

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

FÁBIO ROVIAN PEREIRA BENEVITE

GESTÃO DE SERVIÇOS INDUSTRIAIS:
Revisão da Literatura e Proposta de Futuros Trabalhos

SÃO LEOPOLDO

2015

FÁBIO ROVIAN PEREIRA BENEVITE

GESTÃO DE SERVIÇOS INDUSTRIAIS:

Revisão da Literatura e Proposta de Futuros Trabalhos

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

2015

B465g	<p>Benevite, Fábio Rovian Pereira Gestão de serviços industriais: revisão de literatura e proposta de futuros trabalhos / por Fábio Rovian Pereira Benevite. – São Leopoldo, 2015.</p> <p>63 f. : il. ; 30 cm.</p> <p>Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2015.</p> <p>Orientação: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira, Escola Politécnica.</p> <p>1. Indústria de serviços – Administração. 2. Prestação de serviços. 3. Serviços ao cliente – Administração. 4. Valor adicionado. 5. Marketing de relacionamento. I. Pereira, Giancarlo Medeiros. II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 658.64 658.89 658.15</p>
-------	---

Catalogação na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

ATESTADO

ATESTO, para os devidos fins, conforme consta nos assentamentos c
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, que **FÁBIO ROVIAN PEREIR**
BENEVITE, aluno do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Sistemas - nível de Mestrado, realizou, em sessão pública, a Defesa da Dissertaçã
intitulada "*GESTÃO DE SERVIÇOS INDUSTRIAIS: REVISÃO DA LITERATURA*
PROPOSTA DE FUTUROS TRABALHOS", defendida no dia 14 de dezembro de 2015.

ATESTO, ainda, que a banca examinadora foi constituída pelo Prof. D
Giancarlo Medeiros Pereira (Orientador), pela Profª, Drª, Debora Costa de Azevedo
pela Profª, Drª, Miriam Borchardt e pela Profª, Drª, Cláudia Viviane Viegas.

São Leopoldo, 11 de janeiro de 2016.



Eusébio Schneider

Gerente de Registros Acadêmicos

RESUMO

Este trabalho apresenta uma revisão da literatura acerca de temas correlatos à gestão de serviços industriais. Essa revisão objetivou identificar elementos que contribuam para a construção de um modelo destinado a apoiar o aprimoramento dos serviços industriais. Os achados dessa análise foram então caracterizados nos seguintes grupos: proposição de valor, segmentação de clientes, canais de distribuição, relacionamentos com os clientes, fontes de receitas, recursos-chave, atividades chave, parceiros-chave e estrutura de custos. Para cada uma das caracterizações foram propostas oportunidades de pesquisa que podem ser contempladas por futuros estudos.

Palavras-chave: Valor agregado. Produto-serviço. PSS.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Metodologia adotada no estudo	12
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese do constructo preposição de valor.....	17
Quadro 2 – Síntese do constructo segmentação	19
Quadro 3 – Síntese do constructo canais de distribuição	22
Quadro 4 – Síntese do constructo relacionamento	25
Quadro 5 – Síntese do constructo fontes de receita.....	26
Quadro 6 – Síntese do constructo lucros	29
Quadro 7 – Síntese do constructo recursos-chave	30
Quadro 8 – Síntese do constructo atividades-chave	32
Quadro 9 – Síntese do constructo parceiros-chave.....	34
Quadro 10 – Síntese do constructo estrutura de custos	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Considerações Iniciais	8
1.2 Problema de Pesquisa.....	9
1.3 Questões de Pesquisa e Objetivos.....	9
1.4 Justificativa	10
1.5 Estrutura do Trabalho	10
2 METODOLOGIA.....	11
3 REVISÃO DA LITERATURA	15
3.1 Proposição de Valor	15
3.2 Segmentação de Clientes	17
3.3 Canais de Distribuição	19
3.4 Relacionamento com os Clientes	22
3.5 Receitas	25
3.6 Lucros	26
3.7 Recursos-Chave	29
3.8 Atividades-Chave.....	30
3.9 Parceiros-Chave.....	33
3.10 Estrutura de Custos.....	34
4 IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS	37
4.1 Proposição de Valor	37
4.1.1 Percepção do Cliente	37
4.1.2 Desafios Empresariais	38
4.1.3 Agregação de Valor.....	38
4.2 Segmentação de Clientes	39
4.3 Canais de Distribuição	40
4.3.1 Canais de Distribuição Convencionais	40
4.3.2 Novos Canais.....	41
4.3.3 Requisitos Adicionais.....	41
4.3.4 Modelos	42
4.4 Relacionamento com os Clientes	43
4.4.1 Clientes Alvo	43

4.4.2 Barreiras	43
4.4.3 Gestão	43
4.5 Receitas	44
4.6 Indutores da Lucratividade	44
4.6.1 Metas	44
4.6.2 Custos	45
4.6.3 Precificação	45
4.6.4 Riscos	45
4.7 Recursos-Chave	46
4.8 Atividades-Chave.....	46
4.9 Parceiros-Chave.....	47
4.9.1 Relações Interorganizacionais	47
4.9.2 Partilha de Informações	47
4.10 Gerência de Serviços	48
4.10.1 Gerência Financeira.....	48
4.10.2 Gerência de Portfólio.....	48
4.10.3 Gerência de Recursos Não Financeiros	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS	52

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Um dos principais desafios para as empresas que desejam prestar serviços é identificar as mudanças que se fazem necessárias em seus negócios. Tais desafios advêm da forma como os negócios da empresa são orientados: desenvolvimento e venda de produtos (MEIER; MASSBERG, 2004). A literatura indica alguns desafios enfrentados na implantação de serviços. Trata-se da melhoria na criação, oferta e entrega de valor ao cliente, bem como na interação com clientes e parceiros (TISCHNER, U., VERKUIJL, M., & TUKKER, 2002). A abordagem de tais desafios requer a análise de informações diversas, por exemplo: tipos de produtos, necessidades do cliente, estratégias de produto e serviços, relacionamento com os stakeholders e opções de investimentos financeiros (BARQUET et al., 2013; MANZINI; VEZZOLI, 2003a; TAN; WANG, 2010).

Modelos de negócios são ferramentas que servem para representar a estrutura lógica da empresa e para comunicar escolhas estratégicas (SHAFER; SMITH; LINDER, 2005). Um modelo de negócio fornece uma visão de como desenvolver uma estratégia para agregar valor, definindo elementos importantes para o crescimento da organização (ELBERS, 2010). Modelos de negócios são úteis para caracterizar o PSS (TAN et al., 2010). A literatura indica que a implantação dos serviços requer a redefinição ou a criação de novos modelos de negócios (RICHTER, A., SADEK, T., STEVEN, M., & WELP, 2009; TISCHNER, U., VERKUIJL, M., & TUKKER, 2002). Questionamentos acerca de “por que” e “como” a transição para o PSS afeta as empresas e como as mesmas podem lidar com isso em termos de seus modelos de negócios são apresentados na literatura (MATTHYSSENS; VANDENBEMPT; BERGHMAN, 2006).

Modelos de negócio destinados a apoiar a implantação dos serviços devem considerar as operações, estratégias e redes de negócio da empresa (SCHUH, G., SCHITTNY, B., & GAUS, 2009). Um modelo para a adoção do PSS é apresentado na literatura. O mesmo é composto de três partes (contexto empresarial, tipos de PSS e características do PSS). O contexto empresarial abarca a análise do modelo de negócios atual em termos de PSS, verificando potenciais restrições internas e externas. A análise dos tipos de PSS identifica a conexão entre o contexto do negócio e as características do PSS, definindo metas do modelo de negócios e o tipo de PSS mais adequado. Nas características do PSS são definidos os

relacionamentos com os clientes e os parceiros necessários ao desenvolvimento e a entrega do par produto-serviço (BARQUET et al., 2013).

1.2 Problema de Pesquisa

A velocidade no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços constitui-se em um fator estratégico para as indústrias. No entanto, muitos fabricantes carecem de conhecimentos que lhes permitam aprimorar o desenvolvimento de produtos e serviços. Inobstante aos valiosos trabalhos já realizados, a literatura parece carecer de um maior aprofundamento na análise dos elementos que possam apoiar o aprimoramento dos serviços industriais. O desenvolvimento de um modelo que contemple esses elementos requer um amplo entendimento das diferentes fases da prestação de serviços.

Nesse contexto, este estudo objetiva contribuir para a futura proposição de modelos de negócio que contribuam para o aprimoramento da oferta de serviços prestados por empresas de manufatura. Com base nas temáticas do PSS e da Servitização, a presente investigação analisa os desafios a serem superados pela academia e pelas empresas nas diversas fases da prestação de serviços. Espera-se também que os achados dessa análise possam ainda contribuir para aprimorar os modelos de negócio já existentes.

1.3 Questões de Pesquisa e Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é contribuir para o aprimoramento do processo de prestação de serviços industriais por meio da identificação de lacunas a serem observadas em futuros estudos acerca do tema.

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) Analisar a literatura buscando identificar trabalhos que contribuam para a construção de um modelo destinado a apoiar o aprimoramento dos serviços industriais;
- b) Utilizar trabalhos revisados de forma a apoiar a análise das lacunas de pesquisa ainda não cobertas pela academia; e
- c) Identificar lacunas afetas ao aprimoramento da oferta de serviços industriais.

1.4 Justificativa

No plano acadêmico, almeja-se contribuir para o desvelar de alternativas que permitam o avanço do entendimento científico acerca da prestação de serviços industriais, bem como dos modelos de apoio ao aprimoramento desses serviços (BARQUET et al., 2013; MANZINI; VEZZOLI, 2003b; TAN et al., 2010; TISCHNER, U., VERKUIJL, M., & TUKKER, 2002).

No plano industrial, almeja-se contribuir para o aprimoramento da competitividade da indústria nacional, especialmente daqueles setores fortemente acossados pela indústria chinesa, a qual, com seu baixo custo, vem forçando as indústrias nacionais a disputarem mercados de maior valor agregado.

1.5 Estrutura do Trabalho

Esta pesquisa está organizada na forma de capítulos, que abordam os principais conceitos sobre os tópicos pesquisados, com o objetivo de embasar as análises desenvolvidas. O primeiro capítulo apresenta o tema, a justificativa, a metodologia e a estrutura do trabalho. O segundo capítulo apresenta o método de pesquisa. O terceiro capítulo contém o referencial teórico. O quarto capítulo apresenta a análise da literatura e as propostas para futuros estudos. O quinto capítulo tece considerações finais acerca da pesquisa.

2 METODOLOGIA

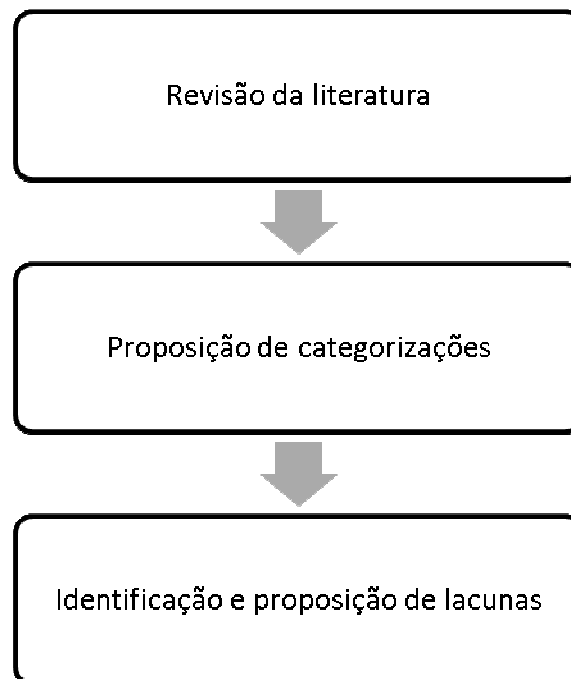
A pesquisa foi baseada em um modelo adotado para o aprimoramento de serviços industriais com base no PSS (BARQUET et al., 2013). Na fase inicial de planejamento da revisão bibliográfica foram determinadas as palavras-chave que contemplam o tema pertinente à pesquisa, considerando plurais e possíveis derivações e utilizando os termos em português e inglês. Por fim, na fase de execução foi realizado um refinamento das fontes coletadas, por meio da leitura dos resumos. Essa pesquisa utilizou como critério as palavras-chave: “valor agregado”, “produto- serviço” e “PSS”. Os artigos foram avaliados pela consulta do título, resumo e palavras-chave, e contemplam pesquisas realizadas nos anos de 2008 a 2011.

Para selecionar os artigos, foram realizadas leituras de 128 títulos dos journals investigados, desse total, foram encontrados 80 artigos que tratavam de temas relacionados à gestão de serviços. Esses artigos foram agrupados em 10 categorias que emergiram na análise dos títulos, palavras-chave e resumo. Os critérios utilizados para criar e nomear estas categorias estão relacionados ao modelo de Barquet que aborda o desenvolvimento e a entrega do par produto-serviço com base no PSS.

Uma síntese das etapas dessa metodologia é apresentada na Figura 1. Conforme mostrado, a referida metodologia contempla três etapas:

1. Revisão da literatura apresentando a contextualização referente ao tema, definição e classificação dos componentes correlatos à prestação de serviços por empresas de manufatura;
2. Categorização dessas referências em grupos lógicos, de formas a permitir a identificação dos componentes de um modelo de negócio para a gestão de serviços industriais; e
3. Identificação de lacunas com base nas categorizações definidas, a fim de que sejam verificados a importância de cada componente identificado na literatura.

Figura 1 - Metodologia adotada no estudo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivando assegurar a qualidade da informação sob análise, a seleção das fontes a serem consideradas na pesquisa observou o fator de impacto da publicação. Por definição do pesquisador foram consideradas apenas os periódicos científicos com fator de impacto superior a 1,0. A análise de títulos de periódicos elegíveis considerou os bancos de dados acadêmicos Scopus e EBSCO host.

Vários níveis de coleta de informações, categorização e codificação (iterações para classificar a lista de exemplos de maneiras significativas) foram utilizados para a caracterização das referências consultadas (CORBIN; STRAUSS, 1990). Os constructos que emergiram da caracterização dos trabalhos prévios apresentados na literatura foram: proposição de valor, segmentação de clientes, canais de distribuição, relacionamentos com os clientes, fontes de receitas, recursos-chave, atividades chave, parceiros-chave e estrutura de custos. Uma síntese dessas caracterizações é apresentada a seguir:

- Proposição de valor - abarca a análise dos atributos que agregam valor na venda dos produtos e serviços, como por exemplo: relação custo-benefício (ULAGA; EGGERT, 2006), personalização, percepção do cliente, confiança, comprometimento e atração (GRÖNROOS, 2011).

