



ANAIS

ESTRATÉGIA DE SERVIDIZAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO DE EMPRESAS MANUFATUREIRAS: O CASO DE UMA FABRICANTE EUROPEIA DE VEÍCULOS PESADOS

BRUNO LANZI DE MATTOS (brunolanzi@uol.com.br)

FGV/EAESP - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LUIZ CARLOS DI SERIO (luz.diserio@fgv.br)

FGV/EAESP - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LUCIEL HENRIQUE DE OLIVEIRA (luciel.oliveira@fgv.br , luciel@uol.com.br)

FGV/EAESP - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Resumo - Empresas manufatureiras tem buscado aumentar a participação dos serviços em seus negócios. Essa estratégia, chamada servitização, significa aumentar a oferta de pacotes de produtos e serviços com foco nos clientes e seus negócios. Constitui um desafio, uma vez que modelos de negócio tradicionais focam o desenvolvimento, produção e venda de produtos. Realizou-se um estudo de caso de uma montadora de veículos pesados com operações globais. Verificou-se que o modelo de negócio da empresa está em transição. A proposta de valor passou a enfatizar o desempenho de seus pacotes nas operações dos clientes, ao invés do foco tradicional na qualidade.

Palavras-chave: serviços, servitização, estratégia, modelos de negócio, indústria automobilística, caminhões pesados

1. INTRODUÇÃO

Levitt (1972) já afirmava que todo mundo estava em serviços. Atualmente as empresas buscam aumentar a participação dos serviços em seus negócios e fazem disso um objetivo estratégico. Mas como uma empresa de longa tradição manufatureira faz isso? Como ela modifica ou cria novos modelos de negócio para vender mais serviços e aumentar suas receitas, seus lucros e sua competitividade?

Para fabricantes de máquinas e equipamentos, por exemplo, com uma grande base de produtos já instalada no mercado, aumentar a oferta e a venda de serviços para essa base é uma oportunidade para criar novas fontes de receitas e lucros (Oliva e Kallenberg, 2003). Por um lado, os serviços geram fluxos de receita mais estáveis que contrapõem os ciclos econômicos da indústria. Por outro, eles são mais intensivos em trabalho e no relacionamento com os clientes e, portanto, não são facilmente imitáveis. Esses fatos os tornam uma possível fonte de vantagem competitiva para as empresas (Baines et al., 2008; Davies et al., 2006; Gronroos e Ravald, 2011; Gummesson, 1995; Heskett et al., 1994).

Há motivações estratégicas, financeiras e de marketing para que uma empresa manufatureira aumente a participação dos serviços nos seus negócios. Porém, uma questão importante que se coloca é a seguinte: será que seu modelo de negócio tradicional, baseado no desenvolvimento, produção e venda de produtos, é capaz de aumentar a oferta de serviços para criar e entregar mais valor aos seus clientes, capturando parte desse valor para a empresa?

Empresas manufatureiras geralmente possuem modelos de negócio baseados na sua excelência tecnológica para desenvolver, produzir e vender seus produtos. Ainda que diversas publicações apresentem motivações para que empresas adotem estratégias de servitização,



ANAIS

grandes empresas manufatureiras, com raras exceções, realizam um movimento lento e cauteloso nessa direção. Não é difícil entender essa cautela, já que essas empresas se tornaram casos de sucesso com seus modelos de negócios tradicionais, com foco no produto (Johnsson et al., 2008; Oliva e Kallenberg, 2003; Shepherd e Ahmed, 2002). Porém, se uma empresa manufatureira decide trilhar o caminho da servitização, como ela realiza mudanças em seu modelo de negócio para atingir esse objetivo? Ou seja, qual é o impacto dessa estratégia nos diversos elementos do seu modelo de negócio?

Nas duas últimas décadas, publicações nas áreas de gestão de operações e marketing industrial tem abordado como empresas manufatureiras podem (e devem) ampliar a oferta de serviços para assegurar seu crescimento e competitividade. O termo *servitização dos negócios*, utilizado inicialmente por Vandermerwe e Rada (1988), passou a designar estratégias de agregação de valor através da oferta de pacotes combinados de produtos e serviços.

