

Dimensões e capacidades empresariais que influenciam a implementação de servitização: estudo de caso em uma grande indústria de Santa Catarina

Viviane D' Barsoles Gonçalves Werutsky (UNIVALI) vivianeweru@gmail.com
Caroline Rodrigues Vaz (UFSC) caroline.vaz@posgrad.ufsc.br
Álvaro Guillermo Rojas Lezana (UFSC) alvaro.lezana@ufsc.br

Resumo:

Este trabalho teve como objetivo identificar como as dimensões e capacidades empresariais influenciam na implementação da servitização em uma grande indústria no Estado de Santa Catarina, Brasil. A servitização trata-se de um processo de transformação e mudança de uma empresa de manufatura tradicional para um modelo de negócios e lógica baseados no serviço, incluindo a inovação das capacidades organizacionais. Trata-se de uma pesquisa descritivo-exploratória, de caráter qualitativo onde se utilizou um estudo de caso único como fonte de dados. Aplicou-se um questionário semi-estruturado com doze questões onde verificou-se o desenvolvimento da servitização na empresa a partir de uma escala de cinco pontos. Como resultado constatou-se que 83% das dimensões e capacidades empresariais se encontram na escala entre médio e alto desenvolvimento indicando que estas capacidades podem influenciar positivamente a implementação da servitização na empresa. Conclui-se que a empresa deve trabalhar todas as dimensões para que se obtenha um alinhamento entre elas e desta forma que a servitização seja bem sucedida trazendo os benefícios desejados pela empresa.

Palavras chave: Servitização, Dimensões e Capacidades Empresariais, Grande Indústria.

Dimensions and entrepreneurial skills that influence the implementation of servitization: case study in a large industry of Santa Catarina

Abstract

This work aimed to identify how the dimensions and entrepreneurial of capacities influence the implementation of the servitization in a large industry in the State of Santa Catarina, Brazil. Servicing is a process of transformation and shifting from a traditional manufacturing enterprise to a service-based business model and logic, including the innovation of organizational capabilities. It is a descriptive-exploratory research, of qualitative character where a single case study was used as data source. The structured questionnaire with twelve questions was applied where the development of the servitization in the company was verified from a scale of five points. As a result, it was found that 83% of the dimensions and entrepreneurial of capacities are in the scale between medium and high development indicating that these capacities can positively influence the implementation of the servitization in the company. It is concluded that the company must work all the dimensions in order to obtain an alignment between them and this way that the servitization is successful bringing the desired benefits by the company.

Key-words: Servitization, Enterprise Dimensions and Capabilities, Large Industry

1. Introdução

A busca por inovação e vantagens competitivas sustentadas exige que as organizações modifiquem constantemente os seus processos produtivos. Na indústria o cenário não é diferente, ao contrário a manufatura está em franca e rápida transformação e a servitização (Vandermerwe e Rada, 1988) é uma das faces desta mudança, sobretudo nas grandes empresas.

Servitização é o processo de transformação e mudança de uma empresa de manufatura tradicional para um modelo de negócios e lógica baseados no serviço, incluindo a inovação das capacidades organizacionais (TEMPELMAYR et al., 2017).

Embora exista um forte encadeamento entre a co-criação entre empresa e clientes, a servitização não é meramente um processo de mudança organizacional impulsionado pela vontade destes. Algumas vantagens adicionais a satisfação do cliente podem ser observadas quando se implementa a servitização em grandes indústrias: benefícios financeiros como como maiores margens de lucro, crescimento das receitas, estabilidade das receitas e lucros; benefícios estratégicos como diferenciação da oferta em relação aos concorrentes, fidelização (com moditização) e satisfação (relacionamento) dos clientes; e benefícios no marketing com o aumento da percepção de valor por parte do cliente, além de instrumento eficaz para construir um relacionamento perene com o cliente (MATHIEU, 2001; BAINES et al., 2009; MATTOS, 2012; GEBAUER et al., 2012).

Por ser um processo de mudança, a servitização traz em seu bojo dificuldades de toda ordem que precisam ser enfrentadas, ou seja, diversas questões precisam ser equacionadas, superadas, capacidades construídas e práticas melhoradas tendo em vista um novo processo.

