

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO

MAURO VINICIUS SILVA ROCHA

SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO: UMA ANÁLISE INTERDEPARTAMENTAL NAS
INDÚSTRIAS QUÍMICA E AUTOMOTIVA

SÃO LEOPOLDO

2014

MAURO VINICIUS SILVA ROCHA

SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO: UMA ANÁLISE INTERDEPARTAMENTAL NAS
INDÚSTRIAS QUÍMICA E AUTOMOTIVA

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira.

São Leopoldo

2014

R672s

Rocha, Mauro Vinicius Silva.

Sistema produto-serviço: uma análise interdepartamental nas indústrias química e automotiva / Mauro Vinicius Silva Rocha. – 2014.

65 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, 2014.

"Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira."

1. Serviços. 2. Serviços industriais. 3. Servitização. 4. Infusão de serviços. 5. Sistema produto-serviço (SPS). I. Título.

CDU 658.5

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

MAURO VINICIUS SILVA ROCHA

SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO: UMA ANÁLISE INTERDEPARTAMENTAL NAS
INDÚSTRIAS QUÍMICA E AUTOMOTIVA

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em: __/__/__

BANCA EXAMINADORA

Cláudio Muller – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Cláudia Viegas – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Mirian Borchardt – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Visto e permitido a impressão
São Leopoldo

Prof. Dr. Giancarlo de Medeiros Pereira

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Joice por estar sempre ao meu lado e me apoiar incondicionalmente nos diversos momentos ao longo desta trajetória.

À minha mãe, avó, irmãos e demais parentes pela compreensão nos momentos familiares que não estive presente.

Ao orientador Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira pelo apoio constante desde o início de minha trajetória neste programa de mestrado e suas orientações precisas e objetivas que permitiram a conclusão deste trabalho.

Aos demais professores do programa de pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas por compartilharem seus conhecimentos e experiências ao longo destes dois anos.

Aos amigos por compreender meu afastamento e ausência durante este período de tempo.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para este trabalho e ao vencimento de mais uma etapa em minha vida acadêmica.

Muito Obrigado a todos!

“A vontade de se preparar tem que ser maior do que a vontade de vencer. Vencer será consequência da boa preparação”.

Bernardinho

RESUMO

O presente estudo investiga alternativas para o aprimoramento do sistema produto-serviço. Um estudo de casos múltiplos abrangendo oito indústrias de grande porte, nacionais e multinacionais, dos setores químico e automotivo foi realizado. Nessas organizações foram analisados os problemas internos que influenciam o desempenho da prestação de serviços associada a produtos. Para cada problema identificado foram analisadas as alternativas de solução implantadas, ou passíveis de serem adotadas. Os resultados apontam para um conjunto de processos internos, os quais focalizam apenas a atenção às demandas advindas dos produtos. A consideração desses resultados desvelou um conjunto de elementos que precisam ser considerados para o aprimoramento do sistema produto-serviço.

Palavras-chave: Serviços. Serviços industriais. Servitização. Infusão de serviços. Sistema produto-serviço (SPS).

ABSTRACT

The present study investigates alternatives for the improvement of product-service system. A multiple case study involving eight national and multinational companies, from chemical and automotive industries, was conducted. In these organizations the internal problems that affect the performance of the provision of services associated with the product were analyzed. For each problem identified alternatives implemented, or likely to be adopted solution were analyzed. The results point to a set of internal processes, which focus attention only to the demands from products. Consideration of these results unveiled a set of elements that need to be considered for the improvement of product-service system.

Keywords: Services. Industrial services. Servitization. Infusion of service. Product-service system (PSS).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo para suportar a implementação do SPS	18
Figura 2 – Modelo para desenvolvimento de serviços	19
Figura 3 – Modelo de SPS sustentável	20
Figura 4 – Modelo de acesso a recursos em inovação de serviços.....	211
Figura 5 – Modelo de negócio para inovação em serviços.....	222
Figura 6 – Modelo estrutural multinível das barreiras ao SPS	23
Figura 7 – Como aprimorar o sistema produto-serviço nas indústrias? Erro! Indicador não definido.	7

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Constructos investigados.....	Erro! Indicador não definido. 5
Quadro 2 – Perfil das empresas pesquisadas.....	277
Quadro 3 – Detalhamento das entrevistas.....	288
Quadro 4 – Impeditivos à melhoria do SPS nas indústrias.....	333

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Problema de pesquisa	11
1.2 Objetivos da pesquisa	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 Justificativa da pesquisa	12
1.4 Delimitações da pesquisa.....	12
1.5 Estrutura da pesquisa	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	155
2.1 Serviços	155
2.2 Estrutura organizacional	166
2.3 Estratégias de serviços.....	177
2.4 Modelos de SPS.....	18
3 METODOLOGIA.....	24
3.1 Projeto de pesquisa	24
3.2 Delineamento da pesquisa	244
3.3 Coleta de dados.....	26
3.4 Análise de dados.....	29
4 RESULTADOS DE CAMPO.....	30
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
6 CONCLUSÃO.....	388
6.1 Implicações gerenciais.....	399
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE A: DETALHAMENTO DAS ENTREVISTAS	45

1 INTRODUÇÃO

A oferta conjunta de produtos e serviços é uma tendência na indústria (KOWALKOWSKI; KINDSTRÖM; BREHMER, 2011). O provimento de serviços provoca mudanças em diferentes setores da empresa (ex.: vendas e distribuição). Essas mudanças demandam o desenvolvimento de novas capacidades, o incremento da colaboração entre os diferentes setores da empresa (GEBAUER et al., 2012), e o estabelecimento de novas estruturas organizacionais (KOWALKOWSKI, 2011). Mudanças organizacionais promovidas por fabricantes para a melhoria da oferta de serviços são apresentadas na literatura (GEBAUER; KOWALKOWSKI, 2012). Estratégias de serviços bem sucedidas envolvem contínuas modificações, adaptabilidade, ajuste contínuo de oportunidades, captura da inovação e gestão de metas (KOWALKOWSKI et al., 2012). O alinhamento interno para a prestação de serviços influencia a competitividade da empresa. A separação entre as operações de serviço e de fabricação do produto pode prejudicar a prestação de serviços complexos (KOWALKOWSKI, 2011).

Diferentes termos são utilizados para designar a oferta conjunta de produtos e serviços, a saber: servitização (VANDERMERWE; RADA, 1988), sistema de produto-serviço (SPS) (GOEDKOOP et al., 1999), lógica do serviço dominante (VARGO, S.; LUSCH, 2004), e, mais recentemente, fabricação orientado ao serviço (GEBAUER et al., 2012). Todos os termos listados acima abordam a mudança de modelos de negócios tradicionais com base nas vendas de produtos físicos, para os modelos baseados em serviços, e, portanto, com necessidade de aumentar o foco em soluções que abrangem tanto à área de serviços quanto à área de produtos (OLIVA; KALLENBERG, 2003). Além disso, indústrias de vários setores estão descobrindo que o sucesso de suas operações não pode depender exclusivamente do produto, mas sim de uma combinação entre este e os serviços de pós-venda e logística. Para se diferenciar de seus concorrentes, as indústrias começaram a alargar a sua gama de ofertas de serviços e aumentar a sua orientação para o serviço (GEBAUER et al., 2010).

Este estudo utiliza o termo “Sistema Produto-Serviço” ou, simplesmente, SPS ao longo do trabalho. Observa-se ainda a utilização de diversos termos para designar as que prestam serviços associados aos bens pelas mesmas produzidas, a saber: indústrias, indústrias de manufatura, firmas, empresas, companhias, fabricantes, fábricas, organizações, entre outros. Este estudo utiliza o termo “indústrias” ao longo do trabalho.

Os estudos acerca do sistema produto-serviço enfocaram as estruturas organizacionais para a oferta de serviços (GEBAUER; KOWALKOWSKI, 2012), o conceito holístico na gestão do sistema produto-serviço (KOWALKOWSKI, 2011), as estratégias de serviços focados na evolução e nas consequências financeiras nas indústrias que ofertam serviços (KOWALKOWSKI et al., 2012), a transição do produto para o serviço nas relações comerciais (JACOB; ULAGA, 2008), a definição das estratégias de serviços para os diferentes estágios do ciclo de vida do produto (KOWALKOWSKI et al., 2012), e a adição de serviços aos produtos para o incremento da competitividade no longo prazo (JACOB; ULAGA, 2008).

Especificamente no que tange aos modelos de SPS, a literatura apresenta estudos que avaliaram as barreiras para o modelo de negócio SPS (KUO et al., 2009), a sustentabilidade ligada ao SPS (SHOKOHYAR; MANSOUR; KARIMI, 2012), o suporte para implementação do SPS a partir do contexto de negócio (BARQUET et al., 2013), o desenvolvimento do SPS tendo como gatilho a rede de contatos (SPRING; ARAUJO, 2013), o desenvolvimento da inovação em SPS através de diferentes tipos de relações e estratégias de acesso (RUSANEN; HALINEN-KAILA; JAAKKOLA, 2014), e a inovação em SPS definidos pela estratégia global e estrutura (KINDSTROM; KOWALKOWSKI, 2014).

A investigação da estrutura organizacional, das estratégias e das alternativas para a diferenciação das indústrias que ofertam o SPS é sugerida na literatura. Dentre as oportunidades de pesquisa indicadas se citem: a interação entre estruturas organizacionais, cultura corporativa e gestão de recursos humanos na oferta do SPS (GEBAUER; KOWALKOWSKI, 2012), os papéis das diferentes áreas nas diferentes fases do processo de negociação e entrega do serviço (negociação, desenvolvimento e operacional), a identificação da estrutura organizacional adequada para o portfólio de serviços ofertados (KOWALKOWSKI, 2011), o impacto que as estratégias em serviços provocam no desempenho das indústrias (GEBAUER et al., 2012), a relação entre as métricas de desempenho e as estratégias de serviços ao longo dos diferentes estágios do ciclo de vida do produto (KOWALKOWSKI et al., 2012) e o desenvolvimento de teorias e técnicas de mensuração das estratégias de marketing ligadas a serviços (JACOB; ULAGA, 2008).

Em relação aos modelos ligados ao SPS, à literatura indica ainda a necessidade de se investigar as barreiras ao SPS para produtos com baixo valor e alto volume (KUO et al., 2009), o ambiente no qual SPS quer ser introduzido, em especial os fatores externos, tais como os aspectos legais, tecnológicos e econômicos (BARQUET et al., 2013), o desenvolvimento do SPS em áreas mais distantes da produção como vendas, logística,

manutenção e as conexões entre estes recursos (SPRING; ARAUJO, 2013), a integração das informações obtidas através dos relacionamentos no processo de inovação em serviços (RUSANEN; HALINEN-KAILA; JAAKKOLA, 2014) e onde os fabricantes devem concentrar seus esforços e como desenvolver as atividades de inovação em serviços (KINDSTROM; KOWALKOWSKI, 2014).

1.1 Problema de pesquisa

Este estudo investiga a relação interdepartamental em indústrias do segmento automotivo e químico que ofertam o sistema produto-serviço aos seus clientes em uma relação B2B. Serão analisadas as fases do processo de entrega dos serviços (negociação, desenvolvimento e operacional) e a estrutura organizacional envolvida na entrega dos serviços (KOWALKOWSKI, 2011); as relações desenvolvidas nas estruturas organizacionais em função da cultura corporativa e da gestão de recursos humanos (GEBAUER; KOWALKOWSKI, 2012); os problemas verificados, as soluções adotadas e os resultados obtidos (KOWALKOWSKI et al., 2012); o desenvolvimento do sistema produto-serviço em áreas mais distantes da produção e as conexões entre essas áreas (SPRING; ARAUJO, 2013).

Desta forma, este estudo caracteriza-se pela seguinte questão de pesquisa: “Como aprimorar o sistema produto-serviço a partir do alinhamento interdepartamental?”.

1.2 Objetivos da pesquisa

Abaixo segue o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa:

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo principal deste estudo é analisar as oportunidades de melhoria para o aprimoramento do sistema produto-serviço nas indústrias por meio da investigação do alinhamento interdepartamental.

1.2.2 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral deste trabalho possa ser atingindo e o problema de pesquisa respondido, os objetivos específicos desta pesquisa são:

a) Investigar as fases do processo de entrega dos serviços (negociação, desenvolvimento e operacional) e a estrutura organizacional envolvida na entrega do sistema produto-serviço (KOWALKOWSKI, 2011).

b) Investigar as relações desenvolvidas nas estruturas organizacionais em função da cultura corporativa e da gestão de recursos humanos (GEBAUER; KOWALKOWSKI, 2012).

c) Analisar os problemas verificados, as soluções adotadas e os resultados obtidos a partir da implementação do SPS (KOWALKOWSKI et al., 2012).

d) Investigar o desenvolvimento do SPS em áreas mais distantes da produção (vendas, manutenção, etc) e as conexões entre estes recursos (SPRING; ARAUJO, 2013).

1.3 Justificativa da pesquisa

Do ponto de vista empresarial, a transformação das economias industrializadas a partir de uma base focada na produção para uma orientação ao serviço é um fenômeno recente (SMITH; KARWAN; MARKLAND, 2007). Além disso, a oferta conjunta de produtos e serviços é uma tendência na indústria (KOWALKOWSKI; KINDSTRÖM; BREHMER, 2011). A mesma constitui-se em uma opção estratégica para melhorar a competitividade dessas organizações (BIKFALVI et al., 2012).

Sob o prisma acadêmico, a referida questão de pesquisa lança luzes sobre uma questão ainda pouco explorada na literatura, a saber: as mudanças internas que uma indústria deve executar para aprimorar seu sistema produto-serviço. A revisão na literatura identificou alguns conceitos chaves para a pesquisa, tais como: serviços, estruturas organizacionais, estratégias e modelos de SPS. Foram realizados estudos de casos múltiplos envolvendo indústrias de dois segmentos: Autopeças, o qual utiliza os serviços para dar suporte aos produtos já vendidos pelas montadoras, e o setor Químico: o qual presta serviços para aprimorar o processo produtivo de seus clientes. Em comum entre estas empresas estão à oferta conjunta de produtos e serviços, o envolvimento de diversas áreas na prestação, o porte e a suas localizações.

1.4 Delimitações da pesquisa

A natureza deste trabalho consiste em verificar os problemas encontrados, as soluções adotadas e os resultados obtidos pelas indústrias de manufatura a partir da implementação do

SPS. Serão investigadas as mudanças internas que uma indústria deve executar para aprimorar este sistema. Portanto pode-se dizer que:

- a) Este estudo não pretende contestar os conceitos existentes em serviços, apenas contribuir com o aprimoramento do sistema produto-serviço.
- b) Não serão discutidas questões que fogem do âmbito do sistema produto-serviço, sendo o eixo central da discussão as relações interdepartamentais.
- c) Os temas: sustentabilidade e inovação em SPS, não serão discutidos diretamente neste trabalho, apenas citados no referencial teórico como modelos existentes.
- d) Não serão discutidas questões que envolvam outros tipos de indústrias que não sejam de manufatura, previamente definidas no problema desta pesquisa.

1.5 Estrutura da pesquisa

O texto deste projeto de dissertação está organizado em seis capítulos, a saber:

1. Introdução
2. Referencial Teórico
3. Metodologia
4. Resultados de campo
5. Discussão dos resultados
6. Conclusões

O capítulo 1 apresenta a introdução ao trabalho. Inicialmente, ocorre uma contextualização sobre o referido trabalho e o problema de pesquisa. Em seguida, são apresentados o objetivo geral e seus objetivos específicos. Após, as justificativas que motivaram o seu desenvolvimento. Por fim as delimitações e estrutura da pesquisa.

