OAKLEY, J. L.; CALDER, B. J.; IACOBUCUI, D. **Customer Satisfaction Across Organizational Units**. *Journal of Service Research*, v. 6, n. 3, p. 231-242, 2004.
- MANZINI, E.; VEZOLLI, C. **A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the 'environmentally friendly innovation'**. *J. Cleaner Prod.*, v. 11, p. 851–857, 2003.
- MARTINEZ, V.; BASTL, M.; KINGSTOM, J.; EVANS, S. **Challenges in transforming manufacturing organizations into product-service providers**. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 21, n. 4, p. 449-469, 2010.
- MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 1999. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- MATHIEU, V. **Services strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership**. *International Journal of Service Industry Management*, v. 12, n. 5, p. 451-475, 2001.
- MEFFERT, H. **Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung**. 9. ed. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000. 339p.



- MILLER, R. L. **Economics Today**: The micro view. Boston: Addison Wesley, 2000.
- MONT, O. **Product-service systems**. Swedish Environmental Protection Agency, 2000. Lund University, The International Institute of Industrial Environmental Economics, Suécia.
- _____. **Introducing and developing a PSS**. IIIIEE, Lund University, Suécia, p. 6, 2001.
- NEELY, A. D. **The servitization of manufacturing**: an analysis of global trends. In: POMS College of Service Operations and EurOMA Conference. Proceedings of the POMS College of Service Operations and EurOMA Conference, London: London Business School, 2007.
- _____. **Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing**. Operations Management Review, v. 1, n. 2, p. 103-118, 2008.
- NIE, W.; KELLOGG, D. L. **How professors of operations management view service operations?** Production and Operations Management, v. 8, n. 3, p. 339-355, 1999.
- NORMANN, R. **Administração de serviços**: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.
- OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. **Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model (P3M3)**, 2006. Disponível em: <http://www.p3m3-officialsite.com>. Acessado dia 15/04/2012.
- _____. **PRINCE2 Maturity Model (P2MM)**, 2010. Disponível em: <http://www.prince2.com/prince2-downloads.asp>. Acessado dia 15/04/2012.
- OLIVA, R.; KALLENBERG, R. **Managing the transition from products to services**. International Journal of Service Industry Management, v. 14, n. 2, p. 1-10, 2003.
- OLIVEIRA, S. V. W. B. **Metodologia de Pesquisa**. Tema 2: Metodologia de Pesquisa Científica. MBA em Negócios Financeiros. Ribeirão Preto: INEPAD, 2006.
- OLIVEIRA, W. A. **Modelos de maturidade** – visão geral. Revista Mundo PM, v. 6, dez. 2005-jan. 2006.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.



- PAULK, M. C.; WEBER, C. V.; CURTIS, B.; CHRISISS, M. B. **The capability maturity model**: guidelines for improving the software process / CMU / SEI. Reading: Addison-Wesley, 1995.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**: Knowledge Foundation, 2003.
- QUINN, J. B.; DOORLEY, T. L.; PAQUETTE, P. C. **Beyond products**: services – based strategy. Harvard Business Review, Março/Abril, p. 58-67, 1999.
- RABECHINI JUNIOR, R. **Competências e Maturidade em Gestão de Projetos**: uma perspectiva estruturada. 2003. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- REN, G.; GREGORY, M. **Implementing service strategy in manufacturing companies**: The case for a ‘whole business’ approach. 16th International Annual EurOMA Conference, Gotemburgo, Suécia, 14 a 17 de junho, 2009.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RITTER, T.; WILKINSON, I. F.; JOHNSTON, W. J. **Managing in complex business networks**. Industrial Marketing Management, v. 33, p. 175-183, 2004.
- ROCHA, A. M. R. **Maturidade da Função Sistema de Informação**: Teoria de Estádios, Modelos e Avaliação. Universidade de Fernando Pessoa, 2002. Disponível em: <http://www2.ufp.pt/~amrocha/MaturidadeFSI.pdf>. Acessado dia 18/06/2011.
- ROCKART, J. F. **Chief executives define their own data needs**. Harvard Business Review, p. 81-93, 1979.
- SACCANI, N; SONGINI, L; GAIARDELLI, P. **The role and performance measurement of after-sales in the durable consumer goods industries**: an empirical study. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 55, n. 3/4, p. 259–283, 2006.
- SASSER, W. E.; OLSEN, R. P.; WYCKOFF, D. D. **Management of service operations**. Allyn and Bacon, 1978.



- SHEPHERD, C; AHMED, P. K. **From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage.** European Journal of Innovation Management, v. 3, n. 2, p. 100-106, 2000.
- SHETH, J.; SISODIA, R. S.; SHARMA, A. **The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing.** Journal of the Academy of Marketing Science, v. 28, p. 55–66, 2000.
- SIQUEIRA, J. **The Process Maturity Model: How to Increase the Benefits of Investments in Quality and Productivity Improvements.** 60º Congresso Anual da Associação Brasileira de Metalurgia e Materiais, Belo Horizonte, Brasil; 25 a 28 de julho, 2005.
- SKINNER, W. **Manufacturing – missing link in corporate strategy.** Harvard Business Review, v. 47, n. 3, p. 136-145, maio/junho 1969.
- SLACK, N.; LEWIS, M.; BATES, H. **The two worlds of operations management research and practice.** International Journal of Operations & Production Management, v. 24, n. 4, p. 372–387, 2004.
- SOLER, A. M. **OPM3: A contribuição PMI para a maturidade em gestão de projetos.** Revista Mundo PM, n. III – Ano I, 2005.
- _____. **Maturidade Organizacional e o Modelo de Avaliação PMI-OPM3.** Disponível em: <http://www.j2da.com.br/lmg/Propaganda/Maturidade%20Organizacional%20e%20o%20Modelo%20PMI-OPM3.pdf>. Acessado dia 25/06/2011.
- SPEKMAN, R. E.; ISABELLA, L. A.; MACAVOY, T. C. **Alliance competence: Maximizing the value of your partnerships.** Nova Iorque: Wiley, 1999.
- SPOHRER, J.; ANDERSON, L.; PASS, N.; AGER, T.; GRUHL, D. **Service Science.** Journal of Grid Computing 6, p. 313-324, 2008.
- SPRING, M.; ARAUJO, L. **Service, services and products: rethinking operations strategy.** International Journal of Operations & Production Management, v. 29, n. 5, p. 444-467, 2009.
- STEWART, D. **Piecing together service quality: a framework for robust service.** Production and Operations Management, v. 12, n. 2, p. 246–266, 2003.
- TEBOUL, J. **Service is Front Stage: Positioning Services for Value Advantage.** Palgrave Macmillan, Nova Iorque, Estados Unidos, 2006.
- TROSTER, R. L. **Introdução à economia.** São Paulo: Makron Books, 1999.



- VAN DAAL, J. **Knowledge Management in After-Sales Organizations: Exploring Determinants of Knowledge Processes**. 2004. Dissertação (Mestrado) – Erasmus University Rotterdam, Holanda, 2004.
- VANDERMERWE, S.; RADA, J. **Servitization of business: adding value by adding services**. *European Management Journal*, v. 6, n. 4, p. 314-324, 1988.
- VOSS, C. **Applying service concepts in manufacturing**. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 12, n. 4, p. 93-99, 1992.
- WEINBERG, G. M. **Software com qualidade: pensando e idealizando sistemas**. Tradução de F.D. Steffen. Rev. Téc. de S.C. Palmieri. São Paulo: Makron Books, v.1, 1993.
- WILD, R. **Concepts for operations management**. Londres: John Wiley & Sons, 1977.
- WILKINSON, I. F. **A history of channels and network thinking in Marketing in the 20th century**. *Australasian Marketing Journal*, v. 9, n. 2, p. 23-53, 2001.
- WISE, R.; BAUMGARTNER, P. **Go downstream: the new profit imperative in manufacturing**. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 5, p. 133-141, 1999.
- WONG, M. **Implementation of innovative product service-systems in the consumer goods industry**. 2004. Tese (Doutorado) – Cambridge University, Reino Unido, 2004.
- YANG, J. **A balanced performance measurement scorecard approach for product service systems**. *International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering*, p. 548-551, 2009.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.
- ZARIFIAN, P. **Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviços**. In: SALERNO, M. S. *Relação de serviço: produção e avaliação*. São Paulo: SENAC, 2001.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Services marketing: integrating customer across the firm**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 2000.
- _____. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 536p.