- Segmentação de mercado - considera a existência de demandas de valor semelhantes entre alguns grupos de clientes. Demandas de valor semelhantes podem ser agrupadas em um mesmo segmento de mercado (JOHNSON, 2012; PEPPERS D, ROGERS M., 1993).
- Canal de distribuição - considera fatores culturais, estruturais e organizacionais que caracterizam, facilitam e dificultam a relação entre fornecedor e distribuidores (JOHNSON, 2012). Esses fatores podem incluir o entendimento do fornecedor acerca das necessidades dos clientes, o desenvolvimento de ações inovadoras e o alinhamento dos recursos necessários para o atendimento dessas necessidades (HEWETT; MONEY; SHARMA, 2002).
- Relacionamento com clientes – contempla as adaptações e modificações nas abordagens, métodos de trabalho e contratos firmados entre as partes ao longo do ciclo de vida do produto (TAN et al., 2010; WISE; BAUMGARTNER, 1999). Tais dimensões são úteis para se analisar o tipo de conexão entre o fornecedor e seus clientes, contribuindo para a construção de vantagens competitivas e a expansão dos negócios.
- Fontes de receitas – inclui o potencial de geração de receita e lucros advindo da prestação de serviços, ou de bens e serviços. Considera custos, receitas e possibilidade de criação de novos mercados (MONT, 2002).
- Recursos-chave - considera os novos recursos e conhecimentos necessários para a prestação de serviços (ULAGA; EGGERT, 2006). Tais conhecimentos exigem habilidades que podem ser adquiridas por meio de treinamentos ou com a contratação de novos profissionais.
- Processo de venda - considera o processo de atendimento que agrega valor aos clientes e, em longo prazo, os fideliza (GRÖNROOS, 2011).
- Parceiros-chave – contempla a cooperação e a parceria entre as partes com vistas à construção de vantagens competitivas (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001). Considera como a empresa se posiciona e estabelece vínculos dentro da estrutura de rede, e a contribuição dessa perspectiva para a compreensão das forças de poder e de dependência na rede de relações inter-organizacionais.
- Estrutura de custos - abarca as alternativas para a redução de custos e a consequente maximização dos resultados (ZHENG; YANG; MCLEAN, 2010).

Com base nas categorizações definidas foram então identificadas lacunas científicas ainda não contempladas pela literatura. O preenchimento dessas lacunas por outros pesquisadores contribuirá para a futura construção de um modelo de serviços que realmente se ajuste às demandas das empresas de manufatura.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta os achados das principais referências teóricas em níveis de proposição de valor, segmentação de clientes, canais de distribuição, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos chave, atividades-chave parceiros-chave e estrutura de custos.

3.1 Proposição de Valor

Uma proposição de valor abarca o conjunto de benefícios provido ao cliente pela integração entre produtos e serviços (PORTER, 2001). A proposição de valor tem o potencial de fazer expandir a cadeia de valor tradicional (VENKATRAMAN; HENDERSON, 1998). A mesma sintetiza a relação custo-benefício da oferta da empresa e a especialização em torno das suas competências essenciais (ISAKSSON, O., LARSSON, T. C., & RÖNNBÄCK, 2009). A redução dos custos de manufatura dos clientes provida por um produto ou serviço é um exemplo desses benefícios (ALONSO-RASGADO; THOMPSON; ELFSTRÖM, 2004). A personalização também pode ser considerada uma proposta de valor, uma vez que o PSS permite a combinação entre produtos e serviços (TUKKER; TISCHNER, 2006). Estas perspectivas de valor indicam a mudança de fornecimento tradicional de produtos para o sistema PSS, que não tem valor intrínseco, mas cria-o, melhorando a satisfação dos clientes (TAN et al., 2010). A cadeia de valor é um conjunto separado, porém interligado, de atividades por meio das quais uma empresa cria e comercializa seus produtos e serviços (PORTER, 2001). A cadeia de suprimentos, por sua vez, envolve os processos-chaves de negócios que interligam as diversas unidades organizacionais, as instituições e os agentes internos e externos. Esses agentes dão apoio ao desenvolvimento de uma proposição de valor, desde o cliente final até os fornecedores iniciais de matérias primas (BALLANTYNE et al., 2011). Os stakeholders percebem de forma diferente o valor, dependendo de suas funções, responsabilidades e experiência com o produto. Por exemplo, a percepção de valor de um produto muda quando é vendido ou arrendado, assim como o trade-off entre custos e responsabilidades para o cliente (FISHBEIN, B. K., MCGARRY, L. S., & DILLON, 2000). Uma perspectiva particular é o valor do relacionamento com clientes durante o ciclo de vida de produtos (TAN et al., 2010; WISE; BAUMGARTNER, 1999). Finalmente, o valor também tem uma dimensão subjetiva, por exemplo, confiança, comprometimento e atração (GRÖNROOS, 2011).

Nos mercados industriais a criação de valor geralmente envolve muitas empresas e atores cujas tarefas do projeto não são totalmente controladas por qualquer um deles. Essa perspectiva sistêmica não é amplamente compreendida por muitas empresas (BALLANTYNE et al., 2011; HÅKANSSON; FORD, 2002). A visão de que as empresas não são controladores de seu próprio destino está na reciprocidade do serviço. De acordo com (WELCH; WILKINSON, 2004), algumas empresas estão surgindo como participantes adaptativas, onde as organizações procuram se adaptar às oportunidades e problemas imprevistos e imprevisíveis no processo de aprendizagem. Trata-se de uma mudança de ponto de vista estratégico das empresas para reconhecer a rede de relações em que elas e os seus clientes, fornecedores e seus funcionários estão inseridas. Tais considerações levantam questões práticas de: em primeiro lugar, como as proposições de valor podem ser trabalhadas; e, como elas podem ser implementadas para abranger a gama de interesses das partes interessadas. A literatura indica que as propostas de valor devem ser abordadas como uma troca recíproca de valor (benefícios percebidos ou redução de custos), como uma troca justa de valor (entregues ao longo de um período de tempo mais longo do que uma única operação), e coerente com os objetivos de relacionamento estabelecidos para um determinado mercado (GUMMESSON, 2008; VARGO, S L, LUSCH, 2008).

O sistema de entrega de valor envolve 3 etapas. O quadro da figura 1 mostra estas etapas: escolher o valor, fornecer o valor e comunicar o valor. A proposição de valor descreve o desempenho esperado do produto e sua relação com as necessidades do cliente. O objetivo de um negócio é criar uma proposta de valor que seja superior a ofertada pelos concorrentes (LANNING, 1998). Esta conceitualização de proposição de valor desafia a gestão estratégica abordada em (PORTER, 1985a). O qual sugere que ao invés de se adotar uma abordagem orientada para o fornecedor, a proposição de valor deve representar o valor a partir de uma perspectiva do cliente. Uma síntese do constructo proposição de valor é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Síntese do constructo proposição de valor

Elemento	Síntese
Definição	Benefícios provido ao cliente (ex.: redução dos custos dos clientes, serviços ou personalização) (PORTER, 2001).
Percepção do cliente	Dependente do tipo de aquisição (venda ou arrendamento), do trade-off entre custos e responsabilidades para o cliente, do relacionamento durante o ciclo de vida do produto, e de elementos subjetivos como confiança, comprometimento e atração (FISHBEIN, B. K., MCGARRY, L. S., & DILLON, 2000).
Benefícios	Redução dos custos de manufatura provida por um produto ou serviço (ALONSO-RASGADO; THOMPSON; ELFSTRÖM, 2004).
Barreiras	A proposição de valor deve representar o valor a partir de uma perspectiva do cliente (PORTER, 1985a).
Desafios	Aprimoramento da rede de relações com clientes, parceiros e fornecedores (BALLANTYNE et al., 2011; HÅKANSSON; FORD, 2002).
Entrega de valor	Possui três etapas: escolher o valor, fornecer o valor e comunicar o valor (LANNING, 1998).

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 Segmentação de Clientes

A segmentação de mercado é vista como parte integrante do desenvolvimento de uma estratégia de negócios eficaz (DOYLE, 2006; LINDGREEN et al., 2012). A segmentação envolve agrupar os clientes com características comuns em seus mercados de atuação, onde são classificados por comportamento de compras, necessidades, uso e atitudes, buscando atribuir uma quota de mercado para um conjunto de características e comportamentos similares (BONOMA; SHAPIRO, 1984; ENGEL, J.F., FIORILLO, H.F. AND CAYLEY, 1972; WEINSTEIN, 2004). Trata-se de um processo em grande parte estático que realizado em um ponto no tempo destinado a refletir a dinâmica do ambiente de negócios (WILKINSON; YOUNG; FREYTAG, 2005). A segmentação de clientes também pode se basear nos diferentes comportamentos, visto que o PSS envolve mudanças na propriedade, responsabilidade, disponibilidade e custo (TAN; MCALOONE; MATZEN, 2009). A segmentação é especialmente recomendada para os mercados B2B (MCDONALD; OATES, 2006). Mercados heterogêneos demandam estratégias de segmentação que devem ser alinhadas ao comportamento e atitudes dos clientes (CHRISTENSEN et al., 2007).

A segmentação de clientes desvela as diferenças e similaridades entre os grupos de clientes de determinado produto ou serviço (TUKKER; TISCHNER, 2006). Tais diferenças

podem advir de diferenças culturais, regionais, hábitos, comportamento e valores (MANZINI; VEZZOLI, 2003b). A mesma contribui para um melhor entendimento dos clientes, o que é um requisito essencial para a comercialização eficaz (VANDERMERWE, 2004). Exemplos de benefícios da segmentação abarcam a construção de relacionamentos com os clientes mais atraentes; a criação de barreiras para os concorrentes; a entrega de propostas focadas em produtos e serviços diferenciados; o aumento de receita e quota de sua carteira de clientes-alvo; a priorização da alocação de recursos e gastos com marketing nas oportunidades de maior valia; e o estabelecimento de compromissos dentro da organização (WEINSTEIN, 2004).

A segmentação pode determinar mudanças na estrutura de gestão da empresa, na alocação de força de vendas, nos canais de distribuição, nos contratos com intermediários, no desenvolvimento de novos produtos, nas ofertas de serviços, na comunicação da empresa, no preço e nas métricas de desempenho do fornecedor (DIBB; SIMKIN, 2010). A implantação da segmentação enfrenta uma série de desafios críticos: interação com a base de clientes, o mercado, a gama de produtos, bem como a viabilidade do que pode ser alcançado. É um processo difícil que requer a superação de aspectos técnicos para a construção de vantagem competitiva (MILLIER, 2000). Barreiras como a cultura das organizações e a falta de processos adequados para realizar uma implementação eficaz também são indicadas na literatura (DIBB; SIMKIN, 2000).

As abordagens de segmentação podem incluir a consideração da intuição gerencial, com aplicação particular na comercialização de produtos com tecnologia agregada conforme apresentado na Figura 1 (MILLIER, 2000). A divisão dos clientes em grupos afins desvela potenciais grupos-alvo, o que permite a priorização, o desenvolvimento de propostas e a comunicação mais adequada a cada segmento. A análise dos micro-segmentos permite explorar as probabilidades de transação (CHRISTENSEN et al., 2007). Uma síntese do constructo segmentação é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 – Síntese do constructo segmentação

Elemento	Síntese
Definições	Agrupamento de clientes com características comuns (ex.: comportamento de compras, necessidades, uso e atitudes) (DOYLE, 2006; GRANT, 2010).
Objetivo	Identificar diferenças e similaridades entre os grupos de clientes para definir ações destinadas a aprimorar relacionamentos com os clientes mais atrativos, criar barreiras aos concorrentes, focar o aprimoramento de produtos e serviços diferenciados, incrementar a receita e priorizar a alocação de recursos e gastos (BONOMA; SHAPIRO, 1984; ENGEL, J.F., FIORILLO, H.F. AND CAYLEY, 1972).
Implicações	Mudanças na estrutura de gestão da empresa, na alocação de força de vendas, nos canais de distribuição, nos contratos com intermediários, no desenvolvimento de novos produtos, nas ofertas de serviços, na comunicação da empresa, no preço e nas métricas de desempenho do fornecedor (TUKKER; TISCHNER, 2006).
Desafios	Alinhamento entre clientes, parceiros e fornecedores com os produtos e serviços (VANDERMERWE, 2004). Superar as barreiras da cultura organizacional e da falta de processos adequados (DIBB; SIMKIN, 2000).
Barreiras	Estratégias de segmentação que devem ser alinhadas ao comportamento e atitudes dos clientes (CHRISTENSEN et al., 2007).

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Canais de Distribuição

Canais de distribuição são compostos de agentes independentes que agem em sintonia com o fornecedor para criar valor ao cliente (PAYNE; FROW, 2014). Os mesmos podem incluir atacadistas, corretores, agentes, varejistas etc (FORD, D., GADDE, L. -E., HÅKANSSON, H., & SNEHOTA, 2011). Os membros do canal realizam tarefas de específicas que são definidas pelo gerente do canal (SHARMA; IYER, 2012). Os canais promovem os recursos que o PSS oferece, tornando a oferta mais atraente ao cliente (TUKKER; TISCHNER, 2006), contribuem para incrementar a satisfação do cliente e a lucratividade do fornecedor (CHRISTENSEN et al., 2007; CHRISTOPHER; GATTORNA, 2005; PAYNE; FROW, 2004), servem como barreira de entrada em determinados mercados (FORD, D., GADDE, L. -E., HÅKANSSON, H., & SNEHOTA, 2011) e representam uma oportunidade para reduções de custos e aumentos de produtividade (HÅKANSSON, H., FORD, D., GADDE, L. -E., SNEHOTA, I., & WALUSZEWSKI, 2009).

Prestadores de serviços tornaram-se atores muito poderosos em redes de distribuição nos últimos anos (GADDE; HULTHÉN, 2009; MARASCO, 2008). Alguns trabalham como intermediários eletrônicos permitindo que os compradores e vendedores conectem seus sistemas de informação através de portais web e hubs de informação (SHEVCHENKO; SHEVCHENKO, 2005; TAMILIA; SENEAL; CORRIVEAU, 2002). Outros oferecem soluções de informação que podem ser usadas tanto para apoiar a seleção de fornecedores com base no mercado, ou para a sincronização dos fluxos de materiais em relações de colaboração (FIOL; TENA; GARCÍA, 2011). Isso permite que se estabeleçam acordos de distribuição que aproveitem ao máximo as potencialidades desses parceiros (GADDE; HULTHÉN, 2009).

A gestão dos canais é estratégica para as empresas (HÅKANSSON, H., FORD, D., GADDE, L. -E., SNEHOTA, I., & WALUSZEWSKI, 2009). Inexistem padrões para a estruturação dos canais. Alguns canais ligam fabricantes e clientes diretamente, enquanto outros contém um grande número de intermediários (DAWSON, 2007; QUINN; SPARKS, 2007). Assim, durante o processo distributivo a propriedade do produto pode mudar de mãos várias vezes (QUINN; MURRAY, 2005). A principal diferença nos arranjos de canais reside no grau de utilização dos intermediários, que só passam a fazer parte da estrutura quando oferecem vantagens únicas ao produtor e/ou ao cliente (CHRISTOPHER; GATTORNA, 2005). Cada canal se alinha a certo de mix de produtos. Produtos de alta tecnologia que demandem serviços de alto nível não podem ser vendidos por distribuidores que não possuam um bom conhecimento técnico. Produtos de baixa tecnologia não são vendidos por parceiros qualificados, haja vista as baixas margens praticadas nessas transações (BURT, 2000).

A gestão dos canais é influenciada por nível de consolidação da indústria, uso da tecnologia de informação, formas alternativas de distribuição, mudanças nas margens de fornecedores e distribuidores e aumento das exigências do cliente final (KUMAR; RUAN, 2006). A melhoria na comunicação facilita o entendimento do papel de cada membro do canal na criação de valor para o cliente (VANDERMERWE, 2004). A adoção do PSS muitas vezes requer o treinamento da equipe de vendas (MONT, 2008) e a realização de campanhas publicitárias (TUKKER; TISCHNER, 2006). As campanhas devem destacar as vantagens do PSS (MONT, 2008). Alguns mercados industriais apresentam canais de distribuição concentrados, compradores bem informados e um ambiente organizado. Isso permite o uso de técnicas sofisticadas de aquisição bens e serviços (LIU et al., 2010; OLSSON; GADDE; HULTHÉN, 2013). A literatura destaca as áreas que são merecedoras de atenção dos pesquisadores: tarefas a serem alocadas ao distribuidor, papel dos contratos que regem o

relacionamento entre fabricante-distribuidor, avaliação de desempenho e problemas de gestão (PAYNE; FROW, 2004).