O capítulo 2 apresenta o referencial bibliográfico da pesquisa sobre a oferta conjunta de produtos e serviços nas indústrias de manufatura. O tema foi dividido em quatro grupos de constructos, a saber: serviços, estrutura organizacional, estratégias e modelos SPS.

O capítulo 3 apresenta a metodologia da pesquisa e é dividido da seguinte forma: projeto de pesquisa, método, coleta de dados e, por último, o processo de análise de dados.

No capítulo 4 são apresentados os resultados de campo da pesquisa a partir da análise dos dados obtidos no capítulo anterior.

No capítulo 5 ocorre a discussão dos resultados de campo e sua relação com as oportunidades de pesquisa encontradas na literatura.

Por fim, no capítulo 6, é apresentada a conclusão dos estudos, suas implicações gerenciais e oportunidades para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste capítulo partiu de conceitos-chaves relacionados ao tema de pesquisa desta dissertação, a saber: as mudanças internas que uma indústria deve executar para aprimorar seu sistema produto-serviço. Quatro grupos de constructos foram identificados: serviços, estrutura organizacional, estratégias e modelos de sistema produto-serviço.

2.1 Serviços

A prestação de serviços consiste na aplicação de competências especializadas (habilidades e conhecimentos) que viabilizam ações, processos e a melhoria no desempenho (VARGO, S.; LUSCH, 2004). A prestação de serviços aos clientes requer uma rede inteira de fornecedores (RUST; CHUNG, 2006). Os serviços nas indústrias foram classificados como atendimento ao cliente, produtos agregados com serviços e serviços como produtos. O atendimento ao cliente facilita as relações dos clientes com a indústria contribuindo para a fidelização do mesmo. Produtos agregados com serviços facilitam as vendas de produtos pela indústria e suportam a operação dos produtos. Serviços como os produtos são independentes de ofertas tangíveis da indústria e podem ser adquiridos separadamente de outras transações (MATHIEU, 2001). Serviços também foram classificados como reparação, manutenção e consultoria. Os clientes demandam serviços de reparação e manutenção durante a operação do produto, enquanto consultoria é relativamente independente das operações de produtos (KOTLER, 1994). Outras três categorias de serviços são apresentadas na literatura: serviços discretos, serviços de ciclo de vida dos produtos, e soluções com base em resultados. Serviços discretos são opções ofertadas aos clientes para complementar o serviço principal. Serviços de ciclo de vida dos produtos estão ligados às atividades operacionais dos clientes ao longo da vida útil de seus produtos. Soluções com base em resultados dizem respeito ao fornecimento de serviços com soluções para questões operacionais dos clientes (RADDATS, 2011).

As indústrias desenvolvem produtos e serviços por meio de uma divisão de atividades desenhadas para explorar as oportunidades comerciais advindas de uma base instalada de equipamentos. As soluções integradas conjugam produtos e serviços. As mesmas objetivam aumentar a competitividade dos produtos (SALONEN, 2011). A oferta de serviços é dividida em duas dimensões: interações com os clientes e proposta de valor (OLIVA; KALLENBERG, 2003). A oferta de serviços evolui gradualmente (GEBAUER; FLEISCH,

2007, MATTHYSSENS; VANDENBEMPT, 2008, e KOWALKOWSKI et al., 2012). Os desafios da oferta de serviços estão associados ao desenho organizacional interno, limites cognitivos percebidos, e fatores sociais e culturais (KOWALKOWSKI et al., 2012). Tais elementos parecem explicar por que muitas indústrias enfrentam problemas em suas iniciativas destinadas à implementação dos SPS.

2.2 Estrutura organizacional

A ampliação da oferta de serviços por uma indústria requer o desenvolvimento de novas estruturas organizacionais (DAVIES, 2004; GALBRAITH, 2002; GEBAUER; KOWALKOWSKI, 2012; OLIVA; KALLENBERG, 2003) e o apoio de diversos especialistas (KOWALKOWSKI, 2011). Indústrias europeias fabricantes de bens de capital que adicionaram serviços às suas ofertas apresentaram quatro padrões distintos: priorização da orientação ao serviço, estrutura organizacional com foco no serviço, orientação para o cliente e estrutura organizacional com foco no cliente. Esses resultados sugerem que a focalização nos serviços e a estrutura organizacional estão inter-relacionadas (KOWALKOWSKI et al., 2012). A literatura sugere que é essencial aproveitar-se ao máximo as estruturas para a oferta de produtos já existentes na indústria (KOWALKOWSKI et al., 2012).

A definição de uma estrutura organizacional precisa considerar os serviços oferecidos pelas indústrias; o perfil dos clientes; e a disposição desses clientes de participar da produção do serviço ou de desenvolver uma relação mais próxima com o fornecedor. Tais elementos requerem que as indústrias que ofertam serviços adotem uma abordagem holística da concepção à entrega do serviço (GEBAUER; FLEISCH; FRIEDLI, 2005; KINDSTRÖM, 2010). Embora a organização do serviço seja a entidade chave, ela é apenas uma parte do sistema produto-serviço. Outras entidades organizacionais colaboram parcialmente para a viabilização do sistema. Assim, o SPS considera a indústria prestadora do serviço (e suas entidades internas), o papel do cliente e os demais atores na rede de negócios que influenciam na oferta de serviços. As unidades internas abarcam a alta administração e os departamentos de serviços, vendas, financeiro, atendimento a clientes, manufatura, pesquisa e desenvolvimento, assessoria a clientes, parceiros externos, clientes e demais empresas da rede de negócios do fornecedor (KOWALKOWSKI, 2011). A estrutura organizacional em separado deve ser adequada para oferta de serviços básicos, como em reparos e treinamento de operações (KOWALKOWSKI et al., 2012).

Uma estrutura organizacional inadequada inibe a inovação de serviços; uma estrutura adequada facilita a viabilização das inovações. Assim, a inovação em serviços pode exigir que as indústrias mudem sua estrutura organizacional (KINDSTROM; KOWALKOWSKI, 2014).

2.3 Estratégias de serviços

A oferta de serviços tem se baseado nas estratégias usualmente adotadas na oferta de produtos (BRECHB, 2004). A adoção da estratégia de produtos para a venda de serviços é contestada na literatura (KOWALKOWSKI et al., 2012). As indústrias parecem reconhecer que não há nenhum processo de desenvolvimento de serviços de aplicação geral. Indústrias que desenvolvem soluções integradas precisam conciliar elementos da lógica de produtos e da lógica de serviços (WINDAHL; LAKEMON, 2010). As mesmas também devem considerar a estratégia do provedor e o posicionamento do mercado (RADDATS, 2011), bem como novas formas de organização (BIKFALVI et al., 2012).

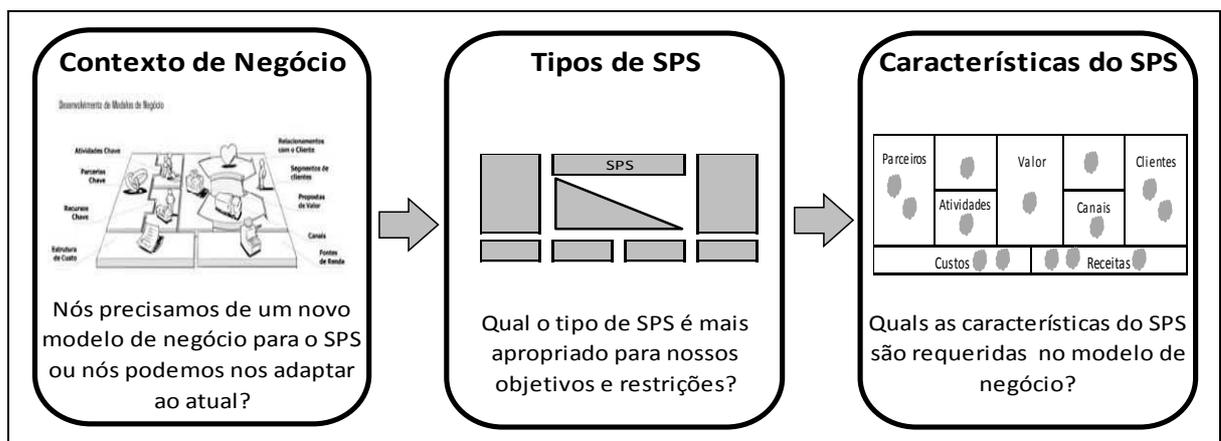
Cada tipo de serviços requer uma abordagem específica (GEBAUER et al., 2008). Uma classificação das estratégias de serviços é apresentada na literatura. A mesma considera que a estratégia de engajamento em serviços se caracteriza pela oferta de serviços alinhados às necessidades dos produtos. Esse é o caso dos serviços de instalação, treinamento e de suporte técnico (RADDATS; EASINGWOOD, 2010). Foram propostos quatro padrões de mudanças na estratégia de serviços: desde a estratégia de atendimento ao cliente até o fornecedor de serviços de pós-venda, a partir do fornecedor do serviço de pós-venda até o fornecedor do serviço de apoio ao cliente, a partir do fornecedor do serviço de apoio ao cliente até o parceiro de desenvolvimento, e do prestador de serviços de apoio ao cliente até o parceiro terceirizado (GEBAUER; FISCHER; FLEISCH, 2010). Outras cinco estratégias de serviços são apresentadas na literatura: Atendimento ao cliente (serviços relacionados com a venda dos produtos, tais como informações ou cobrança); Provedor de serviços de pós-venda (serviços básicos para a base instalada, ex.: manutenção e revisão); serviços de suporte ao cliente (aprimoramento dos processos dos clientes, ex.: manutenção preventiva, renovação e otimização de processos); serviços operacionais (destinados a reduzir os investimentos e riscos operacionais incorridos pelos clientes); operação (onde o fabricante assume a responsabilidade pelos processos operacionais do cliente); e o desenvolvimento em regime de parceria, onde o fornecedor presta serviços de pesquisa e desenvolvimento, pós-venda e serviços orientados a processos (GEBAUER et al., 2010).

2.4 Modelos de SPS

Estudos relacionados ao sistema produto–serviço são encontrados na literatura. Os focos desses estudos foram as barreiras para o modelo de negócio SPS (KUO et al., 2009), a sustentabilidade ligada ao SPS (SHOKOHYAR; MANSOUR; KARIMI, 2012), o suporte para implementação do SPS a partir do contexto de negócio (BARQUET et al., 2013), o desenvolvimento do SPS tendo como gatilho a rede de contatos (SPRING; ARAUJO, 2013), o desenvolvimento da inovação em SPS através de diferentes tipos de relações e estratégias de acesso (RUSANEN; HALINEN-KAILA; JAAKKOLA, 2014), e a inovação em SPS definidos pela estratégia global e estrutura (KINDSTROM; KOWALKOWSKI, 2014).

Indústrias interessadas em implementar o sistema produto-serviço convivem com a dificuldade de obter informações acerca da implantação do mesmo. Para mitigar essa lacuna a literatura apresenta um modelo (Figura 01) que se propõe a orientar as indústrias acerca de como gerenciar o SPS. O mesmo está estruturado em três partes: o contexto do negócio, os tipos de SPS e as características do SPS. O modelo de negócio chamado “Canvas” proposto por OSTERWALDER e PIGNEUR, (2010) e seus nove elementos: estrutura de custos, fontes de renda, canais, recursos chaves, propostas de valor, parcerias chave, segmentos de clientes, atividades chave e relacionamento com os clientes, são utilizados como base para o modelo desenvolvido (BARQUET et al., 2013).

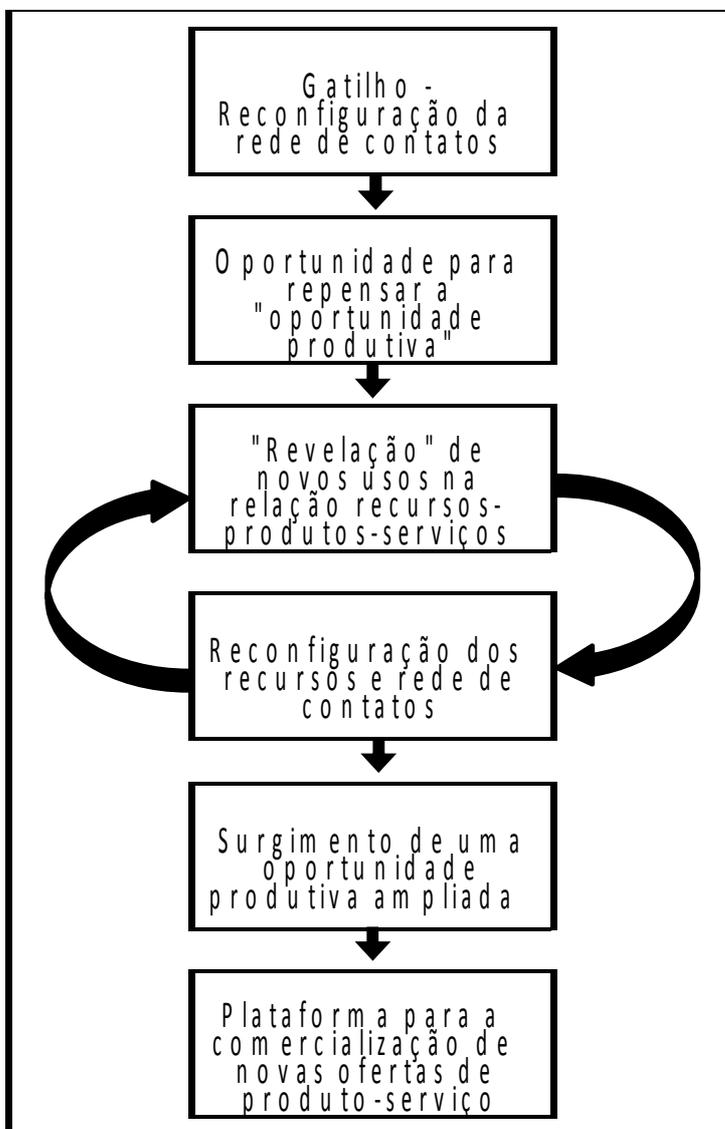
Figura 1 – Modelo para suportar a implementação do SPS



Fonte: Barquet et al. (2013).

O desenvolvimento do sistema produto-serviço nas indústrias através da rede de contatos é visto como um conjunto de interligado de oportunidades. O mesmo abarca a reconfiguração da rede de contatos (1), oportunidade para repensar a "oportunidade produtiva" (2), "revelação" de novos usos na relação recursos-produtos-serviços (3), reconfiguração dos recursos e rede de contatos (4), surgimento de uma oportunidade produtiva ampliada (5) e, portanto, uma plataforma para a comercialização de novas ofertas de produto-serviço (6). Além disso, o desenvolvimento permite que se analise a conexão entre oferta de serviços/produtos, indústrias e a rede de parceiros associados (SPRING; ARAUJO, 2013). Um modelo para tanto é apresentado na Figura 2.

