

IMPACTOS ORGANIZACIONAIS DECORRENTES DA SERVITIZAÇÃO EM EMPRESAS TÍPICAMENTE MANUFATUREIRAS

Rodrigo Loureiro Prado Alvarez (USP)

rlpalvarez@terra.com.br

Marcelo Ramos Martins (USP)

mrmartin@usp.br

Marcia Terra da Silva (USP)

mtdsilva@usp.br



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. (CAMBRIDGE, 2007; MAGLIOO et al., 2009; NEELY, 2008). A transformação de empresas tipicamente manufatureiras em também provedoras de serviços, do qual seu próprio produto é apenas uma parte integrante da solução para o cliente, pode ser apontada como uma contribuição à criação e oferta de novos serviços. A inserção de serviços com os bens manufaturados permite uma diferenciação da companhia no mercado sem uma necessidade de cortar seus custos de operação para se manter competitiva (NEELY, 2008; PORTER, 1993). A partir de uma ótica mais tradicional, empresas produtoras de bens de consumo duráveis podem ser vistas como tipicamente manufatureiras. Esta 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, extremadamente focada na melhoria da produtividade por meio da economia de escala, buscando minimizar o custo e aumentar o volume de produção. 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, estas empresas buscam implantar a perspectiva da lógica serviço-dominante (foco no serviço). Entender e incorporar esta nova lógica a fim de desenvolver a estratégia da companhia altera sensivelmente sua forma de agir e interagir tanto internamente quanto com o meio. Isto porque deve existir uma co-geração de valor entre pelo menos dois sistemas de serviço (empresa e clientes) (LUSCH; VARGO, 2004). Para Sheth et al. (2000) esta co-geração 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 as suas

necessidades. Neste sentido, o valor é definido e co-criado pelo cliente, ao invés de estar embutido no produto ou serviço. Isto implica uma migração da estratégia empresarial do “fazer e vender” para a de “sentir e responder” (HAECKEL, 1999). Em indústrias de bens de consumo duráveis há, geralmente, um serviço de atendimento pós-venda ao consumidor. Empresas deste setor esforçam-se justamente em fazer e vender seu produto, manter a lealdade do cliente e buscar novas oportunidades de crescimento (AHN; SOHN,

Palavras-chaves: Gestão de serviços, Estrutura organizacional, Servitização, Bens de consumo duráveis

1. Introdução

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. (CAMBRIDGE, 2007; MAGLIO *et al.*, 2009; NEELY, 2008).

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

A inserção de serviços com os bens manufaturados permite uma diferenciação da companhia no mercado sem uma necessidade de cortar seus custos de operação para se manter competitiva (NEELY, 2008; PORTER, 1993).

A partir de uma ótica mais tradicional, empresas produtoras de bens de consumo duráveis podem ser vistas como tipicamente manufatureiras. Esta 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, extremadamente focada na melhoria da produtividade por meio da economia de escala, buscando minimizar o custo e aumentar o volume de produção.

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, estas empresas buscam implantar a perspectiva da lógica serviço-dominante (foco no serviço).

Entender e incorporar esta nova lógica a fim de desenvolver a estratégia da companhia altera sensivelmente sua forma de agir e interagir tanto internamente quanto com o meio. Isto porque deve existir uma co-geração de valor entre pelo menos dois sistemas de serviço (empresa e clientes) (LUSCH; VARGO, 2004).

Para Sheth *et al.* (2000) esta co-geração 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 as suas necessidades. Neste sentido, o valor é definido e co-criado pelo cliente, ao invés de estar embutido no produto ou serviço. Isto implica uma migração da estratégia empresarial do “fazer e vender” para a de “sentir e responder” (HAECKEL, 1999).

Em indústrias de bens de consumo duráveis há, geralmente, um serviço de atendimento pós-venda ao consumidor. Empresas deste setor esforçam-se justamente em fazer e vender seu produto, manter a lealdade do cliente e buscar novas oportunidades de crescimento (AHN; SOHN, 2009), enxergando muitas vezes o serviço de pós-vendas como um “mal necessário” a sua sobrevivência (CAVALIERI; GAIARDELLI; IERACE, 2007).

