

SERVITIZAÇÃO: UM ESTUDO QUALITATIVO GENÉRICO EM UMA INDÚSTRIA DE MÉDIO PORTE DA SERRA GAÚCHA

Lucas Tartarotti¹
Luis Fernando Moreira²
Deonir De Toni³

RESUMO

A visão estratégica das organizações industriais vem migrando de um foco restrito em produtos, para o atendimento do mercado com ofertas que integram bens e serviços oferecendo uma solução completa para o cliente. Essa mudança de visão pode gerar diversas vantagens para a organização, entretanto, trata-se de um processo complexo. Neste sentido, define-se a servitização como tema de pesquisa. Foi realizado um estudo qualitativo genérico com uma indústria familiar de médio porte da Serra Gaúcha. Como objetivo buscou-se compreender a servitização nos processos da empresa. Como resultado teórico compreendeu-se a relação dos processos, dos colaboradores e estratégias relacionadas com o processo de servitização. Também se evidenciou as visões de diferentes agentes dentro da organização sobre o tema. Como implicação gerencial, o artigo apresenta a matriz SWOT do estudo qualitativo genérico, servindo como orientação estratégica não apenas para a empresa pesquisada, mas para as demais indústrias que buscam avaliar a relação custo-benefício da servitização na prática empresarial.

Palavras-chave: Servitização; Indústria; Estudo qualitativo genérico.

SERVITIZATION: A GENERIC QUALITATIVE STUDY IN A MEDIUM SIZED INDUSTRY IN SERRA GAÚCHA

ABSTRACT

The strategic vision of industrial organizations has been shifting from a narrow focus on products, to serving the market with offers that integrate goods and services offering a complete solution for the customer. This change in vision can generate several advantages for the organization, however, it is a complex process. In this sense, servitization is defined as a research theme. A generic qualitative study was carried out with a medium-sized family industry in the Serra Gaúcha. The objective was to understand servitization in the company's processes. As a theoretical result, the relationship between processes, employees and strategies related to the servitization process was understood. The views of different agents within the organization on the topic were also highlighted. As a managerial implication, the article presents the SWOT matrix of the generic qualitative study, serving as a strategic guide not only for the researched company, but for the other industries that seek to evaluate the cost-benefit ratio of servitization in business practice.

Keywords: Servitization; Industry; Generic qualitative study.

¹ Universidade de Caxias do Sul

² Universidade de Caxias do Sul

³ Universidade de Caxias do Sul

1 INTRODUÇÃO

As indústrias evoluíram de uma visão restrita em produtos para uma perspectiva que busca soluções para consumidores, permitindo maximizar retornos e aproveitar oportunidades de mercado (MATTHYSSENS; VANDENBEMPT, 2008). Buscando responder a desafios contemporâneos, mais organizações estão adicionando valor a sua oferta e a seu negócio através da inserção de serviços (BIKFALVI et al., 2012).

Servitização é o processo de transformação de uma empresa estritamente fabricante de produtos para uma empresa ofertante de soluções que integram bens e serviços (VANDERMERWE; RADA, 1988). Neste contexto, a inovação pela servitização tornou-se uma estratégia habitual (KASTALLI; LOOY, 2013). Isso porque observam-se ganhos potenciais com a servitização, como por exemplo, o ganho econômico e o ganho de competitividade de mercado (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

Sabe-se que o processo de servitização, apesar de ser um potencial gerador de inovadoras soluções para os consumidores, é um processo complexo que exige esforços organizacionais para superação de possíveis obstáculos e coordenação de ações necessárias (SMITH; MAULL; IRENE, 2014). Em concordância a isto, Lee et al. (2016) afirmam que a servitização não é um processo simples, e resultados satisfatórios não são garantidos. Contudo, resultados negativos estão normalmente relacionados a falhas no processo de implementação da servitização (VISNJIC; VAN LOOY, 2013).

Implementar o processo de servitização em uma empresa não se trata apenas de um conjunto de ações operacionais, está pautado na compreensão estratégica da empresa a respeito de qual caminho seguir para atingir as metas financeiras organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2006). Neste sentido, buscou-se por meio desta pesquisa uma melhor compreensão sobre a servitização nos processos da empresa estudada.

Apesar da relevância da servitização para as organizações e do grau de complexidade deste tema, identifica-se escassez de pesquisas focadas na servitização de modo geral (CHASE; APTE, 2007). Percebe-se também uma carência de estudos sobre servitização analisando o tema sobre a perspectiva de determinado modelo de negócio empresarial (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERNMANN, 2008). Assim, justifica-se a realização desta pesquisa pela relevância da servitização demonstrada pelos autores e pela escassez de pesquisas sobre este tema. A pesquisa realizada trata-se de um estudo qualitativo genérico em uma empresa industrial de médio porte da cidade de Bento Gonçalves – RS, pertencente a região da Serra Gaúcha. A técnica de coleta foi através de entrevista semiestruturada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Caracterização e integração produto e serviço

O significado de produto é comumente bem abrangido pelos fabricantes, constituindo que um produto é tipificado como um artefato material palpável. Já o termo serviço é controverso no sentido de não haver forma precisa, e ser definido com base no que ele não é, ou seja, um produto (BAINES et al, 2007). De acordo com Lovelock e Wright (2002) asseguram que o serviço pode estar unido a um produto físico, mas o seu comportamento é basicamente intangível e em regra não resulta em propriedade de algum dos fatores de produção, é um ato ou performance oferecido por uma parte a outra.

