

Área temática: Inovação e Gestão Tecnológica

Título: Organização Centrada no Cliente: A Transição do Fabricante de Produtos Para Provedor de Serviços

AUTORES

GETULIO K. AKABANE

Universidade Católica de Santos
akabane@webrazil.com.br

ODAIR OLIVA DE FARIAS

UNISANTOS - Universidade Católica de Santos
odairof@yahoo.com.br

HAMILTON POZO

Universidade de Ribeirao Preto
hprbrazil@hotmail.com

Resumo

O artigo destaca por meio de uma pesquisa de campo de natureza qualitativa em uma empresa metalúrgica, a transição do fornecedor de produtos para provedor de serviços. A transição de uma organização fabricante de produtos para provedor de serviços constitui num desafio para qualquer gestor de negócios da atualidade. Esta nova configuração requer a inclusão de novos princípios organizacionais, estruturas e processos anteriormente não priorizados. Identifica a inclusão de novos princípios organizacionais, estruturas e processos anteriormente não priorizados. Analisam a incorporação de novas competências, métricas e incentivos que proporcionando uma reorientação do próprio modelo de negócios com ênfase no relacionamento junto aos clientes. Tem como fundamentação a proposta de Oliva e Kallenberg (2003) destacando a continuidade na passagem do fabricante puros do produto para fornecedores de serviços com a integração dos processos de serviços no seu elenco de produtos essenciais. Conclui com a sugestão de uma estrutura própria de serviços integrada à operação da empresa.

Palavra Chave: valor, transição, produto.

Abstract

The article detaches a qualitative research in a metallurgic company the transition from product manufacture to service provider. The transistion of manufacturer organization of products for supplier and services constitutes in a challenge for any manager business of the present time. This new configuration requires the inclusion of new principles, structures and processes previously not prioritized. It identifies the inclusion of new organizational principles, structures and processes previously not prioritized. It analyzes also incorporation of new abilities, metric and incentives that providing a business reorientation of the proper model with emphasis customers relationship. It fundamentals the proposal of Oliva and Kallenberg (2003) detaching the business continuity from pure manufacturer of the product to the service suppliers with process integration into the cast of essential products. It concludes with the suggestion of a proper structure of services integrated to the operation of the company.

Key Word: value, transition, product

Introdução

A transição de uma organização fabricante de produtos para provedor de serviços constitui num desafio para qualquer gestor de negócios da atualidade. Esta nova configuração requer a inclusão de novos princípios organizacionais, estruturas e processos anteriormente não priorizados. Estas mudanças implicam na adoção de novas competências, métricas e incentivos proporcionando uma transição do próprio modelo de negócios com ênfase no relacionamento.

Observa-se assim que se trata de uma questão importante seja de caráter interno como externo à organização. Internamente, representa o conjunto de estímulos em que o valor está carregando a um grupo de clientes-alvo e as atividades envolvidas em produzir valor comparado com os custos relativos envolvidos.

Na visão coloquial, o valor consiste em agregar benefícios (ou os atributos) percebidos pelos clientes, seja ela de natureza tangível ou intangível, que em determinado caso o seu custeio é difícil ou às vezes impossível. No contexto tradicional da contabilidade empresarial, o valor adicionado é definido como o preço de venda menos o custo das matérias-primas e das atividades de produção.

A entrega do valor compreende todos os atributos das atividades envolvidas na entrega do produto e de serviço que são considerados necessários na obtenção da satisfação do cliente e na manutenção do relacionamento de longo prazo, e assim construir e preservar a vantagem competitiva no seu mercado de atuação.

Portanto, pode-se inferir que a utilidade do valor é determinada pela combinação entre os benefícios entregues aos clientes subtraindo os custos totais para sua aquisição. Ou seja, o valor consiste na efetiva combinação dos benefícios (conjunto de valores) comparado com os custos de aquisição. O valor relativo é a satisfação obtida e percebida (ou supostamente disponível) das alternativas de valor ofertadas. A proposição de valor é a indicação de como o valor deve ser entregue aos clientes.

O desenvolvimento deste novo conjunto de competências haverá necessariamente um deslocamento dos recursos financeiros e de gestão antes voltadas às questões de manufatura e no desenvolvimento de novos produtos; ou seja, as fontes tradicionais de vantagem competitiva da organização.

Revisão Bibliográfica

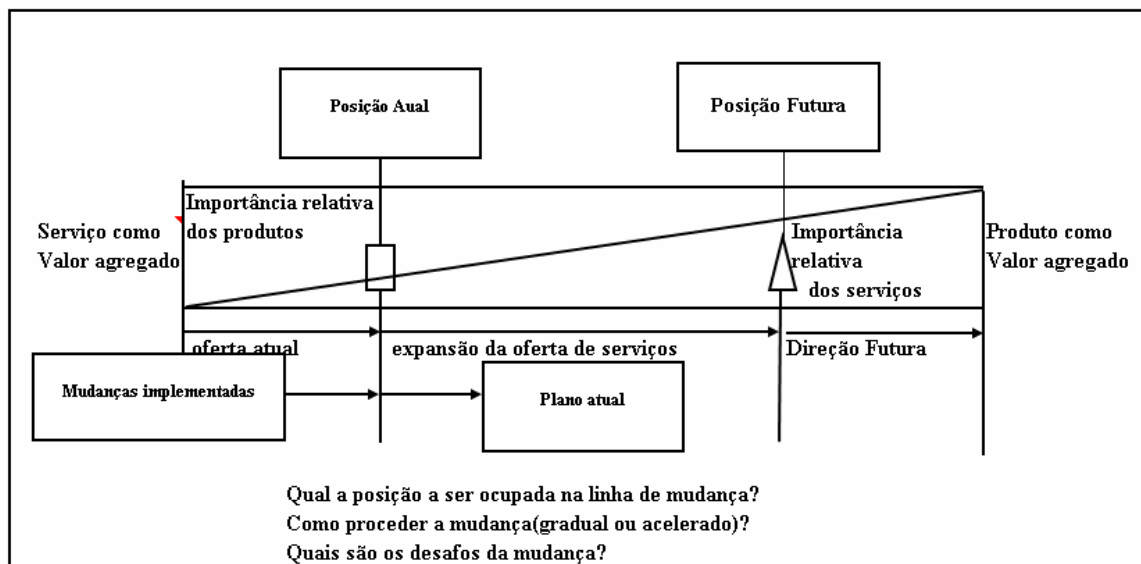
As literaturas de gestão e de administração são quase unânimes em sugerir aos fabricantes de produtos, a importância em integrar os processos de serviços no seu elenco de produtos essenciais (Bowen et al., 1991; Gadiesh e Gilbert, 1998; Quinn et al., 1990; Wise e Baumgartner, 1999). Kallenberg (2003) identifica três linhas de integração de forma racional, normalmente consideradas e adotadas. Inicialmente são os argumentos de natureza econômica. Receitas substanciais podem ser geradas de uma base instalada de produtos com longo ciclo de vida (Knecht et al., 1993; Potts, 1988); a prestação de serviços de manutenção em geral, proporciona margens mais elevadas do que comercialização de produtos (Anderson et al., 1997; The Economist, 2000; VDMA, 1998); e os serviços fornecem uma fonte mais estável de receita pelo fato de que são resistentes aos ciclos econômicos, que em geral direcionam os investimentos e as compras de equipamentos (Quinn, 1992). Em segundo, os clientes estão demandando por mais serviços. Uma pressão pelo *downsizing* em criar organizações mais flexíveis, na identificação das suas competências essenciais e a crescente complexidade tecnológica conduzem a especializações cada vez mais elevadas. Estas são algumas das forças que direcionam as crescentes alternativas de terceirização e na formação de parcerias em serviços (Lojo, 1997). Finalmente, há o argumento da competitividade. Sendo