Um modelo para a gestão de canais é apresentado na literatura (KUMAR; RUAN, 2006). Esse modelo apresenta os agentes envolvidos (desde os fornecedores de matérias-primas até os clientes finais) e as funções que os mesmos desempenham. Cada participante do canal deve entender as funções que executa, e as possíveis ações ou melhorias relacionadas à cada função. As metas dos canais devem ser definidas com base margens de vendas, giro de estoque, participação de mercado, satisfação do cliente, despesas com vendas, retorno sobre o investimento, custo do inventário, nível de serviços requerido, volume (unidades) por tipo de produto, volume (\$) por vendedor, volume (\$) por cota, volume (\$) por tipo de produto e lucro por tipo de produto. A consideração desses elementos permite a implantação de uma solução estrategicamente atrativa para ambas as partes. As metas devem ainda ser confrontados com as restrições de mercado e da empresa. O monitoramento do desempenho dos parceiros evita o oportunismo. Uma síntese do constructo canais de distribuição é apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 – Síntese do constructo canais de distribuição

Elemento	Síntese
Contexto	Redes de agentes independentes que agem em sintonia com o fornecedor para criar valor ao cliente (atacadistas, corretores, agentes, varejistas etc) (PAYNE; FROW, 2004).
Benefícios	Contribuem para incrementar a satisfação do cliente, bem como a lucratividade e a produtividade do fornecedor (CHRISTENSEN et al., 2007; CHRISTOPHER; GATTORNA, 2005; PAYNE; FROW, 2004). Servem como barreira de entrada aos concorrentes e contribuem para a redução de custos (FORD, D., GADDE, L. -E., HÅKANSSON, H., & SNEHOTA, 2011).
Outros agentes	Intermediários eletrônicos e provedores de soluções de informação (SHEVCHENKO; SHEVCHENKO, 2005; TAMILIA; SENEAL; CORRIVEAU, 2002).
Gestão de canais	Inexistem padrões para a estruturação dos canais em função do grau de utilização dos intermediários (DAWSON, 2007; QUINN; SPARKS, 2007). Produtos que demandem serviços de alto nível não podem ser vendidos por distribuidores que não possuam um bom conhecimento técnico (BURT, 2000). Produtos de baixa tecnologia não são vendidos por parceiros qualificados, haja vista as baixas margens praticadas nessas transações (BURT, 2000). A gestão dos canais é influenciada por nível de consolidação da indústria, uso da tecnologia de informação, formas alternativas de distribuição, mudanças nas margens de fornecedores e distribuidores e aumento das exigências do cliente final (QUINN; MURRAY, 2005)
Requisitos	Melhoria na comunicação, treinamento da equipe de vendas, realização de campanhas publicitárias, técnicas de aquisição de bens e serviços, análise das tarefas a serem alocadas ao distribuidor, papel dos contratos, avaliação de desempenho e problemas de gestão (KUMAR; RUAN, 2006).
Barreiras	Incrementar a satisfação do cliente e a lucratividade do fornecedor (CHRISTENSEN et al., 2007; CHRISTOPHER; GATTORNA, 2005; PAYNE; FROW, 2004).
Modelos	Consideração dos agentes envolvidos (desde os fornecedores de matérias-primas até os clientes finais), funções dos agentes, ações de melhoria e monitoramento com base em metas (margens de vendas, giro de estoque, participação de mercado, satisfação do cliente, despesas com vendas, retorno sobre o investimento, custo do inventário, nível de serviços requerido, volume (unidades) por tipo de produto, volume (\$) por vendedor, volume (\$) por cota, volume (\$) por tipo de produto e lucro por tipo de produto) (KUMAR; RUAN, 2006).

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 Relacionamento com os Clientes

O relacionamento envolve a criação de valor por meio de contatos com os clientes (MONT, 2008). O foco são as relações de longo prazo, ao invés de relacionamentos baseados

em transações de curto prazo (MONT, 2008; WILLIAMS, 2006). A troca de informações permite o estreitamento de relações com os clientes (MATTHYSSENS; VANDENBEMPT; BERGHMAN, 2006). Boas relações fidelizam clientes (MOHR; SENGUPTA; SLATER, 2012; SOLOMON; BANERJEE, 2006; VIERA, 2007), influenciam a opção do cliente em favor do fornecedor em novos negócios (FRIEND, S. B., HAMWI, G. A., & RUTHERFORD, 2011), incrementam as receitas do fornecedor (REICHHELD; MARKEY; HOPTON, 2000), reduzem custos (PAGE, M., PITT, L., BERTHON, P., & MONEY, 1996) e contribuem para a construção de vantagens competitivas sustentáveis (GANESAN, S., BROWN, S. P., MARIADOSS, B. J., & HO, 2010; JOHNSON, JULIE T.BARKSDALE JR., HIRAM C. BOLES, 2001).

O marketing de relacionamento direciona sua atenção aos clientes existentes (FRANKWICK; PORTER; CROSBY, 2001). Esses clientes oferecem boas oportunidades de expansão de negócios (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006) e retorno financeiro (KUMAR; PETERSEN; LEONE, 2010). As estratégias de relacionamento precisam ser seletivas, haja vista os custos e riscos associados às mesmas (DAY, 2000; REINARTZ; KUMAR, 2000; SHETH; SHAH, 2003). A análise dos relacionamentos pode revelar quais clientes são interessantes para os fornecedores (REINARTZ; KUMAR, 2000). Em tal cenário, os relacionamentos devem estar alinhados com o contexto dos clientes-chave. A percentagem das vendas ou a lucratividade das transações definem quem são os clientes-chave de uma empresa (GUENZI; PARDO; GEORGES, 2007). Relações com clientes-chave são cruciais para as organizações envolvidas em negócios business-to-business (HOMBURG; WORKMAN; JENSEN, 2002; IVENS; PARDO, 2007).

Experiências passadas na relação cliente-fornecedor influenciam o posicionamento de clientes e fornecedores (JOHNSON, JULIE T.BARKSDALE JR., HIRAM C. BOLES, 2001). As pesquisas muitas vezes examinam apenas os atributos positivos das relações empresariais. Poucos estudos consideraram os atributos do relacionamento negativo (CANNON; PERREAULT JR., 1999; HIBBARD et al., 2001; MITREGA; ZOLKIEWSKI, 2012). A conceituação dos efeitos positivos sobre a natureza e a antecipação de futuras interações é apresentada na literatura (KUMAR; PETERSEN; LEONE, 2010).

A identificação da percepção de valor do cliente constitui-se em uma preocupação para os fornecedores (GANESAN, S., BROWN, S. P., MARIADOSS, B. J., & HO, 2010). Cumpre aos gerentes identificar os aspectos relacionais a serem enfatizados junto aos principais clientes (HOMBURG; WORKMAN; JENSEN, 2000). Informações obtidas nas interações com os clientes desvelam as dimensões positivas e negativas na ótica desse cliente.

Essas dimensões devem ser utilizadas para aprimorar os programas de treinamento de vendas e a supervisão da força de vendas em campo (JOHNSTON, M. W., & MARSHALL, 2011). Os gerentes também precisam diferenciar os relacionamentos que precisam construir versus aqueles que precisam apenas de manutenção. Essa distinção permite otimizar os esforços alocados relacionais junto a cada cliente (HIBBARD et al., 2001). Tal entendimento facilita também a alocação de recursos, permitindo o equilíbrio entre custos e benefícios (DAY, 2000; REINARTZ; KUMAR, 2000; SHETH; SHAH, 2003). O referido equilíbrio pode demandar concessões destinadas a viabilizar os resultados desejados (FRIEND, S. B., HAMWI, G. A., & RUTHERFORD, 2011).

Ideias inovadoras representam as percepções da força de vendas e a performance integrando modelos de motivação (WALKER JR.; CHURCHILL JR.; FORD, 1977) e os processos de atribuições dos empregados (ANDERSON, J. C., KUMAR, N., & NARUS, 2007). A motivação é integrada a performance através de conhecimento e experiência onde é possível perceber as ligações entre esforço e desempenho, incorporando programas de treinamento de vendas a análise dos resultados a fim de melhorar a performance da força de vendas. O processo de atribuição é influenciado pela perspectiva de motivação. O mesmo requer o entendimento das ações de relacionamento que impulsionam o desempenho, bem como a sua contribuição para os aspectos positivos das relações entre clientes chave (JOHNSTON, M. W., & MARSHALL, 2011). Os drivers que influenciam o desempenho no relacionamento são: compromisso (MORGAN; HUNT, 1994), confiança (MORGAN; HUNT, 1994), adaptação (PLOUFFE; HULLAND; WACHNER, 2009), orientação para o cliente (JARAMILLO et al., 2007), comunicação (RICHARD; THIRKELL; HUFF, 2007), parceria (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007), e valor (KALWANI; NARAYANDAS, 1995). Uma síntese do constructo relacionamento é apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 – Síntese do constructo relacionamento

Elemento	Síntese
Contexto	Foca nas relações de longo prazo para fidelizar clientes (MONT, 2008; WILLIAMS, 2006). Incrementa as receitas do fornecedor, reduz custos e contribui para a construção de vantagens competitivas sustentáveis (REICHHELD; MARKEY; HOPTON, 2000).
Clientes alvo	As estratégias de relacionamento precisam ser seletivas, haja vista os custos e riscos associados às mesmas (DAY, 2000; REINARTZ; KUMAR, 2000; SHETH; SHAH, 2003). Os relacionamentos devem estar alinhados com o contexto dos clientes-chave. Os mesmos são identificados na análise das vendas ou da lucratividade das transações (GUENZI; PARDO; GEORGES, 2007).
Barreiras	Más experiências influenciam negativamente os relacionamentos entre clientes e fornecedores (CANNON; PERREAULT JR., 1999; HIBBARD et al., 2001; MITREGA; ZOLKIEWSKI, 2012).
Desafios	Construção de vantagens competitivas sustentáveis (GANESAN, S., BROWN, S. P., MARIADOSS, B. J., & HO, 2010; JOHNSON, JULIE T. BARKSDALE JR., HIRAM C. BOLES, 2001)
Gestão	Os gerentes devem identificar os aspectos relacionais a serem enfatizados junto aos principais clientes, bem como os relacionamentos a construir ou a manter. Tal entendimento facilita também a alocação de recursos, permitindo o equilíbrio entre custos e benefícios (HOMBURG; WORKMAN; JENSEN, 2000). A gestão da relação requer o aprimoramento dos programas de treinamento de vendas e a supervisão da força de vendas em campo (JOHNSTON, M. W., & MARSHALL, 2011). Concessões podem ser necessárias (FRIEND, S. B., HAMWI, G. A., & RUTHERFORD, 2011).

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.5 Receitas

As maneiras de se gerar fontes de receita são variadas. A mais conhecida é a receita auferida na venda direta de um bem ou serviço. Receitas podem advir de um serviço pontual (ex.: telefone de um quarto de hotel) ou de uma assinatura que viabiliza o acesso contínuo a um serviço – ex.: uma academia (JOHNSON, 2012). Outras formas de fonte de receita são os empréstimos, licenciamento, corretagem e anúncio. O empréstimo permite o direito exclusivo a um recurso. O licenciamento permite a utilização de uma propriedade intelectual. A corretagem é um percentual cobrado a cada transação realizada (ex.: uso do cartão de crédito). O anúncio é cobrado por evento, como no caso da publicidade (GRÖNROOS, 2008).

Relações de longo prazo permitem a criação de novos modelos de receitas baseados em preços e performance (MATTHYSSENS; VANDENBEMPT; BERGHMAN, 2006).

Um modelo de negócios pode prever receitas originadas de um pagamento único, ou de múltiplos pagamentos advindos da prestação de um serviço pós-compra (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008). O tipo de PSS a ser utilizado pode desvelar oportunidades para o incremento da receita (MONT, 2002). Em vez de pagamentos únicos, as empresas podem estruturar suas receitas de diferentes maneiras (TAN et al., 2010). Pagamentos podem ser baseados em disponibilidade de produto e/ou serviços, na forma de como o produto e/ou serviço é usado, ou no resultado final da utilização dos produtos e/ou serviços (TAN; MCALOONE, 2006). Portanto, novas opções de ganhos baseado na integração de produtos e serviços podem ser criados (GRÖNROOS, 2011). Uma síntese do constructo receitas é apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 – Síntese do constructo fontes de receita

Elemento	Síntese
Receita	Venda direta de um serviço pontual, assinatura, empréstimos, licenciamento, corretagem e anúncio (GRÖNROOS, 2008). Relações de longo prazo permitem obter receitas que relacionam preço e desempenho (MATTHYSSENS; VANDENBEMPT; BERGHMAN, 2006). Pagamento único, ou múltiplo baseados na disponibilidade, na forma de uso, ou no resultado final da utilização dos produtos e/ou serviços (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008).
Desafios	Criação de novos modelos de receitas baseados em preços e performance (MATTHYSSENS; VANDENBEMPT; BERGHMAN, 2006).

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.6 Lucros

A receita dos serviços oferece ótimas margens de lucro, as quais podem compensar as receitas declinantes na venda de produtos (REINARTZ, W. J., & ULAGA, 2008). Os serviços oferecem margens mais elevadas do que os produtos. O incremento da venda de serviços incrementa a rentabilidade total (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). Muitos fornecedores podem obter receitas e lucros com a prestação de serviços ao longo dos ciclos de vida dos seus produtos (POTTS, 1988). As empresas de manufatura buscam nos serviços assegurar suas posições nos mercados atualmente explorados, bem como expandir sua atuação para outros mercados (OSTROM et al., 2010).

A oferta lucrativa de serviços requer uma mudança na postura da empresa (BALLANTYNE et al., 2011). Margens atraentes podem induzir à essa mudança. No entanto, o retorno pode não ser gerado imediatamente. Assim, os gestores de empresas de manufatura não devem definir metas ambiciosas para a receita dos serviços (ULAGA; EGGERT, 2006). É necessário adotar métodos que auxiliem os gestores a definir metas realistas para que os serviços tenham um retorno positivo sobre o investimento (MENON; HOMBURG; BEUTIN, 2005). Os gestores também precisam estar cientes de que os serviços tem uma relação causal entre esforço e resultados muito menor em termos de tempo e espaço. A variação dessa relação é difícil de se observar (BALLANTYNE et al., 2011).

Decisões acerca do investimento de recursos abarcam a análise de margens, receitas e custos. Como os investimentos também podem implicar em riscos, os gestores devem avaliar os possíveis problemas advindos da exploração de uma oportunidade. Uma vez constatado a viabilidade de exploração da oportunidade em termos econômicos, os gestores devem definir as metas a serem atingidas e as ações necessárias para tal (GEBAUER; FLEISCH, 2007). A visão baseada em recursos permite analisar a receita e as implicações de lucro das estratégias de serviços industriais, de formas a desvelar recursos e capacidades que contribuem para a melhoria de desempenho. Recursos e capacidades raros, inimitáveis e insubstituíveis conferem uma vantagem competitiva à organização, o que viabiliza o sucesso financeiro da organização no longo prazo (ULAGA; REINARTZ, 2011). O aumento sustentável da receita de serviços requer a criação de uma organização de separada, a introdução de um sistema de monitoramento de custos diferenciado, a definição de um processo específico para o desenvolvimento de serviço e o desenvolvimento de relacionamentos (GRÖNROOS, 2008; VARGO; LUSCH, 2004).