Grönroos (2003) e apresenta três tipos: i) o serviço central, que é abrangido como o núcleo, sendo o serviço que deu ascendência ao negócio, ele é essencial, é o movedor da procura; ii) já os serviços complementares viabilizam o uso do serviço essencial e sem eles geralmente não se consegue fazer uso do serviço central; iii) por último, os serviços suplementares, que são frequentes para acrescentar valor ou para fins de distinção, permitindo uma satisfação por parte dos clientes.

O desenvolvimento de um produto incide no conjunto de atividades que pondera as precisões do mercado e as aceitáveis restrições tecnológicas (MOURTZIS et al., 2020), agregado às estratégias concorrentes de produto e da organização, a fim de chegar às particularizações de um determinado projeto de um produto e de seu processo de fabricação. Nesse processo, há o acompanhamento do produto desde a sua concepção até o lançamento no mercado, adequando-se para as possíveis alterações que poderão ser indispensáveis, agrupando ao processo de desenvolvimento as lições aprendidas ao longo do ciclo de vida do produto e seu desenvolvimento (VANDERMERWE; RADA, 1988; KIM, YONG, 2020).

Ha inclusão de um produto no mercado não é simples à oito etapas envolvidas no processo de desenvolvimento de novos produtos: Geração de ideias; Seleção de ideias; Desenvolvimento e teste de conceito; Desenvolvimento da estratégia de marketing; Análise do negócio; Desenvolvimento do produto; Teste de mercado; e Comercialização (TEIXEIRA et al., 2020). O Desenvolvimento de Produtos possui instrumentos capazes de conceituar e projetar novas ideias transformando-as em produtos para demandas de mercado e clientes.

2.2 Servitização

As novas exigências dos consumidores combinadas com o aumento dos ofertantes e consequentemente da concorrência nos mercados, impulsiona as organizações a buscarem vantagem competitiva (PORTER, 2004), através de ofertas que se destaquem sobre a concorrência (RADDATS et al., 2016). Neste contexto, uma oferta focada restritamente no produto torna-se facilmente imitável, sendo assim, sem diferenciação de mercado. Em contrapartida, uma oferta agregada de serviços pode-se destacar no mercado alcançando uma vantagem competitiva para a empresa, tendo em vista a maior complexidade de se imitar serviços (LEE et al., 2016).

Servitização é a transformação da manufatura através da inovação com o objetivo de proporcionar valor para o consumidor (BENEDETTINI et al., 2015). Em encontro a isto, segundo Vandermerwe e Rada, (1988), as indústrias buscam agregar valor ao consumidor com a oferta de serviços, com objetivo de obter ganhos tanto econômicos como de competitividade no mercado (PORTER, 2004). Essa transformação da condição restrita de fabricante de produtos para a condição de ofertante de soluções produto-serviço denomina-se de servitização.

Diversas pesquisas demonstram as influências positivas da servitização para as empresas adeptas, o que estimula a adoção de ofertas que integrem produtos e serviços por parte das organizações (SOUZA JR. et al., 2018). A servitização impacta positivamente no fator econômico das organizações. Isso porque os serviços, geralmente, permitem maiores margens de lucro, além de possibilitarem uma fonte mais estável de receita, por serem mais resistentes a oscilações dos ciclos econômicos. Outro impacto positivo da servitização é o fato já mencionado do serviço ser mais dificilmente imitado, o que pode gerar uma vantagem competitiva para a empresa (PORTER, 2004; OLIVA e KALLENBERG, 2003).

Contudo, cabe ressaltar que alguns estudos demonstraram as dificuldades da transição para a servitização. De acordo com Bascavusoglu-Moreau e Tether (2011), as indústrias precisam desenvolver um elevado grau de servitização para poder alcançar os ganhos de desempenho (PASCHOU et al., 2020). Além disso, os investimentos no processo de servitização podem diminuir temporariamente a lucratividade da empresa (GEBAUER et al., 2005). Por fim, identificam-se casos de sucesso e de fracasso do processo de transição das empresas para a servitização (VALTAKOSKI, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é o estudo dos métodos e o ofício desses métodos, ao lado com os procedimentos e técnicas, particulares de cada ciência, para a obtenção dos seus objetivos.

Tendo como escopo a abrangência, de caráter amplo, do processo de investigação científica (MATIAS-PEREIRA, 2016; MARTINS.; THEÓPHILO, 2016).

3.1 Delineamento da pesquisa

De acordo com Yin (2016) pondera que a pesquisa qualitativa se tornou a forma predominante de estudos acadêmicos, como as ciências sociais, e profissionais, como a Administração, por consentir a concretização de estudos aprofundados sobre uma multiplicidade de temas, abonando liberdade em sua escolha. Para Flick (2009), a pesquisa qualitativa visa cooperar para os estudos das afinidades sociais por meio do posicionamento do observante no mundo, onde busca distinguir e analisar os diferentes aspectos dos indivíduos.