a prestação de serviços um processo menos visível e mais dependente do fator humano, é muito mais difícil de reprodução, e assim pode se transformar em uma fonte sustentável de vantagem competitiva (Heskett et al., 1997).

Apesar da existência de um potencial obtenção de lucro em serviços, observa-se que a lista de organizações de manufatura com forte estratégia em serviços não é tão extensa, como preconiza a literatura. Com poucas exceções, a transição dos fabricantes de produtos em prestadoras de serviços tem sido relativamente lenta e cautelosa (VDMA, 1998). Kallenberg (2003) cita três obstáculos sucessivos a serem superados neste processo. No primeiro plano, as organizações não dimensionam o potencial econômico do componente serviço associado ao seu produto. Nota-se o conceito dominante entre os técnicos do setor em que “é difícil para um coordenador do projeto de um equipamento na ordem de milhões, considerar um contrato de serviço da ordem de milhar”. Em segundo, embora uma empresa considere o potencial de mercado de serviços, pode concluir que este segmento esteja além das suas competências. Finalmente, uma firma pode avaliar o potencial de mercado de serviços e decida atender, mas falha na implementação de uma estratégia bem sucedida.

Chase(1981), Oliva e Kallenberg (2003) destacam a continuidade na passagem do fabricante puro do produto para fornecedores de serviços conforme figura 1. Na primeira extremidade, considera-se um fabricante que produz produtos essenciais em que os serviços constituem um agregado ao produto. Entretanto, o fabricante pode utilizar os serviços como um dos principais fatores diferenciais na sua estratégia de marketing. As receitas e os lucros são gerados principalmente através dos produtos essenciais da organização e a contribuição dos serviços é relativamente baixa em termos de receita e na satisfação do cliente.

Fig. 1-Desenho da transição contínua de produto



Fonte: Oliva (2003)

Na outra extremidade está o fornecedor de serviços, cujos produtos são meramente um agregado aos serviços. Os produtos representam somente uma pequena parte no processo total da criação de valor, ou seja, o processo central da criação do valor provém dos serviços. Este ponto de vista enfatiza a importância da contribuição do serviço na atividade geral da organização.

Observa-se que a transição é baseada na extensão do negócio em serviços, começando com a discreta oferta relacionada a produtos e culminando com uma grande gama de serviços

destinados aos clientes e usuários. Desta forma, nota-se uma tendência dos tradicionais fabricantes de produtos transformarem-se em grandes fornecedores de serviços.

Atualmente muitas literaturas sobre gestão empresarial recomendam a transição de forma gradativa do fabricante puro de produtos para provedor de serviços. Do ponto de vista racional, a recomendação encontra sustentação ao longo de três grandes linhas: oportunidades financeiras, de mercado e estratégicas (Mathe e Shapiro, 1993). O montante substancial de receitas, as margens mais elevadas de lucro, e o fato que os serviços são uma fonte mais estável de receita representam um importante conjunto do benefício financeiro (VDMA, 1998). As oportunidades de mercado podem ser compreendidas com a colocação de "melhores serviços para vender mais produtos" (Mathe e Shapiro, p. 1993 33). Finalmente o argumento estratégico competitivo com base em serviços ou em serviços como uma barreira da entrada do mercado (Anderson e Narus, 1995; Evarsson, 1990; Oliva e Kallenberg, 2003).

Em virtude de ser mais dependente da mão-de-obra, os serviços são muito mais difíceis de imitação à dos produtos. Portanto, pode-se assim transformar-se em fonte sustentável de vantagem competitiva (Simon, 1993). Lay e Jung Erceg (2002) encontraram um meio de comparação entre as diversas opções estratégicas em promover a inovação envolvendo a tecnologia, a qualidade do produto, à adequação para as necessidades do cliente, a liderança no custo e o tempo de entrega junto aos fabricantes de produtos com ênfase em serviços, permitindo desta forma obter maiores margens de lucratividade.

Expansão da oferta de serviço de IB

A expansão da oferta de serviço ocorre uma vez que as funções essenciais da organização de serviço foram ajustadas por meio de duas transformações distintas. A primeira ocorre pela mudança do foco da interação com o cliente numa transação com base no relacionamento. Movimento ao longo desta dimensão (a linha vertical no central da figura 1) muda a maneira em que o serviço é precificado, onde o *mark up* da mão-de-obra e as peças utilizadas em cada ordem de serviço transformam em preço fixo que cobre todo período acordado.

O efeito desta forma de contrato é o fornecedor de serviço assumindo todo o risco da falha do equipamento. Assim, os serviços com base em relacionamentos são centrados nos contratos de manutenção fixos, e o preço é estipulado em termos de disponibilidade operacional no tempo de resposta apenas em caso de falha. Assim, a ação nos contratos de manutenção é frequentemente provocada por um desejo de um aproveitamento racional dos recursos da organização de serviços instalado. Para um provedor de serviço, uma vez que a estrutura está implantada, transforma-se em custo fixo em que o principal meio da lucratividade está na utilização total da capacidade. Assim, os contratos de serviço assinados reduzem a flutuação e a instabilidade da demanda acima da capacidade instalada. O conceito da utilização da capacidade plena em reduzir os custos fixos, explica a razão pela qual o provedor atenta para os contratos de serviços oferecendo a terceirização das funções de manutenção.