10 Apêndice A: Comparação entre empresas do setor de MPS

Apenas como complemento do estudo de Gartner (2008), a Tabela 10.1 que segue apresenta uma comparação dos pontos fortes e dos fracos identificados com respeito à prestação do serviço de MPS nas principais empresas do setor (GARTNER, 2008).

Tabela 10.1: Comparação entre os pontos fortes e oportunidades entre as principais empresas que oferecem MPS (adaptada de Gartner, 2008).

Empresa	Pontos fortes	Pontos fracos
Canon	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfação dos clientes com seus equipamentos; ➤ Sem obrigatoriedade de troca de produtos que não sejam de sua marca; ➤ Suporte a empresas em todas as regiões onde vende MPS. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Terceirização de distribuidores para venda e execução de MPS; ➤ Estrutura em nível global sem tanta flexibilidade; ➤ Informação não está clara na internet.
HP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Único ponto de contato para contas globais (médias e grandes empresas); ➤ Executa o serviço sem a necessidade de parceiros; ➤ Com a aquisição da EDS aumenta sua carteira. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar variedade de máquinas de alto volume de impressão; ➤ Variações de nível de serviço de país para país.
IKON Office Solutions	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pode estender MPS para incluir centros de impressão; ➤ Permite troca dos equipamentos sem muitos impactos ao cliente; ➤ Forma de cobrança completa, precisa e rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Custos competitivos são um desafio a ser vencido pela empresa; ➤ Faturamento vem caindo nos últimos cinco anos.
Lexmark	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vários clientes em diversas indústrias; ➤ Presente em vários países com ajuda de provedores locais; ➤ Pioneira na otimização dos fluxos de impressão. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deve aumentar sua variedade de máquinas de alto volume de impressão.
Pitney Bowes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pode estender MPS para incluir centros de impressão; ➤ Permite ao comprador referenciar-se com outros do mesmo segmento; ➤ Bom atendimento e satisfação de seus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entre 2007 e 2008 passou por dificuldades devido à concorrência de custos; ➤ Apresenta algumas dificuldades com contas globais.
Ricoh	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grande variedade de produtos e outras empresas podem fazer parte do contrato; ➤ Bom atendimento e satisfação de seus clientes; ➤ Presente em diversas regiões. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pequena experiência com contas regionais e globais; ➤ Não há evidências de investimentos em pesquisa e desenvolvimento.
Toshiba	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tem grande variedade de produtos e ferramentas; ➤ Investimentos em pesquisa; ➤ Maior inserção em médias empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pouca experiência com contas globais; ➤ Foco em seus próprios produtos; ➤ Impressoras a laser têm contratos básicos e sem gerenciamento adequado.
Xerox	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possui clientes de vários tamanhos, incluindo contratos globais; ➤ Cuidados especiais no gerenciamento de mudanças; ➤ Preocupa-se com outros benefícios como consumo de energia, papel, matéria-prima etc.; ➤ Processo de otimização da impressão. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Variedade de formas de cobrar, mas a mudança de uma para a outra no meio do contrato ocasiona custos adicionais ao cliente; ➤ Esta variedade acaba confundindo novos clientes no momento de fechar negócio.



11 Apêndice B: Questões do estudo de caso

1. Entrevista com Marketing

1.1. Entendendo o ramo de atuação da empresa XYZ

1.1.1. Qual o ramo inicial e atual de atuação da empresa XYZ? Manufatura, serviços ou mescla dos dois?

- 1.1.1.1. Objetivo 1: contextualizar o ramo inicial e atual de atuação da empresa XYZ (automobilística, TI, eletrodomésticos, telefonia etc.) a fim de identificar o tema se provedora de solução e não mais manufatureira;
- 1.1.1.2. Objetivo 2: contextualizar a empresa XYZ perante o mercado (Manufatura, Serviços ou mescla dos dois).

1.2. Entendendo o porte da empresa XYZ

1.2.1. A empresa XYZ ocupa qual posição em seu ramo de atuação?

- 1.2.1.1. Objetivo 1: contextualizar a posição/situação da empresa XYZ no mercado em que atua;
- 1.2.1.2. Objetivo 2: entender o *market share* da empresa XYZ.

1.2.2. Em quantos países a empresa XYZ está localizada? Qual a origem da empresa?

- 1.2.2.1. Objetivo: classificar a empresa como nacional ou multinacional e entender sua presença no mundo.

1.3. Entendendo o pós-vendas da empresa XYZ

1.3.1. O pós-vendas é reconhecido como fator diferenciador da marca no mercado?

- 1.3.1.1. Objetivo: entender se a empresa XYZ vê o pós-vendas como um “mal necessário” ou alavancador de novos negócios (Oliva e Kallenberg, 2003).
- 1.3.1.2. Objetivo: entender se a empresa XYZ enxerga o pós-vendas como um diferencial para a marca (Oliva e Kallenberg, 2003).

1.3.2. Como caracterizar o pós-vendas da empresa XYZ: suporte ao produto, gerador de receita, gerador de negócio ou desenvolvimento da marca?

- 1.3.2.1. Objetivo: entender a participação do pós-vendas na empresa XYZ segundo classificação de Cavaleri, Gaiardelli e Ierace (2007): Suporte ao produto: “mal necessário”, apenas gerando custo adicional; Gerador de receita: fonte de receitas por meio da venda de peças e acessórios, como forma de recuperar a lucratividade do produto; Gerador de negócio: o pós-vendas torna-se estratégico à empresa, identificando novos nichos no mercado e ofertando a seus clientes um conjunto de soluções; Desenvolvimento da marca: fonte importante de receitas e detentor de informações relevantes para melhoria do produto e serviço no mercado, obtendo a retenção e satisfação dos clientes, com uma visão de longo prazo.

1.4. Entendendo o estágio de servitização da empresa XYZ

1.4.1. Como poderia ser classificada a empresa XYZ: (1) manufaturados ou serviços, (2) manufaturados e serviços ou (3) manufaturados + serviços + suporte + conhecimento + autosserviço?

- 1.4.1.1. Objetivo: classificar a empresa XYZ de acordo com os estágios de Vandermerwe e Rada (1988).

1.5. Entendendo a missão da empresa XYZ

1.5.1. Qual a missão da empresa XYZ?

- 1.5.1.1. Objetivo 1: conhecer a missão divulgada pela empresa XYZ aos seus clientes;
- 1.5.1.2. Objetivo 2: identificar a presença de elementos da lógica serviço-dominante como satisfação de clientes e provedores de soluções na missão da empresa XYZ (Mathieu, 2001 e Gebauer, Friedli e Fleisch, 2006 analisam a importância da mudança da missão da organização como sendo um fator de sucesso no processo de servitização).

1.5.2. A missão diferencia a empresa XYZ das concorrentes?

- 1.5.2.1. Objetivo: entender como a empresa XYZ se diferencia das concorrentes no que toca o valor agregado ao cliente e como isso se vê refletido em sua missão.

1.5.3. Como a empresa XYZ quer ser conhecida no mercado?

- 1.5.3.1. Objetivo: entender se a forma como a empresa XYZ define sua missão está alinhada à maneira como ela quer ser conhecida pelo cliente (identificar elementos da lógica serviço-dominante).



1.6. Entendendo a mudança da missão da empresa XYZ

1.6.1. A empresa XYZ iniciou suas atividades como fabricante de bens manufaturados e não tipicamente como prestadora de serviços e soluções. Naquela época, a missão da empresa XYZ era igual à missão atual?