Aumentar a servitização dos negócios de uma empresa manufatureira constitui um grande desafio empresarial (Oliva e Kallenberg, 2003). Ao buscar esse objetivo a empresa precisa modificar seu modelo de negócio. Ela precisa, por exemplo, alterar sua proposta de valor para enfatizar os serviços e precisa direcionar recursos e processos para esse fim (Davies et al. 2006; Johnsson et al. 2008; Heskett et al., 1994; Magretta, 2002; Wise e Baumgartner, 1999). Como uma empresa manufatureira enfrenta este desafio, e realiza mudanças no seu modelo de negócio para a servitização, é o problema de pesquisa que este trabalho pretende explorar.

Diante deste contexto, a pesquisa partiu do seguinte problema de pesquisa: Como uma empresa manufatureira modifica seu modelo de negócio para aumentar a servitização?

Considerando-se que a servitização é definida como a estratégia de agregação de valor através do aumento da oferta de serviços ou pacotes combinados de produtos e serviços com foco no cliente (Baines et al., 2009; Vandermerwe e Rada, 1988), essa pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, teve como **objetivo geral** investigar como uma multinacional, fabricante de veículos pesados, realiza mudanças no seu modelo de negócio para aumentar sua servitização. Os **objetivos específicos** da pesquisa foram: a) Mapear o modelo de negócio da empresa e analisar como ela o modifica para aumentar sua servitização; b) Analisar quais são as motivações da empresa para buscar a servitização e quais os desafios que ela enfrenta nesse processo; c) Analisar as semelhanças entre os resultados do estudo de caso e o referencial teórico utilizado (adequação ao padrão).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Serviços: definições e paradigmas

Ao longo dos anos 1970 e início dos anos 1980, pesquisadores em gestão de operações e marketing passaram a argumentar que o crescente papel dos serviços na economia trazia desafios à gestão. Os serviços não eram abordados corretamente pela teoria de marketing tradicional, que agregava os produtos industriais e agrícolas como bens (*goods*) e serviços como algo diferente e residual (Fisk et al., 1993 e 1994).

Apesar do debate sobre os desafios que os serviços traziam a gestão de operações, criou-se o paradigma de que: (a) Serviços são definidos, de maneira geral, como ações, desempenhos e esforços e possuem características distintas dos bens (IHIP), que são artigos, dispositivos, materiais, objetos ou coisas; (b) As características distintivas dos serviços tornavam o conhecimento em marketing e operações da época insuficiente e inadequado para o desenvolvimento de estratégias de marketing e gestão de serviços (Fisk et al. 1993 e 1994; Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1985).



ANAIS

Apesar de questionadas em vários estudos como não sendo exclusivas dos serviços, as características IHIP, são utilizadas com frequência para definir serviços: (I) Intangibilidade - não são materiais nem podem ser tocados; (H) Heterogeneidade - variabilidade, não-padronização; (I) Inseparabilidade (simultaneidade da produção e consumo); e (P) Perecibilidade - não podem ser transportados ou armazenados.

2.2. A servitização dos negócios

As empresas manufatureiras vendem serviços há muito tempo. Porém, muitas empresas consideravam que a maior parte da criação de valor de seus negócios vinha da produção e da venda de produtos. Os serviços eram considerados residuais, necessários para facilitar a venda dos produtos. Hoje em dia, no entanto, os serviços dominam as economias dos países avançados e das economias emergentes. As empresas manufatureiras, por sua vez, buscam cada vez mais agregar serviços à suas estratégias (Heskett et al., 1997; Levitt, 1983; Davies et al., 2006; Wise e Baumgartner, 1999; Vandermerwe e Rada, 1988).

O ponto de partida comum nas publicações que abordam a servitização dos negócios é discutir as características dos serviços e suas diferenças frente aos produtos (Lovelock e Wright, 2001; Lovelock e Gummesson, 2004; Parasuraman et al, 1985). Aborda-se, por exemplo, o fato de que os serviços são usualmente intangíveis, heterogêneos e sua produção não pode ser separada de seu consumo. É fato que os serviços são prestados e desempenhados e, portanto, não são objetos tangíveis como os produtos. Eles também são heterogêneos, já que a sua prestação varia conforme o cliente, o tempo e quem os desempenha. Portanto, é difícil garantir uma prestação de serviços consistente e uniforme ao longo do tempo. Por fim, a produção e o consumo de serviços são inseparáveis. Em resumo, os serviços podem ser definidos como a aplicação de competências especializadas (conhecimento e habilidades) através de ações, processos e desempenhos para o benefício do cliente ou da própria empresa (Gronroos e Ravald, 2000; Gummesson, 1995; Heskett et al, 1997).