Para uma oferta "tangível" de serviços ao usuário final, a precificação deve ser feita com base na disponibilidade do equipamento, e não com base no custo do fornecedor em monitorar o equipamento e em executar reparos programados de manutenção e da emergência.

Com os recentes avanços tecnológicos, observa-se que muitas organizações anunciam a venda de serviços de monitoração remota para seus produtos. A questão é que a alternativa por si só não agrega valor ao cliente. Ela é válida somente quando este diferencial proporciona alta disponibilidade do equipamento e o preço fixado de acordo com a percepção do valor pelo usuário final. Esta condição requer por parte do provedor assumir o risco

operacional do equipamento, isto é, fixar o preço com base no custo de oportunidade da falha da máquina, ou no custo de manutenção tradicional de uma organização de manutenção do usuário final.

A lucratividade em relação a este mecanismo de precificação depende da precisão da organização em avaliar os riscos de falha do equipamento. Para tanto, requer um novo conjunto de habilidades na coleta de informações para melhor determinação do nível de risco. Embora a maioria das organizações não possua dados históricos para prever a taxa de falha, observa-se que algumas organizações desenvolvem habilidades para avaliação do risco pela experiência dos seus colaboradores. Partem da predisposição inicial em obter contratos de manutenção não lucrativos e desenvolvem as habilidades com o decorrer do tempo visando lucro no longo-prazo.

Uma forma importante em obter vantagem no custo, é freqüente um fornecedor de serviço repassar os benefícios da plena utilização da capacidade instalada ofertando um preço menor de manutenção do equipamento. Entretanto, a principal vantagem que os fabricantes têm sobre outras organizações de manutenção é a sua experiência cumulativa obtida do seu próprio equipamento como o uso da sua experiência em desenvolvimento de produto, da integração de sistemas e desenvolver e entregar as melhores práticas de manutenção.

Externamente, esta etapa requer esforços de tempo e de marketing, como o firme propósito de estabelecer um relacionamento operacional com o usuário final.

Prestação de serviços na base instalada (IB)

Na descrição dos elementos de serviços fornecidos por empresas de manufatura, a literatura aponta diversas abordagens: serviços industriais, estratégia de serviço na manufatura, serviços técnicos, suporte aos produtos, assistência ao produto, ou serviços pós-venda. De fato, Mathe e Shapiro(1993), destacam "a importância da prestação de serviços em complementar a venda ou o aluguel de um bem tangível, e a sua participação no crescimento e o sucesso no mercado competitivo das empresas de manufatura". Enfatiza o *slogan* "os melhores serviços para vender mais produtos.". Embora haja o reconhecimento da importância da relação produto/serviço em vendas, o presente estudo procura um foco diferente nos serviços prestados por empresas fabricantes, destacadas em também nas literaturas mais recentes (Patton e Bleuel, 2000; Wise e Baumgartner, 1999): gestão dos serviços que relacionam a base instalada dos produtos.

A manufatura de bens duráveis (equipamentos de produção e de consumo), quando adquirido originalmente são postos em funcionamento por toda a vida útil. Estes produtos demandam serviços durante o seu ciclo de vida útil (a aquisição, instalação, operação, melhoramentos, depreciação, etc.), e que associaram o custo de posse além do preço de compra (peças de reposição, materiais de consumo, manutenção, etc.). A base instalada de um produto (IB) é o número total dos produtos atualmente em uso; Os serviços de IB correspondem a gama de produtos ou de processos - serviços relativos necessários por um usuário final durante a vida útil de um produto para funcionamento eficaz no contexto operacional. Não há dúvida que o fabricante de bens de consumo durável possa se beneficiar explicitamente das estratégias de serviço. Pois, nota-se que os serviços em IB são bastante significativos. Focalizar nos atributos de serviços em IB permite moldar novas oportunidades no mercado de serviços, e os requisitos para a competição, e os desafios para que os fabricantes incorporem esse mercado conforme pontos abaixo.

Primeiramente, ao definir serviços com relação a IB de um produto, são apresentadas a seguir algumas definições de serviços relacionados a produtos encontrados nas literaturas:

- Os serviços não são restritos apenas aos relativos ao produto: abrangem todos os serviços requeridos pelo usuário final para obter a funcionalidade desejada, isto é, o uso do produto no contexto de seu processo operacional.
- Os fornecedores de serviço não são restritos aos fabricantes do produto: os fabricantes dos componentes, os integradores de sistema, as unidades da manutenção do usuário final e os terceirizados (outros fabricantes ou fornecedores de serviço independentes) competem também no mercado de IB.
- Os usuários finais não são limitados a serem empresas industriais: esta distinção é importante ao focar o papel dos serviços em relação ao cliente.
- A correta modelagem do mercado de IB possibilita maior competitividade na ocupação do espaço e a conseqüente obtenção da maior fatia do cliente.

Não obstante, pela integração da cadeia de valor a partir do desenho do produto ao seu fornecedor de serviço, os fabricantes do produto obtêm vantagens raras ao servir o seu IB:

- Baixos custos de aquisição pelo cliente: uma vez que os fabricantes estão envolvidos na venda de novos produtos, possuem as informações necessárias do novo equipamento junto ao IB.
- Baixo custo na aquisição do conhecimento: maioria dos serviços fornecidos a uma IB requer um conhecimento especial sobre o produto e sua tecnologia. O fabricante do produto tem uma vantagem adicional devido ao conhecimento das necessidades em serviços do produto durante o seu ciclo de vida.
- Pouca necessidade de capital: os fabricantes possuem muitas tecnologias especializadas na produção de peças de reposição ou para promover a melhoria nos equipamentos existentes.

Finalmente, em termos de desafios, o fabricante que tenta atuar no mercado de serviços na IB enfrenta a dificuldade em controlar dois mercados altamente interligados. De um lado, a melhoria na qualidade do serviço com a ampliação do espaço de atuação, pode estender a vida útil do produto, assim reduzindo suas vendas no mercado de reposição. Do outro lado, o aumento da qualidade e a durabilidade dos produtos podem reduzir as receitas futuras em serviços. Estes desafios aumentam as dificuldades normais na criação de uma rede de serviços para atender uma região geograficamente distribuída da IB.

Objetivo e a metodologia de pesquisa

Com base nas considerações iniciais, observou-se uma escassez na literatura em descrever a integração do produto com os serviços juntamente com o detalhe dos desafios inerentes na transição. Mesmo em nível estratégico, não está muito clara a real extensão da oferta de serviços, ou que fatores devem ser considerados na decisão do mix de produto-serviço.