A pesquisa de campo tem seu objeto/fonte aproximar-se em seu próprio *lócus*. Yin (2016) assegura que esse tipo de pesquisa é recomendado quando se almeja estudar indivíduos, grupos, comunidades e instituições, com o objetivo de abranger os mais diferentes aspectos de uma apurada realidade (MINAYO, 2017). Yin (2016) ressalta que a meta de um estudo exploratório seria desenvolver proposições e conjecturas pertinentes, para obter-se uma visão mais perfeita para em seguida alcançar uma análise aprofundada.

3.2 O caso e as unidades de análise

A empresa selecionada para o estudo qualitativo genérico é uma indústria familiar da região da Serra Gaúcha, mais especificamente da cidade de Bento Gonçalves – RS. A empresa atende ao seu segmento há mais de 40 anos, o que demonstra a maturidade da empresa. O porte da empresa pode ser considerado médio de acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDS). Segundo o BNDS (2020) classificação de porte é efetivada logo que a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas ou segundo a renda anual de clientes pessoas físicas veja o quadro 1.

Quadro 1- porte da empresa de acordo com a ROB

Classificação	ROB
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mi
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: elaborado pelos autores e adaptado de BNDS (2020).

Em afinidade ao número de empregados, no caso de indústrias, são consideradas, média empresa, de 100 a 499. (SEBRAE, 2020). No PIB da Indústria, a aproxima das médias empresas (24,5%). Os participantes deste estudo foram o diretor da empresa, gestor da área comercial e o gestor da área de produção os três principais atores que conhecem o fluxo de trabalho da

empresa. Segundo Silverman (2010) destaca que para escolher os potenciais entrevistados é: quem está em condições de responder às minhas interrogações para fornecer os insights que eu busco? O autor apresenta isto como "amostragem intencional" na qual os entrevistados são seletos com base em seu conhecimento e no admissível aporte para a pesquisa.

3.2.1 Coleta de dados: entrevista semiestruturada

A estratégia da entrevista é utilizada para reunir importantes dados empíricos, principalmente quando o fenômeno estudado é episódico (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Se tratando da entrevista semiestruturada, de acordo com Yin (2016), esta estratégia busca entender os significados que os participantes atribuem a determinado tema de pesquisa.

A entrevista semiestruturada possibilita ao pesquisador obter dados na própria linguagem do entrevistado, deixando a cargo do pesquisador a interpretação sobre a visão de mundo dos participantes. O roteiro de entrevista em uma entrevista semiestruturada pode ser alterado no decorrer da coleta buscando obter informações adicionais e outros dados relevantes (YIN, 2016). O roteiro da entrevista semiestruturada foi desenvolvido a partir da adaptação do questionário validado de Baines e Lightfoot (2013) com 18 perguntas.

Quadro 2 – Dados dos entrevistados

Entrevistados	Sexo	Cargo	Tempo de casa	Duração da entrevista	Páginas transcritas
E1	Masculino	Diretor	Mais de 20anos	45 minutos	6
E2	Masculino	Gestor comercial	Mais de 5 anos	42 minutos	7
E3	Masculino	Gestor de produção	Mais de 5 anos	53 minutos	8

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

As entrevistas geraram 1 hora e quarenta de áudio, em sua totalidade e 21 páginas transcritas fornecendo subsídio para pesquisa.

3.2.2 Observação não participante e pesquisa documental

A observação tem desempenho fundamental em pesquisas de abordagem qualitativa. Ela ocorre quando o pesquisador não interfere nas atuações que está observando nem na coleta dados e não participa abertamente do fato (MINAYO, 2017). É indispensável possuir um script para a observação, a fim de conceder apoio ao máximo aceitável de fatos sobre o tema da pesquisa. As observações podem ser arranjadas durante as próprias entrevistas realizadas, em reuniões para o agendamento, em visitas ou em qualquer outro período em que o pesquisador fazer presente no ambiente a ser pesquisado (DENZIN et al., 2008).

Pesquisa em documentos bem como anotações foram identificadas e analisadas, para Denzin et al. (2008), essas anotações e documentos são relevantes para anotar ideias e novos dados descobertos durante as observações do pesquisador. Esta pesquisa utilizou-se técnicas diferentes para a coleta dos dados – entrevista semiestruturada, observação não participante e consulta a relatórios e fontes disponíveis, como site da empresa e a rede social, para dados secundários –, originando sua triangulação. Para compilação e análise dos dados foi utilizado o software MAXQDA 2020, empregando-se para a codificação todo o material coletado durante as entrevistas (sistematizado por meio de áudios e transcrições), fotos, diários de campo (contendo anotações das evidências observadas) e também dados secundários (apresentados por meio de sites da empresa e redes sociais e etc).

Quadro 3 – Fontes de dados secundários e sua origem

Origem	Fontes de dados / Denominação	Unidade de medida do Arquivo	Tipologia do Arquivo
Internet	Site oficial da empresa	4 Páginas	Arquivo PDF
Internet	Facebook oficial da empresa	20 Páginas	Arquivo PDF
Internet	Facebook oficial da empresa	3 minutos	Vídeo
Internet	Catálogo de produtos	24 Páginas	Arquivo PDF
Internet	Imagens da empresa	6 Fotos	PNG

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

No total foram quarenta e oito páginas de arquivos em PDF entre a rede social da empresa e o site oficial da empresa, seis imagens e um vídeo de três minutos empregados na análise de dados secundários. Aqui salientamos uma análise em profundidade dos documentos empregues nesta fase. A observação não participante resultou em quatro páginas de observação crítica onde foi observado na observação 1 os entrevistados e na observação 2 a empresa e o fluxo de trabalho nos setores da empresa.