Portanto, conhecer as capacidades organizacionais que podem auxiliar uma grande indústria tradicional no caminho da servitização e compreender como lidar com as mudanças pode ser crucial na implementação da servitização.

Neste contexto, este artigo teve como objetivo identificar como as dimensões e capacidades empresariais influenciam a implementação da servitização em uma grande indústria no Estado de Santa Catarina, Brasil.

Trata-se de uma pesquisa preliminar que dará origem a um estudo amplo envolvendo um número maior de empresas que buscam a servitização como fonte de crescimento e vantagem competitiva.

O artigo está dividido em cinco seções, sendo a primeira composta por esta introdução. A segunda seção, encontra-se o referencial teórico sobre a servitização. A terceira seção traz a metodologia empregada e coleta de dados. A quarta seção apresenta os resultados e discussões sobre o estudo de caso realizado em uma grande indústria de Santa Catarina. E por fim, a quinta seção mostra as considerações finais deste trabalho.

2. Servitização

Impelidas pelas exigências de um mercado, onde os clientes assumiram as rédeas do que venha a ser consumido definitivamente, já não basta às empresas oferecerem produtos de forma tradicional. Os consumidores esperam agora que outros benefícios sejam acrescidos ao bem material que recebem e a servitização começa a ser introduzida naquelas empresas que estão atentas a estas demandas, além da busca de vantagens competitivas sustentadas, oferecendo serviços adicionais aos produtos.

Servitização termo cunhado por Vandermerwe e Rada, (1988) pode ser conceituada como processo de transformação e mudança de uma empresa de manufatura tradicional para um

modelo de negócios e lógica baseados no serviço, incluindo a inovação das capacidades organizacionais (TEMPELMAYR et al., 2017).

Geralmente os serviços oportunizam as empresas receita mais estáveis, e margens mais elevadas. Serviços também são difíceis de imitar pela concorrência, os clientes podem oferecer informações relevantes em processos de co-criação e melhoria trazendo para aquelas empresas que conseguem obter êxito com a servitização vantagem competitiva sustentável (LAY ET AL 2010; OLIVA & KALLENBERG, 2003).

A servitização também é definida como a transição do Produto-Serviço (PS) que seria a migração do negócio de comercialização de produtos puros para ofertas de serviços puros. Dentro desta transição existem combinações de produtos e serviços conhecidos como *Product-Service Systems* (PSS) (OLIVA E KALLENBERG, 2003).

Embora a servitização seja um caminho promissor, muitas empresas ainda encontram dificuldades para avançar no processo. Questões administrativas e financeiras (Neely 2008); problemas relacionados a cultura organizacional e a necessidade de mudanças na transição para o gerenciamento de operações com orientação ao cliente são tópicos recorrentes apontados nas pesquisas (MARTINEZ ET AL 2010).

Oliva e Kallenberg (2003) afirmam ainda que a transição de uma empresa de manufatura tradicional para um provedor de serviços requer novas capacidades, métricas, incentivos e a ênfase nas mudanças de um modelo de negócios baseado em transações – tangível - para um modelo baseado em relacionamentos - intangível.

A pesquisa em servitização tem sido abordada, pela ótica da manufatura, na engenharia geral e gestão (Neely, 2008; Baines et al., 2009; Vandermerwe & Rada,1988). As discussões acadêmicas que apareceram na literatura enfocam com maior frequência dois tópicos:

- Benefícios e viabilidade de servitização como estratégia competitiva (Vandermerwe & Rada, 1988; Matthyssens & Vandembemt, 1988; Anderson & Narus,1995; Wise & Baumgartner, 1999);
- Implementação e processo de servitização (Oliva & Kallenberg, 2003; Baines et al., 2009; Tempelmayr et al., 2017)

Estes estudos demonstram que existe espaço para pesquisas que tragam resultados prescritivos que auxiliem as empresas a avançar no entendimento de quando e como a mudança deve ocorrer, além do que mudar. Baines et al., (2017) suportados por estudos de Kindström e Kowalkowski, (2014), sugerem que "auditorias holísticas e verificação de capacidades de servitização" são um campo de pesquisas ainda não desenvolvidas na compreensão do processo.