Portanto este artigo procura explorar por meio de uma pesquisa qualitativa de campo junto a um importante fabricante de equipamento de movimentação de materiais por ter iniciado uma estratégia de serviço para suportar os seus produtos.

A pesquisa foi estruturada com a premissa da passagem do fornecedor puro de produtos para provedor puro de serviços (Chase, 1981), onde as empresas de manufatura se movem ao longo da linha central enquanto incorporam serviços relacionados aos seus produtos, conforme figura 2. Uma falta de complementaridade entre a fabricação dos produtos e a potencialidade dos serviços relacionados pode levar à erosão da qualidade do serviço (Oliva, 2001; Oliva e Sterman, 2001). Para explorar transição do negócio da empresa, foi utilizada a técnica de interdisciplinaridade da pesquisa que inclui entrevistas, uma avaliação detalhada dos registros e da experiência da organização no processo de integração dos serviços com a oferta dos produtos (Eisenhardt, 1989; Yin, 1984). O passo seguinte foi

desenvolver os processos teóricos com o quadro geral destas observações (Mohr, 1982; Strauss e Corbin, 1990).

Pois, um dos propósitos secundários da presente pesquisa é examinar a questão da transição não destrua a continuidade da operação, pois a eventual criação de uma nova organização orientada a serviços pode desfocar o propósito real da organização.

Em cada divisão, foi entrevistado o seu responsável geral e, na maioria dos casos, com o executivo principal (CEO) ou um diretor. Cada entrevista foi conduzida de acordo com um protocolo semi-estruturado da entrevista baseado na estrutura apresentada em figura 1, com duração entre 60 e 90 minutos. Entretanto, dado a natureza da pesquisa, os entrevistados não foram restritos a permanecer dentro das perguntas padrão. Diversos participantes foram contatados posteriormente para a confirmação ou esclarecimento dos seus comentários preliminares. Os dados das entrevistas foram complementados com a informação publicamente disponíveis, sobretudo nas questões de desempenho das operações e no leque de oferta de serviços.

Fig.2-Espaço da prestação de serviços na IB(base instalada)

Serviços orientados a Produtos	Serviços Orientados a processos com usuário final
Serviços com base em transação	Serviços Profissionais
Serviços na base instalada	Engenharia orientada a processos (teste, otimização, Simulação)
Documentação	P&D orientada a processos
Transporte ao cliente	Gestão de peças de reposição
Instalação/comissão	Trenamento orientada a Processos
Treinamento orientado aos produtos	Trenamento orientada a Negócios
Linha direta/Help Desk	Consultoria orientada a Processos
Inspeção/Diagnóstico	Consultoria orientada a Negócios
Reparo/Peças de Reposição	
Reposição/substituição de Produtos	
Remanufatura	
Reforma/revenda de máquinas	
Serviços com base em relacionamentos	Serviços Operacionais
Serviços de manutenção	Função da gestão de manutenção
Manutenção Preventiva	Operação de gestão
Condição de Monitoramento	
Gestão de peças de reposição	
Contratos de manutenção Total	

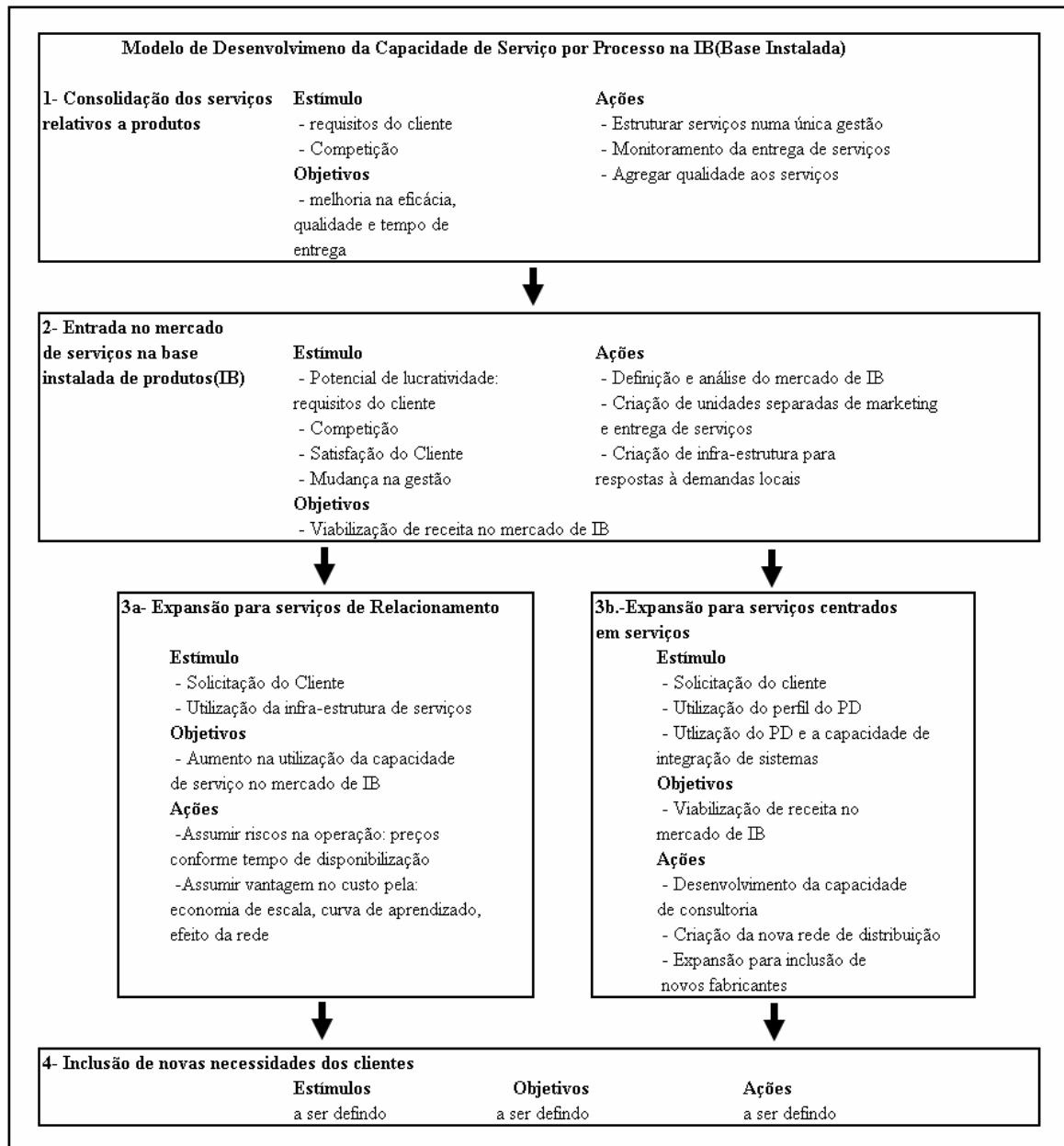
Análise dos resultados obtidos

Do fabricante do produto ao fornecedor de serviço

Da análise das informações obtidas, pode se concluir que as ações feitas pela empresa para incursão na área de serviços na IB refletiram não somente no padrão de fornecimento dos serviços específicos, mas na natureza dos contratos de serviço assinados como seqüência da