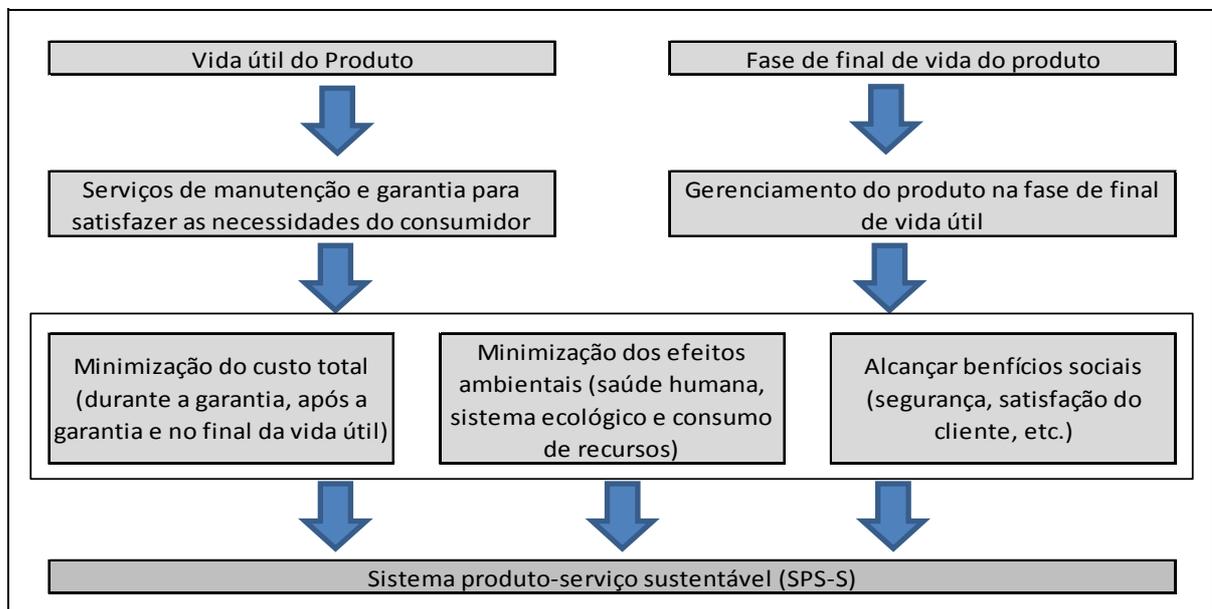
Figura 2 – Modelo para desenvolvimento de serviços



Fonte: Spring e Araujo (2013).

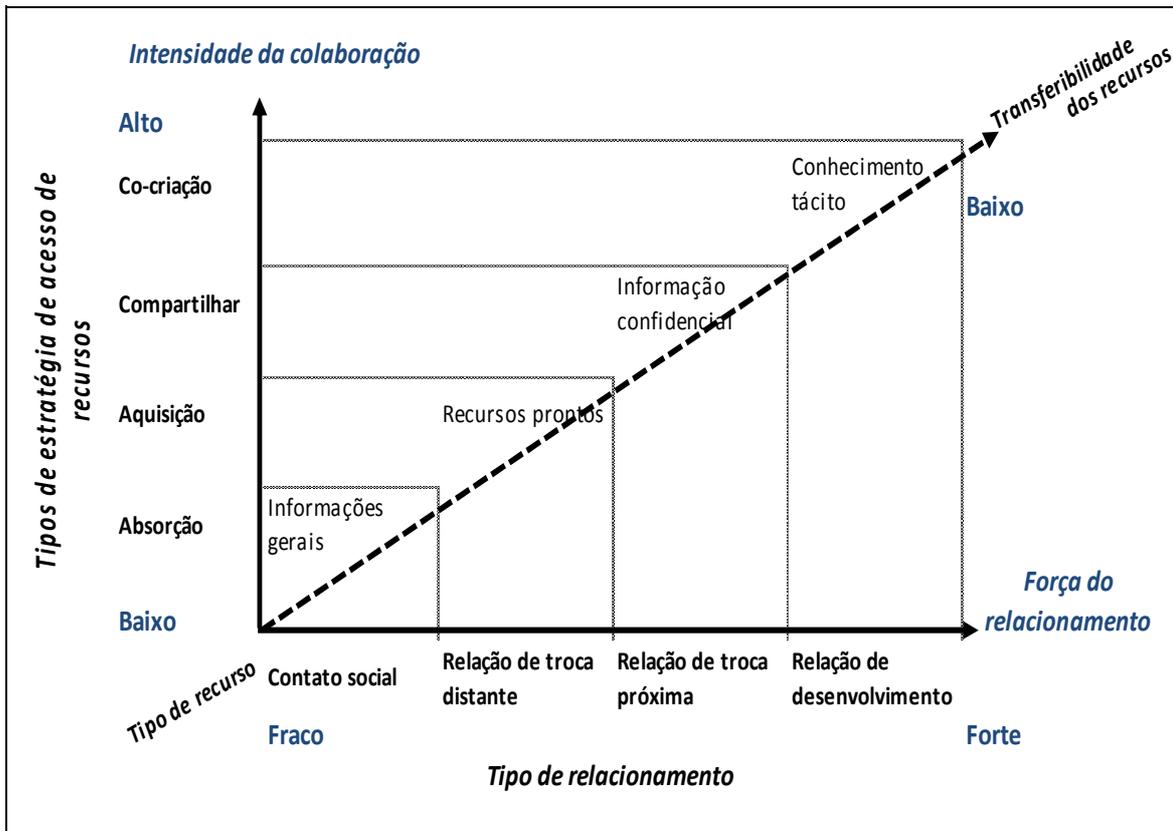
O sistema produto-serviço sustentável objetiva criar um equilíbrio ideal de proteção ambiental e benefícios econômicos e sociais. Também objetiva fornecer produtos e serviços durante o uso e recuperação, incluindo reparo, reutilização e reciclagem na fase final de vida do produto (MAXWELL; VAN DER VORST, 2003). Sistemas produto-serviço sustentáveis permitem aos fabricantes determinar o tamanho ideal da garantia e as melhores opções para diferentes componentes retornados no final da vida útil do produto, com base em objetivos de sustentabilidade (SHOKOHYAR; MANSOUR; KARIMI, 2012). Um modelo de SPS sustentável é apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de SPS sustentável



As indústrias acessam os recursos (informações gerais, recursos prontos, informações confidenciais e conhecimento tácito) através da rede de relacionamentos quando da inovação em serviços. A literatura apresenta um modelo tridimensional que caracteriza o acesso aos recursos de inovação de serviços através de diferentes tipos de relações e estratégias de acesso (Figura 04). Os resultados mostram claramente que as indústrias buscam acesso a recursos importantes para a inovação de serviços a partir de uma variedade de atores, como clientes, fornecedores, contatos sociais, consultores e universidades (RUSANEN; HALINEN-KAILA; JAAKKOLA, 2014).

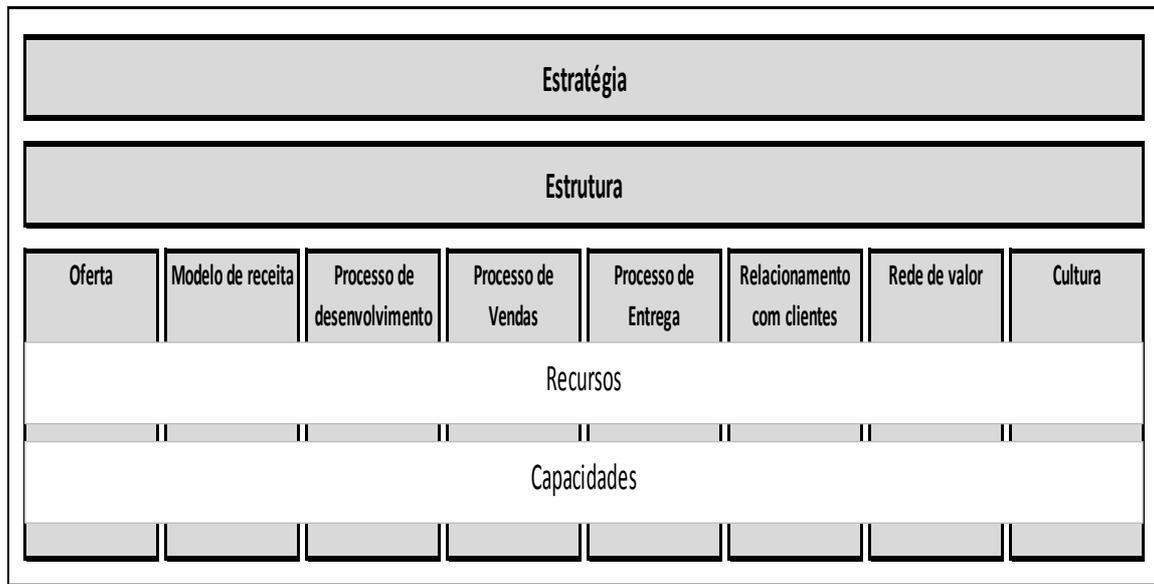
Figura 4 – Modelo de acesso a recursos em inovação de serviços



Fonte: Rusanen, Halinen-Kaila e Jaakkola (2014).

Outro modelo de negócio para inovação em serviços define a estratégia global e estrutura (Figura 5). O referido modelo é baseado em oito elementos fundamentais: ofertas, modelo de receita, processo de desenvolvimento, processo de vendas, processo de entrega, relacionamento com clientes, rede de valor e cultura. Os recursos específicos e as capacidades são necessários para os elementos do modelo de negócio proposto. As indústrias podem abordar o processo de inovação de serviços a partir de diferentes pontos de partida e sequências, dependendo do contexto (KINDSTROM, KOWALKOWSKI, 2014).

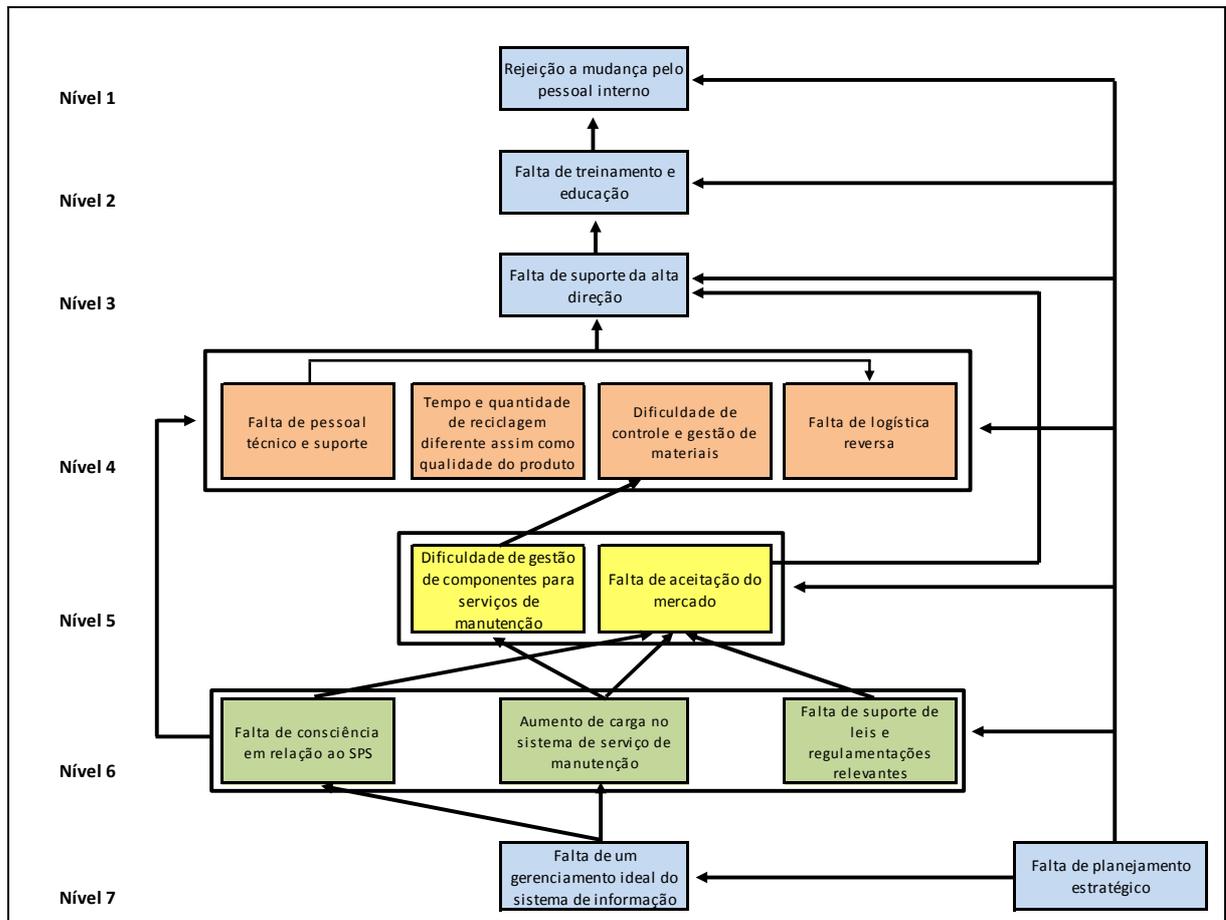
Figura 5 – Modelo de negócio para inovação em serviços



Fonte: Kindstrom, Kowalkowski (2014).

As indústrias enfrentam muitas incertezas e riscos na implementação do SPS. A visualização das barreiras em uma estrutura hierárquica seria muito útil no planejamento e na tomada de decisão estratégica. As barreiras foram divididas em uma hierarquia de vários níveis para permitir a clara visualização de suas relações. A hierarquia de relacionamentos serve como uma referência útil para tomada de decisões estratégicas da indústria. Três principais barreiras para o modelo de negócio SPS foram identificadas, a saber: (1) falta de apoio de leis e regulamentos, (2) falta de conhecimento relacionado ao SPS, e (3) aumento de carga de sistemas de serviços de manutenção. Ao implementar o SPS, a indústria deve se concentrar no planejamento estratégico e no desenvolvimento de um sistema de informação de gestão completo (KUO et al., 2009). A Figura 6 apresenta este modelo.

Figura 6 – Modelo estrutural multinível das barreiras ao SPS



Fonte: Kuo et al. (2009).

3 METODOLOGIA

3.1 Projeto de pesquisa

Este estudo investigou a relação interdepartamental em indústrias do segmento automotivo e químico que ofertam o sistema produto-serviço aos seus clientes em uma relação B2B (*business to business*), ou seja, de empresa para empresa. O estudo enfocou algumas das lacunas indicadas na literatura, a saber: as fases do processo de entrega dos serviços (negociação, desenvolvimento e operacional) e a estrutura organizacional envolvida (KOWALKOWSKI, 2011); as relações interdepartamentais e a gestão de recursos humanos (GEBAUER; KOWALKOWSKI, 2012); os problemas, soluções e resultados verificados (KOWALKOWSKI et al., 2012); e o desenvolvimento do SPS em áreas mais distantes da produção e as conexões entre estes recursos (SPRING; ARAUJO, 2013).

Para contribuir com o aprimoramento da compreensão científica acerca das lacunas teóricas focalizadas este estudo adotou uma abordagem exploratória que pode, eventualmente, contribuir para uma teoria fundamental, nos moldes do proposto por GLASER e STRAUSS (2006). A literatura recomenda estudos de casos para os quais o principal objetivo da pesquisa inclui contribuições conceituais (EISENHARDT, 1989; YIN, 2003). De acordo com YIN (2005), o método de estudo de caso permite a investigação de um fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo, através de uma análise em profundidade de um ou mais objetos de análise, permitindo, assim, a reunião de conhecimento amplo e detalhado do fenômeno estudado. Oito estudos de caso foram desenvolvidos com o objetivo de alcançar um profundo entendimento de um processo com vários participantes (WOODSIDE; WILSON, 2003). Objetiva-se obter uma compreensão em profundidade sobre os problemas internos que podem dificultar o sucesso de um sistema produto-serviço em diferentes indústrias (KOWALKOWSKI et al., 2012). A validade e a confiabilidade dos resultados dos estudos de casos serão atendidas por considerar múltiplas fontes de evidência, tais como entrevistas, relatórios e outras fontes documentados (GIBBERT; RUIGROK, 2010).

3.2 Delineamento da pesquisa

A investigação da questão de pesquisa se apoiou em achados prévios descritos na literatura. Esses achados foram divididos em quatro grupos de constructos, a saber: serviços, estrutura organizacional, estratégias e modelos de SPS, conforme Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Constructos investigados.