1.6.1.1. Objetivo: identificar a mudança da missão da empresa devido à alteração de sua estratégia.

1.6.2. Em que momento ocorreu a mudança da missão da empresa XYZ?

1.6.2.1. Objetivo 1: associar a mudança da missão da empresa em face à implementação de sua estratégia;

1.6.2.2. Objetivo 2: entender se houve uma comunicação aos funcionários a respeito da mudança da missão da empresa XYZ, caracterizando-a como tal.

1.6.3. Por que deve ter havido esta alteração da missão da empresa XYZ?

1.6.3.1. Objetivo 1: associar a missão da empresa XYZ com sua nova estratégia, mais voltada ao cliente e com elementos de empresa servitizada;

1.6.3.2. Objetivo 2: caracterizar a aplicação da lógica serviço-dominante.

1.6.4. Quem ou qual área é responsável pela alteração ou construção da missão da empresa XYZ?

1.6.4.1. Objetivo: compreender quem ou qual área teve a visão da necessidade de mudança da estratégia da empresa, refletindo assim em sua missão.

1.6.5. Pode-se dizer que o pós-vendas serviu como elemento chave para estabelecer contato com o cliente e identificar as oportunidades em seu ambiente que fizessem com que a empresa XYZ começasse a agregar outros serviços a seu portfólio? A empresa XYZ sentiu a necessidade de solução por parte do cliente?

1.6.5.1. Objetivo: entender se o pós-vendas foi peça fundamental no estabelecimento de uma nova missão para empresa XYZ, por meio da descoberta de outras necessidades do cliente que não podiam ser vistas do ponto de vista da produção.

1.7. Entendendo a influência da missão da empresa XYZ sobre a estratégia de Marketing

1.7.1. Sendo a missão da empresa XYZ: (missão da empresa XYZ), qual é a estratégia de Marketing para análise e entendimento do mercado de produtos e serviços assim como das necessidades dos clientes?

1.7.1.1. Objetivo 1: conhecer e explorar a estratégia de Marketing da empresa XYZ com base em sua missão;

1.7.1.2. Objetivo 2: saber como a empresa XYZ busca informações a respeito do seu cliente;

1.7.1.3. Objetivo 3: entender a forma de o cliente expressar suas necessidades;

1.7.2. Existe uma diferenciação da estratégia de Marketing para a área de bens manufaturados e a de serviços?

1.7.2.1. Objetivo: saber se a estratégia Marketing difere na divulgação de um produto para um serviço, conforme sugerem alguns autores quando da aplicação da lógica serviço-dominante.

1.7.3. Como a área de Marketing é tipicamente medida?

1.7.3.1. Objetivo: compreender as métricas usadas para medir a performance da área de Marketing.

1.8. Entendendo a qualidade do produto/serviço na divulgação do serviço/produto

1.8.1. Qual a importância dada à qualidade de um serviço na divulgação do produto?

1.8.1.1. Objetivo: entender a participação ou influência da qualidade dos serviços adicionais quando da divulgação do produto.

1.8.2. Qual a importância dada à qualidade do produto na divulgação de serviços?

1.8.2.1. Objetivo: entender a participação ou influência da qualidade do produto na divulgação de serviços.

1.9. Entendendo o mercado (Marketing externo)

1.9.1. Como ocorre a participação do cliente no entendimento da empresa XYZ sobre novas oportunidades de negócio para produto e serviço?



1.9.1.1. Objetivo: entender a participação ou influência do cliente na identificação de novas oportunidades de negócio (workshops, feiras etc.).

1.9.2. Como o Marketing gerencia e estabelece seu relacionamento com o mercado para produto e serviço?

1.9.2.1. Objetivo: avaliar o relacionamento/interface da empresa XYZ com o mercado e a forma como isso se dá.

1.9.3. Como os clientes ou o mercado enxergam a utilização de produtos de empresas concorrentes como parte de uma solução ofertada a ele?

1.9.3.1. Objetivo: entender o ponto de vista do mercado/cliente quando da necessidade de utilização de produtos de empresas concorrentes na oferta de serviços (Gebauer, Friedli e Fleisch, 2006 e Galbraith, 2002).

1.9.4. Como a empresa XYZ obtém informações de oportunidades de mercado, por meio dos clientes, do que a concorrência faz ou de áreas internas em contato com o cliente (pós-vendas)?

1.9.4.1. Objetivo: constatar a participação do cliente como foco principal da empresa, conforme expõem Baines *et al* (2009) e Lusch e Vargo (2004).

1.9.5. Qual a participação do pós-vendas na identificação de novas oportunidades de serviços/produtos?

1.9.5.1. Objetivo: caracterizar a participação ativa e diferencial do pós-vendas na concepção de novos produtos e serviços como forma da empresa XYZ obter vantagem competitiva.

1.10. Entendendo o mercado (Marketing interno)

1.10.1. Como o conhecimento do mercado por parte de Marketing influencia a estratégia de Vendas? Como isso ocorre?

1.10.1.1. Objetivo: entender a interface entre a área de Marketing e área de Vendas.

1.10.2. Como Marketing repassa as informações obtidas do mercado para a área de Desenvolvimento de novos produtos/serviços?

1.10.2.1. Objetivo: entender a interface entre a área de Marketing e área de Desenvolvimento de novos produtos/serviços.

1.10.3. Como é realizado o Marketing interno da empresa XYZ com seus funcionários?

1.10.3.1. Objetivo 1: entender como é realizado o Marketing interno da empresa e a divulgação de seus produtos e serviços;

1.10.3.2. Objetivo 2: verificar como a empresa XYZ recolhe informações dos próprios funcionários para entendimento do mercado.

1.11. Entendendo a área de Vendas

1.11.1. O vendedor de serviços deve se comportar mais como vendedor da empresa XYZ ou como comprador do cliente, buscando soluções para ele?

1.11.1.1. Objetivo: caracterizar o elemento de lógica serviço-dominante em que o vendedor é parte da solução e trabalha mais como comprador ao lado do cliente que como vendedor (Galbraith, 2002).

1.12. Entendendo o relacionamento área de Desenvolvimento com as demais áreas da empresa XYZ

1.12.1. Existe um processo de recebimento de informação da área de Desenvolvimento sobre as necessidades do mercado ou cliente a partir de outras áreas (Marketing, Vendas, Pós-vendas)?

1.12.1.1. Objetivo 1: entender a influência das demais áreas (Vendas, Marketing, cliente) no desenvolvimento de novos produtos/serviços conforme apresenta a lógica serviço-dominante (Baines *et al.*, 2009a e Gebauer, Friedli e Fleisch, 2006);

1.12.1.2. Objetivo 2: caracterizar a melhoria do produto como parte do aprendizado do pós-vendas.

Áreas entrevistadas:	
Datas:	
Tempos de entrevista:	
Contatos:	



2. Entrevista com Vendas

2.1. Entendendo o ramo de atuação da empresa XYZ

2.1.1. Qual o perfil dos clientes de produtos e serviços da empresa XYZ?

- 2.1.1.1. Objetivo 1: identificar se os clientes da empresa XYZ são consumidores finais (B2C), corporativos (B2B) ou ambos;
- 2.1.1.2. Objetivo 2: identificar o porte dos clientes (pequenos, médios ou grandes);
- 2.1.1.3. Objetivo 3: identificar ramo de atuação dos clientes.

2.2. Entendendo o pós-vendas da empresa XYZ

2.2.1. O pós-vendas é reconhecido como fator diferenciador da marca no mercado?

- 2.2.1.1. Objetivo: entender se a empresa XYZ vê o pós-vendas como um “mal necessário” ou alavancador de novos negócios (Oliva e Kallenberg, 2003).
- 2.2.1.2. Objetivo: entender se a empresa XYZ enxerga o pós-vendas como um diferencial para a marca (Oliva e Kallenberg, 2003).