Definir serviços e suas características é importante para contextualizar as motivações e os desafios que se apresentam à uma empresa manufatureira que busca a servitização e, em consequência, como essa estratégia impacta seu modelo de negócio. Nesse sentido, é importante também entender como os serviços se diferenciam entre si. Na literatura acadêmica sobre serviços, é possível distinguir os serviços tradicionais, chamados de “pós-venda” e para a manutenção do produto (foco no produto), e os serviços mais avançados, desenvolvidos para auxiliar os clientes em suas próprias operações (foco no cliente).

Mathieu (2001), por exemplo, classifica os serviços de duas maneiras: serviços para suporte ao produto (SSP) e serviços para suporte ao cliente (SSC). A instalação de um equipamento e seu monitoramento é um exemplo de um serviço de suporte ao produto. Estes serviços permitem certa padronização e não demandam um forte relacionamento com os clientes. Já serviços especializados de consultoria de negócios, focados nas operações dos clientes, são “serviços como produto” e se encaixam na classificação de suporte ao cliente. Neste tipo de serviço, em um caso extremo, os clientes podem até mesmo comprar serviços da empresa sem necessariamente comprar seus produtos. Um fabricante de veículos, por exemplo, pode prestar serviços de reparo e manutenção para produtos de outras marcas se isso for importante para as operações do cliente (Mathieu, 2001; Parasuraman et al, 1985).

2.2.1. Motivações para servitização

a) Motivações Estratégicas

Até o começo dos anos 1980, os serviços eram considerados um “mal necessário” para grandes empresas manufatureiras, que os viam como limitados ao pós-venda e fontes geradoras de custos relevantes. Hoje em dia, a situação é bem diferente. Muitas empresas



ANAIS

manufatureiras consideram os serviços como fundamentais para suas estratégias e importantes para a obtenção e manutenção de vantagem competitiva (Mathieu, 2001; Parasuraman et al., 1985; Spring e Araujo, 2009; Vandermerwe e Rada, 1988).

Uma das motivações estratégicas para a servitização é que os serviços são importantes para a diferenciação da oferta da empresa (Mathieu, 2001). Isso é particularmente importante em indústrias maduras, com produtos “*commoditizados*”. Nestas indústrias, estratégias baseadas na inovação em produtos, superioridade tecnológica, qualidade ou custos baixos, são cada vez mais difíceis de serem sustentadas. Os serviços tornam-se, portanto, um potencial de diferenciação, já que os clientes podem diferenciar os concorrentes com base na oferta de serviços associados aos produtos, praticamente homogêneos entre os concorrentes (Mathieu, 2001, Vandermerwe e Rada, 1988). Pela sua própria natureza intangível e heterogênea, além de intensivos em trabalho, os serviços são mais difíceis de imitar e, portanto, fontes de diferenciação (Heskett et al., 1997; Mathieu, 2001; Oliva and Kallenberg, 2003).

b) Motivações financeiras

Os principais motivos financeiros são o crescimento das receitas, maiores margens de lucro e estabilidade das receitas e lucros (Gebauer et al., 2008; Mathe e Shapiro, 1993; Mathieu, 2001).

Em indústrias manufatureiras com um grande base instalada de produtos – por exemplo, os setores aeroespaciais, de locomotivas e de automóveis – há grande potencial para o aumento das receitas através dos serviços. O potencial de vendas de serviços é igual ou, até mesmo, o dobro do que a venda de novos produtos, segundo Oliva e Kallenberg (2003) que ainda mencionam que há grande potencial para aumentar as receitas através da venda de mais serviços para a base instalada de produtos.