O gerenciamento dos preços constitui-se em um indutor do sucesso do PSS (SUNDIN, E., SANDSTRÖM, G.Ö., LINDAHL, M., RÖNNBÄCK, A.Ö., SAKAO, T., & LARSSON, 2009). A receita e os lucros são dependentes dos preços praticados pela empresa. Dois mecanismos de precificação são apresentados na literatura: a precificação fixa e a dinâmica. Na opção fixa os preços são definidos através de variáveis estáticas. Na precificação dinâmica os preços oscilam conforme as condições do mercado (ANDERSON; WYNSTRA, 2010). A precificação deve considerar o valor advindo da associação entre produtos e serviços (GRÖNROOS, 2011). A estratégia de liderança de preço se baseia na oferta de descontos ou preços reduzidos. A mesma pode produzir economias de escala. O valor agregado pela confiança que o fornecedor desperta junto a seus clientes precisa ser considerado quando da definição dos preços (GIBBERT; RUIGROK, 2010a).

Empresas que adotam o PSS precisam demonstrar aos seus clientes que os preços das peças de reposição ou dos serviços de manutenção são menores que os custos advindos de uma parada na produção ou da baixa produtividade (KIM, 2007; SUNDIN; LARSSON; NIELSEN, 2005). O objetivo é fazer o cliente pensar sobre o valor dos produtos ou serviços utilizados, ao invés dos custos para o produto físico ou peças de reposição (LINDAHL, 2001). Em geral, as ofertas desconsideram a fase de utilização dos produtos e serviços (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

A venda de serviços também pode representar uma ameaça para a vendas de produtos (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). A preferência dos gestores por projetos menos arriscados os induz a priorizar os produtos em detrimento da prestação de serviços (GRÖNROOS, 2008). O entendimento do mercado de serviços é o ponto de partida para a formulação de uma estratégia de mercado. Tal estratégia pode implicar em custos adicionais advindos da estruturação de uma rede de vendas com técnicos e especialistas externos e de pesquisa de mercado que colem e registrem novos negócios passíveis de serem explorados pela empresa (TULI; KOHLI; BHARADWAJ, 2007). Riscos relacionados à partilha de conhecimentos com os clientes também são observados, especialmente no que se refere ao entendimento das operações desses clientes (MATHIEU, 2001a; OLIVA; KALLENBERG, 2003). A probabilidade de se alcançar os resultados é dependente do relacionamento com o cliente e da criação de uma organização de serviço em separado (BELZ; SCHMIDT-RIEDIGER, 2010; GEBAUER; FLEISCH, 2007; SCHUH, G., FRIEDLI, T., & GEBAUER, 2004). Uma síntese do constructo lucros é apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 – Síntese do constructo lucros

Elemento	Síntese
Contexto	Os fabricantes buscam nos serviços ampliar lucros e receitas, assegurar suas posições nos e expandir sua base de clientes (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005).
Metas	Metas ambiciosas não devem ser definidas para a receita advinda dos serviços ((ULAGA; EGGERT, 2006) É necessário um método que auxilie os gestores a definir metas realistas para que os serviços (MENON; HOMBURG; BEUTIN, 2005).
Requisitos	Análise de margens, receitas, custos e problemas advindos da exploração de uma oportunidade. Metas e ações para a viabilização das metas (GEBAUER; FLEISCH, 2007). O aumento da receita de serviços requer um sistema de monitoramento de custos diferenciado, a definição de um processo específico para o desenvolvimento de serviço e o desenvolvimento de relacionamentos (MENON; HOMBURG; BEUTIN, 2005). Exploração dos recursos e capacidades raras, inimitáveis e insubstituíveis que conferem vantagem competitiva à organização (ULAGA; REINARTZ, 2011).
Precificação	A precificação deve considerar o valor advindo da associação entre produtos e serviços (GRÖNROOS, 2011), as economias de escala e a confiança junto aos clientes (GIBBERT; RUIGROK, 2010a). Os fabricantes precisam demonstrar que os preços ofertados são menores que os custos advindos de uma parada na produção ou da baixa produtividade (KIM, 2007; SUNDIN; LARSSON; NIELSEN, 2005; ULAGA; REINARTZ, 2011).
Barreiras	A oferta lucrativa de serviços requer uma mudança na postura da empresa (BALLANTYNE et al., 2011)
Desafios	Redução das vendas de produtos (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). Novos custos (rede de vendas, pesquisa de mercado) (TULI; KOHLI; BHARADWAJ, 2007). Riscos relacionados à partilha de conhecimentos com os clientes (MATHIEU, 2001b; OLIVA; KALLENBERG, 2003).

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.7 Recursos-Chave

A capacidade de explorar uma oportunidade de alta complexidade tecnológica exige perícia técnica e uma rede de potenciais conselheiros com capacidade de verificar e identificar esses peritos, alinhados com os recursos para adquirir os serviços (ULAGA; EGGERT, 2006). Outras configurações de serviços podem requerer uma configuração totalmente diferente destes atributos internos e externos (ULAGA; EGGERT, 2006). A análise desses elementos sugere que os recursos humanos se constituem em um elemento essencial na prestação de

serviços. O aprimoramento dos mesmos pode se dar por meio de treinamentos (COOK; BHAMRA; LEMON, 2006; FLINT, 2002; MONT, 2008), ou da contratação de novos profissionais (COOK; BHAMRA; LEMON, 2006; MONT, 2008).

Os recursos financeiros também se constituem em recursos-chave (FLINT, 2002). Modelos de recursos são específicos para cada cliente e necessitam ser verificados individualmente (SILVESTRE; NETO, 2013). Os gestores devem considerar as metas estratégicas e os recursos disponíveis, a fim de definir quais recursos devem ser enfatizados com os principais clientes (HOMBURG; WORKMAN; JENSEN, 2000). Este conceito pode ser abordado como uma categoria distinta de serviços que tem como finalidade melhorar a eficiência dos recursos e o desempenho financeiro de um produto (CANNON; PERREAULT JR., 1999; HIBBARD et al., 2001; MITREGA; ZOLKIEWSKI, 2012).

Minimizar o impacto ambiental, reduzir o consumo através de cenários alternativos de uso do produto e aumentar a produtividade dos recursos em geral são exemplo de metas estratégicas que buscam a integração dos elementos do sistema (MONT, 2002). Uma síntese do constructo recursos-chave é apresentada no Quadro 7.

Quadro 7 – Síntese do constructo recursos-chave

Elemento	Síntese
Requisitos	Perícia técnica e rede de conselheiros com capacidade de verificar e identificar esses peritos, alinhados com os recursos para adquirir os serviços (ULAGA; EGGERT, 2006). Recursos humanos: contratação de novos profissionais (COOK; BHAMRA; LEMON, 2006; MONT, 2008), e treinamentos (COOK; BHAMRA; LEMON, 2006; FLINT, 2002; MONT, 2008). Os recursos financeiros também se constituem em recursos-chave (FLINT, 2002).
Desafios	Reduzir o consumo através de cenários alternativos de uso do produto e aumentar a produtividade dos recursos em geral (MONT, 2002).

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.8 Atividades-Chave

Toda empresa é uma reunião de atividades destinadas a projetar, produzir, comercializar, entregar e suportar o produto (PORTER, 1985a). Diferenças de processos entre as empresas advêm de especificidades em níveis de criação, produção, venda e entrega dos produtos ou serviços (PORTER, 2001). A vantagem ou a desvantagem de uma organização advêm da gestão de suas atividades e de suas relações com seus parceiros e clientes (GADDE; HÅKANSSON, 1994; GADDE, L. -E., HÅKANSSON, H., & PERSSON, 2010). As

atividades podem ser divididas em dois tipos gerais: primárias e de apoio. As atividades primárias são: logística interna (atividades para trazer os insumos à empresa), operação (transformação dos insumos em produtos ou serviços finais), logística externa (atividades para levar o produto aos compradores), marketing e vendas (atividades de oferta dos produtos e serviços) e serviços. As atividades de apoio são: a infraestrutura (consiste nas atividades de apoio à cadeia inteira), recursos humanos (as atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação da força de trabalho), tecnologia e aquisição (função de compra de insumos empregados em cada etapa da cadeia de valores), relativos aos serviços pós-vendas (PORTER, 1985a).

As atividades-chave objetivam viabilizar as ações previamente declaradas ao cliente (FORD; MOUZAS, 2008). As mesmas abarcam treinamento do cliente, fornecimento de literatura sobre o produto e sua manutenção, assistência aos vendedores e/ou representantes, promoção de encontros ou seminários com vistas a melhorar os conhecimentos dos clientes, assistência para que o produto apresente o funcionamento e desempenhos prometidos, atendimentos a pedidos extras ou de urgência, fornecimento de informações sobre o andamento do pedido, manutenção de estoques capazes de atender os pedidos dos clientes, inovação do produto fornecido (SMITH; HUMPHREYS, 2006). Os requisitos dessas atividades abarcam elementos como pontualidade, agilidade, acuracidade de informações, nível adequado de serviço, adesão ao contratado e ofertas atrativas (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

Serviços de pós-vendas são um tipo de atividade. Os mesmos provêm suporte ao produto entregue aos clientes (WINDAHL; LAKEMOND, 2010). Esses serviços são estratégicos para os fabricantes (MATTHYSSENS; VANDENBEMPT, 2008). A percepção do cliente que a companhia tem suporte adequado ao seu produto aumenta a tolerância deste a preços superiores, mesmo quando se trata de produtos que não são tecnologicamente avançados (GEBAUER et al., 2010). Serviços pós-vendas precisam ser criativos e pragmáticos (OLIVA; KALLENBERG, 2003). Os serviços ao cliente são outro exemplo de atividade. Os mesmos envolvem atividades antes da venda, após a venda e ações de longa duração como o marketing de relacionamento (OLIVA; KALLENBERG, 2003). Serviços realizados com equipe própria permitem um maior controle a fornecedor, bem como podem incorporar a prospecção de novos negócios e a avaliação da satisfação do cliente (SMITH; HUMPHREYS, 2006). A aprendizagem junto aos parceiros pode ser utilizada em outras atividades e negócios (REIMANN; SCHILKE; THOMAS, 2010). A organização das atividades permite a definição de estratégias de atuação, bem como do perfil das pessoas que

exercerão as mesmas. Aprendizagem e internalização de novas habilidades são essenciais, particularmente aquelas que são tácitas (GEBAUER et al., 2007).

As empresas que utilizam PSS devem se concentrar em atividades chave de seus clientes (COOK; BHAMRA; LEMON, 2006; TAN; MCALOONE, 2006). A integração das operações e atividades devem ser administrados com cuidado. Novos modelos de negócio são necessários para apoiar o PSS (MEIER; MASSBERG, 2004). Como exemplos de atividades e processos do PSS se citem: entregas, instalação, manutenção, faturamento, tratamento de reclamações e pós-venda (GRÖNROOS, 2011). Uma síntese do constructo atividades-chave é apresentada no Quadro 8.

Quadro 8 – Síntese do constructo atividades-chave

Elemento	Síntese
Contexto	Abarcam as atividades de projeto, produção, comercialização, entrega e suporte ao produto (PORTER, 1985b). Influenciam a competitividade (GADDE; HÅKANSSON, 1994; GADDE, L. -E., HAKANSSON, H., & PERSSON, 2010). Divididas em primárias e de apoio (PORTER, 1985b). Viabilizar as ações previamente declaradas ao cliente (FORD, 2008).
Tipos	Treinamento do cliente, fornecimento de literatura sobre o produto e sua manutenção, assistência aos vendedores e/ou representantes, promoção de encontros ou seminários com vistas a melhorar os conhecimentos dos clientes, assistência para que o produto apresente o funcionamento e desempenhos prometidos, atendimentos a pedidos extras ou de urgência, fornecimento de informações sobre o andamento do pedido, manutenção de estoques capazes de atender os pedidos dos clientes, inovação do produto fornecido (SMITH; HUMPHREYS, 2006).
Requisitos	Pontualidade, agilidade, acuracidade de informações, nível adequado de serviço, adesão ao contratado e ofertas atrativas (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).
Desafios	Gestão de suas atividades e de suas relações com seus parceiros e clientes (GADDE; HÅKANSSON, 1994; GADDE, L. -E., HAKANSSON, H., & PERSSON, 2010).
Pós-vendas	São estratégicos para os fabricantes (MATTHYSSENS; VANDENBEMPT, 2008). Abarcam as atividades antes e após a venda, bem como as ações de longa duração como o marketing de relacionamento (OLIVA; KALLENBERG, 2003). Serviços realizados com equipe própria permitem um maior controle a fornecedor, bem como podem incorporar a prospecção de novos negócios e a avaliação da satisfação do cliente (SMITH; HUMPHREYS, 2006).

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.9 Parceiros-Chave

A oferta de serviços requer uma complexa rede de fornecedores (TAN; WANG, 2010). O estabelecimento de uma rede de serviços abarca a identificação dos atores e de suas competências (MONT, 2002), bem como o entendimento do valor de cada parceiro poderá aportar à rede ao longo do ciclo de vida do produto (SUNDIN, E., SANDSTRÖM, G.Ö., LINDAHL, M., RÖNNBÄCK, A.Ö., SAKAO, T., & LARSSON, 2009). Negócios inovadores demandam novas abordagens para as parcerias (TUOMINEN; RAJALA; MÖLLER, 2004). A cooperação nas parcerias reduz custos e facilita a integração de conhecimento (GRANT; BADEN-FULLER, 2000). O desenvolvimento de parcerias pode estimular a capacidade de inovação de valor (MATTHYSSENS; VANDENBEMPT; BERGHMAN, 2006; NIETO; SANTAMARÍA, 2007; VEGA-JURADO et al., 2008).

Relações de longo prazo desenvolvem o conhecimento e a confiança mútua (BAKER; SINKULA, 2007; SWAMINATHAN, A; HOETKER; MITCHELL, 2007), bem como favorecem as rotinas específicas (SWAMINATHAN, A; HOETKER; MITCHELL, 2007). A dependência mútua induz à manutenção dos contratos (DAY; SCHOEMAKER, 2004). A confiança entre as partes reduz os custos de transação, facilita investimentos em ativos específicos e induz à troca de informações. A confiança pode substituir controles formais e contratos (GROVER; MALHOTRA, 2003). A influência dos parceiros da cadeia de fornecimento na inovação tem sido estudada a partir de uma perspectiva de novos produtos (Bonner 2010), focalizando clientes (VON HIPPEL, 1988) ou fornecedores (SOBRERO; ROBERTS, 2002).

Fornecedores que aportam informações relevantes aos seus clientes são considerados por esses clientes como parceiros para relacionamentos de longo prazo (SHARMA; KRISHNAN; GREWAL, 2001; SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001; ZHAO; TAMER CAVUSGIL, 2006). Informações qualificadas de clientes minimizam os riscos de mercado (TETHER, 2002), aumentam a eficácia do relacionamento, estimulam a exploração conjunta de oportunidades futuras (BAKER; SINKULA, 2007; HELFERT; RITTER; WALTER, 2002) e facilitam o atendimento das necessidades dos clientes (SHARMA; KRISHNAN; GREWAL, 2001; SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001). As informações qualificadas necessitam menor filtragem por parte dos fornecedores (KOC; CEYLAN, 2007; MALHOTRA, A., GOSAIN, S., & EL SAWY, 2005).

Em contraponto, os clientes podem estar relutantes em compartilhar informações estratégicas com fornecedores por medo de que esta informação seja repassada pelo

fornecedor aos seus concorrentes (BÖNTE; WIETHAUS, 2007). Observa-se que a informação que um cliente fornece pode ser de natureza operacional. Uma sobrecarga de tais informações pode ocasionar a perda da capacidade cognitiva da empresa (KOPUT, 1997; MALHOTRA, A., GOSAIN, S., & EL SAWY, 2005). Mecanismos de assimilação podem funcionar como um filtro adicional e garantir que as principais informações e ideias inovadoras serão seriamente consideradas (LAURSEN; SALTER, 2006). Uma síntese do constructo parceiros-chave é apresentada no Quadro 9.