2.2.2. Como caracterizar o pós-vendas da empresa XYZ: suporte ao produto, gerador de receita, gerador de negócio ou desenvolvimento da marca?

- 2.2.2.1. Objetivo: entender a participação do pós-vendas na empresa XYZ segundo classificação de Cavallieri, Gaiardelli e Ierace (2007): Suporte ao produto: “mal necessário”, apenas gerando custo adicional; Gerador de receita: fonte de receitas por meio da venda de peças e acessórios, como forma de recuperar a lucratividade do produto; Gerador de negócio: o pós-vendas torna-se estratégico à empresa, identificando novos nichos no mercado e ofertando a seus clientes um conjunto de soluções; Desenvolvimento da marca: fonte importante de receitas e detentor de informações relevantes para melhoria do produto e serviço no mercado, obtendo a retenção e satisfação dos clientes, com uma visão de longo prazo.

2.3. Entendendo o mercado (Marketing externo)

2.3.1. Como os clientes ou o mercado enxergam a utilização de produtos de empresas concorrentes como parte de uma solução ofertada a ele?

- 2.3.1.1. Objetivo: entender o ponto de vista do mercado/cliente quando da necessidade de utilização de produtos de empresas concorrentes na oferta de serviços (Gebauer, Friedli e Fleisch, 2006 e Galbraith, 2002).

2.4. Entendendo o mercado (Marketing interno)

2.4.1. Como o conhecimento do mercado por parte de Marketing influencia a estratégia de Vendas? Como isso ocorre?

- 2.4.1.1. Objetivo: entender a interface entre a área de Marketing e área de Vendas.

2.5. Entendendo a área de Vendas

2.5.1. Na empresa XYZ, existe diferença de estratégia entre a área de Vendas de produtos e a de serviços?

- 2.5.1.1. Objetivo 1: entender as diferenças na venda de produtos e serviços (vendedor como vendedor e vendedor como comprador);
- 2.5.1.2. Objetivo 2: identificar o perfil de vendedor de produto como vendedor e o de serviço como arquiteto de solução, dada a necessidade de conhecimento mais profundo do portfólio da empresa XYZ e concorrentes.

2.5.2. Como o vendedor é medido nas duas situações?

- 2.5.2.1. Objetivo: compreender as métricas usadas para medir o desempenho da área de Vendas.

2.5.3. É possível a venda de produtos de empresas concorrentes na oferta de uma solução ao cliente?

- 2.5.3.1. Objetivo: entender se existe a possibilidade de vender produtos de empresas concorrentes na solução ofertada pela empresa XYZ.

2.5.4. Existe incentivo para a venda de produtos atrelados com serviços ou são áreas de Vendas separadas?

- 2.5.4.1. Objetivo: entender a forma como a empresa XYZ busca alavancar a venda de seus serviços.

2.5.5. O vendedor de serviços deve se comportar mais como vendedor da empresa XYZ ou como comprador do cliente, buscando soluções para ele?



2.5.5.1. Objetivo: caracterizar o elemento de lógica serviço-dominante em que o vendedor é parte da solução e trabalha mais como comprador ao lado do cliente que como vendedor (Galbraith, 2002).

2.6. Entendendo a importância da qualidade do produto/serviço na venda do serviço/produto

2.6.1. Considerando que o cliente já tenha experimentado um serviço da empresa XYZ, qual o impacto da qualidade deste serviço na venda de um novo produto?

2.6.1.1. Objetivo: entender a participação ou influência da qualidade dos serviços pós-vendas quando da venda do produto.

2.6.2. Considerando que o cliente já tenha comprado um produto da empresa XYZ, qual o impacto da qualidade deste na venda de serviços?

2.6.2.1. Objetivo: entender a participação ou influência da qualidade do produto na venda de serviços.

2.7. Entendendo a interface de Vendas com o cliente

2.7.1. Como a área de Vendas recebe, explora e gerencia novas oportunidades com clientes para produtos e serviços?

2.7.1.1. Objetivo: entender a forma de vendas gerenciar sua relação com o cliente.

2.7.2. Onde é mais intensa a interface de Vendas com o cliente, na venda de um produto ou de um serviço?

2.7.2.1. Objetivo: caracterizar a intensidade do contato do cliente na venda de serviços em relação a de produtos.

2.7.3. É possível dizer que existe uma facilidade maior de identificação de novas oportunidades de vendas por meio de informações do pós-vendas, quer seja produto, quer seja serviço?

2.7.3.1. Objetivo: entender a participação do pós-vendas na identificação de novas oportunidades de vendas de produtos/serviços.

2.7.4. Existe alguma estratégia de fidelização (contratos) do cliente?

2.7.4.1. Objetivo: entender como a empresa XYZ visa à manutenção de sua carteira de clientes como parte de sua estratégia.

2.8. Entendendo o relacionamento área de Desenvolvimento com as demais áreas da empresa XYZ

2.8.1. Existe um processo de recebimento de informação da área de Desenvolvimento sobre as necessidades do mercado ou cliente a partir de outras áreas (Marketing, Vendas, Pós-vendas)?

2.8.1.1. Objetivo 1: entender a influência das demais áreas (Vendas, Marketing, cliente) no desenvolvimento de novos produtos/serviços conforme apresenta a lógica serviço-dominante (Baines *et al.*, 2009a e Gebauer, Friedli e Fleisch, 2006);

2.8.1.2. Objetivo 2: caracterizar a melhoria do produto como parte do aprendizado do pós-vendas.

2.9. Entendendo as responsabilidades de cada membro da cadeia (empresa XYZ e cliente)

2.9.1. Como são acordados os riscos com o cliente e demais participantes da cadeia (parceiros) na execução do serviço?

2.9.1.1. Objetivo: comunicação clara dos riscos envolvidos para ambos os lados dado que o cliente é parte da solução.

2.9.2. Existem muitas associadas a não disponibilidade do cliente ou má operação do cliente?

2.9.2.1. Objetivo: entender as penalidades pela falta de cumprimento de uma solução vendida ao cliente independentemente do produto utilizado.

2.9.3. Como são avaliados os riscos dada a necessidade de existência de parceiros na cadeia? Como o risco é dividido com eles?

2.9.3.1. Objetivo: entender as penalidades pela falta de cumprimento de uma solução vendida ao cliente por parte dos parceiros.



Áreas entrevistadas:	
Datas:	
Tempos de entrevista:	
Contatos:	



3. Entrevista com Pós-venda

3.1. Entendendo o pós-vendas da empresa XYZ

3.1.1. O pós-vendas é reconhecido como fator diferenciador da marca no mercado?

- 3.1.1.1. Objetivo: entender se a empresa XYZ vê o pós-vendas como um “mal necessário” ou alavancador de novos negócios (Oliva e Kallenberg, 2003).
- 3.1.1.2. Objetivo: entender se a empresa XYZ enxerga o pós-vendas como um diferencial para a marca (Oliva e Kallenberg, 2003).

3.1.2. Como caracterizar o pós-vendas da empresa XYZ: suporte ao produto, gerador de receita, gerador de negócio ou desenvolvimento da marca?

- 3.1.2.1. Objetivo: entender a participação do pós-vendas na empresa XYZ segundo classificação de Cavaliere, Gaiardelli e Ierace (2007): Suporte ao produto: “mal necessário”, apenas gerando custo adicional; Gerador de receita: fonte de receitas por meio da venda de peças e acessórios, como forma de recuperar a lucratividade do produto; Gerador de negócio: o pós-vendas torna-se estratégico à empresa, identificando novos nichos no mercado e ofertando a seus clientes um conjunto de soluções; Desenvolvimento da marca: fonte importante de receitas e detentor de informações relevantes para melhoria do produto e serviço no mercado, obtendo a retenção e satisfação dos clientes, com uma visão de longo prazo.

3.2. Entendendo a mudança da missão da empresa XYZ

3.2.1. Pode-se dizer que o pós-vendas serviu como elemento chave para estabelecer contato com o cliente e identificar as oportunidades em seu ambiente que fizessem com que a empresa XYZ começasse a agregar outros serviços a seu portfólio? A empresa XYZ sentiu a necessidade de solução por parte do cliente?