Esta é uma visão simplista dado que o fato de estar em contato direto com o cliente proporciona sentir, identificar e responder às necessidades e logo incorporar novos serviços (além do pós-venda) que possam complementar seu portfólio e agregar maior valor ao seu cliente. A Figura 1(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 este nicho para a concorrência.

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

Ahn e Sohn (2009) comentam que por meio destes serviços pode ocorrer a retenção e/ou aumento de clientes. Sendo assim, os serviços pós-venda passam a ter uma participação expressiva em empresas tidas como tipicamente manufatureiras, pois podem prover informações valiosas à própria organização, conferindo a ela uma vantagem competitiva e sendo fonte de novas oportunidades (SACCANI; SONGINI; GAIARDELLI, 2006).

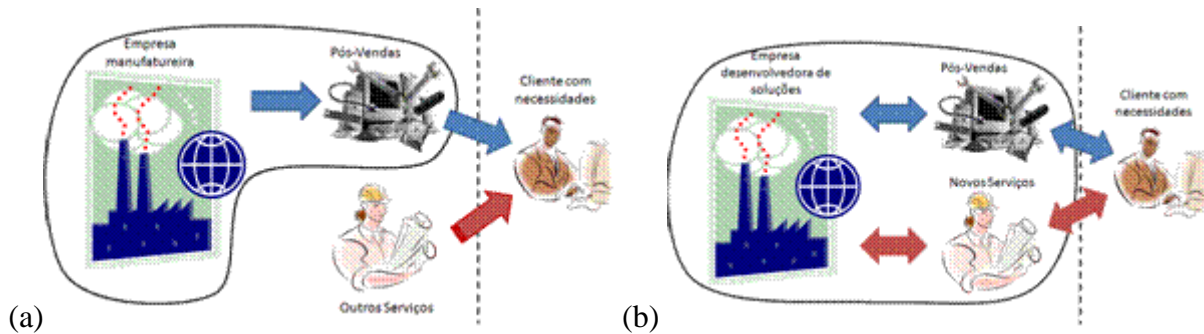


Figura 1 - (a) Visão de uma empresa de bens duráveis com pós-vendas e (b) que agrega novos serviços aos seus clientes.

Alguns estudos realizados (ALEXANDER *et al.*, 2002; BUNDSCHUH; DEZVANE, 2003; WISE; BAUMGARTNER, 1999) 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 (JOHNSON; MENA, 2008; SACCANI; SONGINI; GAIARDELLI, 2006; SLACK; LEWIS; BATES, 2004). Em outras palavras, a migração da lógica produto-dominante para serviço-dominante requer um rearranjo interno adequado.

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

Segundo Baines *et al.* (2009), tal fenômeno (servitização) 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.

Seria talvez mais simples olhar para o mercado de bens de consumo duráveis do ponto de vista da lógica produto-dominante. Porém, a relevância e o crescimento dos serviços no cenário atual globalizado e principalmente em empresas que já contam com serviços pós-venda requer um estudo mais minucioso sobre as mudanças organizacionais decorrentes desta alteração de pensamento.

Este trabalho avalia 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 uma empresa tipicamente manufatureira que já disponha de um serviço pós-venda. Como resultado, é apresentado um modelo que contribui para o entendimento de como uma empresa deve se organizar e se avaliar para alterar sua lógica dominante e alavancar novos negócios (serviços), assegurando a fidelização de seus clientes.

2. Serviços pós-vendas

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. De acordo com Oliva e Kallenberg (2003), três são as razões principais para isso:

- relevância do mercado pós-venda;
- entendimento das necessidades do cliente;
- competitividade da marca.

A estes três pontos, Saccani, 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 às atividades de vendas, marketing e relacionamento com o cliente.

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

- Suporte ao produto: função tradicional do pós-vendas e vista por muitos como um “mal necessário”, apenas gerando custo adicional;
- Gerador de receita: o pós-vendas representa uma boa 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 composto por produtos e serviços que atendam ao seu consumidor;
- 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 satisfação dos clientes, com uma visão de longo prazo.

Sendo assim, o serviço pós-vendas aparece como forte contribuidor às empresas que o consideram como parte de sua estratégia na identificação de novas oportunidades, principalmente no oferecimento de outros serviços.