Constructos	Componentes
Serviços	Os tipos de serviços ofertados, a percepção de valores e os desafios da oferta de serviços.
Estrutura Organizacional	Desenvolvimento de estruturas organizacionais internas e os novos requerimentos oriundos desta.
Estratégias	Os tipos de estratégias existentes, os processos para desenvolvimento de serviços e a definição do foco da empresa.
Modelos de SPS	Os tipos de modelos existentes e suas características para implementação, desenvolvimento e inovação no sistema produto-serviço.

Fonte: elaborado pelo autor

No tocante ao constructo serviços foram investigados os tipos de serviços prestados (RADDATS, 2011); as interações com os clientes e a proposta de valor priorizado pelas empresas (OLIVA; KALLENBERG, 2003); e os desafios da oferta de serviços - desenho organizacional interno, limites cognitivos percebidos, e fatores sociais e culturais (KOWALKOWSKI et al., 2012).

No constructo estrutura organizacional foram investigados as novas formas organizacionais demandadas (DAVIES, 2004; GALBRAITH, 2002; GEBAUER; KOWALKOWSKI, 2012; KOWALKOWSKI et al., 2012; OLIVA; KALLENBERG, 2003); e os diferentes setores envolvidos com a prestação de serviços (KOWALKOWSKI, 2011).

Os achados prévios afetos ao constructo estratégias induziram a investigação do processo de desenvolvimento de serviços (WINDAHL; LAKEMON, 2010); a estratégia do provedor e o posicionamento do mercado (RADDATS, 2011); as novas formas de organização (BIKFALVI et al., 2012); as abordagens específicas para cada tipo de serviço (GEBAUER et al., 2008); o alinhamento dos serviços às demandas dos produtos (RADDATS; EASINGWOOD, 2010); e as estratégias de cada tipo de serviço (GEBAUER et al., 2010).

Por fim, no constructo modelos de sistema produto-serviço foram investigados o suporte as indústrias na implementação SPS (BARQUET et al., 2013); o desenvolvimento do SPS a partir de diferentes gatilhos (SPRING; ARAUJO, 2013; RUSANEN; HALINEN-

KAILA; JAAKKOLA, 2014; KINDSTROM; KOWALKOWSKI, 2014); e as principais barreiras para implementação do SPS (KUO et al., 2009).

3.3 Coleta de dados

Foram identificadas indústrias que oferecem serviços associados aos seus produtos e selecionadas oito indústrias para fazer parte deste estudo. Quatro indústrias que atuam no setor automotivo e quatro indústrias que atuam no setor químico. Estes dois segmentos estão entre os principais setores da economia em relação à indústria de transformação brasileira. Juntos representam 19,8% do valor adicionado, ou VA (cálculo do que cada ramo da atividade adicionou ao valor do produto final, em cada etapa do processo produtivo) total deste setor. Esta variável é resultado do valor bruto da produção menos o custo de produtos intermediários (insumos que em geral uma empresa compra de outra para elaboração dos produtos de sua especialidade). Destacando que a indústria de transformação foi responsável por 13% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2013 (DEPECON, 2014).

As indústrias do setor automotivo utilizam os serviços como suporte aos veículos comercializados por seus clientes (fabricante de veículos). As indústrias do setor químico usam os serviços para fidelizar clientes e assim viabilizar a venda de novos produtos. Todas as indústrias estudadas são organizações de grande porte e encontram-se localizadas no Brasil. As coletas de dados ocorreram em dois períodos. O primeiro período entre Abril de 2013 e Junho de 2013 e o segundo entre Janeiro de 2014 e Abril de 2014. Os perfis das empresas são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil das empresas pesquisadas

Empresa	Segmento	Perfil
A	Automotivo	Empresa multinacional produtora de sistemas de transmissão e seus componentes para as principais montadoras de veículos do Brasil e do mundo. Líder mundial em seu segmento.
B	Automotivo	Empresa nacional produtora de auto-falantes para o segmento automotivo. Possui avançados laboratórios de desenvolvimento, o que permite projetar, desenvolver e testar e aprovar seus produtos e componentes.
C	Automotivo	Empresa nacional produtora de componentes para o setor automotivo. Oferece tecnologia de alta <i>performance</i> na produção de componentes de freio para caminhões.
D	Automotivo	Empresa multinacional produtora de materiais de fricção como lonas, pastilhas e sapatas para o setor automotivo. Presente em diversos países do mundo e um dos líderes mundiais em seu segmento.
E	Químico	Empresa multinacional produtora de termoplásticos, adesivos, vedantes e resinas para o mercado calçadista, moveleiro, automotivo, saúde e da construção civil. Um dos líderes de seu segmento na América Latina e no Mundo.
F	Químico	Empresa nacional produtora de insumos químicos e suprimentos industriais para o mercado calçadista, moveleiro, papel, transporte e da construção civil. Um dos líderes de seu segmento na América Latina.
G	Químico	Empresa nacional voltada ao desenvolvimento de produtos e serviços em pintura e colagem para o mercado calçadista, moveleiro, construção civil, coureiro e metal-mecânico. Um dos líderes de seu segmento na América Latina.
H	Químico	Empresa multinacional produtora de lubrificantes especiais, óleos de alto desempenho e graxas. Atende os mercados automotivo, têxtil, marítimo, plástico, borracha, etc. Presente em diversos países do mundo.

Fonte: elaborado pelo autor

Em cada indústria os dados foram coletados em entrevistas pessoais com os gestores dos seguintes departamentos: alta administração, logística, engenharia de produto, engenharia de processo, recursos humanos, vendas, produção, finanças e assistência técnica. Não foi obedecida uma ordem nos departamentos para as entrevistas, devido à disponibilidade para agendar com os entrevistados. O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir de uma revisão da literatura acerca dos constructos focalizados. Um total de 72 entrevistas foram realizadas. Seis perguntas principais abertas foram propostas para todos os gestores de cada departamento. Outras trinta e uma perguntas auxiliares também foram utilizadas para buscar um maior aprofundamento das respostas dos entrevistados. As entrevistas duraram em média 64 minutos cada, variando entre 45 e 90 minutos. No total foram 4.600 minutos de duração. As respostas das entrevistas foram anotadas e transcritas conforme detalhamento do Quadro 3.

Quadro 3 – Detalhamento das entrevistas

Áreas	Nº Entrevistas por área	Tempo médio das Entrevistas (min)	Tempo total por área (min)
Alta Administração	08	50	400
Logística	08	60	480
Engenharia de Produto	08	65	520
Engenharia de Processo	08	60	480
Recursos Humanos	08	70	560
Vendas	08	75	600
Produção	08	60	480
Finanças	08	55	440
Assistência Técnica	08	80	640
Total	72	63,89	4.600

Fonte: elaborado pelo autor

3.4 Análise de dados

Os resultados foram analisados com métodos de pesquisa indutivos (EISENHARDT, 1989; MILES; HUBERMAN, 2004). Os dados coletados em todas as unidades foram sistematicamente e de forma iterativa analisados através de uma análise dos casos longitudinal e cruzada. As análises foram realizadas até que os dados estivessem saturados, de forma que estruturas organizacionais consistentes pudessem emergir dos mesmos (STRAUSS; CORBIN, 1990). Na análise longitudinal dos casos foram focalizados os problemas verificados na prestação de serviço em cada indústria investigada. O entendimento desses problemas permitiu a realização de futuras comparações entre os casos. As comparações revelaram diferenças e semelhanças entre as unidades locais investigadas (EISENHARDT, 1989). As análises foram realizadas até que a saturação teórica fosse alcançada e as conclusões confirmadas pelo retorno dos entrevistados (BOWEN, 2008). Abordagem semelhante de análise foi utilizada por KUCZA e GEBAUE (2011).

4 RESULTADOS DE CAMPO

Os resultados de campo deste capítulo surgiram a partir da análise dos dados obtidos no capítulo anterior. Cinco elementos foram identificados como impeditivos à melhoria do sistema produto-serviço nas indústrias e serão abordados com maiores detalhes abaixo. São eles: gestão de processos, ausência de indicadores, recursos humanos nos demais departamentos, recursos humanos no departamento de serviços e isolamento do departamento de serviços.

Os achados indicam que as estruturas internas e o fluxo de trabalho das empresas investigadas foram estruturados para atender prioritariamente às demandas de produto. Isso implica que as demandas de serviço fiquem em um segundo plano. Essa constatação é mais visível junto aos departamentos de engenharia e de manufatura. Os gestores desses departamentos declararam que as demandas do setor de serviços somente são priorizadas após o atendimento das demandas de produto. Isso resulta em constantes atrasos na fabricação de itens destinados à prestação de serviços. Em menor grau, esse contexto também foi observado junto aos setores financeiro e de logística. Tais relatos não foram identificados junto aos departamentos de recursos humanos.

Questionados acerca das alternativas para reverter tal contexto, os gestores foram unânimes: as empresas precisam aprimorar sua gestão de processos. Na opinião dos mesmos, a gestão de processos interdepartamentais não especifica alternativas para a resolução de conflitos advindos das demandas dos produtos e dos serviços. Apurou-se ainda que a falta de comunicação entre o departamento de vendas e departamento de serviços é outra consequência da ausência de processos interdepartamentais. Na opinião dos entrevistados, isso compromete o relacionamento com os clientes e a exploração de novas oportunidades de negócio. Em muitas empresas a comunicação entre o departamento de serviços e os demais departamentos da empresa se restringe à reunião mensal de gerências. Isso impede um melhor trânsito de informações no nível tático da empresa.

A inexistência de processos interdepartamentais impede que as empresas desenvolvam indicadores que valorizem a prestação de serviço por parte dos demais departamentos investigados. Conforme apurado, nenhuma das empresas relatou possuir indicadores destinados a avaliar a contribuição dos demais departamentos na melhoria do serviço prestado ao cliente. Cada departamento pesquisado declarou possuir indicadores que focalizam apenas suas demandas. Os entrevistados entendem que a ausência de tais indicadores impede que os demais departamentos priorizem as demandas advindas do departamento de serviço. O

referido contexto contribui para a geração de conflitos interdepartamentais. Nesse contexto, os departamentos de manufatura e de engenharia sempre priorizam as demandas advindas dos produtos. Além disso, os gestores financeiros relataram que suas empresas têm dificuldades para avaliar a real contribuição do setor de serviços para a viabilização das metas da empresa. Segundo os mesmos, tal dificuldade inexistente em nível de produto.

Os recursos humanos parecem ser um obstáculo à melhoria dos serviços prestados pelos fabricantes a seus clientes. Mais especificamente, a falta de recursos humanos nos demais departamentos da empresa que interagem com o departamento de serviços. Tais obstáculos decorrem do incremento da carga de trabalho verificada nos demais departamentos em função da prestação de serviços. Apurou-se que o referido aumento da carga de trabalho não foi acompanhado de um incremento no número de profissionais que atuam nos setores que interagem com o departamento de serviços. Conforme apurado nas empresas investigadas, apenas o departamento de serviços teve plenamente atendido seus pleitos por novos profissionais. A falta de pessoal nos departamentos que interagem com o departamento de serviços induz os demais departamentos a não priorizarem as demandas advindas do departamento de serviços. Estima-se que a carência de recursos humanos nos demais departamentos da empresa possa estar relacionada à ausência de processos e indicadores (vide relatos anteriores).

A seleção dos recursos humanos para o departamento de serviços constitui-se em outro desafio para as organizações investigadas. Tais problemas advêm de uma falta de sintonia acerca dos diferentes entendimentos em nível de perfis. A alta administração entende que os profissionais que prestam serviços aos clientes devem conjugar habilidades técnicas e comerciais. A lógica dos defensores da mesma é transformar cada oportunidade em uma fonte de receita. Contudo, os setores de recursos humanos e de serviços tendem a priorizar a contratação de profissionais com perfil técnico. Essa lógica parece ter sido herdada da cultura essencialmente focada nos indicadores de produto. A inexistência de fundamentos que orientem o recrutamento, seleção e treinamento de profissionais com perfil técnico e comercial contribuem para consolidar o referido contexto. Apurou-se que a prestação de serviços por profissionais eminentemente técnicos impede a prestação de um melhor serviço, assim como compromete uma melhor exploração das alternativas para o incremento das receitas e dos lucros advindos da prestação do serviço. Para solucionar este impasse as empresas investigadas estruturam equipes de campo com dois profissionais: um com perfil técnico, e outro com perfil comercial. Identificou-se que tal prática contribui para mitigar os

problemas listados. Porém, a mesma incrementa os custos incorridos na prestação de serviços, bem como gera constantes atritos com o departamento de vendas.

Os gestores dos demais departamentos percebem certo isolamento dos profissionais de serviços. Segundo os mesmos, esse isolamento tem origem na postura dos gestores de serviço. O isolamento impede uma maior integração com os aqueles departamentos indiretamente envolvidos na prestação de serviços. Uma postura mais distante dos profissionais de serviços pode decorrer das constantes viagens a que os mesmos estão sujeitos. Apurou-se que viagens de dias, por vezes semanas, são comuns. As viagens impedem que os profissionais do departamento de serviços estabeleçam vínculos mais sólidos com os profissionais atuantes nos demais departamentos da empresa. O isolamento também faz com que os profissionais do departamento de serviços tenham um reduzido entendimento acerca das demandas, possibilidades e restrições dos outros setores da empresa. A ausência de vínculos também pode resultar no estabelecimento de estruturas paralelas para a execução de tarefas que não agregam valor à prestação de serviços. Gestores de RH mencionaram que os gestores de serviços não valorizam os processos de contratação e capacitação em uso pela empresa. Identificou-se que algumas atividades são duplicadas pelos departamentos de serviços, especialmente aquelas atividades originalmente afetas ao setor de recursos humanos (recrutamento, seleção e treinamento de profissionais).

A análise dos achados anteriormente descritos sugere que a ausência de um modelo de gestão de processos interdepartamentais compromete a prestação de serviços nas empresas investigadas. A inexistência desses processos impede que se estabeleçam indicadores apropriados à avaliação da contribuição dos demais departamentos ao incremento do nível de serviço prestado ao cliente. A incipiente gestão de processos e a ausência de indicadores apropriados se refletem na alocação de recursos humanos, especialmente nos departamentos indiretamente envolvidos com a prestação de serviços (RH, Processos, P&D, Finanças, Produção e Logística). Gestores do departamento de serviços tendem a duplicar atividades originalmente afetas aos setores de recursos humanos. A combinação dos elementos descritos parece provocar o isolamento do departamento de serviços dos demais departamentos da organização. O Quadro 4 apresenta uma síntese desses achados.