- 3.2.1.1. Objetivo: entender se o pós-vendas foi peça fundamental no estabelecimento de uma nova missão para empresa XYZ, por meio da descoberta de outras necessidades do cliente que não podiam ser vistas do ponto de vista da produção.

3.3. Entendendo o mercado (Marketing externo)

3.3.1. Qual a participação do pós-vendas na identificação de novas oportunidades de serviços/produtos?

- 3.3.1.1. Objetivo: caracterizar a participação ativa e diferencial do pós-vendas na concepção de novos produtos e serviços como forma da empresa XYZ obter vantagem competitiva.

3.4. Entendendo o relacionamento área de Desenvolvimento com as demais áreas da empresa XYZ

3.4.1. Existe um processo de recebimento de informação da área de Desenvolvimento sobre as necessidades do mercado ou cliente a partir de outras áreas (Marketing, Vendas, Pós-vendas)?

- 3.4.1.1. Objetivo 1: entender a influência das demais áreas (Vendas, Marketing, cliente) no desenvolvimento de novos produtos/serviços conforme apresenta a lógica serviço-dominante (Baines *et al.*, 2009a e Gebauer, Friedli e Fleisch, 2006);
- 3.4.1.2. Objetivo 2: caracterizar a melhoria do produto como parte do aprendizado do pós-vendas.

3.4.2. Existe um processo de relacionamento da área de Desenvolvimento de produto/serviços com a área de pós-vendas para apresentação das características dos novos produtos?

- 3.4.2.1. Objetivo: identificar como é feita a interface de desenvolvimento de produtos com a área responsável pela reparação do mesmo.

3.5. Entendendo a Qualidade do ponto de vista da empresa XYZ

3.5.1. Como é medida a qualidade do produto e serviço entregue pela empresa XYZ?

- 3.5.1.1. Objetivo: entender as métricas típicas de qualidade de produto e serviço pela empresa XYZ.



3.5.2. Qual a principal diferença entre a forma como se mede a qualidade de um serviço *break and fix* e de outro serviço contratado por um cliente?

3.5.2.1. Objetivo: identificar as principais diferenças na forma de medir a qualidade de serviços *break and fix* e outros serviços adicionais.

3.5.3. Quais são as métricas usadas para medir a qualidade da entrega do serviço do ponto de vista do cliente, financeira e dos processos?

3.5.3.1. Objetivo: Caracterizar a necessidade de implementação de métricas voltadas ao cliente como fruto da lógica serviço-dominante.

3.6. Entendendo a Qualidade do ponto de vista do cliente

3.6.1. Como é medida a satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados?

3.6.1.1. Objetivo: entender como são conduzidas as pesquisas de satisfação do cliente, conforme proposto por alguns autores e os inputs do cliente para a companhia via pesquisa (Bowen e Ford, 2002).

3.6.2. Devido ao conceito de disponibilidade da solução, existe a necessidade de se organizar de forma diferente?

3.6.2.1. Objetivo: Corroborar alguns estudos de servitização que mencionam a necessidade de disponibilidade de solução para o cliente em detrimento a métricas de qualidade padrão da manufatura e como isto impacta na organização.

3.6.3. Do ponto de vista do cliente, é mais importante que o produto não tenha falhas ou que a solução vendida esteja sempre disponível?

3.6.3.1. Objetivo: Compreender o ponto de vista do cliente no processo de venda de serviços atrelados ao produto.

3.7. Entendendo os processos da empresa XYZ

3.7.1. Descreva sucintamente como é o processo de pós-vendas do produto.

3.7.1.1. Objetivo: conhecer os processos de pós-vendas do produto.

3.7.2. Descreva sucintamente como é o processo de gerenciamento da solução vendida.

3.7.2.1. Objetivo 1: conhecer o processo de gerenciamento da solução vendida e pós-vendas do produto, verificando se o cliente participa deste processo (cogerador de valor);

3.7.2.2. Objetivo 2: entender se uma mesma estrutura atende a todos os clientes ou há um ajuste da operação para atender determinados clientes;

3.7.2.3. Objetivo 3: caracterizar a aplicação da lógica serviço-dominante por meio da construção de processos padrões mas que são voltados ao cliente.

3.7.3. Existem processos distintos para diferentes modalidades de entrega de serviço?

3.7.3.1. Objetivo 1: entender as diferenças de processos e tratativa do cliente de acordo com as modalidades de entrega do serviço;

3.7.3.2. Objetivo 2: verificar a necessidade de flexibilidade de seus processos atendendo às necessidades do cliente.

3.7.4. Existe um processo de controle da demanda/oferta de produto em base à venda de serviços?

3.7.4.1. Objetivo: entender como os processos são ajustados mediante a necessidade de intensificar-se mais ou menos a produção/serviço.

3.7.5. Como ocorre a precificação dos processos de manufatura e serviços para repasse aos clientes?

3.7.5.1. Objetivo: compreender o que deve ser levando em conta no preço no momento em que certos processos saem de seu padrão normal de atendimento devido ao foco na necessidade do cliente.

3.8. Entendendo o processo de engenharia reversa da empresa XYZ

3.8.1. Como a empresa XYZ efetua a engenharia reversa?

3.8.1.1. Objetivo 1: comprovar a preocupação da empresa no processo de engenharia reversa, caracterizando-a como Ecoeficiente (Mont, 2001 e Kerr e Ryan, 2000);

3.8.1.2. Objetivo 2: entender as vantagens de usar seu próprio produto em uma solução no momento do descarte do mesmo.



3.8.2. Qual a importância do processo de engenharia reversa nos custos de operação do serviço prestado?

3.8.2.1. Objetivo: entender se os produtos usados em soluções (não adquiridos pelo cliente) podem ser reutilizados em outras situações, reduzindo-se custos de operação. Este conceito aparece também na lógica serviço-dominante.

3.9. Entendendo o perfil dos recursos

3.9.1. Qual a principal diferença de perfil entre os recursos contratados para produção em uma fábrica e para serviços?

3.9.1.1. Objetivo: entender as diferenças de perfil (operante e operador) entre os recursos de empresas tipicamente voltadas à manufatura e a serviços.

3.9.2. Existe influência do cliente quanto ao perfil de contratação de recursos de serviços?

3.9.2.1. Objetivo: caracterizar o contato/influência do cliente na área de RH.

3.10. Entendendo a qualificação dos recursos

3.10.1. Os treinamentos oferecidos para os funcionários de manufatura e serviços são iguais?

3.10.1.1. Objetivo: entender se dado o contato mais intenso com o cliente, se os treinamentos designados aos recursos de serviços são iguais aos treinamentos ministrados aos recursos de operação de manufatura.

3.11. Entendendo a remuneração dos recursos

3.11.1. Recursos de produção e de serviços são compensados da mesma forma, incluindo o bônus?

3.11.1.1. Objetivo: entender se além da diferença de perfil e de treinamentos, recursos voltados a serviços tem algum tipo de diferenciação no pagamento.

3.12. Entendendo a comunicação com o cliente

3.12.1. Existe um processo de comunicação entre cliente e empresa ao longo da cadeia de serviços? Como o cliente é mantido informado do serviço?

3.12.1.1. Objetivo: entender as formas que o cliente tem de interagir e se comunicar quando da prestação de um serviço dando seu papel de cogenerador de valor.

3.12.2. Como o cliente participa da cadeia de serviços e se comunica com a empresa para prevenir eventuais falhas?

3.12.2.1. Objetivo: apresentar o cliente como cogenerador de valor, comunicando-se e trabalhando pela empresa.

3.12.3. Existe treinamento do cliente para que ele seja parte do processo?

3.12.3.1. Objetivo: entender a necessidade de treinamento do cliente dada a cogeração de valor junto com a empresa XYZ (Kerr e Ryan, 2000).