Empresas como GE, IBM, Siemens e Hewlett-Packard tiveram sucesso em manter suas receitas estáveis com a venda de serviços, mesmo com a queda significativa na venda de produtos (Heskett et al., 1994). Baines et al. (2006) notam também que pacotes combinados de produtos e serviços tendem a ser menos sensíveis a competições baseadas em preço, o que faz com que eles possam apresentar níveis de rentabilidade superiores à venda dos produtos físicos separados (Baines et al., 2006).

Outra motivação financeira para a servitização dos negócios é que as compras de serviços são, usualmente, anti-cíclicas. Ou seja, elas são mais resistentes aos ciclos econômicos, quando as vendas de novos produtos, especialmente bens de capital e equipamentos industriais complexos, são duramente atingidas. Empresas de transporte, por exemplo, em momentos de baixa atividade econômica, preferem realizar serviços para estender a vida útil de suas frotas a comprar novos veículos (Brax, 2005; Gebauer et al. 2008; Oliva e Kallenberg, 2003).

c) Motivações de Marketing

Os serviços são importantes para que as empresas vendam seus produtos ou vendam mais produtos (Mathe e Shapiro, 1993; Levitt, 1972). Essa é uma motivação de marketing importante e se deve ao fato de que os serviços são conhecidos por influenciar a decisão de compra dos clientes. A importância dos serviços associados ao produto para que o cliente decida-se ou não pela compra de um produto tem vasta tradição em marketing (Baines et al., 2006; Gebauer et al., 2008; Mathieu, 2001).

Uma motivação fundamental de marketing é o fato de que os clientes demandam cada vez mais serviços (Heskett et al, 1994; Davis et al. 2006). Vandermerwe e Rada (1988) enumeram algumas razões para isso. Para esses autores, os clientes desejam obter mais valor e esse valor, por sua vez, está cada vez mais conectado ao desempenho de sistemas combinados



ANAIS

de produtos e serviços, do que simplesmente ao valor obtido com a compra de um produto. Os clientes também querem “soluções”, mais do que produtos ou serviços comprados separadamente, para aproveitar o *know-how* do fornecedor para a resolução de suas necessidades. Finalmente, os clientes consideram o custo de fazer negócios com vários fornecedores. Eles podem preferir relacionamentos customizados, em que tenham acesso a produtos e serviços de um único fornecedor, pela razão econômica de que isso pode diminuir seus custos de transação (Vandermerwe e Rada, 1988).

2.2.2. Desafios e custos envolvidos na servitização

A adoção de uma estratégia de servitização implica, por exemplo, em desafios culturais e corporativos. Esses desafios se referem especialmente ao desenho (*design*) de pacotes combinados de produtos e serviços e aos desafios organizacionais (Brax, 2005; Mathieu, 2001; Oliva and Kallenberg, 2003; Vandermerwe and Rada, 1988; Wise and Baumgartner, 1999).

O *design* e desenvolvimento de serviços é diferente do desenvolvimento de produtos, basicamente pelo fato de que os serviços são intangíveis e heterogêneos. Mathieu (2001) argumenta que isso pode desencorajar empresas manufatureiras a expandirem o desenvolvimento de serviços, já que elas precisam considerar competir fora do seu domínio usual da competição em produtos, e com rivais inesperados, por exemplo, seus próprios fornecedores e distribuidores. Há ainda o desafio de desenvolver pacotes de produtos e serviços e assumir atividades de serviços antes desempenhadas pelos próprios clientes. Neste caso, deve-se considerar que há a possibilidade de que o custo para assumir as atividades possa superar seu lucro potencial (Oliva e Kallenberg, 2003; Vandermerwe e Rada, 1988).

Empresas manufatureiras que buscam a servitização precisam adaptar suas estruturas organizacionais e seus processos (Brax, 2005; Davies et al., 2006; Gebauer et al. 2008; Galbraith, 2002). Wise e Baumgartner (1999) argumentam que definir uma estrutura organizacional que suporte também a oferta de serviços é um grande desafio em uma empresa manufatureira, já que o foco de suas áreas de vendas é a venda do produto em primeiro lugar. Shepherd e Ahmed (2002) mencionam que as empresas precisam de uma organização orientada para serviços e que valorizem serviços. As empresas precisam ter organizações centralizadas no cliente e com competências diferentes, por exemplo, em consultoria de mercado e de negócios. Com isso, elas podem atender os requisitos dos clientes para criar ofertas de produtos e serviços que entreguem os resultados esperados, superiores a venda de produtos e serviços separadamente.