3. Servitização

Sabe-se que muitas empresas iniciaram suas atividades com a manufatura de seus produtos e com o reparo dos mesmos como forma de garantir suporte após a sua compra.

Além da garantia prevista por lei e de atendimentos esporádicos fora deste período de cobertura do produto, mais adiante, elas enxergaram na área de serviços outras grandes oportunidades (CAVALIERI; GAIARDELLI; IERACE, 2007 e REN; GREGORY, 2009).

A este movimento de focar-se mais e mais na venda de serviços agregados ao produto denomina-se servitização. Vandermerwe e Rada (1988) definem três estágios para o processo de servitização:

- Estágio 1: manufaturados ou serviços – a empresa é gerida e focada em um destes dois

- negócios apenas;
- Estágio 2: manufaturados + serviços – definições convencionais do Estágio 1 deixam de existir. Nesta fase, fabricantes não separam mais seus produtos de seus serviços;
 - Estágio 3: manufaturados + serviços + suporte + conhecimento + auto-serviço – 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; auto-serviço, 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), uma empresa tipicamente manufatureira quando passa por um processo de servitização requer novos princípios, estruturas e processos para produção e suporte à operação. Baines *et al.* (2009) 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 este 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).

4. Lógica produto-dominante e serviço-dominante

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 Baines *et al.* (2009), Mathieu (2001), Oliva e Kallenberg (2003), Ren e Gregory (2009).

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

Sendo assim, estes 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 comportamentos chaves que devem ser levados em conta e bem diferenciados. A Tabela 1 mostra quais são estes comportamentos.

<i>Lógica Produto-Dominante</i>	<i>Lógica Serviço-Dominante</i>
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

Fonte: Adaptado de Lusch e Vargo (2004)

Tabela 1 - Comparação entre as lógicas produto-dominante e serviço-dominante.

No primeiro comportamento, a diferença está relacionada à importância que a primeira lógica dá ao produto acabado e a 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.

O segundo comportamento corresponde ao conflito entre a priorização do bem físico versus o bem intangível. 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. Isto permite que uma empresa diferencie-se da outra.

Outro ponto interessante 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 este padrão de conduta têm maior dificuldade em formar parcerias e trabalhar em conjunto com o cliente.

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 idéias. 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, esta 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.

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 (co-gerador de valor) o que culmina em uma relação mais próxima do cliente. No caso da venda de produto, esta interface é mais distante.

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 à sazonalidade das vendas e foco na minimização do custo.

Sendo assim, Lusch e Vargo (2004) trazem para discussão alguns comportamentos 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.

Alguns autores alertam para as mudanças e desafios encontrados quando da instauração deste processo de servitização (BAINES *et al.*, 2009; MATHIEU, 2001; OLIVA; KALLENBERG, 2003; REN; GREGORY, 2009).

5. Mudanças organizacionais como fruto da servitização

Dadas as poucas referências encontradas a respeito das mudanças da organização devido ao processo de servitização, pretende-se aprofundar este tema neste artigo.

Percorrendo-se uma grande diversidade de publicações e trabalhos a respeito das mudanças organizacionais em um processo de servitização, podem-se categorizar na Figura 2 os principais impactos organizacionais apontados por alguns autores bem como sintetizá-los de acordo com o exposto nesta mesma tabela, na linha referenciada como “Autor”.