3.13. Entendendo a comunicação com a cadeia de valor

3.13.1. Como pós-vendas recebe informação da manufatura sobre os equipamentos vendidos?

3.13.1.1. Objetivo 1: entender o relacionamento entre as áreas de pós-vendas e fábrica a fim de preparar o primeiro para atendimento ao cliente;

3.13.1.2. Objetivo 2: caracterizar a preocupação da empresa XYZ com o cliente final, dado seu foco em serviços.

3.13.2. Como é dada a comunicação entre pós-vendas e manufatura apontando as oportunidades de melhoria de produto?

3.13.2.1. Objetivo 1: entender o relacionamento entre as áreas de pós-vendas e fábrica a fim de preparar o primeiro para atendimento ao cliente;

3.13.2.2. Objetivo 2: caracterizar a preocupação da empresa XYZ com o cliente final, dado seu foco em serviços.

3.13.3. Como é estabelecida a comunicação com os fornecedores e parceiros na cadeia de produção e de serviços?

3.13.3.1. Objetivo: entender o relacionamento entre a empresa XYZ e seus parceiros na cadeia, a fim de que todos tenham informações precisas para atendimento ao cliente.



Áreas entrevistadas:	
Datas:	
Tempos de entrevista:	
Contatos:	



4. Entrevista com Desenvolvimento

4.1. Entendendo o mercado (Marketing interno)

4.1.1. Como Marketing repassa as informações obtidas do mercado para a área de Desenvolvimento de novos produtos/serviços?

4.1.1.1. Objetivo: entender a interface entre a área de Marketing e área de Desenvolvimento de novos produtos/serviços.

4.2. Entendendo o relacionamento área de Desenvolvimento com as demais áreas da empresa XYZ

4.2.1. Quais áreas fazem a interface cliente/mercado com Desenvolvimento?

4.2.1.1. Objetivo: conhecer as áreas de interface com a área Desenvolvimento de produtos e serviços.

4.2.2. Existe um processo de recebimento de informação da área de Desenvolvimento sobre as necessidades do mercado ou cliente a partir de outras áreas (Marketing, Vendas, Pós-vendas)?

4.2.2.1. Objetivo 1: entender a influência das demais áreas (Vendas, Marketing, cliente) no desenvolvimento de novos produtos/serviços conforme apresenta a lógica serviço-dominante (Baines *et al.*, 2009a e Gebauer, Friedli e Fleisch, 2006);

4.2.2.2. Objetivo 2: caracterizar a melhoria do produto como parte do aprendizado do pós-vendas.

4.2.3. Existe um processo de relacionamento da área de Desenvolvimento de produto/serviços com a área de pós-vendas para apresentação das características dos novos produtos?

4.2.3.1. Objetivo: identificar como é feita a interface de desenvolvimento de produtos com a área responsável pela reparação do mesmo.

4.2.4. É possível dizer que o cliente cria junto com a área de Desenvolvimento novos produtos e serviços (coautor por meio de testes, sugestões etc.)?

4.2.4.1. Objetivo: identificar a participação do cliente no desenvolvimento de um produto ou serviço (Johnson e Mena, 2008).

4.3. Entendendo as prioridades da área de Desenvolvimento da empresa XYZ

4.3.1. Qual a diferença de prioridades para o desenvolvimento de um produto em uma empresa de bens manufaturados típica e uma empresa que vende o produto como parte de seu serviço?

4.3.1.1. Objetivo: identificar as diferenças de no desenvolvimento de produtos em empresas manufatureiras e servitizadas. A primeira guiada por projetos internos e a segunda pela demanda do cliente.

4.3.2. No caso da empresa XYZ, pode-se dizer que o desenvolvimento do produto é mais influenciado pelas necessidades do cliente e pós-vendas?

4.3.2.1. Objetivo 1: caracterizar a participação/prioridade do cliente no processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços (Ren e Gregory, 2009);

4.3.2.2. Objetivo 2: caracterizar a participação/prioridade do pós-vendas no processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Áreas entrevistadas:	
Datas:	
Tempos de entrevista:	
Contatos:	



5. Entrevista com Qualidade

5.1. Entendendo a Qualidade do ponto de vista da empresa XYZ

5.1.1. Como é medida a qualidade do produto e serviço entregue pela empresa XYZ?

5.1.1.1. Objetivo: entender as métricas típicas de qualidade de produto e serviço pela empresa XYZ.

5.1.2. Qual a principal diferença entre a forma como se mede a qualidade de um serviço *break and fix* e de outro serviço contratado por um cliente?

5.1.2.1. Objetivo: identificar as principais diferenças na forma de medir a qualidade de serviços *break and fix* e outros serviços adicionais.

5.1.3. Quais são as métricas usadas para medir a qualidade da entrega do serviço do ponto de vista do cliente, financeira e dos processos?

5.1.3.1. Objetivo: Caracterizar a necessidade de implementação de métricas voltadas ao cliente como fruto da lógica serviço-dominante.

5.2. Entendendo a Qualidade do ponto de vista do cliente

5.2.1. Como é medida a satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados?

5.2.1.1. Objetivo: entender como são conduzidas as pesquisas de satisfação do cliente, conforme proposto por alguns autores e os inputs do cliente para a companhia via pesquisa (Bowen e Ford, 2002).

5.2.2. Devido ao conceito de disponibilidade da solução, existe a necessidade de se organizar de forma diferente?

5.2.2.1. Objetivo: Corroborar alguns estudos de servitização que mencionam a necessidade de disponibilidade de solução para o cliente em detrimento a métricas de qualidade padrão da manufatura e como isto impacta na organização.

5.2.3. Do ponto de vista do cliente, é mais importante que o produto não tenha falhas ou que a solução vendida esteja sempre disponível?

5.2.3.1. Objetivo: Compreender o ponto de vista do cliente no processo de venda de serviços atrelados ao produto.

Áreas entrevistadas:	
Datas:	
Tempos de entrevista:	
Contatos:	



6. Entrevista com Recursos Humanos

6.1. Entendendo o porte da empresa XYZ

6.1.1. **Quantos funcionários a empresa XYZ tem?**

6.1.1.1. Objetivo: dimensionar a empresa XYZ quanto ao quadro de funcionários.

6.2. Entendendo o perfil dos recursos

6.2.1. **Qual a principal diferença de perfil entre os recursos contratados para produção em uma fábrica e para serviços?**

6.2.1.1. Objetivo: entender as diferenças de perfil (operante e operador) entre os recursos de empresas tipicamente voltadas à manufatura e a serviços.

6.2.2. **Existe influência do cliente quanto ao perfil de contratação de recursos de serviços?**

6.2.2.1. Objetivo: caracterizar o contato/influência do cliente na área de RH.

6.3. Entendendo a qualificação dos recursos

6.3.1. **Os treinamentos oferecidos para os funcionários de manufatura e serviços são iguais?**

6.3.1.1. Objetivo: entender se dado o contato mais intenso com o cliente, se os treinamentos designados aos recursos de serviços são iguais aos treinamentos ministrados aos recursos de operação de manufatura.

6.4. Entendendo a remuneração dos recursos

6.4.1. **Recursos de produção e de serviços são compensados da mesma forma, incluindo o bônus?**

6.4.1.1. Objetivo: entender se além da diferença de perfil e de treinamentos, recursos voltados a serviços tem algum tipo de diferenciação no pagamento.

Áreas entrevistadas:	
Datas:	
Tempos de entrevista:	
Contatos:	



7. Entrevista com Financeiro

7.1. Entendendo o balanço financeiro da empresa XYZ

7.1.1. Qual o faturamento anual da empresa XYZ?

7.1.1.1. Objetivo: dimensionar/quantificar o faturamento anual da empresa XYZ.

7.1.2. Qual a participação de serviços e de produto no faturamento anual da empresa?

7.1.2.1. Objetivo: comparar a receita trazida por serviços e venda de produtos para a empresa XYZ, entendendo o impacto advindo de cada segmento;

7.1.3. Existe histórico de participação da receita de serviços e produtos no faturamento anual da empresa XYZ?

7.1.3.1. Objetivo: comparar o histórico de receita de cada área, comprovando crescimento e importância do serviço no portfólio da companhia XYZ (Neely, 2008 e Porter, 1993 falam sobre o aumento da participação de serviços nas empresas de manufatura).