Quadro 9 – Síntese do constructo parceiros-chave

Elemento	Síntese
Redes	A oferta de serviços requer uma complexa rede de fornecedores (TAN et al., 2010). A criação de uma rede abarca a identificação dos atores e de suas competências (MONT, 2002), bem como o entendimento do valor de cada parceiro aporta à rede ao (SAKAO; SANDSTRÖM; MATZEN, 2009). A cooperação reduz custos, facilita a integração de conhecimento (GRANT; BADEN-FULLER, 2000) e estimula a inovação (MATTHYSSENS; VANDENBEMPT; BERGHMAN, 2006; NIETO; SANTAMARÍA, 2007; VEGA-JURADO et al., 2008).
Relações	Relações de longo prazo favorecem a confiança e as rotinas específicas (SWAMINATHAN, A; HOETKER, G.P.; MITCHELL, 2002), reduzindo custos de transação, facilitando investimentos, induzindo à troca de informações e podendo substituir controles formais e contratos (GROVER; MALHOTRA, 2003).
Partilha de informações	Informações dos clientes minimizam os riscos de mercado (TETHER, 2002), aprimoram relacionamentos, estimulam a exploração conjunta de oportunidades (BAKER; SINKULA, 2007; HELFERT; RITTER; WALTER, 2002) e facilitam o atendimento das necessidades dos clientes (SHARMA; KRISHNAN; GREWAL, 2001; SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001).
Desafios	Clientes podem relutar em partilhar informações (BÖNTE; WIETHAUS, 2007).

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.10 Estrutura de Custos

Empresas que adotam o PSS devem possuir os recursos financeiros necessários ou receber apoio dos seus parceiros (MONT, 2002). No PSS, o período de retorno do valor entregue é maior do que o período de retorno da venda de produtos físicos. As práticas

financeiras e contábeis devem ser revistas para considerar um retorno de capital em maior período de tempo (MONT, 2008).

O sucesso no PSS requer a gestão dos custos (SUNDIN, E., SANDSTRÖM, G.Ö., LINDAHL, M., RÖNNBÄCK, A.Ö., SAKAO, T., & LARSSON, 2009). Os custos incorridos e suas origens devem ser identificados, bem como sua estrutura e impactos no resultado. Devem ser analisados os riscos operacionais e financeiros. Os riscos operacionais advêm da estrutura de custos da empresa, ao passo que os riscos financeiros estão relacionados à forma como a empresa financia suas operações (TUKKER; TISCHNER, 2006). A contabilidade de custos deve apoiar a confecção, acompanhamento comparação de valores dos orçamentos. Deve também apoiar o processo decisório mediante o provimento de informações acerca da introdução ou corte de produtos, preços de vendas, opções de compra ou produção e seus impactos nos resultados (SUNDIN et al., 2008). A abordagem PSS requer a mudança nos sistemas de custos, eis que os clientes não pagam por bens materiais, mas sim por serviços intangíveis. Isso pode ampliar o desenvolvimento técnico de desmaterialização, que já é um processo em curso (TUKKER; TISCHNER, 2006).

É preciso ainda considerar que as recursos disponíveis para atender as demandas de mercado são limitadas. Assim, é preciso aumentar a utilização e diminuir o consumo dos mesmos (MONT, 2002). Essa premissa induz a mudanças no desenvolvimento de projetos e na composição de produtos. Tais mudanças requerem transformações organizacionais e culturais (COOK; BHAMRA; LEMON, 2006; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; TAN; MCALOONE, 2006). Novas necessidades de recursos humanos e novos departamentos devem ser criados para facilitar o desenvolvimento de um serviço ágil ao cliente. Isso requer tempo e recursos financeiros (PAYNE; FROW, 2004). Também é necessário harmonizar aspectos ecológicos e financeiros (REINARTZ; KUMAR, 2000), bem como disponibilizar condições que viabilizem uma maior cooperação entre clientes e fornecedores (MEIER; MASSBERG, 2004). A centralização pode deixar a rede de parceiros alienada, comprometer os resultados (ZHENG; YANG; MCLEAN, 2010), a orientação estratégica, a gestão do conhecimento e a eficácia da organização (PERTUSA-ORTEGA; ZARAGOZA-SÁEZ; CLAVER-CORTÉS, 2010).

Existem certas condições em que o desenvolvimento e aplicação do PSS pode ser rentável (TUKKER; TISCHNER, 2006). Primeiro, o PSS será rentável se os custos de uso e as fases de eliminação (e de coleta de produtos no fim do ciclo de vida) forem internalizados. O desenvolvimento de um sistema de retorno eficiente poderia estimular os clientes a entregarem os produtos ao final de sua vida útil. Isso pode ser facilitado se o produto após o

final de sua vida útil ainda apresente alto valor de mercado. O PSS torna-se mais rentável quando um produto gera lucro adicional (ou reduz o custo atual). Por exemplo, a legislação exige que o produtor de um produto químico cuida de seus produtos químicos depois de serem vendidos (SUNDIN et al., 2008). Neste caso, o produto "manutenção" torna-se um custo adicional. Se o produtor, em vez de vender o produto químico, fornece a sua função, esse produto então torna-se um gerador de lucro e um estímulo para a redução de seu consumo. Isso também beneficia o cliente (LINDAHL, M., 2008). Uma síntese do constructo estrutura de custos é apresentada no Quadro 10.

Quadro 10 – Síntese do constructo estrutura de custos

Elemento	Síntese
Finanças	O PSS requer recursos financeiros próprios ou de parceiros (MONT, 2002) e a revisão das práticas financeiras e contábeis (MONT, 2008).
Custos	O sucesso no PSS requer a gestão dos custos (SUNDIN, E., SANDSTRÖM, G.Ö., LINDAHL, M., RÖNNBÄCK, A.Ö., SAKAO, T., & LARSSON, 2009), dos riscos operacionais e financeiros (TUKKER; TISCHNER, 2006), a confecção, acompanhamento e comparação de valores dos orçamentos, bem como apoiar as decisões de introdução ou corte de produtos, preços de vendas, opções de compra ou produção e seus impactos nos resultados (LINDAHL, M., 2008).
Recursos	Incremento na utilização e/ou diminuição no consumo de recursos (MONT, 2002). Isso implica na revisão de projetos (COOK; BHAMRA; LEMON, 2006; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; TAN; MCALOONE, 2006), na gestão de recursos humanos (PAYNE; FROW, 2004) e na harmonização de aspectos ecológicos e financeiros (REINARTZ; KUMAR, 2000). A centralização pode deixar a rede de parceiros alienada e comprometer os resultados (PERTUSA-ORTEGA; ZARAGOZA-SÁEZ; CLAVER-CORTÉS, 2010; ZHENG; YANG; MCLEAN, 2010).
Desafios	Mudanças requerem transformações organizacionais e culturais (COOK; BHAMRA; LEMON, 2006; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; TAN; MCALOONE, 2006).
Internalização	A rentabilidade pode demandar a internalização dos custos de eliminação após a vida útil do produto (SUNDIN et al., 2008; TUKKER; TISCHNER, 2006). Tais elementos podem induzir os fabricantes a proverem a função do produto, em vez de vendê-lo (LINDAHL, M., 2008).

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS

4.1 Proposição de Valor

4.1.1 Percepção do Cliente

A análise dessa temática se concentraram na percepção dos clientes acerca dos benefícios providos pelos fabricantes. Esses benefícios podem incluir redução dos custos, serviços diferenciados e/ou personalizações diversas. Essa percepção é dependente do tipo de aquisição (venda ou arrendamento), do trade-off entre custos e responsabilidades para o cliente, do relacionamento durante o ciclo de vida do produto e de elementos subjetivos - ex.: confiança, comprometimento e atração (FISHBEIN, B. K., MCGARRY, L. S., & DILLON, 2000).

O entendimento acerca do valor agregado pelos fabricantes poderia ser ampliado por meio da análise das reduções de custo que os produtos ou serviços do fornecedor provêm aos seus clientes. Questionamentos sobre abordagens para a identificação dessas reduções, processos de apuração de seus impactos e formas de apresentação aos clientes das reduções providas pelos produtos e serviços do fabricante são algumas das vertentes carentes de investigação. O aprimoramento desse entendimento poderia resultar na proposição de uma metodologia para a tomada de decisões por parte dos fabricantes ou de seus clientes.

Serviços diferenciados são uma espécie de personalização da oferta que o fabricante faz para conquistar a opção de compra de seus clientes (PORTER, 2001). As personalizações agregam valor ao cliente, viabilizando negócios para os fabricantes (LANNING, 1998). Contudo, são necessários estudos focados no entendimento dos limites que devem ser considerados pelos fabricantes quando da tomada de decisões acerca das personalizações demandadas por seus clientes. Implicações operacionais, mercadológicas e em nível de custo permanecem sendo pouco investigadas. A ampliação do entendimento acerca desses temas poderia desvelar as circunstâncias e os limites quantitativos que norteiam a tomada de posição por parte dos fabricantes (quando da análise da viabilidade de fornecimento), ou de seus clientes (quando da análise de sua opção de compra). Eventuais achados acerca dessas lacunas contribuiriam para subsidiar a estruturação de um modelo destinado a orientar acadêmicos e fabricantes acerca do atendimento de uma demanda de personalização, bem como dos clientes acerca da avaliação dos custos advindos da mesma.

Sugere-se que esse modelo contemple alguns agentes de influência já apresentados na literatura, a saber: tipo de aquisição (venda ou arrendamento), trade-off entre custos e responsabilidades para o cliente, relacionamento durante o ciclo de vida do produto e elementos subjetivos (ex.: confiança, comprometimento e atração) (FISHBEIN, B. K., MCGARRY, L. S., & DILLON, 2000). No tocante ao tipo de aquisição, é preciso desenvolver-se ferramentas para avaliar em quais circunstâncias e com que implicações em nível de custo os clientes optam por comprar ou alugar uma dada solução provida pelo fabricante. A análise da literatura sugere a existência de lacunas no tocante a forma como os clientes avaliam os trade-offs entre custos e responsabilidades e sobre quais os limites induzem à aceitação, ou rejeição de uma proposta por parte desses clientes.

4.1.2 Desafios Empresariais

Um desafio relacionado à agregação de valor nos relacionamentos é o aprimoramento da rede de relações do fabricante com seus clientes, parceiros e fornecedores (HÅKANSSON; FORD, 2002). A superação do referido desafio requer a execução de novos estudos que extrapolem o tradicional foco dos benefícios advindos de um relacionamento. Em especial, faz-necessário entender em que situações um cliente considera que um bom relacionamento pode influenciar uma decisão de compra. É preciso analisar o cenário onde a empresa que apresenta o melhor relacionamento não apresenta a oferta mais barata, ou então o melhor desempenho do par produto/serviço. Como tais elementos são percebidos e avaliados pelos clientes ainda é um tema a ser investigado com maior profundidade.

Em paralelo a tais estudos faz-se necessário identificar as melhores abordagens em uso por diferentes fabricantes ao redor do mundo para aprimorar o seu relacionamento com clientes, parceiros e fornecedores. Os achados de tal investigação precisarão considerar os elementos que distinguem uma empresa de outra, de forma a incrementar a validade desses achados. Como exemplo desses elementos se citem: tipo de negócio, produto ou mercado, ou uma combinação de todos os listados.

4.1.3 Agregação de Valor

O processo de agregação de valor vem sendo investigado com base em três vertentes principais: escolha pelo fabricante do valor a ser ofertado ao cliente, provimento do valor e comunicação do valor aos clientes e a rede de comercialização (LANNING, 1998).

A análise dessas vertentes investigativas sugere algumas avenidas para futuros estudos. Dentre essas se citem o aprofundamento do entendimento acerca da identificação, acompanhamento e avaliação das métricas de valor, a comparação entre o valor provido pelo fabricante e seus concorrentes que apresentem produtos/serviços similares e as melhores abordagens para comunicar o valor aos clientes de acordo com as especificações de cada empresa (produto, mercado e tipo de negócio).

4.2 Segmentação de Clientes

A segmentação consiste no agrupamento de clientes com características comuns - ex.: comportamento de compras, necessidades, uso e atitudes (DOYLE, 2006). A mesma permite identificar diferenças e similaridades entre os grupos de clientes com o objetivo de: definir ações destinadas a aprimorar relacionamentos com os clientes mais atrativos, criar barreiras aos concorrentes, focar o aprimoramento de produtos e serviços diferenciados, incrementar a receita e priorizar a alocação de recursos e gastos. A segmentação pode demandar mudanças na estrutura de gestão da empresa, na alocação de força de vendas, nos canais de distribuição, nos contratos com intermediários, no desenvolvimento de novos produtos, nas ofertas de serviços, na comunicação da empresa, no preço e nas métricas de desempenho do fornecedor (GRANT, 2010).

Gestores que desejam segmentar seus clientes enfrentam alguns desafios. O primeiro desses desafios é alinhar clientes, parceiros e fornecedores com os produtos e serviços. O segundo é superar as barreiras da cultura organizacional e da falta de processos adequados (VANDERMERWE, 2004). Futuros estudos podem investigar como as empresas definem sua opção de segmentação dentre as muitas possíveis de serem adotadas. Esse entendimento poderia subsidiar a definição de uma metodologia para avaliar os impactos de dada opção em nível de relacionamento, vantagem competitiva, geração de receita, redução de custos etc.

Outra vertente de estudos seria o mapeamento dos impactos que dada opção de segmentação poderá gerar na organização (sistemas organizacionais, cadeia de valor, desenvolvimento de novos produtos ou serviços etc.). Para cada tipo de impacto identificado poderiam ser analisadas as soluções dotadas pelas empresas e os custos advindos dessas opções. A identificação de alternativas para a superação de barreiras advindas da cultura ou dos processos organizacionais vigentes parece ser outra lacuna advinda dos esforços de segmentação. A junção dessas vertentes permitiria a elaboração de um modelo para a

orientação dos executivos no tocante às ações que devem ser desenvolvidas para maximizar os resultados passíveis de serem obtidos com a segmentação.

4.3 Canais de Distribuição

4.3.1 Canais de Distribuição Convencionais

Os canais de distribuição são redes de agentes independentes que agem em sintonia com o fornecedor para criar valor ao cliente (atacadistas, corretores, agentes, varejistas etc). Os mesmos contribuem para incrementar a satisfação do cliente, bem como a lucratividade e a produtividade do fornecedor. Também servem como barreira de entrada aos concorrentes, contribuindo para a redução de custos (VANDERMERWE, 2004). Apesar de sua importância, a literatura indica que inexistem padrões para a estruturação dos canais em função do grau de utilização dos intermediários onde a seleção do intermediário encarregado da distribuição parece ser dependente do tipo de produto fornecido pelo fabricante. Produtos que demandem serviços de alto nível não podem ser vendidos por distribuidores que não possuam um bom conhecimento técnico. Produtos de baixa tecnologia não são vendidos por parceiros qualificados, haja vista as baixas margens praticadas nessas transações. A gestão dos canais parece ser influenciada por nível de consolidação da indústria, uso da tecnologia de informação, formas alternativas de distribuição, mudanças nas margens de fornecedores e distribuidores e aumento das exigências do cliente final (BONOMA; SHAPIRO, 1984).