	Missão		Marketing		Vendas	Desenvolvimento	Qualidade	Processos		Recursos	Comunicação		Risco
Baines <i>et al.</i> (2009)	Principal Entrega (Produto vs Serviço)	Natureza da Entrega (Tangível vs Intangível)	Modelo de Negócio (Transacional vs Customizado)		Relacionamento com Cliente	Desenvolvimento de Produtos e Serviços	Medição da Satisfação (Produto vs Disponibilidade da Solução)	Processos de Operação da Manufatura vs Processos de Atendimento ao Cliente	Alinhamento da Capacidade em Função da Demanda	Recursos Humanos (qualificação)	Posicionamento na Rede	Relacionamento com Fornecedores	
Ren e Gregory (2009)			Implicações da Servitização para o Marketing		Implicações da Servitização para Vendas	Implicações da Servitização para o Desenvolvimento	Métricas de desempenho	Valor Proposto pelo Serviço					Gerenciamento de Risco
Lusch e Vargo (2004)	Bem manufaturado vs Serviços	Tangível vs Intangível	Propaganda vs Diálogo	Transacional vs Relacional	Maximização do Lucro vs Retorno Financeiro			Valor Adicionado vs Proposto		Recursos Operadores vs Operantes	Informação Assimétrica vs Simétrica		
Galbraith (2002)	Melhor Solução para o Cliente		Rotina de Criação de Valor		Posicionamento de Vendas e Relacionamento com o Cliente	Desenvolvimento de Soluções	Métricas de desempenho			Pessoas e Reconhecimento			
Mont (2001)			Reconfiguração de Preços e Canais de Distribuição		Relacionamento com Parceiros para Desenvolvimento de Soluções e Relacionamento com Cliente	Desafio da Inovação em curto espaço de tempo		Serviços Eco-Eficientes			Melhoria da Comunicação com a Cadeia Permite Melhoria do Sistema		
Gebauer, Friedl e Fleisch (2006)	Estratégia de Serviço		Relacionamento do Marketing			Desenvolvimento de Produtos e Serviços		Proposição de Valor ao Cliente					
Korr e Ryan (2000)								Serviços Eco-Eficientes			Training do cliente		
Mathieu (2001)	Mudança da missão da empresa como fator de mudança da organização		Aumento do relacionamento com o mercado		Relacionamento com Cliente								
Johnson e Mena (2008)					Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente e Fluxo Financeiro	Gerenciamento do Desenvolvimento de Produtos e Serviços		Gerenciamento da Produção e Engenharia Reversa	Gerenciamento da Demanda e Ordens de Entrega		Gerenciamento do Fluxo de Informação	Gerenciamento do Relacionamento com o Fornecedor	Gerenciamento de Risco
Autor	Definição da Missão da Empresa		Gerenciamento do Relacionamento com o Mercado		Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente	Gerenciamento do Desenvolvimento	Gerenciamento da Qualidade	Gerenciamento dos Processos		Gerenciamento dos Recursos	Gerenciamento da Comunicação		Gerenciamento de Risco

Figura 2 - Resumo das mudanças organizacionais sob influência da servitização.

Em resumo, as mudanças organizacionais mencionadas pelos autores estão relacionadas à missão da empresa, sua interface com o mercado (Marketing) e com clientes (Vendas), desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, qualidade e avaliação do desempenho de sua solução ofertada, mudanças processuais, perfil dos recursos, comunicação com a cadeia de valor e conhecimento dos riscos.

Toda a cadeia de valor que vai desde fornecedores até o cliente final requer uma forma de gerenciamento particular. Ao menos é isso que desenvolveram Johnson e Mena (2008) e depois comprovaram estes conceitos por meio de alguns estudos de caso.

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

- gerenciamento do fluxo de informação: permite uma correta comunicação entre os diversos participantes da cadeia de valor;
- gerenciamento do relacionamento com o cliente: promove o desenvolvimento e manutenção da comunicação com o cliente;
- gerenciamento do relacionamento com o fornecedor: promove um desenvolvimento e

- manutenção da comunicação com o fornecedor;
- gerenciamento da demanda: é o gerenciamento das atividades que fazem o balanço entre a demanda de produtos e serviços de acordo com as capacidades internas da organização;
 - gerenciamento da produção: garante a fabricação de produtos e o oferecimento de serviços;
 - gerenciamento das ordens de entrega: preocupa-se com as entregas dos clientes;
 - gerenciamento do fluxo financeiro: assegura o controle do fluxo de caixa;
 - gerenciamento da engenharia reversa: atividades relacionadas ao retorno de produtos que podem estar associados a uma reciclagem ou remanufatura;
 - gerenciamento do desenvolvimento do produto/serviço: preza pelo desenvolvimento de novos produtos ou serviços e que tenham por fim atender à demanda do mercado;
 - gerenciamento do risco: assegura a rentabilidade e continuidade dos processos da cadeia.

Na Figura 2, os gerenciamentos do relacionamento com o cliente e do fluxo financeiro propostos por Johnson e Mena (2008) são sintetizados simplesmente em gerenciamento do relacionamento com o cliente, uma vez que se entende o fluxo financeiro como fruto da interação da empresa (mais especificamente de vendas) com o próprio cliente.