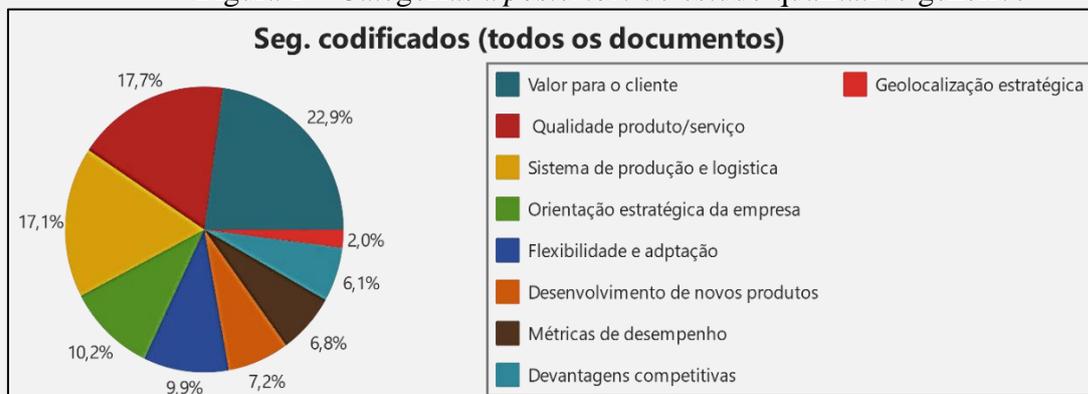
3.2.3 Análise e tratamentos dos dados

Os dados coletados foram estudados por meio da técnica de análise de conteúdo, que, segundo Minayo (2017), desdobra-se nas seguintes etapas: pré-análise; exploração do material ou codificação e tratamento; e interpretação dos resultados. Depois de efetivada as entrevistas emergiram categorias a posteriori que situam o corpus de análise, foi feita a categorização (BARDIN, 2016), ou seja, a classificação de dados obrigatórios de um conjunto por distinção, sendo estes reagrupados em seguida de acordo com a codificação. Estes reagrupamentos ocorrem de acordo com as particularidades que são comuns a estes elementos (BARDIN, 2016).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para evidenciar as categorias que emergiram da pesquisa foi possível com auxílio do software MAXQDA onde ficou evidenciado na Figura 1;

Figura 1 – Categorias a *posteriori* do estudo qualitativo genérico



Fonte: Extraído do *software* MAXQDA (2020).

Podemos evidenciar que as categorias que emergiram foram; valor para o cliente, qualidade produto/serviço, sistema de produção e logística, orientação estratégica da empresa, flexibilidade e adaptação, desenvolvimento de novos produtos, métricas desempenhos, desvantagens competitivas, geolocalização estratégica outro detalhe que nesta análise podemos ver a porcentagem de conteúdo codificado por cada categoria mostrando qual é a categoria que está mais em evidência.

4.1 Valor para o cliente

O valor para o cliente foi a categoria que mais ficou em evidencia no estudo, onde o seu peso em relação as outras categorias foram de 22.9% a partir da codificação e análise de conteúdo a empresa tem o foco no cliente e desde o cliente de pequeno porte até o de grande porte todos de uma forma igualitária e mantendo relacionamentos em parceria (LEE et al. 2016). Para corroborar com está afirmação temos a fala do E1:

Tem alguns clientes grandes, que a gente chama, e tem uma **relação muito próxima**, porque assim, tem que garantir a entrega. Então, temos uma **preocupação forte com esses clientes**, porque não pode atrasar. Então, por exemplo, tem o cliente que tá montando lá uma chave, um alicate, e a gente fornece o rebite, se não tiver o rebite ele não vai montar a alicate, tem todo esse processo, então a gente tem uma preocupação muito grande em **atender esses clientes** grandes (E1).

O valor para cliente é uma política consolidada para empresa nos seus 40 anos de existência os clientes apontam que é uma marca consolidada e o valor da marca bem com o

preço é um diferencial para o serviço prestado ao cliente (GRÖNROOS. 2003). Isto fica evidente na fala do E3:

[...] o nosso cliente acaba vendo muito **o preço**, mas como eu falei: ele leva em **consideração a marca**, que hoje tem mais de 40 anos no mercado" (E3).

4.2 Qualidade produto/serviço

A qualidade na prestação do serviço e na fabricação de seus produtos tem uma importância de 17.7% para empresa estes dados ficaram evidenciado a partir da análise de conteúdo (BARDIN, 2016). O entrevistado E3 apontou que o controle de dimensional feito por amostragem e por desenhos técnicos confeccionados pela área de engenharia de produto da empresa buscando informações com a área do marketing de cada cliente e as características do produto no mercado (TEIXEIRA et al., 2020). O E3 corrobora para esta afirmação:

[...] os produtos de linha têm o controle **de qualidade por amostragem** de alguns itens e por **desenho técnico**. [...] tem cliente que não olha só o preço, que olha **primeiro a qualidade** [...] então **qualidade é fundamental**, tu tens que ter para entrar no mercado (E3).