A constatação de que inexistem padrões para a estruturação de canais desvela a necessidade de se aprofundar o entendimento científico acerca deste tema. Em especial, é preciso entender qual tipo de parceiro se ajusta melhor a qual tipo de produto, em que situações e com quais limites. Igualmente se faz necessário definir e especificar o que sejam o nível de consolidação da indústria, de uso da tecnologia da informação e das formas alternativas de distribuição. É preciso ampliar-se o entendimento acerca da gestão das margens de fornecedores e distribuidores. Isso abarca principalmente a definição quantitativa a serem praticados por ambas as partes em diferentes combinações de elementos como tipo de produto, mercado, nível tecnológico, concorrência etc. O entendimento dos elementos e padrões anteriormente listados poderá nortear o desenvolvimento de um modelo de análise destinado a nortear o gerenciamento dos canais de distribuição. Tal modelo deverá considerar ainda a gestão das margens dos fornecedores e distribuidores, bem como o atendimento às exigências dos clientes.

4.3.2 Novos Canais

A crescente importância dos intermediários eletrônicos e das soluções de informática nas cadeias de distribuição é apresentada na literatura (SHEVCHENKO, A., & SHEVCHENKO, 2005). Inobstante a importância do tema, poucos estudos têm focalizado a análise de tais canais, especialmente no que se refere à prestação de serviços B2B. A análise desses elementos sugere a necessidade de realização de mais estudos acerca das soluções de informação que podem ser usadas nos canais de distribuição. As potencialidades dessas soluções, suas limitações e critérios de seleção igualmente vêm sendo pouco abordadas na literatura. Assim, faz-se necessário identificar os benefícios qualitativos e quantitativos da utilização dos intermediários eletrônicos e suas soluções. Para tanto pode ser necessário o desenvolvimento de uma metodologia que possa nortear a seleção de parceiros e a avaliação dos benefícios passíveis de serem providos por esses parceiros. Uma metodologia para a implantação de soluções eletrônicas e para a garantia da qualidade da informação também contribuiria para uma melhor gestão dos canais eletrônicos.

4.3.3 Requisitos Adicionais

A gestão de canais demanda a melhoria na comunicação entre fabricantes e distribuidores, o treinamento da equipe de vendas de ambas as organizações, a realização de campanhas publicitárias, a análise das tarefas a serem alocadas ao distribuidor, o papel dos contratos, a avaliação de desempenho do distribuidor e os problemas de gestão verificados na relação (DOYLE, 2006).

A comunicação entre o fabricante e seus canais de distribuição (convencionais ou eletrônicos) tem se restringido a aspectos comerciais, sugerindo uma questão: inexistem outras formas de comunicação na relação fabricante-distribuidor? A resposta a essa pergunta poderia advir de novos estudos sobre os tipos e limites da comunicação desenvolvida entre fabricantes e distribuidores. Considerando-se a diversidade de contextos em que se dá tal relação, sugere-se que tais estudos foquem diferentes setores de atividade (TUKKER; TISCHNER, 2006).

O entendimento acerca das melhores práticas para o treinamento de vendedores de fabricantes e distribuidores constitui-se em uma lacuna a ser melhor explorada pelos pesquisadores acadêmicos. Em especial, é preciso se aprofundar a análise acerca das práticas adotadas por cada tipo de negócio ou relação fabricante-distribuidor. A análise do tema pode ainda considerar a adequação de perfis pessoais para essas atividades, e, principalmente, as alternativas para o aprimoramento das competências dos profissionais em atuação no

mercado. Trata-se da elucidação de alternativas para a resolução de um velho dilema das empresas: fazer de um grande técnico um bom vendedor, ou agregar conhecimentos técnicos aos vendedores. A referida questão é marcante, haja vista que muitos técnicos não se ajustam à função de vendedores, ao passo que muitos vendedores podem perder oportunidades de negócio por falta de um melhor conhecimento técnico. Na sequência será necessário avaliar-se a eficácia de cada um desses elementos em termos quantitativos. As conclusões desse estudo poderão nortear a proposição de uma metodologia para a seleção e capacitação dos profissionais de fabricantes e de seus parceiros comerciais.

A análise da eficácia das campanhas publicitárias tem sido objeto de atenção apenas nos estudos de marketing ao consumidor (DAWSON, 2007). Nesse contexto, será interessante a investigação das abordagens publicitárias atualmente em uso pelas empresas. Para cada tipo de negócio investigado, mercado ou tipo de produto poderiam ser identificados ainda os resultados obtidos pelas organizações. O objetivo é estabelecer um conjunto de orientações para as empresas que desejem incrementar suas vendas por meio de campanhas publicitárias.

As alternativas para a maximização dos resultados comerciais gerados pelos canais de distribuição de qualquer tipo pode contribuir para a melhoria das relações fabricante-distribuidor. Essa maximização precisa considerar aspectos como a distribuição de tarefas entre as partes, os tipos de contratos estabelecidos e as alternativas para avaliação do desempenho dos distribuidores. A consideração conjunta desses elementos poderia definir para cada tipo de negócio, produto e mercado um conjunto de abordagens de gestão, ou mesmo a estruturação de um modelo de gestão das relações fabricante-distribuidor.

4.3.4 Modelos

Os estudos acerca de modelos de gestão da relação fabricante-distribuidor identificaram a importância de se analisar todos os agentes envolvidos (desde os fornecedores de matérias-primas até os clientes finais), as funções desses agentes, as ações de melhoria e monitoramento com base em metas (margens de vendas, giro de estoque, participação de mercado, satisfação do cliente, despesas com vendas, retorno sobre o investimento, custo do inventário, nível de serviços requerido, volume de produto, volume financeiro por vendedor, volume por cota, volume por tipo de produto e lucro por tipo de produto) (DIBB; SIMKIN, 2000). A combinação das demandas descritas com os achados acerca dos modelos de gestão apresentados na teoria pode contribuir para aprimorar a gestão da cadeia de distribuição.

4.4 Relacionamento com os Clientes

4.4.1 Clientes Alvo

A fidelização de clientes requer o estabelecimento de relações de longo prazo, incrementando as receitas e reduzindo os custos do fabricante, contribuindo para a construção de vantagens competitivas sustentáveis. As estratégias de relacionamento precisam ser seletivas, haja vista os custos e riscos associados às mesmas. Os relacionamentos devem estar alinhados com o contexto dos clientes-chave. Os mesmos são identificados na análise das vendas ou da lucratividade das transações (WISE; BAUMGARTNER, 1999).

O estabelecimento de relacionamentos seletivos passa pela identificação de informações que possam subsidiar a tomada de decisões acerca do cliente, bem como pela análise dos custos e riscos associados a cada opção. Estudos futuros podem analisar os elementos a serem observados na seletividade das relações. Metodologias podem ser propostas para orientar aquelas relações que precisam ser construídas ou mantidas, bem como aquelas que precisam ser descontinuadas. Uma metodologia como a descrita permitiria uma melhor alocação dos recursos do fornecedor.

4.4.2 Barreiras

Más experiências influenciam negativamente os relacionamentos entre clientes e fornecedores. As barreiras advindas dessas más experiências se constituem no grande desafio à fidelização de clientes (KUMAR et al., 2010). A mitigação dessas barreiras requer a identificação e exploração dos benefícios providos pelo fabricante ao cliente.

A transposição de barreiras advindas das más experiências necessita de novos estudos destinados a identificar as alternativas exploradas pelas empresas de diferentes ramos de atividade para a superação das mesmas. Também se faz necessário avaliar em que condições essas barreiras podem influenciar uma futura decisão de compras ou a fidelidade dos clientes.

4.4.3 Gestão

Os gerentes devem identificar os aspectos relacionais a serem enfatizados junto aos principais clientes, bem como os relacionamentos a construir ou a manter. Tal entendimento facilita a alocação de recursos, permitindo o equilíbrio entre custos e benefícios. A gestão da

relação requer ainda o aprimoramento dos programas de treinamento de vendas e a supervisão da força de vendas em campo indicando que algumas concessões podem ser necessárias (HOMBURG; WORKMAN; JENSEN, 2000).

Gerentes de contas podem não reconhecer os pontos fracos de sua empresa segundo a ótica de seus clientes, bem como a origem dessa vulnerabilidade. Futuros estudos podem investigar as melhores práticas utilizadas pelas empresas para a identificação de suas próprias vulnerabilidades na relação com os clientes. Abordagens, conteúdos e práticas utilizadas para o aprimoramento dos programas de treinamento e para a supervisão da força de vendas em campo também podem ser objeto de investigação.

4.5 Receitas

A receita dos fabricantes pode advir da venda direta de um serviço pontual, assinatura de serviços, empréstimos, licenciamento, corretagem ou anúncio. O pagamento por esses serviços pode ser único, ou em múltiplas parcelas (GRÖNROOS, 2008). Futuros estudos podem mapear as alternativas para a geração de receita dos fabricantes nos diferentes ramos de atividade industrial. Esse entendimento poderia subsidiar a definição de modelos destinados a orientar os vendedores na definição de condições comerciais que se alinhem às expectativas de receita de suas organizações. Uma melhor compreensão de tais elementos contribuirá para aprimorar a venda baseada em valor.

4.6 Indutores da Lucratividade

4.6.1 Metas

Metas ambiciosas não devem ser definidas para a receita advinda dos serviços, é preciso definir metas realistas para os serviços (TAN et al., 2010). Apesar da importância do tema para a melhoria do desempenho das organizações, faz-se necessário a definição de metas tangíveis e viáveis para a prestação de serviços industriais. A análise desses aspectos indica a necessidade de se investigar em detalhes a definição de metas pelos fabricantes que prestam serviços.

A análise da relação entre a proposta de valor e as implicações financeiras para clientes e fabricantes também se faz necessária. Uma metodologia que orientasse a definição de metas em diferentes cenários competitivos poderia considerar elementos como margens, receitas, custos e problemas advindos da exploração de uma oportunidade.

4.6.2 Custos

A redução de custos incrementa os lucros das organizações indicando que a prestação de serviços requer um sistema de monitoramento de custos diferenciado, a definição de um processo específico para as atividades a serem desenvolvidas, bem como a exploração dos recursos e capacidades raras, inimitáveis e insubstituíveis que conferem vantagem competitiva à organização (GRÖNROOS, 2011). Futuros estudos podem investigar os elementos a serem considerados na determinação dos custos incorridos na prestação de serviço, como os processos em uso pelos fabricantes contribuem para a redução de quais custos, e as alternativas para a redução desses custos.

4.6.3 Precificação

Os preços são os principais indutores da lucratividade das organizações. O processo de definição dos mesmos precisa considerar o valor advindo da associação entre produtos e serviços providos pelo fabricante, as economias de escala do fabricante, bem como a confiança que o fabricante desperta junto aos clientes (GIBBERT; RUIGROK, 2010b). Futuros estudos podem tentar quantificar a influência da confiança nos adicionais de preço que os clientes de diferentes setores de atividade aceitam como “justo”. Também se fazem necessárias metodologias para orientar a definição de preços em função do valor agregado aos clientes. Outras avenidas de pesquisa incluem o mapeamento dos novos custos a serem incorridos pelo fabricante quando da prestação de serviços (ex.: custos advindos da estruturação de uma nova rede de vendas, de pesquisa de mercado etc.), de formas a orientar os fabricantes com menor experiência na prestação de serviços.

4.6.4 Riscos

A prestação de serviços pode trazer alguns riscos para os fabricantes. Esses riscos incluem a redução da venda de produtos por parte do fabricante e o compartilhamento de informações estratégicas com os clientes. A mitigação desses riscos demanda a estruturação de novos estudos destinados a analisar os elementos que podem permitir a estruturação de uma metodologia para a avaliação dos riscos advindos da prestação de serviços (DAY, 2000). Análises das boas práticas que impeçam (ou mitiguem) o compartilhamento de informações estratégicas, ou para a disseminação de conhecimento tácito também são sugeridas.

4.7 Recursos-Chave

A prestação de serviços por parte dos fabricantes requer o desenvolvimento de competências técnicas internas e externas. Isso pode demandar a contratação de novos profissionais e o treinamento dos mesmos nas áreas de planejamento, finanças, recursos humanos, capacitação de clientes etc. Recursos financeiros também são demandados (ULAGA; EGGERT, 2006). Futuros estudos podem focar as alternativas para a otimização dos recursos alocados à prestação de serviços. Dentre as possíveis avenidas para tais investigações se citem: reutilização, remanufatura ou reciclagem.

4.8 Atividades-Chave

As atividades-chave abarcam projeto, produção, comercialização, entrega e suporte ao produto. As mesmas influenciam a competitividade e são divididas em primárias e de apoio. Como exemplo dessas atividades se citem: treinamento do cliente, elaboração e fornecimento de literatura sobre o produto e sua manutenção, assistência aos vendedores e/ou representantes, promoção de encontros ou seminários com vistas a melhorar os conhecimentos dos clientes, assistência para que o produto apresente o funcionamento e desempenhos prometidos, atendimentos a pedidos extras ou de urgência, fornecimento de informações sobre o andamento do pedido, manutenção de estoques capazes de atender os pedidos dos clientes, inovação do produto fornecido. O desempenho de uma atividade-chave pode ser verificado por meio de indicadores como pontualidade, agilidade, acuracidade de informações, nível adequado de serviço, adesão ao contratado e número ou tipo de ofertas atrativas ao cliente (GADDE, L. -E., HAKANSSON, H., & PERSSON, 2010).

Futuros estudos podem investigar alternativas para a gestão dessas atividades com vistas ao atendimento das demandas do cliente ao menor custo possível. A identificação de parâmetros para a análise de quais atividades serão realizadas pelo fabricante e quais serão delegadas a parceiros se constitui em um tema para futuras pesquisas. Tal identificação poderia considerar simultaneamente aspectos como demandas do cliente, além de custos e restrições operacionais do fabricante. A investigação das melhores práticas para a melhoria das atividades-chave no sistema logístico também é sugerida. O entendimento dos elementos listados poderá orientar o desenvolvimento de novas modalidades de serviços, a melhoria do sistema de geração de orçamentos, as atividades de treinamento e o controle dos preços praticados pelas assistências técnicas autorizadas.

4.9 Parceiros-Chave

4.9.1 Relações Interorganizacionais

A oferta de serviços requer uma complexa rede de fornecedores. A criação de uma rede demanda a identificação dos atores e de suas competências, bem como o entendimento do valor de cada parceiro pode aportar à rede (MONT, 2002). Futuros estudos podem identificar os elementos a serem considerados na identificação de parcerias e na análise do valor passível de ser aportado por cada parceiro.

A cooperação entre as partes reduz custos, dissemina o conhecimento e estimula a inovação. Relações de longo prazo favorecem a confiança, reduzindo custos de transação, facilitando investimentos, induzindo à troca de informações, podendo até reduzir a importância dos controles formais e dos contratos (GROVER; MALHOTRA, 2003). A análise desses achados prévios desvela a necessidade de se identificar os diferentes níveis de confiança interorganizacional, que elementos outros estudos podem focalizar as implicações das escolhas organizacionais quando da realização de uma transação ou atividade internamente ou por parceiros da rede de serviços.

A rede deve ter uma organização hierárquica, com papéis bem definidos. Os fornecedores devem estar organizados em níveis, estabelecendo relações cooperativas – com fornecedores no mesmo nível e com fornecedores nos demais níveis. Essa rede deve ser coordenada pelos níveis superiores (mais próximos dos clientes ou mais importantes, na definição dos negócios na cadeia) (MANZINI; VEZZOLI, 2003c). Futuros estudos podem investigar os diferentes tipos de governança nas redes de prestação de serviços, identificando para cada tipo de rede a abordagem gerencial mais apropriada.