transição. Ela sugere que a transição ocorre em estágios, onde a partir desta observação permitiu desenvolver um conjunto de processos como referência para implementação de novos aperfeiçoamentos (figura 2). Para cada estágio, a empresa focaliza um conjunto de processos-chave para o desenvolvimento de novas potencialidades.

Fig. 2- Referência na implementação de novos aperfeiçoamentos



A empresa como na sua maioria das firmas de manufatura fornecem serviços como apoio na venda e suporte aos seus produtos, de maneira que possui um certo conhecimento do mercado de serviços relacionado com os produtos. Entretanto, estes serviços cresceram nas diferentes áreas da organização; são, portanto fragmentadas e consideradas inicialmente como não lucrativas e não importantes para venda dos produtos. Nota se assim que a análise da primeira etapa demonstrou ser bem sucedidas no processo de oferta de serviços. Na etapa seguinte da consolidação com a oferta integrada a partir de uma unidade específica da organização possui algumas lacunas. De fato, o processo da consolidação é dirigido

normalmente por um forte desejo de vender mais produtos e o objetivo secundário de melhorar o desempenho do serviço.

É comum as organizações descobrirem a prestação de serviços como um componente importante dos indicadores da satisfação dos consumidores e considere a sua integração como fundamental em melhorar a entrega dos serviços. Ou seja, a consolidação da unidade de prestação de serviço é acompanhada normalmente por uma forte iniciativa em melhorar a sua eficiência, a qualidade e o tempo de entrega e a criação de serviços adicionais para complementar todo o leque de oferta. A consolidação da oferta de serviços se verifica também com o desenvolvimento de um sistema de monitoramento para avaliar a eficácia e a eficiência da entrega do serviço.

Este sistema de monitoração permite que os gestores, no primeiro momento, avaliem o tamanho do mercado do serviço e dimensionem a contribuição dos serviços às operações da firma. Internamente, estas mudanças criam a "transparência dos números" no sentido de vislumbrar o senso de direção e monitorar o sucesso ou a falha de mudanças implementadas.

Externamente, a melhoria da qualidade de serviços estabelece uma reputação entre clientes como um fornecedor de serviço de confiança.

Entrada no mercado de serviço da IB

A incursão no mercado de serviços da IB implica em identificar uma oportunidade de lucro dentro do campo de prestação de serviços em que para a sua exploração requer ajuste das estruturas e dos processos. A realização do lucro vem frequentemente através de mecanismos de monitoração implementados no estágio precedente, ou após a percepção das ações do concorrente com margens elevadas no mercado de serviços. Embora os estímulos para que as organizações se decidam entrar neste mercado são bastante diverso (mudança na alta gerência, no concorrente bem sucedido ou na pesquisa da satisfação do cliente), o processo adotado pelas organizações é bastante previsível e padronizado.

No entanto, são identificados alguns desafios durante o processo de transição. A primeira dificuldade observada é a mudança cultural necessária para que uma organização centrada em produtos, transforme-se em provedor de serviços. De fato, uma organização estruturada em projetar e entregar equipamentos complexos "comece motivado" sobre a possibilidade de vir a repará-la. A economia do negócio de prestação de serviço é diferente da economia de mercado de produtos, sendo difícil para a organização focada em vendas, iniciar a oferta de serviços, mesmo em pequenas proporções. Além disso, em empresas de manufatura, os serviços são frequentemente considerados como fator de adição e os serviços iniciais (instalação, pagamento de comissão, etc..) são freqüentemente "embutidos" durante as negociações na venda do produto.

A segunda dificuldade importante relatada neste estágio é a necessidade criar uma infra-estrutura ampla de serviços que seja capaz de respostas locais às exigências da IB. Isto apresenta múltiplas dificuldades adicionais: Primeiramente, existe a decisão de investimento na construção da infra-estrutura que provavelmente não gere receitas imediatas, e que deve ser diluída no longo-prazo. Em segundo, no nível operacional, deverão ser desenvolvidas duas novas capacidades para assegurar a eficiência da rede distribuída de serviços: a difusão do conhecimento através da rede (certificação de centros de serviço) e a habilidade em controlar uma grande organização de serviços personalizados. Em terceiro lugar, a tomada de decisão explícita da rede sobre o grau de padronização da oferta de serviço no sentido de balancear os serviços transferíveis ao mercado e os personalizados para cada usuário final.

Internamente, o foco principal é o desenho de uma estrutura de serviço altamente funcional com adoção de métricas necessárias para avaliar o nível de satisfação do cliente, a satisfação dos funcionários e o resultado que levam ao sucesso do negócio. Em geral, este

estágio é utilizado para proceder a um ajuste fino na operação no sentido de formação da base para a expansão do negócio.

Externamente, a organização estará divulgando para o mercado uma imagem de proatividade e uma reputação positiva em procurar novas oportunidades e cumprir as promessas. Observa-se assim que a maioria das companhias procura viabilizar o negócio básico de serviços na IB antes de mover-se para o estágio seguinte.

Na pesquisa, as unidades recentemente criadas, tiveram uma força de vendas dedicada (diferente da força de vendas de um equipamento novo), os próprios técnicos em serviços e o sistema de informação para monitorar as operações e no sentido de viabilizar a transparência da contabilidade. O sistema de informação constituiu um elemento importante de conexão para o restante da organização, onde a prestação de serviços evidenciou-se como um importante meio de lucro dentro da receita total da empresa. Assim, a criação do centro de custo específico como uma medida bem sucedida em agregar valor à prestação de serviço do IB. Adicionalmente, uma forma eficaz de proteção da cultura emergente de serviço na nova organização consiste na adoção de métricas, do sistema de controle e de incentivos a partir dos valores e das crenças predominantes na organização da produção.