Outro fator que ficou evidenciado que a empresa investe em capacitação de seus colaboradores na questão de treinamentos tanto para área de produção, qualidade e segurança do trabalho para o bom atendimento de seus clientes. A qualidade e bem-estar dos funcionários fica evidente na fala do E2:

[...] não esquecendo de toda essa **parte da qualidade**, não esquecendo a parte de **segurança** também dos funcionários. Não adianta fazer tudo isso e o **pessoal se machucar**, assim o pessoal não tem qualidade, entende [...] (E2).

4.3 Sistema de produção/logística

A importância desta categoria para o estudo é de 17.1% dos documentos codificados na pesquisa. A empresa tem amplo domínio de seus processos internos de fabricação possui máquinas de alta performance como tornos CNCs “Comando Numérico Computadorizado” e fresas CNCs na sua linha de montagem possui máquinas automatizadas nas montagens de seus produtos as operações são verticalizadas e horizontalizadas para melhor busca da integração dos processos internos (BENEDETTINI et al., 2015). Na observação não participante fica evidente esta afirmação: [...]a área de produção possui células de produção que atendem diversos produtos em um nível de adaptação de troca de produto para outro bem rápido “Setup”. Possui máquinas CNC “Torno e Fresa” robôs na área de usinagem [...] possui um setor de montagem com máquinas automatizadas” (OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE 2).

O estilo de produção da empresa é empurrado com um grande volume de estoque o E1 corrobora com está afirmação:

Como a gente tem uma produção, que não é puxada, e **sim empurrada**, a gente trabalha **muito com estoque** (E1).

A produção é toda centralizada e três depósitos de estoque uma para cada linha de atuação da empresa no mercado o E1 corrobora para esta afirmação:

Basicamente, hoje, a nossa produção é **toda centralizada**, a produção. Temos três diferentes depósitos, e **cada depósito entrega uma linha diferente**. Mas a produção é toda ela centralizada em um pavilhão (E1).

No que tange a logística a distribuição é feita de maneira terceirizada, por causa do custo logístico as entregas são feitas no prazo de três a cinco dias depois de colocado o pedido pelo setor de vendas o E2 corrobora com está afirmação:

[...] a gente trabalha com muita **terceirização de transportes** [...] pelo convenio que a gente tem com a transportadora, trabalhamos com transportadoras conveniadas, a gente tem assim uma entrega **em média 3 dias a 5 dias** [...] (E2).

4.4 Orientação estratégica da empresa

No que demanda desta a categoria ficou com 10.2% dos itens codificados e analisados desta pesquisa. A orientação estratégica para os entrevistados é bem clara ambos possuem conhecimento macro de como é o funcionamento do negócio e o planejamento estratégico da empresa isto ficou relatado na afirmação do E2:

[...]se faz uma reunião **de planejamento estratégico**, ou seja, montamos um **planejamento** para o próximo ano se analisa todas essas **questões de mercado**, analisamos a parte de **serviço**, a gente analisa também essa parte que tem de **transformações de matéria-prima**, ou seja, queremos o nosso objetivo, queremos entregar o produto o mais rápido possível para o cliente (E2).

Outro relato que aborda a orientação estratégica da empresa é que empresa sempre busca a vantagem competitiva que de acordo com Porter (2004) a competitividade, em suas inovações contém dois atributos que se destacam: sua dimensão sistêmica, direcionada em novos métodos com máximo dinamismo econômico; a independência em afinidade a fatores e recursos direcionados a estratégias privadas, investimento e novidade. Está afirmação fica evidente na fala do E1:

Como é uma **empresa metalúrgica**, ela tem muito essa questão da transformação, mas junto com isso a gente tem a questão da entrega também de produtos e de serviços, do ponto de vista de garantir a entrega, atendimento no escritório, tem várias pessoas hoje no escritório que dão suporte para, por exemplo, deu algum problema na entrega, mercadoria errada, então é bem isso, essa parte de **serviços agregados** que a gente oferece e traz uma **vantagem competitiva** (E1).

4.5 Flexibilidade e adaptação

Nesta categoria a porcentagem de importância é de 9,9 % dos documentos analisados. De acordo Benedettini, Neely e Swink (2015), os diferentes clientes procurarão distintas ofertas e soluções, em concordância com seu exemplo de negócio. Constituindo de tal modo que determinarão ofertas de serviços característicos e customizadas adaptados ao contexto de sua necessidade de acordo com o olhar da indústria. A flexibilidade e adaptação é visível no caso analisado a empresa consegue fazer customizações de produto, embalagens dos produtos e quantidades variando de cliente para cliente esta afirmação fica evidente nas falas do E3 e do E1:

[...] existe um grau muito grande de **customização de produto** aqui dentro da empresa, seja por fazer com a marca do cliente, atendemos grandes distribuidores com a marca exclusiva deles. Então o produto sai daqui sem a marca, nem no produto, nem na caixa, sai a caixa com o **nome do cliente** (E3). Então somos **bem flexível** ainda em **função das quantidades**, mas a tendência para baixar custo inclusive é ter pacotes fechados de acordo com o tamanho da caixa que estipulamos e também por solicitação de cliente, a eu quero neste saquinho, este tipo de peça, eu quero 5 peças, o outro tipo de peça, eu quero 10 peças, a gente se **adapta também** (E1).