Já o gerenciamento da produção, ordens de entrega, engenharia reversa e demanda estão associados a um efetivo gerenciamento dos processos. Por último, o gerenciamento do fluxo de informação e do relacionamento com o fornecedor podem ser concatenados em um gerenciamento da comunicação com toda a cadeia.

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: gerenciamento das necessidades e tendências no mercado em face da demanda dos clientes;
- gerenciamento da qualidade: é o controle do desempenho da cadeia como um todo, levando em conta principalmente a opinião do cliente com o serviço prestado;
- gerenciamento dos recursos: garantia de ter os recursos corretos, no momento certo e com os treinamentos adequados para execução das atividades.

Pretende-se avaliar esta síntese neste artigo por meio de um estudo de caso, o qual permite uma análise mais aprofundada destas proposições de mudanças e uma discussão a respeito do tema.

6. Estudo de caso

Considerando as recomendações apresentadas por Yin (2005), foi realizado um estudo de caso objetivando identificar a ocorrência das mudanças organizacionais listadas na Figura 2 com o intuito de se contribuir para a generalização em empresas tipicamente manufatureiras e que começam a adicionar serviços ao seu portfólio.

Foram adotadas como unidades de análise as áreas (Marketing, Vendas, etc.) da empresa cujo caso foi estudado. Para a interpretação das constatações não foram definidos critérios numéricos, pois se trata de um estudo qualitativo em sua essência.

Levando-se em conta o objetivo principal do trabalho, conduziram-se entrevistas de forma direcionada, guiadas por um roteiro de questões. Estas perguntas percorrem os diversos pontos mencionados na literatura. Não obstante, outras fontes de informações foram obtidas para efeito de triangulação, tais como documentações e registros em arquivo (internet, por

exemplo).

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

Inicialmente, antes de ir diretamente aos pontos em discussão e que estão relacionados às mudanças propostas na Figura 2, conheceu-se um pouco melhor a empresa, por meio de perguntas genéricas e de cunho meramente informativo.

Algumas questões foram feitas duas vezes, porém para diferentes áreas. A razão para isso surge da importância de se realizar certa triangulação com outras fontes de informação. Perguntas que visam o conhecimento da empresa foram direcionadas de acordo com o tema que se busca compreender, incluindo Marketing, Vendas, Recursos Humanos e Financeiro. Já aquelas tocantes a missão da empresa foram 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 a compreensão das mudanças organizacionais estão em sua maioria concentradas às respectivas áreas que se pretende entender.

Ainda de acordo com Yin (2005), o mesmo propõe a utilização de ferramentas analíticas na análise do estudo de caso. As perguntas foram, então, divididas em quatro 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;
- perguntas para identificação de elementos da lógica produto-dominante / serviço-dominante e;
- perguntas para identificação de mudanças organizacionais.

A empresa escolhida para o estudo de caso é uma das maiores empresas do mundo em tecnologia da informação (TI), com faturamento anual de mais US\$ 100 bilhões em 2009. 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.

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.

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.

7. Conclusões

Apesar de se tratar de um estudo de caso único, sua análise permitiu relacionar alguns conceitos encontrados na literatura com a realidade da EP.

De fato e como já esperado, constata-se que há uma tendência no crescimento de serviços vendidos pela EP e isso ocorre basicamente 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 produto;
- à garantia de fidelização de seus clientes.

Ainda pela análise do estudo, pode-se mostrar que o modelo proposto na Figura 2 apresenta as principais áreas impactadas em um processo de servitização e aponta para o que realmente muda dentro da organização quando do crescimento de serviços em sua receita. Diferente do que Johnson e Mena (2008) comentam, para uma empresa em processo de servitização propõe-se a análise do gerenciamento:

- do relacionamento com o mercado: tipicamente uma mudança nos conceitos de Marketing, focando em uma atuação com o meio externo, interno e de forma interativa com o cliente;
- do relacionamento com o cliente: apresentando clara capacidade de entender as suas necessidades, convertendo em solução e trazendo para dentro da empresa como forma de apontar novas oportunidades de negócio;
- do desenvolvimento: muito mais focado nas necessidades apresentadas por Marketing e Vendas que trazem para dentro de casa tendências, necessidades e oportunidades, vendo não apenas o novo, mas também de produtos que ainda estão em fase de produção;
- da qualidade: levando em conta a preocupação com as métricas da operação, mas principalmente dando maior espaço e importância para as pesquisas de satisfação dos clientes;
- dos processos: sendo capaz de flexibilizar a operação e entender como a operação se ajusta à demanda e às características do compromisso com o cliente;
- dos recursos: que apresentam perfis diferentes em relação à lógica produto-dominante, com características que endereçam a solução de problemas nos “momentos da verdade”;
- da comunicação: em que toda a cadeia deve ter mesmo nível de informação, a fim de que o cliente não seja impactado por eventuais desencontros entre as áreas, incluindo fornecedores e parceiros;
- dos riscos: julgando as situações que são interessantes para a empresa e como se pode compartilhar, reduzir, evitar ou mitigar os riscos com os clientes (co-gerador de valor) e demais membros da cadeia.

Esta forma de gerenciamento diferenciada entre a lógica produto-dominante e serviço-dominante surge da mudança de estratégia adotada pela empresa e representada por meio de sua missão. Da análise e 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 Gebauer, Friedli e Fleisch (2006), Lusch e Vargo (2004) e Baines *et al.* (2009). 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.

Ao menos do que se identificou neste estudo de caso, o maior problema aparece no gerenciamento da comunicação, onde muita informação deixa de chegar às áreas em contato com o cliente, principalmente ao pós-venda. Este, por sua vez, passa a ser reconhecido como

uma área capaz de gerar valor à companhia e deixa de ser visto tipicamente como custo apenas. Tanto é assim que passa a ter um centro de custo próprio e organizacionalmente situado em outra unidade de negócio.

Para que a lógica funcione de forma apropriada, é requerida uma mudança no entendimento dos valores desta nova empresa, por meio de um marketing interno que permita divulgar os objetivos desta nova organização para todos os colaboradores. Não obstante, este também é um hiato identificado e que pode ser mais bem explorado pela EP, por meio de campanhas de divulgação de seu portfólio.

Verifica-se também que áreas antes não focadas diretamente no cliente passam agora a ser voltadas as suas necessidades e o gerenciamento delas deve levar em conta esta consideração. Além disso, o cliente apresenta-se agora como ator principal do processo e não mais como mero coadjuvante, trazendo consigo inclusive oportunidades e responsabilidades ao mesmo tempo, o que pode gerar certo risco à companhia.

Pode-se sintetizar o estudo de caso em três macro análises:

- identificação de oportunidades de servitização por meio do contato com clientes, sendo o pós-vendas um diferencial tanto para a empresa quanto para o cliente;
- identificação de elementos da lógica produto-dominante / serviço-dominante, cada qual caracterizado dentro dos comportamentos levantados por Lusch e Vargo (2004);
- identificação de mudanças organizacionais como consequência da necessidade de alteração da forma de gerenciamento dos pontos já descritos nesta conclusão.

Lembrando-se dos oito comportamentos expressos na Tabela 1, caracteriza-se na Tabela 2 os comportamentos identificados em cada uma das lógicas aplicadas à EP.

<i>Lógica Produto-Dominante</i>	<i>Elementos identificados da lógica</i>	<i>Lógica Serviço-Dominante</i>	<i>Elementos identificados da lógica</i>
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-venda 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

Tabela 2 - Elementos identificados das lógicas produto-dominante e serviço-dominante para a EP.

Pode-se concluir que de fato a adição de novos serviços como parte do portfólio da empresa altera a lógica de produto-dominante para serviço-dominante, principalmente quando em firmas tipicamente manufatureiras que já disponham de um serviço pós-venda (porta de entrada para o contato com o cliente).

Porém, não se pode dizer que houve mudança da lógica se a empresa ainda se avalia e se organiza da mesma forma que quando sob a lógica anterior. A fidelização do cliente nasce como maneira de alavancar novos negócios (serviços em sua essência), mas que merece certo cuidado em algumas áreas, principalmente no que diz respeito à comunicação e fluxo da informação entre as áreas.