Portanto na essência desta transformação cultural, a empresa fabricante deve avaliar os processos dos serviços em como vendê-los, a forma de entrega e os procedimentos de fatura. Observa-se que o fator crítico do sucesso nesta transição é a criação de uma organização separada para assegurar a qualidade da oferta de serviços.

Ajuste da estrutura e os processos

Se a alta gerência acreditar que a falta da mudança estrutural é a razão da lacuna aberta entre a condição atual e a futura desejada em nível de contribuição da área de serviços com a prestação de serviços, então a resposta racional está no investimento em recursos humanos no processo de mudança estrutural. Os recursos humanos, sobretudo na prestação de serviços possuem tempo limitado em que deve ser alocado de forma equilibrada entre a condução das atividades diárias e da mudança estrutural (March e Simon, 1993). As mudanças estruturais estão associadas à entrega do serviço em virtude de interrompem o processo de produção do serviço. Esta ligação se justifica pelo seguinte argumento: a maioria das pesquisas aponta que os colaboradores diretos são peritos e bem informados, e que devem ser os responsáveis diretos no processo de mudanças estruturais. Esta estratégia proporciona duas vantagens. De um lado, os empregados possuem exata noção das estruturas e dos processos relevantes. Esta condição reduz o tempo de levantamento dos dados e de execução do processo. Por outro lado, eles têm um forte interesse em implementar mudanças que eles próprios desenvolveram (Deming, 1986). No sentido de direcionar a questão da inseparabilidade entre a entrega e da qualidade do serviço, Sterman e Oliva(2001) definiram a importância do tempo alocado por ordem de serviço, ou seja, a carga do grau de atenção e o cuidado que cada trabalhador dispensa em cada processo da prestação de serviços. De acordo com Mill(1986) a relação entre a qualidade e a produtividade do serviço. Estabelece que o grau de esforço implementado pela força de trabalho com menor tempo por ordem de serviço, pode levar a redução da sua qualidade.

A combinação entre a inseparabilidade das questões que envolvem a limitação dos recursos materiais e da mão-de-obra proporcionam efeitos de curto e de longo prazo na mudança estrutural. Como um dos efeitos, o aumento dos recursos alocados para a mudança estrutural limita os recursos destinados para o negócio atual, necessitando desprender maior esforço no menor tempo por ordem de serviço e assim corroendo a qualidade de serviço. A erosão da qualidade de serviço reduz a criação de valor dos serviços no curto prazo. No longo prazo, a contribuição crescente da prestação de serviços requer a destinação de mais recursos

na condução dos negócios diários (por exemplo, uma ampliação do negócio na prestação de serviços requer mais ordens de serviço). Isto reflete na redução dos recursos no processo de mudança estrutural no longo prazo. Ambos os efeitos podem retardar o aumento da contribuição da prestação de serviço na receita total da empresa. Um alto gerente expressou este retardo como: “Nós pensamos que começamos bem o processo de mudança. Pois, aumentamos o número dos serviços, mudamos nosso marketing de serviço e estabelecemos uma nova organização voltada à prestação de serviços. Mas não estávamos cientes da totalidade dos recursos necessários para cumprir todos os serviços ofertados. Nosso prazo de entrega dos serviços cresceu de forma dramática com o conseqüente redução do grau de satisfação dos clientes gerando queixas do cliente.”.

Há duas opções gerenciais para ajustar estas novas questões estruturais e de processos. Inicialmente os gestores podem estender o canal direto com os colaboradores diretos no sentido de ampliar a capacidade de ouvir a opinião e sugestões na prestação de serviços. A ampliação desta capacidade envolve um substancial atraso temporal (treinamento, capacitação, integração, entre outros) e tem o seu impacto apenas no médio prazo. Em segundo, esta abertura possibilita o aumento do moral dos colaboradores em poderem participar diretamente do processo de mudança estrutural. Entretanto, não está descartada um efeito negativo de curto prazo. O corte dos recursos necessários das atividades cotidianas e requerendo mais esforço no trabalho, podem erodir a qualidade de serviço e pode retardar a criação do valor pela prestação de serviços. Este efeito a curto prazo pode contrapor os benefícios da mudança estrutural. Isto sugere a dificuldade em sustentar a mudança estrutural por causa da falta de recursos.

Não obstante, algumas estratégias em recursos podem ainda ser recomendadas face a estas mudanças. Primeiramente, a alta gerência tem que livrar-se dos empregados regulares. Simultaneamente, novos empregados voltados à prestação de serviços necessitam serem contratados em função da construção de novas competências enfatizando a qualidade em serviços. Para consolidação do novo efeito, os empregados devem concentrar-se nas mudanças estruturais para o aumento da produtividade. Na média, os ganhos de produtividade proporcionam uma maior disponibilidade dos recursos destinados às atividades cotidianas e assim superando a erosão da qualidade. Este fenômeno é chamado geralmente de efeito "*worse-before-better*" (Keating et al., 1999). Assim, os novos empregados para a prestação de serviços acabam compensando o efeito no processo de ampliação da prestação de serviços no longo prazo.

Adequação dos objetivos

O efeito da pressão sobre os empregados possui as mesmas propriedades que um ciclo de reinvestimento. Pode funcionar puramente de forma positiva (mudanças estruturais impulsionam a contribuição da prestação de serviço, estimulando os esforços e conduzindo mais à mudança estrutural e uma elevada contribuição da prestação de serviço) ou como um ciclo vicioso (resultados pobres conduzem a menor esforço, proporcionando resultados mais limitados). As expectativas dos trabalhadores na prestação de serviços interferem no efeito de pressão sobre os empregados, levantando provavelmente a um ciclo vicioso. No processo de julgamento sobre o esforço despendido na transição, os trabalhadores comparam os resultados observados na transição com as suas expectativas (Cyert e March, 1992). As percepções dos empregados da transição são mais positivas, caso o progresso for acima das aspirações; e as expectativas são negativas quando o progresso é limitado. As expectativas são influenciadas pelos objetivos ajustados pela alta gerência.