Tendo em vista este contexto, Tempelmayr et al. (2017) desenvolveram um amplo estudo que resultou em um *framework* onde identificaram doze dimensões e capacidades empresariais que influenciam a implantação da servitização bem-sucedida. A Tabela 1 com a descrição das doze dimensões e capacidades identificadas por estes autores.

Dimensões e Capacidades	Descrição
1.Parceria estratégica com clientes e valorização da co-criação	O contato e a colaboração com o cliente são cruciais na oferta de serviços e soluções; o cliente - fornecedor não é o único co-criador de valor, mas é o principal criador; recursos pessoais e relacionamentos dos trabalhadores do serviço são cruciais para a criação de valor; a servitização é baseada em um processo contínuo e relacional de delinear, conhecer e apoiar as necessidades evolutivas do cliente;
2.Recursos de rede e relacionamento	A rede pode ser uma fonte de vantagem e competitividade; oferecer serviços envolve o relacionamento com o cliente principal, mas é de alta importância a rede mais ampla envolvendo fornecedores, universidades, governo agências e outros parceiros de negócios; os gerentes precisam de tempo, persistência e um horizonte de longo prazo, uma vez que a construção de uma rede de confiança precisa de tempo
3.Cultura organizacional	Os fabricantes tradicionais geralmente possuem uma forte cultura organizacional focada em produtos; para serviços, essa cultura deve mudar; a mudança da cultura, é muitas vezes descrita como o passo mais difícil no caminho de produtos para serviços e soluções centrada no cliente; existe uma influência significativa quando os valores dos gerentes e funcionários estão orientados ao serviço levando a um melhor desempenho geral;
4.Estrutura organizacional	Para desenvolver o negócio de serviços, a estrutura organizacional também deve ser considerada; embora muitas vezes incompatíveis, a estrutura deve suportar a estratégia em serviços; importância e necessidade de colaboração apoiada por estruturas organizacionais que garantam o fluxo de recursos e disponibilidade de pessoas entre unidades de negócios e funções; as unidades de negócios de serviço podem ser estabelecidas, mas não necessariamente, como centros de lucro; a clareza organizacional sobre a responsabilidade da mudança é muito mais decisiva que os centros de lucro;
5.Capacidade de precificação do serviço	Muitas empresas de manufatura lutam pela precificação profissional dos seus serviços, algumas empresas afirmam que geralmente isso é um desafio devido as condições adversas do mercado causadas pela disputa entre concorrentes; outra abordagem é oferecer pacotes de produtos-serviços, incluindo indiretamente o preço dos serviços; os métodos de preços são principalmente baseados em custos e nos concorrentes; empresas que baseiam suas decisões de preços em serviços em uma estratégia e abordagem mais abrangente, incluindo o valor oferecido ao cliente são mais bem-sucedidas; inclui desenvolvimento de estratégia de preços de serviços, revisão periódica e adaptação dos preços do serviço; abordagem de preços baseada em valor é muitas vezes considerada como a melhor maneira de decidir preços de serviços; as barreiras pessoais, organizacionais e institucionais reduzem efetivamente a implementação de uma abordagem de preços baseada em valor.
6.Capacidade da força de venda e abordagem de venda	A venda de serviços e soluções difere da venda de produtos de várias maneiras, a empresa que oferta serviços e soluções além de produtos têm a difícil tarefa de mudar a abordagem da venda e as capacidades de sua força de vendas; a mudança da venda de produtos para serviços e soluções é muitas vezes acompanhada de estratégias de venda baseadas em valor; uma abordagem baseada em valor só deve ser seguida se o cliente estiver disposto a fazer parceria e o valor do relacionamento é alto; outra abordagem de