De maneira ainda mais sintética, pode-se tentar entender as mudanças na organização por meio da ilustração da Figura 3. Pretende-se, a partir dela, enfatizar que uma empresa tipicamente manufatureira e que conta com um serviço de pós-venda segue inicialmente a lógica produto-dominante. Porém, por meio do contato com os clientes pode identificar novas oportunidades, conforme já elencado, que a direciona a uma mudança de estratégia (missão) e que, por conseguinte, requeira uma alteração em sua estrutura organizacional, sendo necessário para isso entender a nova lógica que ela deve seguir.

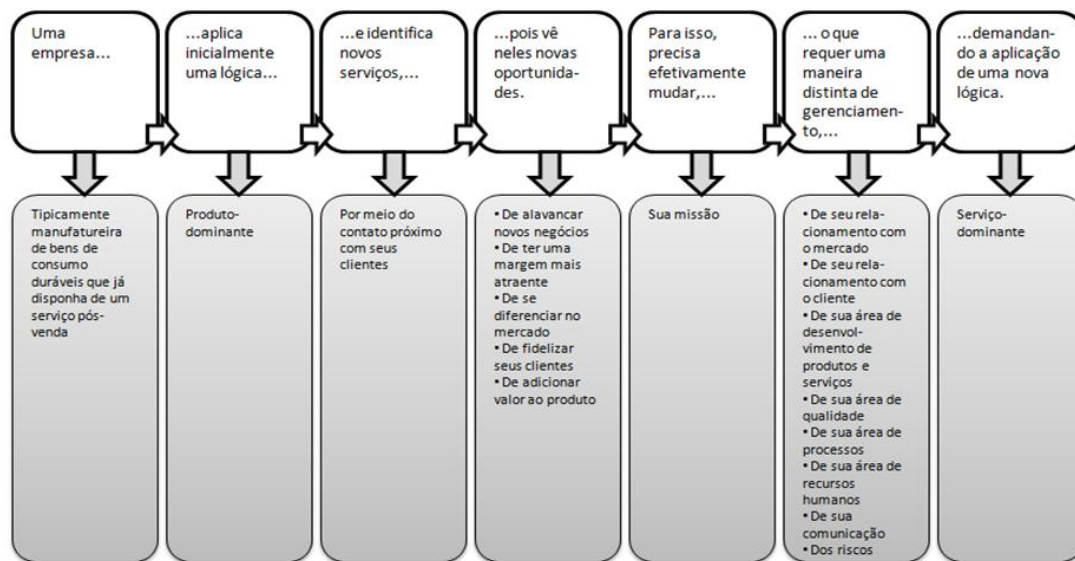


Figura 3 - Processo de reorganização de uma empresa tipicamente manufatureira, quando altera sua lógica de produto-dominante para serviço-dominante.

Como sugestão para desenvolvimentos futuros, espera-se que outros casos possam ser estudados, aprofundando-se no conhecimento do fluxo de informação entre as áreas de uma empresa que começa a enxergar serviços como um diferencial para si e para o cliente.

O entendimento do valor que se agrega à marca mantendo a venda de seu produto quando da mudança de foco para venda de serviço é outro desdobramento que se pode esperar em discussões futuras, buscando-se confrontar as conclusões encontradas neste artigo com outros estudos de caso.

Referências

- 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.
- 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, 2009.
- 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.

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.

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.

GALBRAITH, J. *Organizing to deliver solutions.* Organizational Dynamics, v. 13, n. 2, p. 194-207, 2002.

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.

HAECKEL, S. H. *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations.* Boston: Harvard School of Business, 1999.

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.

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.

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.

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.

MONT, O. *Introducing and developing a PSS.* IIIIEE, Lund University, Suécia, p. 6, 2001.

NEELY, A. D. *Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing.* Operations Management Review, v. 1, n. 2, p. 103-118, 2008.

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.

PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações.* Rio de Janeiro: Campus, 1993.

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.

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.

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.

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.

VANDERMERWE, S. & RADA, J. *Servitization of business: adding value by adding services.* European Management Journal, v. 6, n. 4, p. 314-324, 1988.

WISE, R. & BAUMGARTNER, P. *Go downstream: the new profit imperative in manufacturing.* Harvard Business Review, v. 77, n. 5, p. 133-141, 1999.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos.* 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.