A alta dependência dos empregados na observação do progresso significa que os objetivos são definidos de forma unilateral e sem sustentação por parte dos empregados e

pode afetar o sucesso da transição de forma adversa. Os objetivos agressivos podem assim sufocar o desenvolvimento da pressão sobre o empregado. Quando os objetivos são ajustados demasiadamente elevados, as expectativas reduzem os benefícios observados da transição, enfraquecendo assim a pressão sobre os empregados. Os objetivos excessivamente ambiciosos criam uma lacuna na credibilidade, confirmando a opinião dos trabalhadores da prestação de serviços que o objetivo não é razoável e não merece credibilidade. Assim pode estabelecer um ciclo vicioso da erosão dos objetivos e o estabelecimento de um clima de incerteza.

A lacuna entre a credibilidade e os objetivos excessivamente ambiciosos pode ser explicada pelas observações de Kahnemann e de Lovallo (1993). Os empregados geralmente subestimam os objetivos e as dificuldades das tarefas. Criam a expectativa dos resultados antes do julgamento da sua factibilidade ou da sua própria realidade principalmente nas questões não tangíveis como na área da prestação de serviços (Kahnemann e Lovallo,1993).

Na maioria dos estudos de caso em processos de transição mal sucedidos, os objetivos excessivamente ambiciosos não eram bem recebidos. No caso, o comentário dos gerentes operacionais: “Quando nós anunciamos inicialmente a nossa visão em aumentar a receita da prestação de serviço de 5% para 50% dentro de cinco anos, muitos colaboradores pensaram que realmente éramos loucos. Um trabalhador da prestação de serviços respondeu a este objetivo agressivo como: Agora, eu pensei comigo – a nossa alta gerência não tem uma clara noção sobre o negócio da prestação de serviço. Nós deveríamos pôr uma etiqueta de prestação de serviço em todos os nossos produtos. Esta alternativa poderia ser a única maneira alcançar esse objetivo em cinco anos.”

As características de processos comportamentais

O processo de transição da manufatura do produto para a prestação de serviço possui uma forte dimensão comportamental. Os desafios inerentes no processo de transição resultam a partir de diversos processos comportamentais. Gebauer(2005) descreve sete processos comportamentais que desempenham um papel crítico durante o processo de transição. As características de cada processo comportamental estão situadas nos dois pontos extremos da figura 1. As diferentes características têm um impacto importante na transição, afetando o processo de tomada de decisão e dando contorno na execução das atividades e na forma de atuação da organização. Do total de cinco entrevistas com altos executivos revelaram diversas características dos processos comportamentais que influenciam o sucesso da transição:

- Aceitar os riscos da transição (mas o gerente possui aversão ao risco);
- Acreditar no potencial econômico da prestação de serviços;
- Incentivar os empregados pela iniciativa e estabelecer os processos apropriados para ampliar o componente de serviço no negócio;
- Liberar os empregados e a capacidade de agregar serviço para superar os efeitos de curto e de longo prazo na questão da erosão da qualidade;
- Conduzir mudanças de segunda ordem

Aumento da pressão sobre os empregados e o ajuste dos objetivos apropriados pela alta gerência. Observa se no gráfico da figura 1 que as características dos processos comportamentais se encontram no segundo ponto extremo. Diversos processos comportamentais em companhias mal sucedidas são caracterizados a seguir:

- Os gerentes são altamente avesso a riscos;
- Os próprios gerentes não acreditam no potencial econômico dos serviços;
- Os gerentes pressionam os empregados em ampliar o negócio da prestação de serviços (pressão para os empregados na venda, na entrega mais rápida ou para rápida solução das queixas do cliente);

- A incapacidade dos gerentes em superar o efeito de curto e longo prazo da erosão da qualidade;
- Prestadores de serviços com ênfase excessiva às características ambientais evidentes e visíveis e foco nos custos ocultos que conduz justamente às mudanças de primeira ordem; * nenhuma evidência de pressão sobre os empregados
- Ajuste dos objetivos excessivamente ambiciosos pela alta gerencia, proporcionando uma lacuna na credibilidade.

Mudança das características dos processos comportamentais no modo em que as companhias bem sucedidas podem ser interpretadas como uma série de obstáculos ou de barreiras. A fim assegurar uma transição bem sucedida, cabe as companhias superar estes obstáculos

Conclusão

Observa-se que a criação e a coordenação do valor têm como base na identificação e na compreensão dos benefícios proporcionados ao cliente e os custos envolvidos, e pela combinação dos fatores como conhecimentos e o aprendizado organizacional associados com a sua estrutura e os recursos necessários para respostas e entregas eficazes dos serviços. Eles estão essencialmente relacionados com a gestão das informações e de relacionamentos. Um aspecto importante a salientar está no impacto nos condutores dos valores e dos custos que influenciam nos critérios de relacionamento estratégico e operacional na entrega dos valores e na estrutura de custos.

Em termos de uma pesquisa futura, existem questões não observadas e associados com obstáculos identificados pelos fabricantes que movem para área de prestação de serviços. A correta avaliação do potencial do serviço em IB, e o grau de extensão que empresa deve ocupar o mercado de serviço. O modelo de sustentação quantitativa para tomada de decisão no mercado de IB, na análise da curva do ciclo de vida do produto, no momento de entrada no mercado de IB parece ser uma avenida promissora para futuras pesquisas. Apenas o composto produto e os atributos de mercado determinam o potencial de lucratividade do IB, acredita-se que os atributos organizacionais ditam a extensão da mobilidade da empresa ao longo da continuidade no fornecimento do produto-serviço. No nível da execução, o terceiro obstáculo, a maioria de desafios parece estar no domínio organizacional da mudança - objetivos, incentivos, gestão da mudança, etc.. A estrutura aqui desenvolvida, identificando as capacidades de desenvolvimento de cada estágio e soluções organizacionais viáveis para fornecedores de serviços integrados, fornece na primeira etapa a determinação dos objetivos para a transição. Neste contexto, as nossas percepções têm implicações gerenciais diretas.

Primeiramente, quando os estágios acima descritos não acontecerem sempre na seqüência distinta, em todas as organizações bem sucedidas havia um esforço deliberado, sistemático e bem-estruturado da transformação. Nossos dados sugerem que há uma ordem particular em que as firmas necessitam de desafios e desenvolver potencialidades; as firmas que tentam vender serviços avançados - por exemplo, manutenção ou profissional - sem ter desenvolvido as potencialidades e a proficiência em serviços *product-oriented* básicos eram uma modalidade de falha que nós observamos diversas vezes. A estrutura acima apresentada o desenvolvimento com base nas capacidades na transformação para um provedor de serviço.

Pela Identificação do conjunto de habilidade necessária para ajustar-se no estágio seguinte, a estrutura permite que a administração concentre-se no plano para o seu desenvolvimento ou a sua aquisição.