	venda de serviços e soluções é a venda consultiva onde os representantes de vendas atuam como conselheiros confiáveis, adaptando a oferta às necessidades específicas do cliente por compreender suas necessidades sem pressionar para vender o máximo possível; diferentes abordagens de vendas levam à necessidade de recursos de força de vendas adicionais; a compreensão mais fina do cliente e seu ambiente pelas pessoas de vendas, sua capacidade de gerenciar de forma proativa redes complexas e as expectativas dos clientes, bem como a capacidade de visualizar as ofertas intangíveis em tangíveis para o cliente são recursos importantes; para enfrentar esses desafios, os representantes de vendas devem ter uma orientação de aprendizagem, orientação para o serviço ao cliente, motivação intrínseca, inteligência geral e estabilidade emocional; por causa dessas diferenças, é clara a distinção de representantes de vendas responsáveis pela venda de produtos e serviços deve ser feita junto com treinamento do pessoal de vendas que tem que adotar para uma abordagem diferente; ocasionalmente uma parte da força de vendas terá que ser substituída; o gerenciamento estratégico de vendas tem que se esforçar para uma correspondência entre a personalidade do representante de vendas, estilo de venda e preferências de clientes; a abordagem de venda diferente também impacta além do departamento de vendas, à medida que as vendas se tornam estratégicas e multifuncionais; os funcionários de linha de frente do serviço podem servir como representantes de vendas, como eles têm muito contato com o cliente e podem iniciar novas vendas.
7. Executivos de serviço competentes e estratégias de serviço da alta administração	Para ser bem sucedido no negócio de serviços, deve ser desenvolvida uma estratégia clara; serviços também devem ser parte da estratégia geral; a estratégia deve ser alinhada com o ambiente, exigindo orientação para o mercado e orientação ao cliente; a empresa deve observar a importância da contabilização e monitoramento do custo dos serviços e do alinhamento dos sistemas de incentivo como fator crítico na implementação da estratégia; a administração sênior e os supervisores são importantes, pois devem incorporar a estratégia e devem ser um exemplo para toda a equipe, o compromisso gerencial com os serviços exerce um efeito direto significativo o desempenho do serviço.
8. Avaliação de risco e indicadores de desempenho	A oferta de serviços e soluções é muitas vezes proposta devido a obtenção de receitas mais estáveis; existem muitos riscos associados à oferta de serviços e soluções; alguns dos riscos anteriormente assumidos pelo cliente devem ser assumidos pelo fornecedor; os riscos operacionais, estratégicos e financeiros aumentam com a provisão de serviços; os riscos dependem do tipo de oferta de serviços; o "paradoxo do serviço" mostra que o investimento em serviços muitas vezes não conduzem a um aumento proporcional na receita do serviço; as consequências financeiras da servitização mostra que as empresas prestadoras geram maior receitas, mas menores lucros como porcentagem das vendas; até mesmo quando o "paradoxo do serviço" é superado, a rentabilidade não é assegurada; deve-se observar os riscos e a probabilidade de falência; na servitização os fabricantes incorrem significativamente em mais em risco de falência devido a maiores riscos internos; os gerentes devem conhecer os riscos associados às diferentes ofertas de serviços e devem estar cientes de que às vezes os riscos superam os benefícios da servitização; serviços adicionais podem aumentar as chances de sobrevivência se forem complementadas por fatores contextuais de nível alto;