Quadro 4 – Impeditivos à melhoria do SPS nas indústrias

Elemento	Síntese
Gestão de processos	<p>Inexistem processos que contemplem a contribuição dos demais departamentos no incremento do nível de serviços prestados pela indústria aos seus clientes. Os processos identificados focalizam apenas a produção de produtos.</p> <p>A pouca comunicação entre o departamento de vendas e o departamento de serviços compromete o relacionamento com os clientes e a exploração de novas oportunidades de negócio.</p>
Ausência de indicadores	<p>Os indicadores identificados consideram apenas necessidades advindas da produção de produtos.</p> <p>Inexistem indicadores que avaliem a contribuição dos demais departamentos na melhoria dos serviços prestados.</p>
Recursos humanos – demais departamentos	<p>A definição do número de colaboradores dos demais departamentos que interagem com o departamento de serviços não considera as novas demandas advindas da prestação de serviços.</p> <p>Isso induz os demais departamentos a não priorizarem as demandas advindas da prestação de serviços.</p>
Recursos humanos- departamento de serviços	<p>Inexistência de orientações para o recrutamento, seleção e treinamento de profissionais que conjuguem conhecimentos e habilidades técnicas e comerciais.</p> <p>Duplicação de algumas atividades que deveriam ser executadas pelos outros departamentos.</p>
Isolamento do departamento de serviços	<p>Profissionais e gestores de serviço tendem a se isolar do restante da empresa.</p> <p>Isso impede uma maior integração do departamento de serviços com os demais departamentos da empresa; reduz o entendimento acerca das demandas e possibilidades dos outros setores; e duplica algumas atividades.</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os achados contribuem com a teoria de diversas formas. Primeiro, os mesmos se alinham a trabalhos prévios que postulam que o provimento de serviços demanda o desenvolvimento de novas capacidades, o incremento da colaboração entre os diferentes setores da empresa (GEBAUER et al., 2012), e o estabelecimento de novas estruturas organizacionais (KOWALKOWSKI, 2011). Além disso, os achados identificaram elementos internos às organizações que podem impactar negativamente no nível do serviço prestado ao cliente B2B. Identificou-se um elemento essencial para viabilizar tal incremento: a melhoria da relação do departamento de serviços com os demais departamentos da empresa. Os problemas identificados foram classificados em quatro grupos, a saber: gestão de processos interdepartamentais, indicadores de serviços, recursos humanos e isolamento do setor de serviços. As contribuições advindas da análise desses achados são apresentadas na sequência.

Os achados indicam que a atual gestão de processos atende às demandas de produtos. A inexistência de processos alinhados com as demandas de serviço parece comprometer o engajamento dos demais departamentos em prol da melhoria do serviço prestado pela indústria. Essa constatação indica que a resolução dos problemas verificados na implementação de serviços podem ser solucionados mediante a revisão dos processos interdepartamentais. Essa conclusão sugere alternativas para a resolução dos problemas listados na literatura (KOWALKOWSKI et al., 2012). Os achados igualmente sugerem que a revisão dos processos deve considerar as demandas que a prestação de serviços provoca nos demais departamentos da empresa, bem como promover a inserção dos demais departamentos nos diversos estágios da prestação de serviços. Isso abarca as seguintes etapas: percepção de mercado, desenvolvimento de solução, vendas e entrega dos serviços (SPRING; ARAUJO, 2013). Processos mais bem ajustados podem contribuir para melhorar a comunicação interdepartamental, reduzindo os conflitos e a resistência dos demais departamentos acerca das demandas advindas da prestação de serviços. Tais requisitos adicionam novos elementos a outros achados prévios apresentados na teoria (GEBAUER; KOWALKOWSKI, 2012; KOWALKOWSKI, 2011). A identificação de alternativas para o redesenho de processos organizacionais com vistas à avaliação da contribuição dos demais departamentos da empresa na melhoria do serviço prestado ao cliente constitui-se em um tema sugerido para futuros estudos.

Contudo, os achados sugerem que somente a redefinição de processos não será suficiente para aprimorar o atual nível de serviço das empresas investigadas. Essa constatação

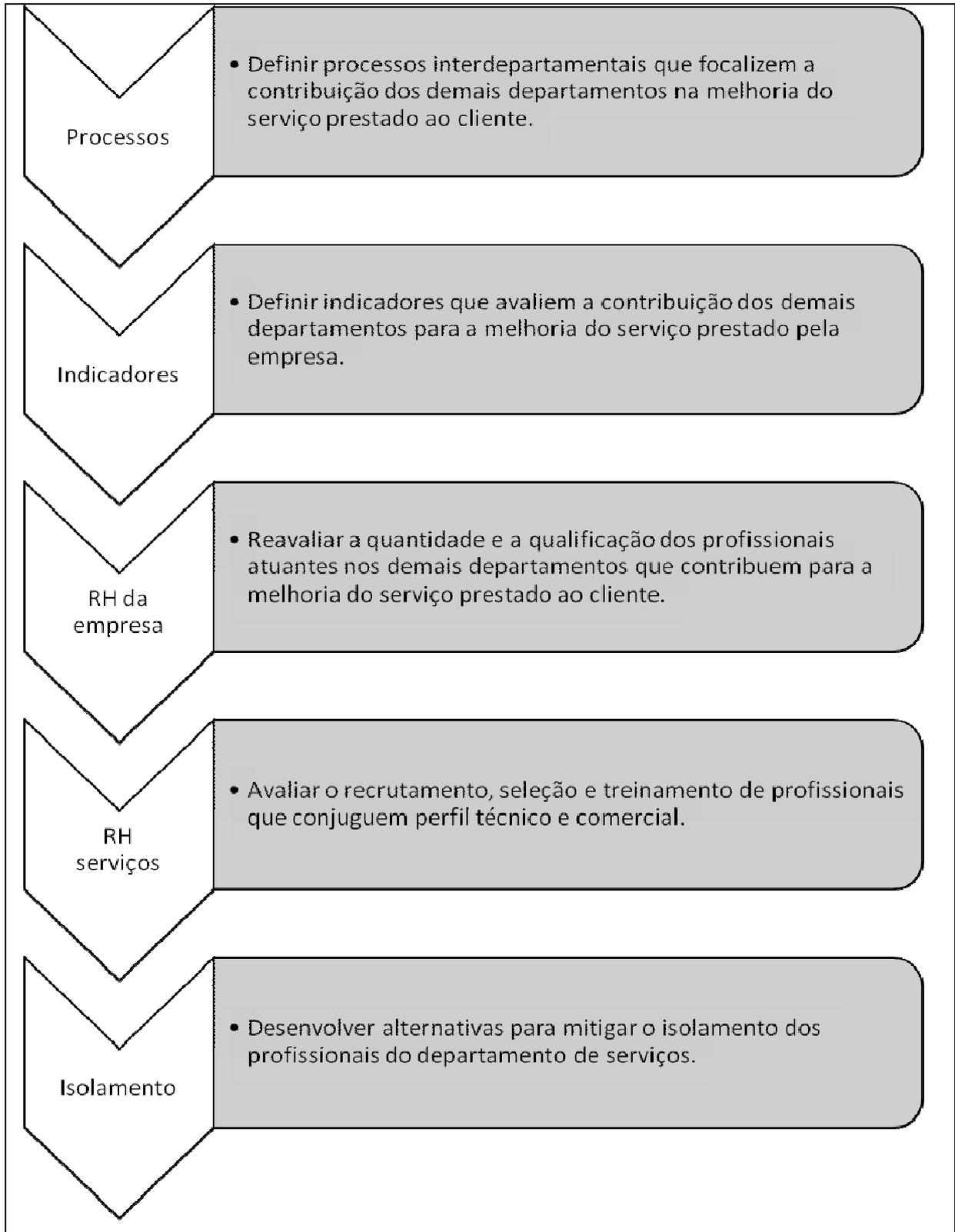
desvela outra contribuição do presente estudo: a necessidade de indicadores que valorizem a contribuição dos demais departamentos da empresa na melhoria do serviço prestado. A futura conexão desses indicadores de serviços com os processos que regulam a relação interdepartamental poderá contribuir para a melhoria da eficácia na prestação de serviços por parte das indústrias. Conforme apurado, o que não é medido, também não é valorizado nas organizações. Nesse contexto, entende-se que o monitoramento de processos por indicadores pode influenciar positivamente na interação entre as estruturas organizacionais, cultura corporativa e gestão de recursos humanos nas empresas investigadas (GEBAUER; KOWALKOWSKI, 2012). Esse monitoramento também pode contribuir para a quantificação do impacto das estratégias de serviços no desempenho das organizações (GEBAUER et al., 2012); além de ampliar o entendimento acerca das métricas de desempenho e das estratégias de serviços ao longo dos diferentes estágios do ciclo de vida do produto (KOWALKOWSKI et al., 2012). Sugere-se que futuros estudos proponham uma metodologia para a definição de indicadores interdepartamentais que avaliem a contribuição de cada departamento no serviço prestado ao cliente.

A identificação de que parte dos problemas verificados na transição em direção aos serviços advém da insuficiência de recursos humanos constitui-se em outra contribuição do presente estudo. Conforme mostrado, muitos conflitos entre os departamentos advém de dois elementos, a saber: quantidade de colaboradores nos departamentos indiretamente envolvidos com a prestação de serviços e a qualificação dos colaboradores do departamento de serviços. Esses achados desvelam novos elementos acerca da gestão de recursos humanos em empresas que ofertam soluções integradas (GEBAUER; KOWALKOWSKI, 2012). Futuros estudos devem identificar alternativas para mitigar esse problema. Para tanto, sugere-se o desenvolvimento de metodologias para: antever os impactos que a prestação de serviços gerará nos departamentos indiretamente envolvidos com a prestação de serviços; e para identificar as melhores alternativas para a capacitação dos profissionais de serviços. A metodologia para capacitar profissionais precisará conciliar elementos técnicos e comerciais, de forma a incrementar a eficácia do serviço prestado, reduzir os custos de atendimento do cliente e incrementar a geração da receita e lucro da indústria. Entende-se que a melhoria da seleção e da capacitação dos profissionais de serviços pode contribuir para aprimorar o portfólio de serviços ofertados pelo fabricante (KOWALKOWSKI, 2011); bem como ampliar o impacto que as estratégias em serviços provocam no desempenho das organizações (GEBAUER et al., 2012). Futuros estudos poderão investigar as alternativas para a mitigação do problema descrito.

A identificação de que o isolamento dos profissionais envolvidos com a prestação de serviços compromete o nível de serviço oferecido aos clientes constitui-se em outra contribuição do presente estudo. O isolamento reduz a interação entre as áreas envolvidas na prestação dos serviços. Conforme apurado, essa tendência advém das especificidades da prestação de serviços (ex.: viagens). A identificação de alternativas que mitiguem os efeitos nocivos do isolamento dos profissionais de serviço constitui-se em uma lacuna não coberta pela teoria. A mitigação do isolamento pode contribuir para uma maior interação entre as estruturas organizacionais e para a mudança da cultura corporativa (GEBAUER; KOWALKOWSKI, 2012); para um melhor entendimento dos papéis das diferentes áreas nas diferentes fases do processo de negociação, e para o aprimoramento do portfólio de serviços ofertados pelo fabricante (KOWALKOWSKI, 2011).

A consideração desses achados indica a existência de uma linha contínua conectando as implicações descritas. Uma representação gráfica dessa linha de abordagem é apresentada na Figura 7.

Figura 7 – Como aprimorar o sistema produto-serviço nas indústrias?



Fonte: elaborada pelo autor.

6 CONCLUSÃO

Este estudo investigou a inter-relação do departamento de serviços com os demais departamentos indiretamente envolvidos com a prestação de serviços. Um grupo de indústrias que prestam serviços para seus próprios produtos foi investigado. A análise abarcou as diferentes fases do processo de entrega dos serviços (negociação, desenvolvimento e operacional) e a estrutura organizacional envolvida na entrega dos serviços (KOWALKOWSKI, 2011); as relações desenvolvidas nas estruturas organizacionais em função da cultura corporativa e da gestão de recursos humanos (GEBAUER; KOWALKOWSKI, 2012); os problemas verificados, as soluções adotadas e os resultados obtidos (KOWALKOWSKI et al., 2012); e o desenvolvimento do sistema produto-serviço em áreas mais distantes da produção e as conexões entre estes recursos (SPRING; ARAUJO, 2013).

A questão de pesquisa advinda destes objetivos foi: “Como aprimorar o sistema produto-serviço a partir do alinhamento interdepartamental?”. Os achados desvelaram um conjunto de elementos que precisam ser abordados com vistas ao aprimoramento dos serviços prestados pelas indústrias.

Em primeiro lugar faz-se necessário aprimorar a gestão de processos interdepartamental. Tal aprimoramento permitirá a definição de indicadores destinados a avaliar a contribuição dos demais departamentos na melhoria do serviço prestado pela indústria. Conforme apurado, a ausência de processos e indicadores induz os demais departamentos da empresa a não priorizarem as demandas advindas da prestação de serviços. Como efeito, os mesmos parecem somente priorizar as demandas afetas a produtos. Sugere-se que futuros estudos busquem propor metodologias para o redesenho de processos interdepartamentais, bem como metodologias para a definição de indicadores destinados a avaliar esses processos interdepartamentais.

A definição de processos e indicadores permitirá que sejam definidas políticas de contratação e qualificação de profissionais para os demais departamentos da indústria. Tais políticas deverão considerar as demandas advindas da prestação de serviços. Entende-se que a existência de recursos humanos qualificados e disponíveis para o atendimento das demandas advindas do setor de serviços nos demais departamentos (ex.: manufatura e engenharia) mitigará os conflitos entre esses departamentos e o departamento de serviços. Futuros estudos poderão investigar metodologias e abordagens a serem consideradas na definição dessas políticas.

Também será necessário abordar os problemas verificados entre o departamento de recursos humanos e o de serviços. Esses problemas advêm da falta de mecanismos para se recrutar, selecionar e treinar profissionais de serviços que conjuguem competências técnicas e comerciais. A conjugação dessas duas dimensões constitui-se em uma demanda das altas administrações consultadas. A investigação das alternativas para o preenchimento dessa lacuna é sugerida para futuros trabalhos.

A tendência a isolamento do departamento de serviços também foi identificada. A mesma impede um estreitamento de relações entre o departamento de serviços e os demais departamentos da indústria. Os achados indicam que essa tendência advém da necessidade de constantes viagens por parte dos profissionais e gestores dos departamentos de serviços. A identificação de alternativas para mitigar os efeitos indesejados do isolamento dos profissionais de serviços constitui-se em uma lacuna ainda não preenchida pela teoria.

O estudo em questão foi desenvolvido em um grupo limitado de empresas localizadas no Brasil. Sugerem-se futuros estudos no intuito de identificar se os achados deste trabalho se repetem em outros segmentos do mercado, e em outras regiões do mundo.

6.1 Implicações gerenciais

Gestores de serviços devem priorizar a revisão e o aprimoramento dos processos interdepartamentais afetos à prestação de serviços. Tais processos precisam focalizar as diferentes interfaces que se desenvolvem com os demais departamentos que contribuem para a prestação de serviços. Conforme relatado, essas interfaces não vêm recebendo a devida atenção das empresas. A falta de processos claros produz conflitos entre o departamento de serviços e os demais departamentos da empresa. Para aprimorar tais interfaces os gestores devem inicialmente mapear os processos existentes. Após esse mapeamento será necessário definir os novos processos que abarquem as novas demandas advindas da prestação de serviços. Todos os departamentos devem participar dessa revisão.

A definição dos processos permitirá que se estabeleçam indicadores para a avaliação dos mesmos. Os novos indicadores devem valorizar as ações dos departamentos indiretamente envolvidos com a prestação de serviços, bem como os diferentes níveis de serviço a serem ofertados a cada um dos segmentos de clientes da empresa. Por exemplo, o atendimento de demandas urgentes advindas de clientes com alta contribuição em nível de geração de receita e lucros poderá comprometer os indicadores de desempenho do departamento de manufatura ou de engenharia. Essas perdas deverão ser compensadas pelos novos indicadores que

avaliarão a contribuição dos referidos departamentos na melhoria do serviço prestado. Outro exemplo enfoca a relação com o departamento financeiro, a saber: problemas pontuais de inadimplência de produtos não podem impedir a prestação de serviços a clientes priorizados pela indústria. Contudo, a eventual execução dos serviços não poderá comprometer os indicadores de adimplência que avaliam o desempenho do departamento financeiro. A valorização em foco contribuirá para a redução dos conflitos entre os departamentos citados. Indicadores que regulem a área de serviços também são necessários. Esses indicadores devem auferir a entrega dos níveis de serviços definidos para cada cliente. Isso vai requer o estabelecimento de indicadores que extrapolem os usualmente adotados (ex. número de visitas e relatórios de visitas), de formas a auferir o nível de serviço.