4.6 Desenvolvimento de novos produtos

No que tange esta categoria teve 7,2% dos documentos codificados na pesquisa. O conceito do produto é uma das principais implicações da etapa de planejamento de produtos e serve para auxiliar na tomada de decisões da empresa quanto grandemente à concretização ou não do projeto (TEIXEIRA et al., 2020). Muitas sugestões de novos produtos são oriundas do cliente que utiliza o produto, não tanto do comerciante. Muitas vezes a pessoa que utiliza o produto já criou um produto novo, porém não tem condições de fabricá-lo em escala e de forma profissional.

A empresa busca essa ideia e profissionaliza o produto, desenvolve matriz, faz protótipo 3D, testa e depois lança uma novidade no mercado. Outra estratégia da empresa são as feiras.

Algumas feiras a empresa expõem seus produtos e em outras feiras o objetivo é buscar novas ideias de produtos corroborando para esta afirmação temos a fala do E3 e do E1.

[...] quando vemos desenvolver um **produto novo**, tem-se toda uma **avaliação de engenharia**, desenvolve-se um **projeto**, é **conversado com os clientes**, entende-se se está **de acordo** ou não, se tem que **fazer modificações**, depois sim é feito **testes** na fábrica em um primeiro **lote piloto**, então **analisa-se a qualidade**, é feito alguns testes para depois ir **para o mercado**. Isso mais voltado a **produto novo** (E3).

[...] em outros produtos desenvolvemos o produto, faz protótipos, faz impressão em 3D e testa junto com o cliente[...] então tem muito esse fluxo, tem alguns produtos que tem uma **cocriação** junto **com os clientes**, outros tem uma **cocriação** só na parte de teste ou lançamento, e outros nós temos uma participação mais individual, **nós criamos** e depois **lançamos no mercado** (E1).

4.7 Métricas de desempenho

Na categoria métricas de desempenho a quantidades de itens codificados feitos através da análise de conteúdo foi de 6.1%. Foi evidenciado que o indicador macro é o faturamento, existem indicadores de eficiência, indicadores de prazo de entrega, indicadores de RH, indicadores de SAC, indicadores de devoluções. Cada indicador tem um padrinho que se monitora a cada três meses, se o indicador começa a não atingir a meta, o padrinho tem que gerar um plano de ação. Após isso, desenvolve-se ações para o mês seguinte. Analisa-se também a lucratividade e faturamento por representante, região e segmento. Também existem indicadores nas áreas de engenharia, produção, comercial, financeiro, RH.

No estudo de Porter (2004) ele aborda a obrigação de distinguir-se e compreender-se as forças subjacentes que entusiasma na competitividade e lucratividade do setor de atuação e faz referência a relação à cadeia e sistema de valor, o desenvolvimento desta fase é operacionalizado por meio do mapeamento da Cadeia de Valor, adotando os preceitos de Porter (2004). As métricas de desempenho ficam evidente na fala do E3 e do E2:

[...] RH da **rotatividade**, do **absenteísmo do pessoal**, [...] da **capacidade ociosa que tem hoje as máquinas**, da **eficiência**, das **perdas**, [...] também comento um pouco do **SAC**, as reclamações que teve, [...] **inadimplência** (E3).

[...] **indicadores de prazo de entrega**, [...] **indicadores de devoluções** (E2).

4.8 Desvantagem competitiva

Na questão da desvantagem competitiva ela obteve 6.1% da codificação feita no estudo qualitativo genérico. De acordo com Porter (2004) uma estratégia competitiva consiste na entrega de algo único que assinala uma disposição estratégica a partir de uma arrumação distinta das atividades exercidas pela empresa e dos ajustes conforme pôr sinalização em alguma desvantagem na organização. Foi averiguado que um ponto chave que deveria ser trabalhado na empresa seria a questão da inspeção de produtos importados isto fica evidente na fala do E3:

Nós temos uma deficiência de não ter **um controle de qualidade** hoje no país do que é **importado**, seja China, Turquia, seja Alemanha. Então acaba que muitas vezes a gente **identifica o problema** quando já chegou a **mercadoria aqui**. (E3).

Outro fator que ficou evidenciado a empresa não tem um laboratório de qualidade onde os produtos possam ser testados para mensurar a questão de ciclo de vida do produto também evidenciada na fala do E3 e do E2:

[...] hoje, nós **não temos um laboratório** dentro da empresa, digamos assim, que a gente possa **fazer testes do nosso produto** [...] (E3)
[...] o nosso **controle de qualidade** é o **cliente** lá na ponta [...] então por isso que muitas vezes a gente **tem reclamações do cliente** (E2)

Na questão dos fornecedores a ruídos de informações e de relacionamentos com alguns fornecedores corroborando com está afirmação temos a fala do E2:

[...] sinceramente, eu não gosto de entrar em **contato com fornecedor** que o cara fica enrolando, [...] tinha que separar em 10, o fornecedor foi lá e **separou** menos ou mais, ou separou o **produto errado** (E2).

4.9 Localização estratégica

A geolocalização da empresa abordou 2% dos itens codificados, ela está localizada em Bento Gonsalves na região metropolitana da serra gaúcha onde a um grande polo moveleiro na cidade onde a mesma está localizada, também a um grande polo metalmeccânico na cidade de Caxias do Sul isto é uma vantagem competitiva para empresa (PORTER, 2004). Isto fica evidente na fala do E1: “[...] questão de logística, estamos em Bento Gonçalves, e o nosso

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de negócio da indústria está em mudança, com o enfoque clássico no produto, para máxima centralidade no valor para o cliente. A sugestão de valor da organização é a enfatizada de seus produtos e serviços nas parcerias com os clientes, ao invés do foco tradicional baseado no simples atendimento (SOUZA JR. et al., 2018). A organização também cria novos produtos (KIM, YONG, 2020), processos e métricas com foco nos clientes, processo, qualidade e logística.