4.9.2 Partilha de Informações

Informações dos clientes minimizam os riscos de mercado, aprimoram relacionamentos, estimulam a exploração conjunta de oportunidades e facilitam o atendimento das necessidades dos clientes (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001). Novos estudos podem investigar as abordagens para se identificar novas oportunidades de negócio com base na partilha de conhecimentos entre as partes. Os achados sobre este estudo podem conduzir a proposição de um guia destinado a orientar pesquisadores e executivos na análise de um programa de partilha de conhecimentos entre as partes nas redes de serviços.

4.10 Gerência de Serviços

4.10.1 Gerência Financeira

O provimento de serviços requer a disponibilização de recursos financeiros por parte do fabricante ou de seus parceiros e a revisão de algumas práticas financeiras e contábeis tradicionais. A análise financeira precisa considerar preços, riscos e impactos (MONT, 2008). Futuros estudos podem investigar os elementos a serem considerados nessas análises, de forma a subsidiar a proposição de um modelo destinado a orientar executivos e pesquisadores quando da avaliação dos impactos financeiros advindos da prestação de serviços.

4.10.2 Gerência de Portfólio

A prestação de serviços requer a gestão da canibalização de produtos/serviços, dos preços de venda, das opções de compra ou produção e a análise dos impactos dos elementos listados por sobre o resultado financeiro da empresa (SUNDIN et al., 2008). O entendimento dos aspectos a serem considerados na gestão dos temas indicados pode contribuir para apoiar as decisões de introdução ou corte de produtos, preços de vendas, opções de compra ou produção.

4.10.3 Gerência de Recursos Não Financeiros

Os serviços podem incrementar ou reduzir o consumo de recursos por parte do fabricante, de seus parceiros ou de seus clientes. O entendimento desses movimentos poderá desvelar oportunidades para a revisão de especificações de produtos e de serviços, na demanda por recursos humanos e na gestão de aspectos ambientais (ex.: internalização dos custos relacionados ao descarte do produto e/ou de sua embalagem) (LINDAHL, M., 2008). Com base nesses achados propõe-se que novos estudos sejam realizados com o objetivo de orientar as organizações para as implicações e abordagens passíveis de serem utilizadas na gestão de recursos não financeiros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou a literatura buscando identificar elementos que contribuam para a construção de um modelo destinado a apoiar o aprimoramento dos serviços industriais. Os achados dessa fase foram então caracterizados nos seguintes grupos: proposição de valor, segmentação de clientes, canais de distribuição, relacionamentos com os clientes, fontes de receitas, recursos-chave, atividades chave, parceiros-chave e estrutura de custos. Para cada uma das caracterizações foram propostas oportunidades de pesquisa que podem ser contempladas por futuros estudos. Essas oportunidades são apresentadas na sequência.

A percepção de valor acerca dos benefícios providos pelos fabricantes poderia ser ampliada no tocante à adequação da oferta de serviços com vistas à ampliação do valor agregado ao cliente. Esse entendimento abarca a tomada de decisão por parte dos fabricantes, ou de seus clientes. O avanço nesses temas poderá subsidiar um modelo para avaliação das demandas de personalização dos produtos e serviços. Outra vertente de lacunas foca o aprimoramento do relacionamento com clientes, parceiros e fornecedores. Estudos acerca dessas alternativas precisam focar métricas de valor, comparação entre o valor provido pelo fabricante e seus concorrentes e comunicação de diferenciais por parte do fornecedor (produto, mercado e tipo de negócio).

A melhoria da segmentação apresenta desafios associados às mudanças na estrutura de gestão da empresa. A orquestração dessas mudanças requer o alinhamento dos clientes, parceiros e fornecedores com os produtos e serviços providos pela mesma. A orquestração em foco desvelou lacunas como a avaliação dos impactos da segmentação em nível de relacionamento, vantagem competitiva, geração de receita, redução de custos etc., bem como a identificação dos impactos da segmentação na organização (e suas alternativas de solução).

O desenvolvimento dos canais de distribuição requer que se aprofunde o entendimento acerca da adequação entre distribuidor e tipo de produto. Esse entendimento abarca a avaliação dos benefícios passíveis de serem providos pelos parceiros ao fornecedor, bem como os tipos e limites da comunicação a ser desenvolvida entre fabricantes e distribuidores. Os referidos temas deverão deixar claro os setores de atividade aos quais se aplicam. Treinamento de vendedores e a adequação de perfis pessoais às atividades da cadeia comercial também se constituem em lacunas a serem melhor exploradas. Trata-se da elucidação de alternativas para a resolução de um velho dilema das empresas: fazer de um grande técnico um bom vendedor, ou agregar conhecimentos técnicos aos vendedores.

O estabelecimento de relações de longo prazo com o contexto dos clientes-chave poderia ser aprimorado por meio da ampliação do entendimento dos custos e riscos a serem considerados pelos fabricantes. Estudos futuros podem analisar como identificar as relações que precisam ser desenvolvidas ou mantidas, bem como aquelas que precisam ser descontinuadas. A análise dos aspectos relacionais a serem enfatizados junto aos principais clientes permitindo o equilíbrio entre custos e benefícios também é sugerida. Isso envolve a análise da vulnerabilidade do fornecedor ante seus clientes. A identificação de alternativas para a mitigação dos efeitos advindos das barreiras advindas das más experiências e a análise da influência dessas barreiras em uma futura decisão de compras ou na fidelidade dos clientes também se faz necessária.

O entendimento dos indutores da lucratividade requer que se aprofunde o entendimento acerca da definição de preços e metas dos serviços industriais. Uma metodologia para a definição de metas em diferentes cenários competitivos poderia considerar elementos como margens, receitas, custos e problemas advindos da exploração de uma oportunidade. Futuros estudos podem investigar os elementos a serem considerados na determinação dos custos incorridos na prestação de serviço, como os processos em uso pelos fabricantes contribuem para a redução de tais custos, e as alternativas para a redução desses custos. A investigação da influência da confiança nos adicionais de preço e a definição de preços em função do valor agregado aos clientes também se fazem necessárias.

Os recursos chave abordam o desenvolvimento de competências técnicas internas e externas. A gestão competente dos recursos-chave requer que se amplie o entendimento acerca alternativas para a otimização dos mesmos. Isso começa desde a contratação de profissionais até o treinamento dos mesmos (nas áreas de planejamento, finanças, recursos humanos e serviços). Outras avenidas incluem a reutilização, remanufatura ou reciclagem.

As atividades chave abarcam projeto, produção, comercialização, entrega e suporte ao produto. Futuros estudos podem investigar alternativas para a gestão dessas atividades com vistas ao atendimento das demandas do cliente ao menor custo possível. A identificação de parâmetros para a análise de quais atividades serão realizadas pelo fabricante e quais serão delegadas a parceiros se constitui em um tema para futuras pesquisas. A investigação das melhores práticas para a melhoria das atividades-chave no sistema logístico também é sugerida.

A formação de parcerias estratégicas requer que se amplie o entendimento acerca da identificação de parceiros e da análise do valor passível de ser aportado por esses parceiros. Futuros estudos podem investigar os diferentes tipos de governança nas redes de prestação de

serviços, identificando para cada tipo de rede a abordagem gerencial mais apropriada. A identificação de novas oportunidades de negócio com base na partilha de conhecimentos entre as partes também é sugerida.

No tocante à gerência de serviços, a análise da literatura desvelou lacunas afetas à disponibilização de recursos e informações para a tomada de decisões por parte do fabricante ou de seus parceiros, bem como à revisão de práticas financeiras e contábeis tradicionais. Futuros estudos podem investigar os elementos a serem considerados nessas análises, de forma a subsidiar a proposição de um modelo destinado a orientar executivos e pesquisadores quando da avaliação dos impactos financeiros advindos da prestação de serviços. O tema da gestão de recursos não financeiros também é sugerida para futuros estudos.

REFERÊNCIAS

ALONSO-RASGADO, T.; THOMPSON, G.; ELFSTRÖM, B.-O. The design of functional (total care) products. **Journal of Engineering Design**, v. 15, n. 6, p. 515–540, 2004.

ANDERSON, J. C.; WYNSTRA, F. **Purchasing Higher-Value, Higher-Price Offerings in Business Markets** **Journal of Business-to-Business Marketing**, 2010.

ANDERSON, J. C., KUMAR, N., & NARUS, J. A. **Value merchants: Demonstrating and documenting superior value in business markets**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 4, p. 316–334, 2007.

BALLANTYNE, D. et al. Value propositions as communication practice: Taking a wider view. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 202–210, 2011.

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, 2013.

BELZ, F.-M.; SCHMIDT-RIEDIGER, B. Marketing strategies in the age of sustainable development: Evidence from the food industry. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. 7, p. 401–416, 2010.

BONOMA, T. V.; SHAPIRO, B. P. Evaluating market segmentation approaches. **Industrial Marketing Management**, v. 13, n. 4, p. 257–268, 1984.

BÖNTE, W.; WIETHAUS, L. Knowledge disclosure and transmission in buyer-supplier relationships. **Review of Industrial Organization**, v. 31, n. 4, p. 275–288, 2007.

BURT, R. S. The network structure of social capital. **Research in Organizational Behavior**, v. 22, p. 345–423, 2000.

CANNON, J. P.; PERREAULT JR., W. D. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 439–460, 1999.

CHRISTENSEN, C. M. et al. Finding the right job for your product. **MIT Sloan Management Review**, v. 48, n. 3, p. 38, 2007.

CHRISTOPHER, M. .; GATTORNA, J. . Supply chain cost management and value-based pricing. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 2 SPEC. ISS., p. 115–121, 2005.

COOK, M. B.; BHAMRA, T. A.; LEMON, M. The transfer and application of Product Service Systems: from academia to UK manufacturing firms. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 17, p. 1455–1465, 2006.

- CORBIN, J. M.; STRAUSS, A. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative Sociology**, v. 13, n. 1, p. 3–21, 1990.
- DAWSON, J. Wholesale distribution: The chimera in the channel. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 17, n. 4, p. 313–326, 2007.
- DAY, G. S. Managing Market Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 24–30, 2000.
- DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H. Driving through the Fog: Managing at the Edge. **Long Range Planning**, v. 37, n. 2, p. 127–142, 2004.
- DIBB, S.; SIMKIN, L. Pre-Empting Implementation Barriers: Foundations, Processes and Actions - The Need for Internal Relationships. **Journal of Marketing Management**, v. 16, n. 5, p. 483–503, 2000.
- DIBB, S.; SIMKIN, L. Judging the quality of customer segments: segmentation effectiveness. **Journal of Strategic Marketing**, v. 18(2), p. 113–131, 2010.
- DOYLE, P. **Marketing Management and Strategy** (Prentice-Hall, Ed.)Harlow, 2006.
- EISENHARDT, K. M. .; GRAEBNER, M. E. . Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.
- ELBERS, B. Designing Innovative Business Models–A Methodology for full Structured Business Model Innovation. **Management Summary**, 2010.
- ENGEL, J.F., FIORILLO, H.F. AND CAYLEY, M. . **Market Segmentation: Concepts and Applications**, Holt, Rineholt and Winston. New York: Illus, 1972.
- FIOL, L. J. C.; TENA, M. A. M.; GARCÍA, J. S. Multidimensional perspective of perceived value in industrial clusters. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 26, n. 2, p. 132–145, 2011.
- FISHBEIN, B. K., MCGARRY, L. S., & DILLON, P. S. **Leasing: A step toward producer responsibility**. 1. ed. New York, NY: NY, 2000.
- FLINT, D. J. Compressing new product success-to-success cycle time deep customer value understanding and idea generation. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 4, p. 305–315, 2002.
- FORD, D. the idea of business interaction. **The IMP Journal**, v. 1, n. 1, p. 4–27, 2008.
- FORD, D.; MOUZAS, S. Is there any hope? The idea of strategy in business networks. **Australasian Marketing Journal**, v. 16, n. 1, p. 64–78, 2008.
- FORD, D., GADDE, L. -E., HÅKANSSON, H., & SNEHOTA, I. **Managing business relationships**. Chichester: Wiley: UK, 2011.

FRANKWICK, G. L.; PORTER, S. S.; CROSBY, L. A. Dynamics of relationship selling: A longitudinal examination of changes in salesperson-customer relationship status. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 21, n. 2, p. 135–146, 2001.

FRIEND, S. B., HAMWI, G. A., & RUTHERFORD, B. N. Buyer–seller relationships within a multi-source context: understanding customer defection and available alternatives. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 31(4), p. 383–395, 2011.

GADDE, L. E.; HULTHÉN, K. Improving logistics outsourcing through increasing buyer-provider interaction. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 6, p. 633–640, 2009.

GADDE, L.-E.; HÅKANSSON, H. The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 1, n. 1, p. 27–35, 1994.

GADDE, L. -E., HAKANSSON, H., & PERSSON, G. **Supply network strategies**. 2. ed. Gothenburg: Sweden, 2010.

GANESAN, S., BROWN, S. P., MARIADOSS, B. J., & HO, H. D. Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business-to-business relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 47(2), p. 361–373, 2010.

GEBAUER, H. et al. Business-to-business marketing as a key factor for increasing service revenue in China. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 22, n. 2, p. 126–137, 2007.

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, 2010.

GEBAUER, H.; FLEISCH, E. An investigation of the relationship between behavioral processes, motivation, investments in the service business and service revenue. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 3, p. 337–348, 2007.

GIBBERT, M.; RUIGROK, W. The “What” and “How” of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 4, p. 710–737, 2010a.

GIBBERT, M.; RUIGROK, W. **The What” and How” of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work** **Organizational Research Methods**, 2010b.

GRANT, R. M. Contemporary Strategy Analysis: Text & Cases. **International Journal of Management Education**, v. 8, p. 944, 2010.

GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. Knowledge and economic organization: An application to the analysis of interfirm collaboration. **Knowledge Creation: A Source of value**, v. 1, p. 113–150, 2000.

GRÖNROOS, C. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? **European Business Review**, v. 20, n. 4, p. 298–314, 2008.

- GRÖNROOS, C. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 240–247, 2011.
- GROVER, V.; MALHOTRA, M. K. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: Theory and measurement. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 4, p. 457–473, 2003.
- GUENZI, P.; PARDO, C.; GEORGES, L. Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 1, p. 121–133, 2007.
- GUMMESSON, E. **Total relationship marketing**. 3rd Ed. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, Elsevier, 2008.
- GUPTA, A. K. .; SMITH, K. G. .; SHALLEY, C. E. . The interplay between exploration and exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 693–706, 2006.
- HÅKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 133–139, 2002.
- HÅKANSSON, H., FORD, D., GADDE, L. -E., SNEHOTA, I., & WALUSZEWSKI, A. Business in networks. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 2, p. 123–135, 2009.
- HELFERT, G.; RITTER, T.; WALTER, A. Redefining market orientation from a relationship perspective: Theoretical considerations and empirical results. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 9/10, p. 1119–1139, 2002.
- HEWETT, K.; MONEY, R. B.; SHARMA, S. An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 3, p. 229–239, 2002.
- HIBBARD, J. D. et al. Does Relationship Marketing Age Well? **Business Strategy Review**, v. 12, n. 4, p. 29, 2001.
- HOMBURG, C.; WORKMAN, J. P.; JENSEN, O. Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward a Customer-Focused Organizational Structure. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 459–478, 2000.
- HOMBURG, C.; WORKMAN, J. P.; JENSEN, O. A Configurational Perspective on Key Account Management. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 2, p. 38–60, 2002.
- ISAKSSON, O., LARSSON, T. C., & RÖNNBÄCK, Ö. Development of product–service systems: Challenges and opportunities for the manufacturing firm. **Journal of Engineering Design**, v. 20(4), p. 21, 2009.
- IVENS, B. S.; PARDO, C. Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 4, p. 470–482, 2007.