A alta administração deve participar da definição e acompanhamento dos programas de desenvolvimento de RH da empresa. Tais programas precisam envolver todos os departamentos direta, ou indiretamente envolvidos com a prestação e serviços. Dentre os focos desses programas, se citem: integração, treinamento, capacitação, e reciclagem de colaboradores. Além disso, faz-se necessário que os programas em foco abarquem os novos indicadores e diretrizes estratégicas afetos à prestação de serviços. Especial atenção deve ser dedicada aos profissionais que conjuguem habilidades e conhecimentos técnicos e comerciais.

A mitigação dos efeitos do isolamento dos profissionais envolvidos com a prestação de serviços também deve ser objeto da atenção dos gestores. Para tanto será necessário que os mesmos acompanhem seus colaboradores junto nas visitas a clientes, de formas a aprimorar a relação cliente-fornecedor. Gestores das áreas de Finanças, Logística, P&D e Processos também devem fazer visitas de acompanhamento aos clientes em conjunto com a equipe de prestação de serviços. Esse acompanhamento pode contribuir para a ampliação da relação com os clientes. A referida ampliação ampliará a percepção dos demais departamentos acerca das demandas e possibilidades dos clientes da empresa. Também devem ser desenvolvidas estratégias de encontros mensais de apresentações de resultados, programas de reciclagem de treinamento e capacitação nas instalações da empresa. Tais ações objetivam melhorar a integração dos profissionais que prestam serviços com os demais departamentos da indústria.

REFERÊNCIAS

- BARQUET, A. P. B. et al. Employing the business model concept to support the adoption of product–service systems (PSS). **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 693–704, jul. 2013.
- BIKFALVI, A. et al. Servitization and networking: large-scale survey findings on product-related services. **Service Business**, v. 7, n. 1, p. 61–82, 2 jun. 2012.
- BOWEN, G. A. Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. **Qualitative Research**, v. 8, n. 1, p. 137 – 152, 2008.
- BRECHB, H. Best practices for service organisations. **Business Strategy Review**, v. 15, n. 1, 2004.
- DAVIES, A. Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. **Industrial and Corporate Change**, v. 13, n. 5, p. 727–756, out. 2004.
- DEPECON, D. DE P. E E. E. PANORAMA DA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO BRASILEIRA. **FIESP / CIESP**, v. 3a edição, 2014.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532, out. 1989.
- GALBRAITH, J. R. Organizing to Deliver Solutions. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 2, p. 194–207, set. 2002.
- GEBAUER, H. et al. Innovation of product-related services. **Managing Service Quality**, v. 18, n. 4, p. 387–404, 2008.
- GEBAUER, H. et al. Match or Mismatch: Strategy-Structure Configurations in the Service Business of Manufacturing Companies. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 2, p. 198–215, 22 mar. 2010.
- GEBAUER, H. et al. Service-driven manufacturing: Provision, evolution and financial impact of services in industrial firms. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 1, p. 120–136, 2012.
- GEBAUER, H.; FISCHER, T.; FLEISCH, E. Exploring the interrelationship among patterns of service strategy changes and organizational design elements. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 1, p. 103–129, 2010.
- GEBAUER, H.; FLEISCH, E. Managing sustainable service improvements in manufacturing companies. **Kybernetes**, v. 36, n. 5/6, p. 583–595, 2007.
- GEBAUER, H.; FLEISCH, E.; FRIEDLI, T. Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies. **European Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 14–26, fev. 2005.

GEBAUER, H.; KOWALKOWSKI, C. Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures. **Journal of Business & Industrial ...**, v. 27, n. 7, p. 527 – 537, 2012.

GIBBERT, M.; RUIGROK, W. The “what” and “how” of case study rigor: Three strategies based on published research. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 4, p. 710–737, 2010.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research**. Chicago, IL: Aldine Transaction, 2006. p. 1 – 271

GOEDKOOOP, M. et al. Product service systems, ecological and economic basics. **PricewaterhouseCoopers N.V. / Pi!MC, Storm C.S., Pre consultants, 1999.**, n. March, 1999.

JACOB, F.; ULAGA, W. The transition from product to service in business markets: An agenda for academic inquiry. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 3, p. 247–253, 2008.

KINDSTRÖM, D. Towards a service-based business model - Key aspects for future competitive advantage. **European Management Journal**, v. 28, n. 6, p. 479–490, 2010.

KINDSTROM, D.; KOWALKOWSKI, C. Service innovation in product-centric firms: a multidimensional business model perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 29, n. 2, p. 151–163, 2014.

KOTLER, P. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control**. 8th editio ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall International, 1994. p. 1 – 816

KOWALKOWSKI, C. The service function as a holistic management concept. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 26, n. 7, p. 484–492, 2011.

KOWALKOWSKI, C. et al. Service infusion as agile incrementalism in action. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 6, p. 765–772, 2012.

KOWALKOWSKI, C.; KINDSTRÖM, D.; BREHMER, P.-O. P.-O. Managing industrial service offerings in global business markets. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 26, n. 3, p. 181–192, 2011.

KUCZA, G.; GEBAUER, H. Global approaches to the service business in manufacturing companies. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 7, p. 472–483, 2011.

KUO, T. C. et al. Barrier analysis for product service system using interpretive structural model. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 49, n. 1-4, p. 407–417, 18 nov. 2009.

MATHIEU, V. Service strategies within the manufacturing sector : benefits , costs and partnership. **International Journal of Service Industry Management**, v. 12, n. 5, p. 451–475, 2001.

- MATTHYSSENS, P.; VANDENBEMPT, K. Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 3, p. 316–328, maio 2008.
- MAXWELL, D.; VAN DER VORST, R. Developing sustainable products and services. **Journal of Cleaner Production**, v. 11, n. 8, p. 883–895, dez. 2003.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. 2nd editio ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, 2004. p. 1 – 352
- OLIVA, R.; KALLENBERG, R. Managing the transition from products to services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14, n. 2, p. 160–172, 2003.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. 1st editio ed. Hoboken, NJ: [s.n.]. p. 288
- RADDATS, C. Aligning industrial services with strategies and sources of market differentiation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 5, p. 332–343, 2011.
- RADDATS, C.; EASINGWOOD, C. Services growth options for B2B product-centric businesses. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 8, p. 1334–1345, 2010.
- RUSANEN, H.; HALINEN-KAILA, A.; JAAKKOLA, E. Accessing resources for service innovation – the critical role of network relationships. **Journal of Service Management**, v. 25, n. 1, p. 2–29, 2014.
- RUST, R. T.; CHUNG, T. S. Marketing Models of Service and Relationships. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 560–580, 1 nov. 2006.
- SALONEN, A. Service transition strategies of industrial manufacturers. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 5, p. 683–690, jul. 2011.
- SHOKOHYAR, S.; MANSOUR, S.; KARIMI, B. A model for integrating services and product EOL management in sustainable product service system (S-PSS). **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 25, n. 3, p. 427–440, 7 out. 2012.
- SMITH, J.; KARWAN, K.; MARKLAND, R. A note on the growth of research in service operations management. **Production and Operations Management**, v. 16, n. 6, p. 780–790, 2007.
- SPRING, M.; ARAUJO, L. Beyond the service factory: Service innovation in manufacturing supply networks. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 1, p. 59–70, jan. 2013.
- STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. M. **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques**. 2nd editio ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, 1990. p. 1 – 272
- VANDERMERWE, S.; RADA, J. Servitization of business: Adding value by adding services. **European Management Journal**, v. 6, n. 4, p. 314–324, dez. 1988.

VARGO, S.; LUSCH, V. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, 2004.

WINDAHL, C.; LAKEMON, N. Integrated solutions from a service-centered perspective: Applicability and limitations in the capital goods industry. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 8, p. 1278–1290, nov. 2010.

WOODSIDE, A.; WILSON, E. Case study research methods for theory building. **Journal of Business & Industrial ...**, v. 18, p. 493–508, 2003.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, 2003. v. 5p. 1 – 108

YIN, R. K. **Introducing the World of Education: A Case Study Reader**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, 2005. p. 1 – 432

APÊNDICE A: DETALHAMENTO DAS ENTREVISTAS

1. *Todos: Como o desenvolvimento de serviços impactou no seu setor?*

- a) *Quais foram às mudanças realizadas?*
- b) *O que funcionou e o que não funcionou?*
- c) *O seu setor participou do desenvolvimento o serviço?*
- d) *Foi feita uma análise das capacidades para gerenciar o impacto e as operações para a prestação de serviços no seu setor? Se ocorrer*
- e) *Como seu setor foi capacitado para esta nova demanda?*
- f) *Como você define a prioridade de atendimento: Produto ou serviço? Quem atender primeiro?*

Alta Administração

Incremento de estrutura, análise dos projetos e retorno dos investimentos foram frequentes nas respostas dos entrevistados. Observou-se que existem por parte da Alta Administração certo direcionamento e posicionamento estratégico em relação às demais áreas no que tange a serviços. Além disso, incremento em recursos de P&D, investimentos e recursos necessários para viabilizar esta estratégia a nível tático e operacional foram citados.

Vendas

Incremento de estrutura e customização como diferencial competitivo foi destacado pela área de vendas. No segmento químico, percebem-se análises mais aprofundadas tais como: estrutura, capacidades, cenários, viabilidade, dimensões de clientes. Neste segmento, pelo fato do serviço ser uma espécie de *commodity*, é muito importante esta análise aprofundada, principalmente em relação a novos recursos, investimentos e os retornos previstos e realizados nos projetos. Observou-se também que a maioria dos entrevistados da área de vendas, captou a necessidade do mercado e trouxeram-na para a empresa.

Assistência Técnica

Na área de Assistência Técnica, o desenvolvimento de serviços impactou de forma substancial, pois para cada serviço desenvolvido é necessário verificar se a estrutura é capaz de manter o mesmo nível de atendimento proposto pela empresa e/ou exigido pelo cliente. Além disso, como esta área é a responsável pela prestação dos serviços, em caso de aumento

de estrutura, percebe-se preocupação em capacitar e qualificar as equipes para manter o desempenho de atendimento.

Recursos Humanos

A participação do setor de RH no desenvolvimento de serviços resume-se ao processo de recrutamento e seleção na maioria das empresas entrevistadas. Exceção para uma empresa do setor automotivo onde o RH realiza somente a contratação, pois a área responsável pelo serviço já seleciona e direciona a contratação da pessoa requerida sem passar pelos processos de seleção padrões da empresa. Os entrevistados citam também a capacitação e treinamento como atribuições neste processo, porém, atualmente, estão voltadas apenas à integração do novo colaborador à empresa do que a função operacional que ele irá desempenhar, ou seja, é mais um acultramento/enquadramento as normas e realidade da empresa do que uma capacitação dos serviços que o mesmo irá prestar junto aos clientes. É perceptível o isolamento da área de RH no desenvolvimento dos serviços, atuando sob demanda, somente acionados após o processo desenvolvido e as necessidades de pessoal geradas. A partir destas necessidades o RH entra em cena e inicia seus processos operacionais.

Processos

O impacto na área de processos foi semelhante ao da área de produção, pois esta área foi demandada apenas após o desenvolvimento dos serviços. O gatilho é feito pela área de vendas e sob a informação de que com os serviços ofertados existe a probabilidade de aumento na produção de determinados produtos. A partir disso, a área de processos analisa se os processos produtivos são capazes de absorver esta demanda e caso negativo, desenvolver melhorias ou novos processos capazes de suportar este volume.

Logística

O desenvolvimento de serviços pouco impactou na logística das empresas entrevistadas, pois esta área não participou ativamente do desenvolvimento. Foi identificado somente o desenvolvimento de fornecedores de transportes para entrega em áreas ainda não cobertas nas malhas logísticas já atendidas. No âmbito geral, a logística por não participar do processo, ficou focada em sua operação rotineira, priorizando a entrega dos produtos, e disponibilizando sua estrutura para eventuais demandas quando solicitada.

Desenvolvimento de Produto

A área de P&D participou muito pouco do desenvolvimento dos serviços. Apenas em uma das empresas do segmento químico e em uma das empresas do segmento automotivo houve participação. Nestas empresas, os impactos foram o compartilhamento dos recursos, sem a necessidade de aumento de estrutura, contato com o cliente (diferenciado), conciliação com a rotina e flexibilização dos prazos (não era prioridade - Automotivo). Também customizações específicas e análise de recursos para o desenvolvimento (Químico) e priorização.

Produção

A área de produção realiza análises de capacidade e estrutura quando são desenvolvidos serviços em conjunto com produtos manufaturados. No caso de uma previsão de aumento de demanda de produtos, esta análise visa garantir o atendimento deste fornecimento. A partir disso, esta área dispara ações como contratações, capacitações, treinamentos e aumento de turnos, caso necessário. Seu foco é sempre no produto. Não participa diretamente no desenvolvimento dos serviços, só é comunicada do possível aumento de demanda pela área de vendas.

Finanças

A participação do setor de finanças no desenvolvimento de serviços é mais percebida no segmento químico, do que no segmento automotivo, pois no químico, os mesmos participam mais efetivamente no cálculo do custo do produto, que por consequência será acrescido o valor do serviço agregado a ele para ser ofertado ao cliente. Mas, além disso, a participação da área de finanças também inclui rotinas de pagamentos, fluxo de caixa e orçamentos, que servem de informações para tomadas de decisões de investimentos. Estas informações são solicitadas sob demanda e, portanto, o impacto e participação desta área é muito baixa no desenvolvimento. Uma das empresas do segmento automotivo não participou de nenhuma das atividades da servitização de sua empresa, pois entende que a servitização e a manufatura para sua área são processos de mesma forma, portanto não é preciso diferenciá-los.

2. *Todos: Como foi a relação com os outros departamentos durante as etapas de desenvolvimento?*

a) *Que problemas surgiram?*

b) *Como eles foram solucionados?*

c) *Como foram as interações com Finanças, Serviços, Vendas, Keys Accounts, Produção/Operação, P&D, Engenharia, Cliente e Rede de Negócios (all);*

d) *Como foram as interações com as empresas terceirizadas envolvidas na prestação de serviços?*

Alta Administração

As Altas administrações das empresas participantes enfatizaram um paradoxo entre integração entre as demais áreas e a falta de uniformidade destas, bem como, a falta de visão sistêmica das demais áreas no momento dos desenvolvimentos dos serviços a serem prestados aos clientes. Em alguns casos, (segmento Automotivo) foram mencionados o planejamento e a utilização de metodologias para a análise e resolução dos conflitos, embora ao entrevistar as demais áreas estas metodologias não são percebidas por todas, deixando uma lacuna de falta de comunicação entre as diretrizes estratégicas definidas pelas AD e o que chega às demais camadas da organização. Da mesma forma que as áreas de AD, mencionam a existência de alinhamento estratégico, mobilização, envolvimento das áreas, as mesmas mencionam a falta de visão sistêmica, a necessidade de redirecionamento do foco, o excesso de padronização e a departamentalização em excesso de suas equipes. Tudo isto gerando uma necessidade de intervenção da AD, para amenizar estes fatores e fazer com que as demais áreas façam fluir o processo de desenvolvimento sem "melindres" e focados na estratégia baseada na diretriz da empresa.