7.1.4. A margem bruta da empresa XYZ é maior com a venda de produtos ou de serviços?

7.1.4.1. Objetivo 1: comparar as margens obtidas pela área de manufatura e serviços, comprovando os comentários de autores sobre as margens na área de serviços serem maiores (Oliva e Kallenberg, 2003);

7.1.4.2. Objetivo 2: compreender caso a margem seja menor se ainda assim pode ser atrativa por manter fluxo de caixa constante.

7.1.5. As áreas de serviços e produtos possuem P&L separados?

7.1.5.1. Objetivo 1: entender qual a estratégia de administração da receita e custos da empresa XYZ;

7.1.5.2. Objetivo 2: entender se o pós-vendas da empresa XYZ valida o entendimento de Cavalieri, Gaiardelli e Ierace (2007) sobre ter custo, receita e estratégia própria.

7.2. Entendendo a estrutura organizacional da empresa XYZ

7.2.1. Como estão divididas as unidades de negócio da empresa XYZ?

7.2.1.1. Objetivo: entender a organização da empresa XYZ, identificando sua estrutura (matricial ou funcional).

7.2.2. Como serviços, pós-vendas e produtos estão inseridos nestas unidades de negócio?

7.2.2.1. Objetivo: contextualizar as áreas de serviços, pós-vendas e produtos da empresa XYZ.

7.3. Entendendo os processos da empresa XYZ

7.3.1. Como ocorre a precificação dos processos de manufatura e serviços para repasse aos clientes?

7.3.1.1. Objetivo: compreender o que deve ser levado em conta no preço no momento em que certos processos saem de seu padrão normal de atendimento devido ao foco na necessidade do cliente.

7.4. Entendendo as responsabilidades de cada membro da cadeia (empresa XYZ e cliente)

7.4.1. Como são acordados os riscos com o cliente e demais participantes da cadeia (parceiros) na execução do serviço?

7.4.1.1. Objetivo: comunicação clara dos riscos envolvidos para ambos os lados dado que o cliente é parte da solução.

7.4.2. Existem multas associadas a não disponibilidade do cliente ou má operação do cliente?

7.4.2.1. Objetivo: entender as penalidades pela falta de cumprimento de uma solução vendida ao cliente independentemente do produto utilizado.

7.4.3. Como são avaliados os riscos dada a necessidade de existência de parceiros na cadeia? Como o risco é dividido com eles?

7.4.3.1. Objetivo: entender as penalidades pela falta de cumprimento de uma solução vendida ao cliente por parte dos parceiros.

7.5. Entendendo o processo de engenharia reversa da empresa XYZ

7.5.1. Qual a importância do processo de engenharia reversa nos custos de operação do serviço prestado?



7.5.1.1. Objetivo: entender se os produtos usados em soluções (não adquiridos pelo cliente) podem ser reutilizados em outras situações, reduzindo-se custos de operação. Este conceito aparece também na lógica serviço-dominante.

Áreas entrevistadas:	
Datas:	
Tempos de entrevista:	
Contatos:	



12 Apêndice C: Questões do estudo de caso para análise das fases de cada um dos recursos críticos

1.1. *Avaliando as fases de servitização*

Considere a definição das quatro fases abaixo e suas devidas caracterizações.

1. Prospecção:

- conhecimento do mercado e soluções existentes;
- definição dos processos mais importantes para a oferta de serviços de manutenção reativos;
- execução dos principais processos de prestação de serviço de maneira planejada, gerenciada e caminhando progressivamente para processos bem estruturados.

2. Iniciação:

- subprocessos e atividades básicas de prestação de serviço de contratos de manutenção reativos sendo executados;
- utilização de indicadores para medição de desempenho da cadeia de valor;
- padronização de macro processos e envolvimento das áreas internas.

3. Consolidação:

- medições detalhadas dos processos e atividades da cadeia;
- desempenho controlado e analisado;
- padronização de subprocessos e atividades das áreas internas.

4. Especialização:

- melhoria contínua dos processos e atividades da cadeia;
- metas e objetivos baseados em desempenho;
- medições sistemáticas como forma de melhoria e inovação.

Com base na descrição de cada um dos recursos críticos apontados na Tabela 12.1 abaixo e na forma de identificá-los, sinalize a provável fase (uma das anteriores) quando o recurso crítico pôde ser identificado.



Tabela 12.1: Fases prováveis para identificação dos recursos críticos (elaborada pelo autor).

Recurso crítico	Descrição do recurso crítico	Proposta de identificação do recurso crítico na empresa	Fase provável quando se identificou o recurso crítico
Diferenciação da marca	A empresa manufatureira entende e enxerga no processo de servitização uma forma de diferenciar-se das concorrentes por meio da adição de serviços ao seu portfólio	Reconhecimento por parte da alta gerência da empresa que a adição de serviço pode ser considerada um fator diferenciador no mercado	
Modelo financeiro	Desenvolvimento de um modelo financeiro que permita entender os benefícios da adição de serviços ao portfólio da empresa (aumento de margem, fluxo de caixa constante)	Existência de um modelo financeiro por parte da empresa mostrando as vantagens da venda de solução em relação à venda de produto	
Revisão da missão	A missão da empresa dentro do cenário de serviços deve ser revista para que não seja mais conhecida como vendedora de produto, mas como provedora de solução	Presença e preocupação com a venda de serviços como um dos focos e estratégia da empresa em sua missão	
Identificação dos competidores	Como em qualquer meio que se pretende explorar, é importante conhecer quem e quantas são as referências, como ponto de partida para entender os clientes potenciais e possíveis nichos	Existência de um estudo de mercado (geralmente contratado de empresas especializadas) que aponte as empresas líderes para o segmento bem como sua participação no mercado	
Base instalada do mercado e seu potencial	Empresas manufatureiras que visam agregar outros serviços além do pós-vendas precisam conhecer a base de manufaturados disponíveis no mercado, não apenas de sua marca, mas também de concorrentes, para dimensionar o tamanho do mercado e definir uma estratégia de ataque	Existência de um estudo de mercado (geralmente contratado de empresas especializadas) que aponte a base instalada atual e seu potencial crescimento de produtos manufaturados para o qual se pretende vender o serviço	
Soluções já existentes no mercado	Conhecer o mercado envolve também saber o que os concorrentes oferecem de solução aos seus clientes e quais são as oportunidades existentes	Existência de um estudo de mercado (geralmente contratado de empresas especializadas) que aponte o portfólio oferecido pelas principais empresas líderes do setor	
Marketing externo	Há uma alteração na forma com a qual a empresa se lança ao mercado externo e que se apresenta a ele em base a sua nova missão e estratégia de negócio	Reconhecimento por parte da área de Marketing de que a empresa não é mais apresentada ao mercado apenas como fabricante de produto, mas sim como vendedora de solução	
Serviços inovadores	Como parte da evolução e amadurecimento do processo de servitização, quanto mais experiência a empresa ganha com seu portfólio, maiores as chances de novas descobertas e oportunidades de serviços para caracterizá-la no mercado como empresa inovadora em soluções	Existência de uma área para desenvolvimento de serviços, levando em conta as necessidades trazidas pelo cliente e levantadas por meio do contato direto com ele	
Reposicionamento da empresa na cadeia de valor	A mudança de foco da empresa e consequentemente de sua missão remetem ao seu reposicionamento na cadeia de valor, deixando de ser fabricante de produto para tornar-se o principal ponto de contato com o cliente e buscando soluções as suas necessidades	A empresa começa a vender serviços do qual o produto é parte da solução	

(Continua)



(Continuação)