	para lidar com os riscos de oferta de serviços, a implementação de medidas de desempenho devem ser adotadas; os principais indicadores de desempenho (KPIs) podem ser usados como Base para as decisões, demonstrando a evolução do negócio de serviços também em comparação para outras empresas; a ênfase nas KPIs não deve levar a visões exageradamente confiantes, mas sim apoiar percepções de como o negócio de serviços está indo; os gerentes precisam interpretar os dados e decidir sobre ações considerando todas as impressões.
9.Processos organizacionais	Processos de serviço devem ser alinhados com a estratégia e os objetivos da empresa, bem como com a estrutura da empresa; as empresas precisam definir os processos de serviço padrão desde o princípio; uma ferramenta bem desenvolvida para projetar e melhorar processos de serviço é o <i>Blueprinting</i> ; é preciso adotar processos de outras áreas, como no Gerenciamento de Recursos Humanos para garantir que os funcionários competentes estejam envolvidos e permaneçam na empresa.
10.Personalização e repetitividade	Empresas de serviços muitas vezes sofrem de menores margens de lucro porque seus custos por empregado, seu capital de giro por empregado e seus ativos totais por funcionários são mais elevados; a complexidade dos serviços e exigências de pessoal especializado leva a custos crescentes; uma possível solução sugerida é a padronização e uso de economias de escala; os serviços são uma maneira possível de oferecer ao cliente uma solução individualizada que atenda às suas necessidades específicas; por ser personalizado espera-se que as soluções sejam mais intensivas em custos; as empresas de serviços devem lidar com esse conflito entre individualização e padronização; uma possível maneira de evitar esse conflito é a oferta de módulos de serviços padronizados, que podem ser combinados individualmente pelo cliente de acordo com às suas necessidades, as empresas podem oferecer uma estrutura para modularidade e personalização para compor serviços B2B, mostrando como os serviços podem ser divididos em separado módulos de serviço; uma alternativa à modularização é a reutilização (e talvez a adaptação); as empresas podem enfatizar uma linha mais crítica para a personalização, que deve ser feita somente se o cliente for realmente ser surpreendido.
11.Qualidade de serviço	A mensuração da qualidade do serviço e o uso dos dados gerados por pesquisas tornaram-se importantes no setor dos serviços; empresas de serviços podem aprender com as experiências das empresas de serviços profissionais para também avaliar o a qualidade seu serviço para melhorar e gerenciar profissionalmente suas ofertas de serviços; vários modelos estão disponíveis - entre outros Grönroos (1984) modelo de qualidade de serviço, "SERVQUAL" desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), baseada em instrumentos de desempenho (Cronin & Taylor 1992) ou modelos adaptados a um ambiente b2b (Vandaele & Gemmel 2004; Gounaris 2005); os funcionários da linha de frente desempenham um papel crucial no monitoramento, manutenção e até aumento da alta qualidade do serviço e coleta de Feedback.
12.Desenvolvimento contínuo de serviço design de serviço	As empresas de fabricação que desejam oferecer serviços têm que pensar quais serviços devem ser oferecidos e como eles serão projetados uma abordagem possível é o pensamento de design de serviço; fatores de sucesso para o desenvolvimento do novo serviço envolvem o desenvolvimento de uma profunda compreensão do cliente, foco no cliente, uma abordagem multimétodo, envolvimento do cliente e uma abordagem holística;

	ênfatiza-se a importância das capacidades dinâmicas, especialmente nas empresas fabris; Que recursos para desenvolvimento de novos serviços estão disponíveis e que os recursos não são usados unicamente para operações e desenvolvimento de produtos (Santos & Spring 2013). Rabetino et al (2015) enfatizam a importância de desenvolver acompanhamento para todo o ciclo de vida do produto e serviços. Os especialistas entrevistados mencionaram frequentemente a importância do cliente Co-criação e produção, bem como colaboração intravirtual para o seu sucesso. A importância dos funcionários da linha de frente no desenvolvimento também foi enfatizada.
--	---

Fonte: Adaptado de Tempelmayr et al. (2017)

Tabela 1 – Descrição das dozes dimensões

Conforme salientado por Tempelmayr et al. (2017), compreender como estas dimensões e capacidades estão alinhadas além de observá-las separadamente é fundamental para aquelas empresas interessadas em desenvolver um processo de servitização. Este roteiro poderá oferecer uma orientação sobre o que as empresas devem considerar gerenciar, adaptar e melhorar.

Na próxima seção abordaremos a metodologia utilizada nesta pesquisa assim como as informações genéricas sobre a empresa objeto deste estudo de caso.

3. Metodologia

A pesquisa foi realizada no mês de setembro de 2017, em uma grande empresa manufatureira do Estado de Santa Catarina, com a participação do diretor de tecnologia, com mais de 35 anos de experiência na área.

Conforme critérios do IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística grandes empresas são aquelas que empregam mais de 500 funcionários, desta forma foi categorizada a empresa estudada neste artigo.

A empresa caso estudada, está sediada no município de Cocal do Sul região sul do Estado de Santa Catarina. Atua na área de revestimentos cerâmicos desde a década de 60. Conta atualmente com cerca de 2.500 funcionários que atuam em 5 plantas fabris sendo uma delas no Estado da Bahia. Fabrica anualmente cerca de 36 milhões de m² de revestimentos cerâmicos, está presente em mais de 80 países e mais de 15 mil pontos de venda em todo o Brasil.