Em segundo, quando uma empresa passa a fornecer serviços relativos aos produtos no contexto da operação de manufatura, nota-se que havia uma inteira disposição em explorar as

oportunidades de mercado em serviços em IB. Adicionalmente, tinham isolado a operação e os recursos humanos das operações regulares de manufatura e de instalação dos produtos.

Embora nós esperássemos esta separação das atividades nos fornecedores de serviço em estágios mais avançados, fomos surpreendidos que mesmo no estágio inicial no processo de transição, as empresas criaram uma organização de serviço separada. Não está totalmente esclarecida na análise dos dados, se o sucesso das organizações de serviço isoladas fosse devido ao foco administrativo adicional que estas organizações receberam, ou se, existe a polarização cultural e administrativo que são responsáveis para acentuar os esforços do desenvolvimento do serviço em culturas centradas em produtos.

Finalmente, a separação anterior das operações de serviço e de manufatura levanta questionamentos de como as organizações podem alavancar vantagens pela transição da operação da produção em provedor de serviços. O estudo mostrou que as vantagens dos fabricantes parecem diminuir rapidamente além dos serviços básicos, sugerindo a reflexão diante do quadro de transição ou em num investimento maior para fornecer serviços mais avançados. Observou-se pouca evidência nos modelos verticalmente integrados na capacidade de prestação de serviços. De fato, empresa fabricante com estrutura horizontal mostrou agilidade maior na adaptação na entrega de serviços como na pesquisa. O fato se explica em virtude das estruturas horizontais terem a empresa que orquestra a operação por meio da rede de prestação de serviços que incluem o próprio fabricante, especialistas em manutenção, empresas de serviços profissionais, entre outros.

A amostra é limitada a uma indústria que se encontra nos estágios adiantados da transição em serviços, uma pesquisa adicional é necessária para avaliar a experiência e os desafios das companhias no processo de transição. O desenvolvimento destas idéias poderia ser útil às firmas para um melhor entendimento dos desafios da *commoditização* do produto e outros que estão observando a prestação de serviços como uma forma de diferenciar as ofertas que satisfaçam a seus clientes e melhorar o seu desempenho financeiro.

Referências Bibliográficas

ANDERSON, E.W., Fornell, C. and Rust, R.T. (1997), "Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services", *Marketing Science*, Vol. 16 No. 2, pp. 129-45.

ANDERSON, J.C. and Narus, J.A. (1995), "Capturing the value of supplementary services", *Harvard Business Review*, Vol. 73 No. 3, pp. 75-83.

BOWEN, D., Siehl, C. and Schneider, B. (1991), "Developing service-oriented manufacturing", in Kilmann, I. (Ed.), *Making Organizations Competitive*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 397-418.

CHASE, R.B. (1981), "The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions", *Operations Research*, Vol. 29 No. 4, pp. 698-706.

CYERT, R. and March, J. (1992), *A Behavioral Theory of the Firm*, MIT Press, Cambridge, MA.

DEMING, W.E. (1986), *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge, MA.

(The) Economist (2000), "In search of Fiat's soul", *The Economist*, 3 June, pp. 69-70.

EISENHARDT, K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 4, pp. 532-50.

EISENHARDT, K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 4, pp. 532-50.

- EVARDSSON, B. (1990), "Service production and service marketing in manufacturing companies", Proceedings of the 1st International Seminar in Service Management, FNEGE, IAE, Aix-en-Provence.
- GADIESH, O. and Gilbert, J.L. (1998), "Profit pools: a fresh look at strategy", Harvard Business Review, Vol. 76 No. 3, pp. 139-47.
- KEATING, E., Oliva, R., Repenning, N., Rockart, S. and Serman, J. (1999), "Overcoming the improvement paradox", European Management Journal, Vol. 17 No. 2, pp. 120-34.
- KNECHT, T., Leszinski, R. and Weber, F. (1993), "Memo to a CEO", The McKinsey Quarterly, Vol. 4, pp. 79-86.
- LANT, T. (1992), "Aspiration level adaption: an empirical exploration", Management Science, Vol. 38 No. 5, pp. 623-44.
- LAY, G. and Jung Erceg, P. (Eds) (2002), Produktbegleitende Dienstleistungen: Konzepte und Beispiele erfolgreicher Strategieentwicklung, Springer-Verlag, Berlin.
- LOJO, M., (1997), "Contracting of high-technology industrial services", unpublished PhD dissertation, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
- MARCH, J.G. and Simon, H. (1993), Organizations, Blackwell, Oxford.
- MATHE, H. and Shapiro, R.D. (1993), Integrating Service Strategy in the Manufacturing Company, Chapman & Hall, London.
- MILLS, P.K. (1986), Managing Service Industries, Ballinger Publishing, Cambridge, MA.
- MOHR, L. (1982), Explaining Organizational Behavior, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- OLIVA, R. (2001), "Tradeoffs in responses to work pressure in the service industry", California Management Review, Vol. 41 No. 4, pp. 26-43.
- OLIVA, R. and Kallenberg, R. (2003), "Managing the transition from products to services", International Journal of Service Industry Management, Vol. 14 No. 2, pp. 160-72.
- OLIVA, R. and Serman, J.D. (2001), "Cutting corners and working overtime: quality erosion in the service industry", Management Science, Vol. 47 No. 7, pp. 894-914.
- PATTON, J.D. and Bleuel, W.H. (2000), After the Sale, Solomon Press, New York, NY.
- Potts, G.W. (1988), "Exploiting your product's service life cycle", Harvard Business Review, Vol. 66 No. 5, pp. 32-5.
- QUINN, J.B. (1992), Intelligent Enterprise, Free Press, New York, NY.
- ROSS, L. (1977), "The intuitive psychologist and his shortcomings: distortions in the attribution process", in Berkowitz, L. (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 10, Academic Press, New York, NY.
- SIMON, H. (1993), Industrielle Dienstleistungen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- STRAUSS, A. and Corbin, J. (1990), Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- WISE, R. and Baumgartner, P. (1999), "Go downstream: the new imperative in manufacturing", Harvard Business Review, Vol. 77 No. 5, pp. 133
- Managing the transition from products to services
- VAN DE VEN, A. AND POOLE, M.S. (1995), "Explaining development and change and organizations", Academy of Management Review, Vol. 20 No. 3, pp. 510-40.
- VDMA (1998), Dienen und verdienen, VDMA Verlag, Frankfurt.
- YIN, R. (1984), Case Study Research, Sage Publications, Beverly Hills, CA.