A organização tem motivações estratégicas, financeiras e de marketing para buscar a servitização (Gebauer et al., 2005). Da mesma forma também despontam que o alinhamento horizontal e vertical das diferentes áreas da organização e de sua rede de parceiros, para máximo foco nos clientes e em serviços, ao oposto do seu foco clássico no produto, ainda concebe um admirável desafio estratégico (PORTER, 2004; BENEDETTINI et al., 2015). Os resultados da pesquisa além disso despontam que há o desafio de alinhar os processos e métricas da organização para o foco no cliente.

A organização possui um sistema informações consolidado tanto na área comercial, engenharia, produção e possui métricas de controle para acompanhar a “ganho materializado do cliente”. Denotando por busca processos e métodos concentrados no cliente, o atributo básico das estratégias de servitização mencionada em diferentes publicações sobre o tema de pesquisa e que foram tratados neste trabalho.

6.1 Implicações gerenciais

Logo que feita a análise de conteúdo e compilados os dados verificamos a necessidade de aplicação dos dados da pesquisa para que a organização pudesse acrescentar os achados de pesquisa em seu planejamento estratégico e possa ser adicionado como uma vantagem competitiva, que de acordo Porter (2004) a competitividade das empresas vem sendo estimada um fator primordial para a vitalidade das organizações e a análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades se tornou um instrumento fundamental para que este método aconteça estrategicamente.

Para viabilizar esta análise mais estratégica utilizamos a análise SWOT faz a análise dos ambientes interno e externo, a sigla que significa concomitantemente em inglês: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Para a verificação do atual cenário em que se depara, a fim de que as organizações possam se arranjar de maneira estratégica no mercado atuante, os tópicos forças e fraquezas avaliam o ambiente

interno, enquanto as oportunidades e as ameaças são avaliadas sob o ponto de vista do ambiente externo (PORTER, 2004).

Consiste numa análise útil para o planejamento estratégico de uma empresa ou projeto. Por meio dessa análise, pode-se relacionar e identificar as forças/fraquezas, oportunidades/ameaças da organização para tomada de decisão e posicionamento do negócio antecipadamente (PORTER, 2004), a pesquisa analisou este cenário de acordo com a codificação e análise das entrevistas, observação não participante e uma profunda pesquisa documental na questão das forças colocamos as categorias do estudo qualitativo genérico, as fraquezas utilizamos as falas e apontamentos críticos da categoria desvantagem competitiva, nas ameaças nos orientamos pelas narrativas da categoria orientação estratégica de mercado e oportunidades no orientamos pelas narrativas da categoria desvantagem competitiva, valor no cliente e orientação estratégica da empresa algumas categorias foram codificadas de forma igualitária, a mesma narrativa pode estar vinculada a uma categoria ou mais. Para melhor evidenciar a matriz SWOT optou-se por elaborar a Figura 3.

Figura 3 – Análise SWOT da empresa estudada



Fonte: elaborados pelos autores (2020).

Forças: No que tange as forças da empresa ela é bem estorturada em todos os níveis da organização possui máquinas de ponta e capital humano com um alto grau de conhecimentos de sua função. A gerência é extremamente técnica e com amplo domínio do negócio, isto traz um olhar positivista para servitização.

Fraquezas: As fraquezas precisam ser trabalhadas em um horizonte de curto a médio prazo (PORTER, 2004), i) aqui recomenda-se fazer um plano desenvolvimento de fornecedores abordado por alguns autores como Hahm (1990) que desenvolveu um modelo conceitual para fornecedores; ii) no caso inspeção buscar fazer inspeções de entrada por folhas de verificação

de falhas de produto e classifica-las de acordo com cada cliente fazer um breve histórico de cada cliente e ver quanto foi perdido de faturamento pelas não conformidades deste fornecedor, fazer o cruzamentos de informa do custo de importação com o de não conformidade de produto; iii) os ensaios buscar um laboratório parceiro para fazer os ensaios metrológico de produto e vida de produto o laboratório que certifique o produto seu perfil deve ser terceirizado e certificado pelo INMETRO.

Oportunidades: no que tange a implantação da ISO 9001/2015 irá minimizar problemas de processo e de fornecedores por ser uma norma com foco nos processos.

Ameaças: elas devem ser analisadas de forma holística integrando o trabalhando de cada problema como fosse único se sugere fazer planos de ação para cada ameaça para mitigá-las.

6.2 Limitações do estudo e pesquisas futuras

As limitações do estudo podem ser vinculadas ao método por ter entrevistado somente alta gerência com três entrevistas, não ter entrevistados o pessoal administrativo, engenharia, produção e representantes comerciais. Esta pesquisa proporcionou restrições quanto a teoria, método (viés do pesquisador e dos respondentes), técnicas, unidades de análise e público. É admissível que tenha ocorrido, também, a omissão de variáveis importantes durante as análises e equívoco ao mensurar valores devido à plausíveis erros de interpretação dos respondentes e dos próprios pesquisadores.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se a réplica desta pesquisa em diferentes setores da organização atuantes no mesmo segmento, como compras, recursos humanos e produção, bem como demais elementos da cadeia de valor localizados externamente. Assim, será possível abranger como os demais setores participam, abrangem e impactam as práticas de servilizarão. Também é possível fazer um estudo de múltiplos casos e estudos de comparação entre empresas com métodos mistos de pesquisa quanti-quali.