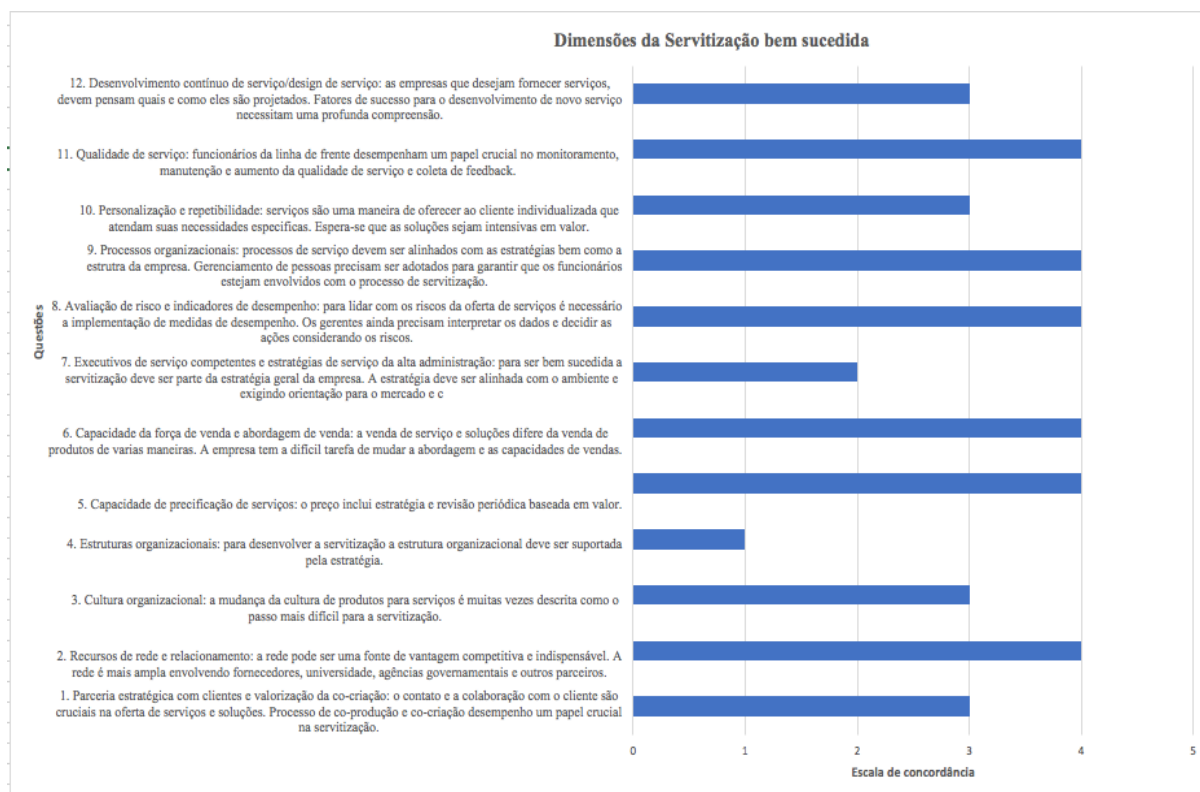
Para realizar esta pesquisa, foi utilizado um questionário estruturado, com base nas 12 dimensões e capacidades empresariais desenvolvidas por Tempelmayr et al. (2017), conforme detalhado anteriormente.

O questionário foi encaminhado pelo *google doc*, com questões de múltiplas escolha contendo uma escala *likert* de 5 pontos, sendo “1 muito baixo desenvolvimento da servitização” e “5 muito alto desenvolvimento da servitização”. Após, as questões foram analisadas e interpretadas de acordo com as respostas do entrevistado.

4. Resultados e Discussão

A mudança rumo a servitização, ou seja, a transformação de uma indústria tradicional focada apenas em produtos para uma empresa que também oferece serviços aos seus clientes, demanda que os gestores observem diversas questões denominadas neste trabalho como capacidades empresariais.

Dentre tantas necessárias, identificou-se em um estudo recente de Tempelmayr et al. (2017), doze dimensões e capacidades empresariais que podem auxiliar as empresas neste percurso. Objetivando conhecer como e quais dimensões e capacidades estariam auxiliando uma empresa a avançar rumo a servitização, efetuou-se um estudo de caso em uma grande indústria no Estado de Santa Catarina, os resultados são apresentados na Figura 1.