JARAMILLO, F. et al. A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance. **Journal of Business Industrial Marketing**, v. 22, n. 5, p. 302–310, 2007.

JOHNSON, E. A. J. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 281 + iv pages. US\$34.95. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, p. 1099–1100, 2012.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, 2008.

JOHNSON, JULIE T.BARKSDALE JR., HIRAM C. BOLES, J. S. The strategic Role of the Salesperson in Reducing Customer Defection in Business Relationships.pdf. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 21, n. 2, p. 123–134, 2001.

JOHNSTON, M. W., & MARSHALL, G. W. **Sales force management**. (10th ed.) ed. New York: McGraw-Hill, 2011.

KALWANI, M.; NARAYANDAS, N. Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms? **The Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 1–16, 1995.

KIM, S. K. Relational behaviors in marketing channel relationships: Transaction cost implications. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 11, p. 1125–1134, 2007.

KOC, T.; CEYLAN, C. Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies. **The Journal of Marketing**, v. 27, n. 3, p. 105–114, 2007.

KOPUT, K. W. A Chaotic Model of Innovative Search: Some Answers, Many Questions. **Organization Science**, v. 8, n. 5, p. 528–542, 1997.

KUMAR, A. et al. Renewable energy in India: Current status and future potentials. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 14, n. 7, p. 2434–2442, 2010.

KUMAR, N.; RUAN, R. On manufacturers complementing the traditional retail channel with a direct online channel. **Quantitative Marketing and Economics**, v. 4, n. 3, p. 289–323, 2006.

KUMAR, V.; PETERSEN, J. A.; LEONE, R. P. Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals: Who, When, and How. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 5, p. 1–17, 2010.

LANNING, M. **Delivering profitable value: A revolutionary framework to accelerate growth, generate wealth and rediscover the heart of business**. New York, NY: Perseus, 1998.

LAURSEN, K.; SALTER, A. Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 131–150, 2006.

LINDAHL, M. AND G. Ö. **The Meaning of Functional Sales in Life Cycle Engineering: Challenges and Opportunities**. Varna, Bulgaria: CIRP, 2001.

LINDAHL, M., ET AL. **Learning networks: a method for Integrated Product and Service Engineering**. The University of Tokyo, Tokyo, Japan: [s.n.].

LINDGREEN, A. et al. Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 207–214, 2012.

LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: What do we know? Where are we going? **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 7, p. 732–748, 2005.

LIU, Y. et al. Life Cycle Assessment of fossil energy use and greenhouse gas emissions in Chinese pear production. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 14, p. 1423–1430, 2010.

MALHOTRA, A., GOSAIN, S., & EL SAWY, O. A. Absorptive capacity configurations in supply chains: Gearing for partner-enabled market knowledge creation. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 145–187, 2005.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the “environmentally friendly innovation”. **Journal of Cleaner Production**, v. 11, p. 851–857, 2003a.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the “environmentally friendly innovation”. **Journal of Cleaner Production**, v. 11, p. 851–857, 2003b.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **A strategic design approach to develop sustainable product service systems: Examples taken from the “environmentally friendly innovation” Italian prize** **Journal of Cleaner Production**, 2003c.

MARASCO, A. Third-party logistics: A literature review. **International Journal of Production Economics**, v. 113, n. 1, p. 127–147, 2008.

MATHIEU, V. Product services: From a service supporting the product to a service supporting the client. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 16, n. 1, p. 39–53, 2001a.

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, 2001b.

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, 2008.

MATTHYSSENS, P.; VANDENBEMPT, K.; BERGHMAN, L. Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 6, p. 751–761, 2006.

- MCDONALD, S.; OATES, C. J. Sustainability: Consumer perceptions and marketing strategies. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, n. 3, p. 157–170, 2006.
- MEIER, H.; MASSBERG, W. Life Cycle-Based Service Design for Innovative Business Models. **CIRP Annals - Manufacturing Technology**, v. 53, n. 1, p. 393–396, 2004.
- MENON, A.; HOMBURG, C.; BEUTIN, N. Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 12, n. 2, p. 1–38, 2005.
- MILLIER, P. Intuition Can Help in Segmenting Industrial Markets. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 2, p. 147–155, 2000.
- MITREGA, M.; ZOLKIEWSKI, J. Negative consequences of deep relationships with suppliers: An exploratory study in Poland. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 5, p. 886–894, 2012.
- MOHR, J. J.; SENGUPTA, S.; SLATER, S. F. Serving base-of-the-pyramid markets: Meeting real needs through a customized approach. **Journal of Business Strategy**, v. 33, n. 6, p. 4–14, 2012.
- MONT, O. **Product service systems: panacea or myth?** [s.l.] Lund University, 2008.
- MONT, O. K. Clarifying the concept of product-service system. **Journal of Cleaner Production**, v. 10, n. 3, p. 237–245, 2002.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. July, p. 20–38, 1994.
- NIETO, M. J.; SANTAMARÍA, L. The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. **Technovation**, v. 27, n. 6-7, p. 367–377, 2007.
- 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.
- OLSSON, R.; GADDE, L. E.; HULTHÉN, K. The changing role of middlemen - strategic responses to distribution dynamics. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1131–1140, 2013.
- OSTROM, A. L. et al. Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 1, p. 4–36, 2010.
- PAGE, M., PITT, L., BERTHON, P., & MONEY, A. Analysing customer defections and their effects on corporate performance: The case of Indco. **Journal of Marketing Management**, v. 12(7), p. 617–627, 1996.
- PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 4, p. 172–194, 2007.

PAYNE, A.; FROW, P. The role of multichannel integration in customer relationship management. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 6, p. 527–538, 2004.

PAYNE, A.; FROW, P. Developing superior value propositions: A strategic marketing imperative. **Journal of Service Management**, v. 25, n. 2, p. 213–227, 2014.

PEPPERS D, ROGERS M., 1993. **The one to one future: building relationships one customer at a time**. New York: Doubleday, 1993.

PERTUSA-ORTEGA, E. M.; ZARAGOZA-SÁEZ, P.; CLAVER-CORTÉS, E. Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? **Journal of Business Research**, v. 63, n. 3, p. 310–320, 2010.

PLOUFFE, C. R.; HULLAND, J.; WACHNER, T. Customer-directed Selling behaviors and performance: A comparison of existing perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 37, n. 4, p. 422–439, 2009.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance**. [s.l.] FREE PRESS, 1985a. v. 15

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985b.

PORTER, M. E. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 3, p. 62–78, 164, 2001.

POTTS, G. W. Exploit your product's service life cycle. **Harvard Business Review**, v. 66, n. 5, p. 32–36, 1988.

QUINN, J.; MURRAY, J. A. The Drivers of Channel Evolution: A Wholesaling Perspective. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 15, n. 1, p. 3–25, 2005.

QUINN, J.; SPARKS, L. The evolution of grocery wholesaling and grocery wholesalers in Ireland and Britain since the 1930s. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 17, n. 4, p. 391–411, 2007.

REICHHELD, F.; MARKEY, R. G.; HOPTON, C. The loyalty effect—the relationship between loyalty and profits. **European Business Journal**, v. 12, n. 3, p. 134–139, 2000.

REIMANN, M.; SCHILKE, O.; THOMAS, J. S. Toward an understanding of industry commoditization: Its nature and role in evolving marketing competition. **International Journal of Research in Marketing**, v. 27, n. 2, p. 188–197, 2010.

REINARTZ, W. J.; KUMAR, V. On the profitability of long lifetime customers: An empirical investigation and implications for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 64, p. 17–35, 2000.

REINARTZ, W. J., & ULAGA, W. How to Sell Services More Profitably,. **Harvard Business Review**, v. 86 (5), p. 90–96, 2008.

RICHARD, J. E.; THIRKELL, P. C.; HUFF, S. L. An Examination of Customer Relationship Management (CRM) Technology Adoption and its Impact on Business-to-Business Customer Relationships. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 18, n. 8, p. 927–945, 2007.

RICHTER, A., SADEK, T., STEVEN, M., & WELP, E. G. **Use-oriented business models and flexibility in industrial product–service systems. Proceedings of the 1st CIRP Industrial Product–Service Systems (IPS2) Conference (pp. 186–192).** [s.l.] Cranfield University, 2009.

SAKAO, T.; SANDSTRÖM, G. Ö.; MATZEN, D. Framing research for service orientation of manufacturers through PSS approaches. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 20, n. 5, p. 754–778, 2009.

SCHUH, G., FRIEDLI, T., & GEBAUER, H. **Fit for service: Industrie als Dienstleister.** Munchen: Hanser Verlag, 2004.

SCHUH, G., SCHITTNY, B., & GAUS, F. **Differentiation through industrial product-service-systems in the tooling industry.** Orlando, Florida U.S.A.: POMS 20th Annual Conference (pp. 1–26), 2009.

SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. **The power of business models** *Business Horizons*, 2005.

SHARMA, A.; IYER, G. R. Resource-constrained product development: Implications for green marketing and green supply chains. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 4, p. 599–608, 2012.

SHARMA, A.; KRISHNAN, R.; GREWAL, D. Value Creation in Markets: A Critical Area of Focus for Business-to-Business Markets. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 391–402, 2001.

SHETH, J. N.; SHAH, R. H. Till death do us part...but not always: Six antecedents to a customer's relational preference in buyer - Seller exchanges. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p. 627–631, 2003.

SHEVCHENKO, A. A.; SHEVCHENKO, O. O. B2B e-hubs in emerging landscape of knowledge based economy. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 4, n. 2, p. 113–123, 2005.

SHEVCHENKO, A., & SHEVCHENKO, O. B2B E-hubs in emerging landscape of knowledge based economy. **Electronic Commerce Research & Applications**, v. 4, p. 113–123, 2005.

SILVESTRE, B. S.; NETO, R. E. S. E. S. Capability accumulation, innovation, and technology diffusion: Lessons from a Base of the Pyramid cluster. **Technovation**, v. 34, n. 5-6, p. 270–283, 2013.

SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A.; BAKER, T. L. A Model of Value Creation: Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 2, p. 119–134, 2001.

SMITH, A. E.; HUMPHREYS, M. S. Evaluation of unsupervised semantic mapping of natural language with Leximancer concept mapping. **Behavior research methods**, v. 38, n. 2, p. 262–279, 2006.

SOBRERO, M.; ROBERTS, E. B. Strategic management of supplier–manufacturer relations in new product development. **Research Policy**, v. 31, n. 1, p. 159–182, 2002.

SOLOMON, B. D.; BANERJEE, A. A global survey of hydrogen energy research, development and policy. **Energy Policy**, v. 34, n. 7, p. 781–792, 2006.

SUNDIN, E. et al. **Remanufacturing of products used in product service system offerings** (F. Mitsuishi, M and Ueda, K and Kimura, Ed.) Manufacturing Systems and Technologies for the New Frontier. **Anais...SPRINGER**, 2008

SUNDIN, E.; LARSSON, M.; NIELSEN, A. **Design for functional sales - A case study of forklift trucks at BT industries** Proceedings - Fourth International Symposium on Environmentally Conscious Design and Inverse Manufacturing, Eco Design 2005. **Anais...2005**

SUNDIN, E., SANDSTRÖM, G.Ö., LINDAHL, M., RÖNNBÄCK, A.Ö., SAKAO, T., & LARSSON, T. C. Challenges for industrial product/service systems: Experiences from a learning network of large companies. Proceedings of the 1st CIRP Industrial Product–Service Systems (IPS2) Conference (pp. 298–305). **Cranfield University**, 2009.

SWAMINATHAN, A, W.; HOETKER, G.; MITCHELL, P. The impact of buyer-supplier relationships on the survival of modular and architectural component suppliers. **Management Science**, v. 53, n. 2, p. 178–191, 2007.

SWAMINATHAN, A; HOETKER, G.P.; MITCHELL, W. Significant others: the impact of buyer-supplier relationships on the survival of modular and architectural component suppliers. **Management Science**, v. 53, n. 2, p. 178–191, 2002.

TAMILIA, R. D.; SENEAL, S.; CORRIVEAU, G. **Conventional Channels of Distribution and Electronic Intermediaries** **Journal of Marketing Channels**, 2002.

TAN, A.; MCALOONE, T.; MATZEN, D. Service-oriented strategies for manufacturing firms. In: **Introduction to Product/Service-System Design**. [s.l.] Springer London, 2009. p. 197–218.

TAN, A. R. et al. Strategies for designing and developing services for manufacturing firms. **CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology**, v. 3, n. 2, p. 90–97, 2010.

TAN, A. R.; MCALOONE, T. C. Characteristics of strategies in product/service-system development. **9th International Design Conference, DESIGN 2006**, p. 1435–1442, 2006.

TAN, J. . B; WANG, L. . Flexibility-efficiency tradeoff and performance implications among Chinese SOEs. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 4, p. 356–362, 2010.

TETHER, B. S. **Who co-operates for innovation, and why: An empirical analysis**. 31. ed. [s.l.] Research Policy, 2002.

TISCHNER, U., VERKUIJL, M., & TUKKER, A. Product service systems: Best practice document. **SusProNet**, 133, 2002.

TUKKER, A.; TISCHNER, U. Product-services as a research field: past, present and future. Reflections from a decade of research. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 17, p. 1552–1556, 2006.

TULI, K. R.; KOHLI, A. K.; BHARADWAJ, S. G. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 3, p. 1–17, 2007.

TUOMINEN, M.; RAJALA, A.; MÖLLER, K. Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 3, p. 207–217, 2004.

ULAGA, W. .; EGGERT, A. . Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 1, p. 119–136, 2006.

ULAGA, W.; REINARTZ, W. J. Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 6, p. 5–23, 2011.

VANDERMERWE, S. Achieving deep customer focus. **IEEE Engineering Management Review**, v. 32, n. 3, p. 62–71, 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1–17, 2004.

VARGO, S L, LUSCH, R. F. Service-dominant logic: Continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1–10, 2008.

VEGA-JURADO, J. et al. The effect of external and internal factors on firms' product innovation. **Research Policy**, v. 37, n. 4, p. 616–632, 2008.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. Real strategies for virtual organizing. **Sloan Management Review**, v. v40, n. n1, p. p33(16), 1998.

VIERA, V. A. Marketing relationship between franchisor and franchisee : two proposing models. **Esic market**, v. 127, n. august 2007, p. 379–404, 2007.

VON HIPPEL, E. Sources of Innovation - Contents. In: **The Sources of Innovation**. [s.l.: s.n.]. p. 1–3.

WALKER JR., O. C.; CHURCHILL JR., G. A.; FORD, N. M. Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research. **Journal of Marketing Research**, v. 14, n. 2, p. 156–168, 1977.

WEINSTEIN, A. **Handbook of Market Segmentation**. New York: The Haworth Press, 2004.

WELCH, C.; WILKINSON, I. The political embeddedness of international business networks. **International Marketing Review**, v. 21, n. 2, p. 216–231, 2004.

WILKINSON, I. .; YOUNG, L. .; FREYTAG, P. V. . Business mating: Who chooses and who gets chosen? **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 7 SPEC. ISS., p. 669–680, 2005.

WILLIAMS, A. Product-service systems in the automotive industry: The case of micro-factory retailing. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 2, p. 172–184, 2006.

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, 2010.

WISE, R.; BAUMGARTNER, P. Go Downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 5, p. 133–141, 1999.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917–955, 2006.

ZHAO, Y.; TAMER CAVUSGIL, S. The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 4, p. 405–414, 2006.

ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 763–771, 2010.