Recurso crítico	Descrição do recurso crítico	Proposta de identificação do recurso crítico na empresa	Fase provável quando se identificou o recurso crítico
Definição de parcerias e alianças	Com a entrada da empresa em um cenário ainda desconhecido mas cada vez mais voltado ao cliente, a fim de suprir com as necessidades deste último, definir parcerias e alianças estratégicas são fundamentais para ingresso no mercado	Presença ou construção de alianças com parceiros estratégicos capazes de complementar a solução vendida cujo conhecimento ou habilidade não é de domínio da empresa	
Integração sistêmica com parceiros e fornecedores	Além de definir parceiros estratégicos, é importante ter bem clara a função de cada um deles e garantir que todos tenham mesmo nível de informação (simetria da informação)	Presença de sistemas que integram parceiros estratégicos com a empresa como forma de assegurar correta comunicação.	
Padronização de processos na cadeia	Devido ao crescimento da empresa em seu novo mercado e da criação de alianças estratégicas com diversos parceiros, torna-se importante padronizar os processos e sistemas que unem a empresa e seus fornecedores.	Existência de um manual de procedimentos para a inclusão ou troca de parceiros estratégicos bem como de sistemas que permitam uma comunicação harmônica entre a empresa e demais elementos da rede.	
Controle do desempenho da cadeia	Com a divisão dos riscos inerentes ao processo de serviços, é importante estabelecer medições claras de desempenho de fornecedores e parceiros, inclusive com aplicação de multas, uma vez que o cliente, em grande parte dos casos, também estipula multas por falta de disponibilidade da solução vendida	Presença de relatórios de métricas operacionais e controle do desempenho, além da existência de multas vigentes em contratos com os parceiros	
Aquisição de parceiros estratégicos e venda de setores menos atraentes	Necessidade de compra de parceiros estratégicos para crescimento inorgânico ou até mesmo venda de áreas que não trazem tanto aporte ao negócio ou deixam de ser foco da empresa	Comprovação de compra de parceiros ou dissociação de áreas de negócio	
Contato com clientes potenciais	Entender as soluções existentes no mercado é importante para conhecer como e se de fato elas atendem aos usuários. Dessa forma, o contato com potenciais clientes torna-se uma forma de conhecer as soluções existentes e até mesmo descobrir novas oportunidades no mercado.	Levantamento das soluções existentes em clientes potenciais como forma de entender valores, benefícios e oportunidades.	
Cogeração de valor	O cliente passa a cogear valor, ou seja, a participar da entrega do serviço que ele mesmo comprou e ser responsável por seu sucesso ou fracasso	Identificação de atividades referentes ao cliente e sua participação na execução do serviço (cogeador de valor)	
Treinamento do cliente	Assim como a preocupação em cogear valor ao processo, a empresa deve dizer ao cliente como e quando isso deve ocorrer por meio de treinamentos que o ensinam a contribuir	Existência de programas para treinamento do cliente	
Satisfação do cliente	Além de tornar o cliente parte da solução, faz-se necessária uma medição regular de sua satisfação com a solução entregue	Existência de pesquisas de satisfação regulares que visam à melhoria da experiência do cliente com o serviço	
Relatórios de desempenho	Da mesma forma que entender a satisfação do cliente com o processo, passa-se a monitorar também a disponibilidade da solução vendida	Existência de relatórios de medição de desempenho com relação à disponibilidade da solução vendida	
Conhecimento da criticidade da solução	Nem todos os clientes possuem mesmo grau de criticidade quanto à solução vendida. Ela deve levar em conta as necessidades de operação do ambiente do cliente para definição dos escopos e tipos de contrato como forma de medir o nível de desempenho esperado.	Existência de diferentes níveis de serviço que podem ser contratados pelo cliente de acordo com a criticidade de sua operação e seu ambiente.	

(Continua)



(Conclusão)

Recurso crítico	Descrição do recurso crítico	Proposta de identificação do recurso crítico na empresa	Fase provável quando se identificou o recurso crítico
Integração sistêmica com o cliente	Uma das formas de poder reduzir custo de operação e gerar dependência ou a fidelidade do cliente quanto à solução vendida é poder integrar de forma customizada os sistemas de ambas, o que permita uma comunicação mais rápida entre empresa-cliente e também um monitoramento da solução à distância.	Existência de sistema(s) em clientes que sejam capazes de monitorar o seu ambiente e o desempenho da solução como forma de reduzir custos e ao mesmo tempo gerar valor ao cliente e torná-lo dependente da solução.	
Testes de novas tecnologias junto ao cliente	Testar novos produtos dentro do ambiente de operação do cliente permite um acerto e ajustes mais rápidos da nova solução, além de previamente receber sugestões de melhoria pelo próprio cliente que permitam atender suas expectativas.	Existência de um processo de teste de novos produtos em clientes.	
Conhecimento da base instalada do cliente	Identificar novas oportunidades dentro de clientes requer um entendimento de sua base instalada para uma possível exploração de novas soluções ou mudanças do grau de criticidade de seu serviço.	Existência de ferramentas ou processos que permitam explorar e identificar a base instalada de produtos existentes no cliente.	
Fidelização	Como resultado do estreitamento do relacionamento entre cliente e empresa, espera-se garantir sua fidelidade à marca, tornando-a preferencial na escolha de novas oportunidades. As customizações de solução e a dependência de tecnologia são algumas formas de fidelização do cliente	Existência de contratos para realização de serviço contínuo na empresa e presença de atividades customizadas capazes de se ajustar às necessidades do cliente	
Área específica voltada a serviços	Criação de uma área interna dedicada a serviços como forma de priorização da nova estratégia e aplicação da lógica serviço-dominante	Identificação de uma área de serviços separada da parte de manufatura	
Avaliação e gerenciamento do risco	Presença de uma área dedicada à avaliação e gerenciamento de risco como uma das mudanças organizacionais na empresa em processo de servitização	Identificação de uma área para gerenciamento de risco	
Integração entre a área de Desenvolvimento de produto e serviços Pós-vendas	É possível melhorar a qualidade do produto por meio da integração entre pós-vendas e a área de desenvolvimento além de facilitar a execução do serviço com alterações de projeto	Existência de revisões frequentes entre as áreas de Desenvolvimento de produto e de serviços Pós-vendas	
Integração entre a área de Vendas e serviços Pós-vendas	Dadas as customizações provenientes da necessidade para fidelização dos clientes, torna-se extremamente importante que Vendas e Pós-vendas se reúnam como forma de garantir a entrega daquilo que está sendo vendido ao cliente	Existência de revisões frequentes entre as áreas de Vendas e de serviços Pós-vendas	
Integração da área de Recursos Humanos e serviços	Com a mudança do perfil dos recursos contratados para a área de serviços, bem como a necessidade de contratações em períodos mais curtos de tempo (novos contratos), torna-se importante a interação entre serviços e recursos humanos de maneira mais formal e recorrente	Existência de revisões frequentes entre as áreas de Recursos Humanos e de serviços	
Integração com os funcionários	Torna-se importante mudar a maneira da companhia pensar, apresentando aos funcionários as diferenças e benefícios da cultura de serviço	Existência de campanhas internas de Marketing para mudança da lógica produto-dominante para serviço-dominante	

(Continua)



(Conclusão)

Recurso crítico	Descrição do recurso crítico	Proposta de identificação do recurso crítico na empresa	Fase provável quando se identificou o recurso crítico
Integração sistêmica das áreas internas	Dado o foco no cliente, todas as áreas da organização devem de alguma forma estar comunicadas por meio sistêmico como forma de entender e dimensionar estoques, armazenar dados dos clientes e seus produtos, nível de criticidade de soluções, índice de falhas de equipamentos, novas vendas etc.	Existência de sistema e repositório que contenha dados sobre o ciclo de vida do produto ou serviço e que esteja disponível para todas as áreas como forma de melhorar a qualidade do produto e da solução.	

Áreas entrevistadas:	
Datas:	
Tempos de entrevista:	
Contatos:	