Fonte: Dados coletados, 2017.

Figura 1 – Dimensões e capacidades da servitização bem-sucedida.

Pode-se observar na Figura 1, que a empresa apresenta 83% das respostas em escala de média a alto desenvolvimento das dimensões e capacidades de servitização nos processos internos da empresa. Percebe-se que a capacidade de estrutura organizacional (questão 4) precisa ser melhor desenvolvida juntamente com as demais dimensões e capacidades, pois a mesma apresentou escala de “muito baixo desenvolvimento”. Para a servitização ocorra de forma bem-sucedida, observou-se que todas as dimensões devem estar alinhadas e relacionadas.

Entretanto, desenvolver uma estrutura organizacional alinhada a estratégia configura um dos desafios diários de uma empresa que busca a servitização. Na empresa pesquisada verificou-se, a partir das observações do respondente que a definição da estratégia está consistente no curto prazo com o que se observa em relação ao comportamento e em consonância com o “humor” do mercado.

A questão 7, apresentou escala de “baixo desenvolvimento”, pois a construção de uma estratégia orientada a serviços definida pela alta administração além de profissionais competentes para executar esta estratégia ainda não está em estágio apropriado para uma servitização bem-sucedida. Ao ser questionado sobre esta capacidade o respondente demonstrou preocupação com a tendência da empresa em “olhar para dentro” ocasionalmente deixando de dar foco a orientação para o mercado e as demandas dos clientes. Esta tendência

pode prejudicar a empresa no desenvolvimento da estratégia, tendo em vista que a orientação para o mercado e para o cliente, além do compromisso da alta administração é tópico essencial a ser observado na servitização.

As questões 1, 3, 10 e 12, apresentaram uma escala de “médio desenvolvimento”. Na questão 1, que aborda a dimensão e a capacidade de co-criação a empresa alega ainda encontrar dificuldades em estabelecer um sistema efetivo com clientes, sobretudo devido a estratégia de venda para terceiros (lojas especializadas e multi produtos), esta estratégia dificulta a empresa acesso direto ao cliente, sendo observado no entrando uma forte parceria de co-criação com outros fabricantes – concorrentes – profissionais da área – técnicos, decoradores, arquitetos e engenheiros – além de oportunidades de interação com estes profissionais no exterior, durante a participação em Feiras do setor.

Em relação a mudança de uma cultura focada em produtos para produtos e serviços (questão 3) que é apontada como a principal dificuldade na transição para a servitização devido a dificuldades de empresas tradicionais apresentarem forte resistência no deslocamento do foco do produto para o cliente. Confirmou-se na empresa pesquisada a premissa apontada pelos autores, pois observou-se uma “forte influência da indústria” sendo a venda identificada como “venda industrial pouco apoiada por fatores intangíveis”, no entanto o respondente acredita que esta característica pode influenciar favoravelmente a venda de serviços técnicos.

Na questão 10, ao ser questionado, o representante da empresa se mostrou preocupado com o fato “da qualidade do serviço ser identificada no funcionário e não como da empresa” justamente por esta questão estar vinculada a repetibilidade e ao desafio de ter na empresa diferentes personalizações. Os autores, entretanto, ressaltam que para superar esta questão, as empresas poderão oferecer módulos de serviços padronizados, assim como outras soluções combinadas com os clientes.

E na questão 12, a evolução de uma manufatura tradicional para uma empresa que deseja oferecer serviços, envolvendo a compreensão profunda do cliente, o respondente reconhece que o grau de maturidade elevado em relação a uma abordagem holística que envolva os clientes no processo de co-criação dos serviços ainda se encontra incipiente. Entretanto, a evolução para um sistema que seja adequado para ouvir e projetar serviços em parceria com os clientes deve ocorrer naturalmente partir do bom aprendizado, conforme salientado pelo representante da empresa. Desta forma observa-se que mesmo não tendo ainda este sistema estruturado, a empresa reconhece a importância do desenvolvimento contínuo do serviço tendo o cliente como parceiro estratégico.

Já as questões 2, 5, 6, 8, 9 e 11 apresentaram uma escala “alto desenvolvimento” (recursos de rede, capacidade de precificação e capacidade de força de venda), e na visão do respondente isso ocorre devido a percepção da empresa em relação aos benefícios da servitização para os negócios.