Vendas

Em quase a totalidade das entrevistas, as áreas de vendas de ambos os segmentos enfatizaram que a integração e abertura ocorriam normalmente nos processos de desenvolvimentos e que os conflitos eram os normais de uma empresa. Entendiam ainda que estes eram em prol de objetivos comuns da empresa. Entretanto, a percepção nas entrevistas, era que esse discurso era muito mais defensivo do que realístico, pois os entrevistados também citaram baixo envolvimento, falta de informações e necessidade de aproximação entre os participantes. Isto demonstrava exatamente o oposto ao discurso integrativo. Em alguns casos, os conflitos no desenvolvimento ficaram explícitos, como no exemplo onde a

área de vendas de uma empresa entrevistada enfatizou que seu financeiro era convidado para participar das reuniões de desenvolvimento e não o fazia. Porém, nos momentos de realizar os investimentos necessários gerava conflitos em relação ao orçamento, nos quais era necessária intervenção da Diretoria para mediar e acabar com o conflito.

Assistência Técnica

Como a área de Assistência Técnica é quem conduz o desenvolvimento dos serviços, na maioria das empresas, os relatos são de entendimento técnico entre as áreas participantes, principalmente, Alta Direção e Vendas e ainda sob demanda as demais áreas como P&D, RH, Logística, Processos e Finanças. Na empresa do segmento Automotivo que possui esta área, a relação foi integrada e sem problemas sob sua ótica, embora a área de vendas no nível tático ficasse sem informação (problema da informação não descer as camadas hierárquicas das organizações). Já no segmento Químico, percebeu-se uma integração moderada, devido ao distanciamento de alguns técnicos da matriz, e pelo fato destes estarem espalhados em bases regionais. As empresas que utilizam este método solucionaram isso centralizando estas participações através de um *back office* na matriz. Por se tratar de uma área extremamente técnica, houve conflitos de comunicação, especialmente com vendas. As empresas de forma geral resolveram estes com aplicações de métodos de análises de soluções e problemas e reuniões multifuncionais, gerando assim uma maior integração entre as áreas envolvidas no desenvolvimento.

Recursos Humanos

Como seu envolvimento é sob demanda e só inicia a partir do projeto de serviço já estar desenvolvido, a relação entre as demais áreas é departamentalizada, ou seja, as solicitações de demanda chegam ao RH, que processam e geram as saídas das demandas em conjunto com seus solicitantes. Nestes casos existe uma integração, tendo em vista que as seleções não são exclusivamente realizadas pelo RH, mas em conjunto com os solicitantes, gerando assim os conflitos naturais das áreas que são medidas de forma localmente. O RH tem indicadores de quanto tempo tem para fechar as vagas e algumas áreas, os serviços não realizados, por falta de pessoal, gerando assim os conflitos. Em uma empresa do setor Químico, percebeu-se que existe uma integração e colaboração neste sentido, que ambas as áreas, RH e solicitante, trabalham em conjunto, ignorando seus indicadores locais e sim focando a qualidade e velocidade, respectivamente do processo, para agregar valor na contratação à empresa.

Processos

Como esta área participou após o desenvolvimento, a relação ocorreu de forma demandada e departamentalizada, a partir de uma solicitação de análise de capacidade de processos produtivos por parte de vendas e por intermédio do PCP. As áreas mencionaram que esta relação foi de pontos de vistas diferentes, integrada, com baixa colaboração, média sinergia e média comunicação. Estes percalços foram resolvidos a partir de reuniões multifuncionais e com aplicação de métodos, e participação efetiva das partes quando demandadas.

Logística

Com exceção de uma empresa do segmento Automotivo que seu foco é a servitização e o serviço está baseado em processos que envolvem sistemas de operações logísticos (esta área apesar de não participar do desenvolvimento ativamente, se relacionou com as demais áreas após o escopo definido, adquirindo frotas, negociando com fornecedores e realizando a manutenção das frotas) as demais áreas não manteve relacionamento no desenvolvimento, por não participar, mas suas colocações mais enfáticas são: baixa integração entre as áreas, integração e participação ativa das diretorias e gerências envolvidas, reuniões frequentes, muitas divergências entre as áreas e comunicações com ruídos.

Desenvolvimento de Produto

A relação entre as áreas, como a maioria não participou dos desenvolvimentos ocorreu de forma tranquila, demandada, com pequenos ajustes e baixa colaboração. Ocorreram alguns conflitos tais como: falta de metodologias, falta de sistemáticas de interfaces de comunicação, transferências nas interações, que foram resolvidos a partir de reuniões multi áreas, maior interação entre as áreas, maior sinergia, amadurecimento entre as interfaces, disponibilidades negociadas e maior colaboração entre os envolvidos.

Produção

Como o relacionamento é basicamente com a área de vendas e após o desenvolvimento, a Produção enfatiza, que existem muitos conflitos, e estes são gerados principalmente pelo fato das informações chegarem à produção simultaneamente ao cliente. Ou seja, o pedido do cliente está prestes a entrar na empresa e a produção está sendo avisada sobre o aumento de demanda, causando problemas no cumprimento de prazos e/ou gerando custos excessivos para estes atendimentos. Com exceção de uma empresa do segmento

Automotivo, na qual a produção participa efetivamente, inclusive em uma das etapas do processo da servitização, as demais demonstram esta característica. Além disto, também baixa integração, baixa sinergia, resistências e reatividade.

Finanças

A relação com as demais áreas é relatada pela área financeira como normal, com alguns conflitos, orientada pelos custos e priorização das margens da organização. Entretanto, é nesta relação onde surgiu o maior número de relatos de conflitos, como o exemplo relatado na área de Assistência Técnica, que já possuía um valor liberado pela Diretoria para um investimento, e a área financeira não a liberou, pois estava aguardando a rentabilidade de uma aplicação financeira e isso atrasou a entrega junto ao cliente, prejudicando a imagem da empresa. Em contrapartida, esta área financeira alega que isso era sabido desde o início e que fora prometido ao cliente sem que fosse aprovado internamente na organização. Então neste caso, observa-se ainda mais a departamentalização das áreas, as diretrizes estratégicas não claras para todas as áreas da empresa e o comprometimento no atendimento ao cliente.

3. *Todos: Como o seu setor contribui para a prestação dos serviços?*

- a) O que funcionou e o que não funcionou?*
- b) Como você monitora o andamento dos serviços que você presta?*
- c) Como é recebido pelos demais setores, alguma proposta de inovação e/ou melhoria no serviço que você presta?*
- d) Como o seu setor participou da implantação dos serviços?*
- e) Como você descreve o sentimento do cliente em relação a sua empresa após a inserção/melhorias dos serviços prestados?*

Alta Administração

Quanto à contribuição, as Altas Administrações das empresas pesquisadas, divergem sobre suas posições, pois algumas focam na provisão de recursos e investimentos, para darem suporte à realização de serviços e suas operações. Outras estão focadas em fornecer diretrizes estratégicas, culturas de atendimentos a clientes, inovação e motivação às equipes em prol da obtenção dos resultados propostos. Em uma das empresas do segmento Químico, que possui uma área específica de vendas de serviços, a Alta Administração demonstra extrema preocupação em repassar as demais áreas da empresa que a venda de serviço é a agregação de valor ao produto e que todas as áreas devem entender este conceito e disseminá-lo junto as suas ações perante aos clientes. É perceptível também que as Altas Administrações de forma geral, realizam um papel institucional presencial junto aos clientes de maior potencial, para sedimentar a relação entre as empresas e também reforçando a estratégia do atendimento junto aos clientes.

Vendas

Negociações junto a clientes, atendimento aos clientes, prospecção de oportunidades e customização. A área de vendas, embora seja a área responsável pela captação, manutenção e relacionamento junto aos clientes, nas empresas entrevistadas, destinam estas atividades à área de assistência técnica, com o pressuposto que os técnicos já estão no campo, possuem tempo ocioso e conhecem a realidade in loco do mercado. Por isso, é perfeitamente possível atuarem nas duas atividades. Exceção de uma empresa do segmento Químico, que a área de vendas possui uma pessoa específica para serviços. Já uma das empresas do segmento Automotivo, na qual possui seu maior foco no *after market*, que utilizou esta mesma estratégia e ao medir resultados percebeu que esta é uma função para profissionais com perfis comportamentais e modificou sua estrutura, segregando a área técnica da área de vendas.

Assistência Técnica

A Assistência Técnica é a área que está no *front office*, ou seja, aos olhos do cliente. É nela que o cliente percebe o valor e a diferenciação do serviço ou não. Por isso, a AT, contribui muito para a prestação de serviços, desde treinamento, capacitação de clientes, melhorias e desenvolvimentos em processos produtivos nos clientes. Também atuando como "olheiro" comercial da empresa no mercado, percebendo oportunidades de negócios, definindo escopo de vendas e resolvendo problemas e conflitos comerciais junto aos clientes. Este processo, no segmento Químico, vem obtendo resultados, porém no segmento Automotivo, o relato da Alta Administração, foi que para exercer o perfil técnico e comercial ao mesmo tempo, em seu tipo de negócio, não se encontra pessoas capacitadas com muita facilidade. Isso ocasionou um retrocesso no projeto, pois se tinha um assistente técnico com perfil técnico e que perdia oportunidades de negócio junto aos clientes, ou um com perfil comercial que não supria a demanda técnica do cliente. A solução deste impasse foi separar as funções e ter somente técnicos para focar o atendimento dos serviços prestados aos clientes e pessoas da área comercial com a missão de buscar oportunidades de novos negócios, manter os atuais e o relacionamento comercial com o cliente.

Recursos Humanos

Embora todos entrevistados citem diversas atividades de RH, como contribuição para a prestação de serviços, onde os mesmos mais se envolvem é na administração de conflitos entre as áreas, devido às departamentalizações das empresas. Conflitos esses, que nenhum dos entrevistados, quis entrar em detalhes quais eram os tipos e como eram solucionados, tratando-os como "economia interna", ou seja, protegendo de forma corporativa sua empresa mediante a pesquisa. Mas é possível observar que no segmento Químico o processo do RH está mais desenvolvido, onde inclusive, encontramos empresas com universidade corporativa estendida aos clientes, avaliações de desempenho dos colaboradores claras e divulgadas, programas de retenção dos talentos e desenvolvimento de gestores. Estes programas no segmento Químico endossam ainda mais o foco na servitização, mesmo que esta seja uma necessidade mercadológica. Demonstra que as empresas estão focadas em manter e desenvolver seu capital humano e intelectual, com o intuito de desenvolver melhores produtos e serviços e por consequência se diferenciar perante um mercado extremamente competitivo, através de pessoas qualificadas atendendo seus clientes.

Processos

Em termos de contribuição, existe uma separação por segmentos estudados: o Automotivo, foca sua contribuição nas inovações, melhorias, métodos, capacitações, ou seja, foco no processo dentro da sua estrutura com o intuito de melhorar operações e por consequência melhorar custos. Já no Químico, a melhoria de processos em clientes é um dos serviços ofertados como diferenciais, portanto, além de todas as contribuições citadas pelo segmento automotivo, a área de processos desloca-se até os clientes para auxiliar a Assistência Técnica. Em caso de necessidade, pode analisar e/ou desenvolver novos processos para que o cliente melhore seu desempenho a partir da utilização dos produtos ofertados pela empresa fornecedora.

Logística

A contribuição no desenvolvimento da Logística é fundamentalmente realizada na movimentação, disponibilização e acurácia dos produtos entregues (operações rotineiras para produtos) com exceção de uma empresa do segmento Automotivo, que além destes, monitora a manutenção das frotas, com reposição de peças quando necessário.

Desenvolvimento de Produto

A área de P&D contribui para a prestação de serviços com informações técnicas á área de Assistência Técnica, gestão de projetos de novos produtos, inovações em produtos, melhorias de produtos, customizações de produtos e análise de produtos da concorrência (trazidos pela AT). Em duas das empresas do segmento Químico a área de P&D faz visitas a clientes quando a Assistência Técnica solicita, para análise em conjunto com a área de processos, sobre o comportamento do produto sobre determinada variável que não está sobre controle.

Produção

Como o foco da Produção é o produto, a maioria das empresas, enfatizam que a flexibilidade fabril, a garantia dos prazos, qualidade, entrega, repetitividade dos processos contribuem para que o produto mantenha a *performance*, garantindo assim que o serviço prestado não sofra variações junto ao cliente.

Finanças

Em relação à contribuição para a prestação dos serviços, a partir das respostas dos entrevistados, fica mais evidenciado o distanciamento dos mesmos, no processo de servitização, pois de forma praticamente unânime, eles responderam com processos rotineiros das áreas de finanças e nada em especial focados à prestação de serviços, reforçando a clara departamentalização e não participação desta área, a não ser como um setor de apoio a toda a organização seja ela para produto ou para serviço, na prestação dos serviços agregados aos produtos.

4. *Todos: Como funciona a relação com os outros setores na prestação dos serviços?*
- a) *Que problemas surgiram?*
 - b) *Como eles foram solucionados?*
 - c) *Como você descreve a ação dos demais setores envolvidos, quanto a pro-atividade. Como os gerentes se envolveram? E a diretoria?*
 - d) *Como os outros setores ajudaram na implantação dos serviços?*
 - e) *Como seu setor se relaciona com terceiros que estão incluídos na prestação dos serviços?*

Alta Administração

A integração e a pró-atividade foi unanimidade entre os entrevistados, porém em alguns casos, surgiram temas como resistências internas iniciais, que foram eliminadas ao longo do processo, ações corretivas necessárias, comprometimento entre Gerentes e Diretores, foco no atendimento ao cliente e a necessidade da Alta Administração intervir como agregadora das áreas menos envolvidas. Neste caso, em uma empresa do setor Químico, especificamente, foi mencionado que as áreas de apoio, tais como Finanças, Compras, RH e Logística, possuem certas dificuldades de entendimento em relação ao foco no atendimento ao cliente, principalmente no que tange a cumprimento de seus procedimentos por vezes engessados. Alta Administração menciona, a falta de bom senso, para analisar o tamanho e dimensão do cliente antes de agir com o rigor do processo. É referente a estas atitudes que foram citados a falta de visão sistêmica das áreas e a departamentalização das mesmas.

Vendas

Comprometimento entre Gerentes e Diretores, foco no atendimento ao cliente por meio do serviço como gerador de valor. Marcado por conflitos, principalmente pela defesa do departamento (departamentalização). Além deste macro apanhado, foi percebido aqui que a departamentalização das empresas é tácita. Os setores atuam de forma independente, a não ser quando os mesmos dependem de outro para conseguirem os seus objetivos. Aqui se percebeu uma grande falta de comunicação entre as áreas, onde em um dos casos, a área de vendas, no papel de seu coordenador sequer tinha acessos aos indicadores dos serviços prestados pela sua empresa aos seus clientes. Estes eram tratados somente na reunião mensal de gerências, ou seja, as informações não permeavam dentro o nível tático da empresa que neste caso fazia a linha de frente no atendimento interno do cliente. Na grande maioria dos entrevistados, destacaram-se a pró-atividade dos Gerentes e Diretores para atendimento as demandas de

serviços e necessidades internas, porém o percebido foi que em apenas na metade da amostra isso ocorre, as demais afirmaram isso por insegurança ou por discurso protecionista à sua empresa.

Assistência Técnica

A relação com as demais áreas é de integração, com conflitos normais, porém em prol do atendimento ao cliente, em um ambiente colaborativo. Embora à distância com a matriz seja um problema real, em linhas gerais existem pequenos transtornos quanto a isso e esses não afetam o atendimento ao cliente.