REFERÊNCIAS

- BAINES, T. S. et al. 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.; SMART, P. The servitization of manufacturing. A systematic lityerature review of interdependente trends. International Journal of Operations and Production Management, v. 33, n. 12, p.14081431,2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

- BASCAVUSOGLU-MOREAU, E.; TETHER, B. Servitization, survival and productivity: A longitudinal study of UK manufacturing firms. **DRUID 2011 – Innovation, Strategy, and Structure – Organizations, Institutions, Systems and Regions**, Copenhagen, Denmark, 2011.
- BENEDETTINI, O.; NEELY, A.; SWINK, M. Why do servitized firms fail? A riskbased explanation. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 35, n. 6, p. 946-979, 2015.
- BIKFALVI, A.; LAY, G.; MALOCA, S.; WASER, B. R. Servitization and networking: Largescale survey findings on product-related services. **Service Business**, v.7, p. 61-82, 2012.
- CHASE, R. B.; APTE, U. M. A history of research in service operations: what's the big idea? **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 375-386, 2007.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, N. Y. S. *Collecting and interpreting qualitative materials*. 3.ed. Thousand Oaks, Calif: Sage, 2008. Disponível em: <<https://us.sagepub.com/enus/sam/collecting-and-interpreting-qualitative-materials/book237870>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2019.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 2, p 25 -32, 2007.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GEBAUER, H.; FLEISCH, E.; FRIEDLI, T. Overcoming the service paradox in manufacturing companies. **European Management Journal**, v. 23, n. 1, p.14-26, 2005.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- HAHN, C.K.; WATTS, C.A.; KIM, K.Y. The Supplier Development Program: a Conceptual Model. **Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 26, n. 2, p. 2-7, 1990.
- JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERNMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, p.5967, 2008.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. How to implement a new strategy without disrupting your organization. **Harvard Business Review**, v. 84, p. 100-109, 2006.
- KASTALLI, I.V.; VAN LOOY, B. Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. **Journal of operations management**, v. 41, n. 4, p.169-180, 2013.
- KIM, YONG. S. A representation framework of product–service systems. **Design Science**, v. 6, 2020.
- LEE, S.; YOO, S.; KIM, D. When is servitization a profitable competitive strategy? **International Journal of Production Economics**, v. 173, n. 43-53, 2016.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MATTHYSSENS, P.; VANDENBEMPT, K. Moving from basic offerings to value-added solutions: strategies, barriers and alignment. **Industrial Marketing Management**, v. 37, p. 316–328, 2008.
- MOURTZIS, D. et al. A cloud-based resource planning tool for the production and installation of industrial product service systems (IPSS). **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 106, n. 11, p. 4945-4963, 2020
- MINAYO, M. C. de S. Scientificity, generalization and dissemination of qualitative studies. **Ciência e saúde coletiva**. v. 22, n. 1, p. 16-17, 2017
- OLIVA, R.; KALLENBERG, R. Managing the transition from products to services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14, No. 2, p.160-172, 2003.
- PASCHOU, T. et al. Digital servitization in manufacturing: A systematic literature review and research agenda. **Industrial Marketing Management**, 2020.

- PORTER, M. **Estrategia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.
- RADDATS, C.; BAINES, T.; BURTON, J.; STORY, V.M.; ZOLKIEWSKI, J. Motivations for servitization: the impact of product complexity. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 36, n. 5, p. 572-591, 2016.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. (2020). Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/asn/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%20%2001%2010%202019.pdf>>. Acesso em: 02, fev, 2020.
- SILVERMAN, D. **Doing Qualitative Research: A Practical Handbook**. 3. ed. London: Sage, 2010
- SMITH, L.; MAULL, R.; IRENE, C. L. Servitization and operations management: a service dominant logic approach. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 34, n. 2, p. 242–269, 2014.
- SOUZA JÚNIOR, W. C.; TORRES JÚNIOR, N.; MIYAKE, D. I. A servitização e o desempenho organizacional no setor de máquinas e equipamentos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 58, n. 5, p. 475-493, 2018.
- TEIXEIRA, F. G. et al. DA IDEIA AO CONCEITO DE PRODUTO: O USO DE TÉCNICAS CRIATIVAS COMBINADAS PARA AUXILIAR NO PROCESSO DE DESIGN. In: **11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design Anais do 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**. Editora Edgard Blücher, 2020.
- VALTAKOSKI, A. Explaining servitization failure and deservitization: A knowledge-based perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 60, p. 138-150, 2017.
- VANDERMERWE, S.; RADA, J. Servitization of business: adding value by adding service. **European Management Journal**, v. 6, n. 4, p. 314-324, 1988.
- VISNJIC, I.; VAN LOOY, B.; NEELY, A. Steering manufacturing firms towards service business model innovation. **California Management Review**, v. 56, p. 100–123, 2013.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. Tradução: Daniel Bueno.