A questão 8, relacionada aos riscos inerentes aos processos, conforme informações do pesquisado, está bem equacionada na empresa. O respondente alega que a empresa tem uma boa cultura de verificação de riscos e desempenho, tendo desenvolvido alguns indicadores de mensuração genéricos que podem ser adaptados ao processo de servitização. Além de proporcionar aos gestores um “mapa”, a análise dos indicadores poderá subsidiar os gestores com informações importantes no momento da definição da estratégia.

Em relação a dimensão e capacidade de alinhar a estratégia geral com a de serviços e o envolvimento dos funcionários neste processo (questão 9), o respondente ressaltou que existe uma chance muito boa de se obter um efetivo envolvimento dos funcionários se os processos estiveram alinhados com a estratégia, além de uma aprendizagem efetiva sobre o processo e

suas peculiaridades.

Finalizando as contribuições e conforme palavras do respondente, a empresa pesquisada tem “um bom histórico de prestação de serviço” sendo o relacionamento com os clientes uma das “forças” da empresa. Para ele, “um bom relacionamento é um dos fatores da qualidade do *feedback* com os clientes (questão 11).

5. Considerações Finais

Pode-se concluir com esta pesquisa, que o instrumento utilizado foi legitimado para compreender como as dozes dimensões e capacidades empresariais são utilizadas e podem auxiliar a empresa a implementar com sucesso o processo de servitização.

Observou-se ainda que as capacidades empresariais não devem ser analisadas de forma isolada, pois além de complementares estão intimamente interconectadas, sendo o alinhamento entre as capacidades um indicador que a empresa caminha de forma consistente rumo a servitização.

O instrumento desenvolvido e aplicado na empresa, também pode servir como um guia para que as dimensões e capacidades nele contidas apoiem as empresas oferecendo orientações sobre o que considerar, gerenciar, adaptar e melhorar, proporcionando uma visão individual e geral de aspectos importantes a serem analisados por ocasião da mudança para a servitização.

Referências

- Anderson, J.C. & Narus, J.A.** *Capturing the value of supplementary services*. Harvard Business Review, 73(1), 75-83, 1995.
- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O. and Kay, J. M.** *The servitization of manufacturing*. Journal of Manufacturing Technology Management 20 (5), pp. 547–567., 2009.
- Baines, T., Ziaee Bigdeli, A., Bustinza, O. F., Shi, V. G., Baldwin, J. and Ridgway, K.** *Servitization. Revisiting the state-of-the-art and research priorities*. International Journal of Operations & Production Management 37 (2), pp. 256–278, 2017.
- Gebauer, H.** *Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment–strategy configurations*. Industrial Marketing Management, 37(3), 278- 291, 2012.
- Lay, G., Copani, G., Jäger, A. and Biege, S.** *The relevance of service in European manufacturing industries*, Journal of Service Management 21 (5), pp. 715–726, 2010.
- Mathieu, V.** *Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client*. Journal of Business & Industrial Marketing, 16(1), 39-61, 2001.
- Mattos, B. L.** *Impacto da servitização no modelo de negócio de empresas manufatureiras: o caso Scania*. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2012.
- Matthyssens, P. & Vandenbempt, K.** *Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment*. Industrial Marketing Management, 37(3), 316-328, 2008.
- Neely, A.** *Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing*, Operations Management Research 1 (2), pp. 103–118, 2008.
- Oliva, R. and Kallenberg, R.** *Managing the transition from products to services*, International Journal of Service Industry Management 14 (2), pp. 160–172, 2003.
- Tempelmayr et al.** *A framework of capabilities and business dimensions influencing servitization based upon service dominant logic, service science and network and system theory*. <http://ise-monitor.eu/>, 2017
- Vandermerwe, S. & Rada, J.** *Servitization of business: Adding value by adding services*. European Management Journal, 6(4), 314-324, 1988.



VII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 06 a 08 de dezembro de 2017

Windahl, C. & Lakemond, N. *Integrated solutions from a service-centered perspective: Applicability and limitations in the capital goods industry.* Industrial Marketing Management, 39(8), 1278-1290, 2010.