Recursos Humanos

No processo da prestação de serviços a participação do RH, ainda é mais sob demanda do que no desenvolvimento, pois o mesmo a partir desta etapa atua somente com a parte de departamento pessoal, que na grande maioria dos entrevistados ainda está ligado ao RH. Porém observa-se nas colocações dos entrevistados que existe uma grande falta de comunicação entre o andamento dos serviços. As áreas de RH percebem a falta de metodologias na condução dos processos de servitização dentro da empresa e, em alguns casos, percebem que as gerências tem comportamento reativo. Nestes casos é necessária uma intervenção das Diretorias, que possuem comportamentos proativos (concordando com a visão da Alta Administração). Em uma das empresas do segmento Químico, percebe-se um alinhamento estratégico, tanto mencionado pelo RH, quanto pela Alta Administração, onde se percebeu de fato que áreas estavam integradas neste fator. O sentimento das áreas de RH é que os serviços não são prioridade para as empresas (principalmente no segmento Automotivo), mas no segmento Químico também foi percebido este sentimento, embora não explicitado nas respostas. Exceção de uma das empresas na qual enfatizou que a servitização seria o grande diferencial para a competição.

Processos

Em termos de relação, também existe uma segregação. O segmento Automotivo, por focar somente processos internos, não se relaciona diretamente com as áreas que prestam e executam os serviços. Já no segmento Químico, existe uma maior interação, mesmo que na forma sob demanda, existindo um maior envolvimento e uma unidade corporativa entre as áreas em prol do atendimento ao cliente e ao resultado como um todo. Em ambos os

segmentos, percebem seus gestores (diretorias e gerentes proativos em relação ao atendimento ao cliente), embora exista a departamentalização e a competição interna entre as áreas.

Logística

Por ser uma área de apoio à prestação dos serviços, a Logística é uma área dependente das outras áreas nas operações de serviços. Como atua sob demanda, existe falta de informação entre estas áreas e percebem no segmento Automotivo que o produto é prioridade. Exceção a uma empresa que o foco é a prestação dos serviços. No segmento Químico, existe um conflito nas percepções. Áreas percebendo uma relação de total integração e pró-atividade total de diretoria e gerencias com foco no cliente. Outra percebendo uma departamentalização muito forte a ponto de existirem sobrecargas nas áreas, transferências de responsabilidades entre demais áreas e reatividade gerencial e diretiva. Nas entrevistas em ambas as empresas podem-se observar tais eventos, mais no segundo caso do que no primeiro, onde a reatividade é maior e que as áreas esperam algum sinal do cliente para agirem.

Desenvolvimento de Produto

A grande maioria dos entrevistados enfoca que o relacionamento das áreas envolvidos na prestação de serviços é de reatividade, e que existe uma integração não uniforme, pois cada área tende a defender seu objetivo, e a busca de culpados é constante. Ora a culpa é do produto desenvolvido (P&D), ora do produto produzido (produção) e ora da aplicação (cliente). Conforme relatou o P&D de uma empresa do segmento Químico, que estava indo a campo em conjunto a fim de eliminar estas variáveis e atender os clientes na melhor maneira possível e fazer com que o produto funcione corretamente.

Produção

A Produção, por interagir muito pouco com a prestação dos serviços, tem uma relação com as demais áreas baseada na falta de informação e desconhecimento do andamento dos processos de serviços. Em alguns casos, percebem seus gerentes e diretores proativos (empresa do segmento Automotivo adepta a servitização), em outros casos, já os percebem reativos (um caso da Indústria Química, pois os demais percebem pró-atividade elevada).

Finanças

No processo da prestação de serviços a participação da área de Finanças possui um relacionamento a base de processos de pagadoria, cobrança e operações de rotina desta área.

Apesar de alguns entrevistados enfatizarem sua integração nos projetos, observa-se que esta participação é dada nos processos abordados anteriormente. Nesta relação também é latente os conflitos e a departamentalização, principalmente com a área de vendas, onde fora relatado um caso de problema na entrega de um cliente estratégico, classe A (baseado no diagrama de Pareto por rentabilidade e volume). Este cliente de longa data costumeiramente realizava compras a vista, e por isso não havia cadastro no sistema para pagamentos a prazo. Dado momento este cliente solicitou uma prorrogação de um pagamento em três dias. Dentro destes três, nenhum carregamento para este cliente foi liberado pelo financeiro, deixando o cliente sem produtos. A área de assistência técnica não foi informada e possuía um serviço agendado para uma data neste período e a mesma foi ao cliente para realizar o serviço em questão. Em suma, a área de serviços no local, o cliente sem material, o material na expedição e não liberado por uma decisão somente da área de finanças. Este conflito gerou a intervenção inclusive da Diretoria da empresa, que liberou o material imediatamente, e enfatizou a necessidade dos gestores em se comunicar-se e utilizarem o bom senso em casos como este. Finanças informou que apenas estava cumprindo seu procedimento e que sua gestão não havia lhe passado esta diretriz. A partir deste fato observa-se a falta de comunicação entre as camadas da empresa, bem como, a reatividade das áreas, a falta de foco no cliente e principalmente a departamentalização e o cumprimento míope dos processos sem análise das situações.

5. *Todos: Como o seu setor acompanha o desempenho dos serviços prestados?*
- a) *Quais ações são tomadas para melhorar o desempenho?*
 - b) *Quais conflitos com outras áreas surgiram a partir disto?*
 - c) *Como foram as relações/conflitos com Finanças, Serviços, Vendas, Produção/Operação, P&D, Engenharia, Cliente e Rede de Negócios?*
 - d) *Como seu setor acompanha o desempenho geral dos serviços prestados?*
 - e) *Você percebe que os demais setores são eficazes na prestação dos serviços?*

Alta Administração

Todas as Altas Administrações pesquisadas afirmaram possuir indicadores globais e locais. Também realizam reuniões de acompanhamento mensais destes indicadores e gestão à vista dos mesmos. São perceptíveis que estes indicadores não fluem pelas organizações, eles são somente analisados pelas áreas responsáveis e não são divulgados plenamente junto as demais camadas hierárquicas da empresa. Outro ponto importante, é que a análise da satisfação dos serviços junto aos clientes é realizada através de pesquisas de satisfação de clientes, realizadas periodicamente, entre 12 a 24 meses, tempo que a torna inoperante para ações que possam corrigir problemas operacionais que afetam seus clientes.

Vendas

Reuniões de análise de desempenho através de indicadores ocorrem localmente. Muitas vezes não são divulgados entre as áreas e também não são desdobrados, motivando o não acompanhamento mencionado. Percebeu-se que os setores de vendas utilizam indicadores que em sua grande maioria são da área de assistência técnica. Exceção para empresa que possui um setor específico para vendas de serviços. Esta possui indicadores relacionados à prestação serviços, mas estes ainda precisam ser mais desenvolvidos para uma análise mais profunda. Como exemplo está o número de atendimentos e manutenções junto aos clientes. A divulgação e acompanhamento de indicadores gerais da empresa ocorrem através de reuniões mensais ou em painéis de gestão a vista, mas como as áreas são medidas pelos seus indicadores, estes focam nos seus e sequer tomam ciência dos resultados e do desempenho dos serviços junto aos seus clientes. Exemplo foi relatado por um entrevistado que recebeu uma reclamação de seu cliente pela falta de serviço e ele sequer sabia que este cliente estava recebendo tal serviço.

Assistência Técnica

A Assistência Técnica possui indicadores de gestão para monitorar o desempenho dos serviços prestados aos clientes, tais como, relatórios de visitas, pesquisa de satisfação de clientes, acompanhamentos, planos de ações, melhorias em processos e percepção em campo. Percebe-se aqui uma grande oportunidade de melhoria nesta área, pois os indicadores não possuem grande aprofundamento nas atividades desenvolvidas junto aos clientes e tão pouco medem o valor percebido pelo cliente em relação ao trabalho exercido pela área. Se forem realizadas melhorias nos processos de clientes, os indicadores do antes e depois deveriam ser analisados e publicados, bem como a satisfação do cliente medida neste momento e não aguardar o ciclo anual para esta realizar a divulgação.

Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos enfatiza a falta de conhecimento dos indicadores dos serviços (paradoxalmente divergindo com a colocação da Alta Administração que seus indicadores são globais e divulgados em todas as camadas da organização). Esta área percebe, mesmo que com pouco contato com os serviços e a certa distância, um grande desencontro nos dados apresentados. Como exemplo são citadas a pesquisa de satisfação, a tomada de decisões das áreas responsáveis pelos serviços baseada em percepções e uma reatividade das demais áreas mediante o surgimento de problemas nos serviços prestados juntos aos clientes. Todas estas percepções são geradas a partir de informações levantadas de maneira informal, em corredores, cafés, bate-papos, etc. Assim, a falta de comunicação também é um problema a ser solucionado nestas relações.

Processos

Embora existam atendimentos sob demanda na área de Processos, no segmento Químico, somente uma das empresas acompanha os indicadores de desempenho dos serviços prestados pela Assistência Técnica. Assim como as demais áreas entrevistadas, que acompanham somente seus indicadores próprios (locais), pois são cobrados por eles somente, o mesmo ocorre nesta área. Os indicadores de serviços são conhecidos e acompanhados de forma informal. Percebe-se alta reatividade em relação ao acompanhamento dos indicadores e também que a diretriz estratégica não chegou divulgada para os membros desta área.

Logística

Além dos indicadores locais da área de Logística, tais como prazos de entrega, acurácia de entrega, pontualidade, entre outros, a área não segregava em seus indicadores os resultados das operações direcionadas a prestação dos serviços. Foi relatado pela maioria dos entrevistados desta área, que não existe acompanhamento dos indicadores de desempenho, pois isso compete à outra área da companhia, demonstrando total departamentalização nas empresas e falta de envolvimento com o todo.

Desenvolvimento de Produto

Quanto ao acompanhamento, à área de Desenvolvimento de Produtos, no segmento Químico, também foca em seus indicadores locais, e, eventualmente, analisa os indicadores de reclamações de clientes oriundas da Assistência Técnica. Foi mencionado que participam das reuniões de análise crítica, e buscam informações junto a Assistência Técnica e a pesquisa de satisfação de clientes. Já as áreas do segmento Automotivo, monitoram seus indicadores acompanhando de maneira informal o desempenho da prestação de serviços.

Produção

A área de Produção também focaliza seus indicadores próprios, não acompanhando os indicadores de desempenho da prestação de serviços. Foram citadas falta de comunicação entre as áreas e baixa disseminação das diretrizes estratégicas da Alta Administração. Ficou notório o isolamento da área de produção em relação aos serviços ofertados pela empresa.

Finanças

Como praticamente todas as áreas de apoio aos serviços estudados, à área de Finanças, não acompanha o desempenho dos serviços prestados aos clientes, pois desconhecem os indicadores. Estes indicadores são centralizados nos setores diretamente envolvidos na prestação dos mesmos. Em uma das empresas do segmento Automotivo, a área informa que gostaria de ter estes números em mãos para analisar se o investimento fora compensado pelo retorno. Portanto como todos não possuem dados e informações sobre os serviços existem uma percepção generalizada de ineficiência dos serviços, que são até desacreditados por esta área, que as enxergam como custos à empresa.

6. *Todos: Como o seu setor está contribuindo para a competitividade da empresa em relação aos serviços ofertados?*

- a) O que estas contribuições têm agregado de valor a sua empresa?*
- b) Como estas contribuições se relacionam com as outras áreas (Finanças, Serviços, Vendas, Produção/Operação, P&D, Engenharia, Cliente e Rede de Negócios, etc)?*
- c) Como seu setor se posiciona quanto às inovações propostas pelos outros setores para a melhoria dos serviços?*
- d) Como você descreve a prestação destes serviços: feito para atender os pedidos dos clientes, ou uma inovação que irá ajudar o cliente?*
- e) Como você descreve em linhas gerais a eficiência dos serviços prestados?*
- f) O cliente fica satisfeito? Como você tem esta informação?*

Alta Administração

Acompanhamento junto a clientes, visitas institucionais, criação e desenvolvimento de diretrizes estratégicas que visam inserir serviços aos produtos com o intuito de agregar valor aos mesmos. Além disso, fazer com que os clientes percebam estes valores, bem como, fornecer os recursos e investimentos necessários. Também, incentivar a inovação, desenhar novos modelos de negócios e ambientes motivadores, tornando todos estes fatores diferenciais competitivos junto ao mercado.

Vendas

Diferenciação baseada no atendimento, manutenção dos clientes e busca de inovações e melhorias nos serviços prestados. Além disso, os entrevistados destacam fortemente a necessidade de fidelizar os clientes pela agregação de valor. Exceto uma empresa do segmento Automotivo que por estratégia está abandonando a servitização e focalizando 100% das suas operações em produtos. Percebe-se uma divergência em relação à pergunta anterior. É comentada a importância de agregar valor aos clientes através da inserção de serviços e sequer existe o acompanhamento do desempenho dos atuais serviços prestados. Nota-se esta dissonância entre o discurso e a prática.

Assistência Técnica

A contribuição para a competitividade na prestação dos serviços prestados pela Assistência Técnica esta focada principalmente na qualidade dos serviços prestados. Também foi citado pelos entrevistados um atendimento eficaz e efetivo ao cliente, apoio na

manutenção e fidelização do cliente através do relacionamento realizado pelos assistentes técnicos.

Recursos Humanos

Em relação à contribuição para a competitividade as áreas de Recursos Humanos foram praticamente unânimes. Todas citaram a qualidade das atividades relacionadas ao setor como suas contribuições. Esse comportamento endossa a departamentalização destas áreas e das demais em relação à servitização dentro das empresas, que formatam pequenos blocos para tratar deste tema e não interagem com as demais áreas da organização.

Processos

Em relação às contribuições à competitividade na prestação de serviços, as áreas de processos do segmento Químico, agregam valor ao cliente, quando são demandadas para atuar em conjunto com a Assistência Técnica. Isto através de visitas aos clientes para atuarem nos processos dos mesmos. Já as áreas dos segmentos Automotivos, melhoram processos com o cunho da redução de custos e aumento da produtividade, que impactam em menor escala no valor percebido pelo cliente de serviços.

Logística

As áreas de Logística citaram contribuições importantes para a competitividade, tais como inovações, qualidade nas entregas, desenvolvimento de fornecedores capacitados, disponibilidade e velocidade nas entregas e redução de custos. Estas ações são realizadas de forma macro e não segregadas em produtos e serviços. Entretanto, como a função da Logística é disponibilizar o produto para que a área de serviços possa exercer sua função, os mesmos só precisam ser analisados e medidos de forma, a saber, o quanto estas ações impactam na competitividade na prestação dos serviços e não somente nos produtos.

Desenvolvimento de Produto

Quanto à contribuição à competitividade, duas empresas do segmento Químico que sob demanda enviam sua equipe de Desenvolvimento de Produto ao cliente para análise junto ao processo de aplicação, informaram que tem contribuído de forma valorosa para a diferenciação de sua empresa perante o cliente. As demais buscam nas rotinas normais das áreas, como desenvolvimento de produtos, engenharias de inovação e valor, fazer com que seus produtos sejam mais atrativos, ou seja, focando sempre o produto e não o serviço.

Produção

A produção acredita, a partir dos relatos, que a flexibilidade na manufatura, qualidade, repetitividade nos processos, inovação, estruturas enxutas e foco nas reduções de custos podem trazer competitividade aos serviços prestados. Estes fatores trarão competitividade aos produtos ofertados pela empresa que poderá fazer com que estes se tornem diferenciais competitivos através dos serviços, conectando-os aos custos de operação dos serviços e aos produtos aplicados nesta operação.

Finanças

Em relação à contribuição para a competitividade as áreas de Finanças, abordam processos financeiros internos mais robustos e com maior interação com os clientes de produtos com servitização. Desde a necessidade de capital de giro da empresa, que talvez até possa influenciar na operação, até demonstrativos e acurácia de dados e informações financeiras e econômicas da empresa. Identificado que esta área não está integrada no contexto da servitização e tão pouco diferencia produto e serviço entre suas operações, muito por não participar das etapas da servitização, pela falta de comunicação e pela departamentalização das empresas.