Transformar uma empresa manufatureira tradicional para sustentar uma estratégia de servitização efetiva traz desafios organizacionais consideráveis (Mathieu, 2001). A cultura organizacional de serviços é específica e diferente da cultura manufatureira tradicional. Galbraith (2002) argumenta que é necessário uma mudança nos modelos mentais corporativos para priorizar o desenvolvimento de serviços em relação as fontes tradicionais de vantagem competitiva em produtos. Isso requer mudanças significativas em práticas e atitudes antigas, por exemplo, o abandono de estruturas organizacionais focadas em produto e criar novas focadas nos clientes. Ao implementar tais mudanças, é de se esperar que a empresa enfrente resistência nas áreas onde a estratégia de serviços não é bem compreendida ou que tenham receio das mudanças organizacionais (Galbraith, 2002; Windahl et al., 2004). A adoção de estratégias de servitização apresenta oportunidades para algumas áreas da empresa e representa uma ameaça a outras. Mathieu (2001) considera essa resistência organizacional, que pode gerar custos de coordenação significativos na empresa, como o “custo político” da adoção da servitização.

ANAIS

Além do custo político, há também o custo competitivo. Ao ofertar novos pacotes de produtos e serviços, a empresa passa a enfrentar novos competidores e tem que criar e manter vantagem competitiva. Para isso, é necessário que recursos sejam direcionados para isso. Por exemplo, a construção de novas organizações de serviços e o desenvolvimento de novas competências, bem como possíveis aquisições à jusante de operações de serviços, conduzidas anteriormente por provedores de serviços ou pelos próprios clientes, podem demandar recursos financeiros e adicionar custos às operações da empresa (Davies et al., 2006; Gebauer et al. 2008; Mathieu, 2001; Oliva e Kallenberg, 2003; Wise e Baumgartner, 1999).

2.3. Modelo de Negócio

Para Teece (2010), uma explicação para a ausência de considerações sobre o conceito de modelo de negócio na teoria econômica deve-se às premissas utilizadas para fundamentar a teoria econômica. Na abordagem tradicional da economia neoclássica, por exemplo, a questão da criação e captura de valor é simples: as invenções criam valor naturalmente e, com a proteção de patentes e direitos de propriedade, as empresas capturam valor ao vender seus produtos em mercados que existem para todos os produtos e para todas as invenções. Não há o que se discutir sobre como criar ou conceber um negócio, pois trabalha-se com a hipótese de que, se o valor é entregue a preços competitivos, sempre haverá consumidores dispostos a pagar por ele.

Teece (2010) ilustra que os modelos de equilíbrio geral da teoria econômica, com mercados em concorrência perfeita, são uma abstração do mundo real, úteis para a compreensão do funcionamento das economias de mercado. Porém, na realidade do mundo dos negócios, há casos em que os mercados ainda nem mesmo existem para as inovações que são geradas no interior das áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das empresas. As empresas e seus empresários, por sua vez, concebem modelos de negócio e criam organizações para realizar atividades para as quais os mercados ainda não estão prontos (Chesbrough, 2010; p. 354; Chesbrough e Rosebloom, 2002, p. 533; Teece, 2010; p. 176). Morris et al. (2005), ao buscar criar uma perspectiva unificada sobre o conceito de modelo de negócio após uma vasta revisão da literatura existente, consideram que a fundamentação teórica do conceito de modelo de negócio reside nas seguintes referências:

- I. **Estratégia (*business strategy*):** o conceito de modelo de negócio é construído com base nos conceitos de cadeia de valor e de posicionamento estratégico (Porter, 1985, 1996 e 2009);
- II. **Visão da firma baseada em recursos (*resource-based theory*):** o conceito de modelo de negócios engloba também a vantagem competitiva e a visão da firma baseada em recursos (Wernerfelt, 1984; Barney et al., 2001).
- III. **Economia dos custos de transação (*transaction-cost economics*):** de modo similar aos argumentos de Teece (2010), como o conceito de modelo de negócio envolve escolhas sobre as fronteiras da firma, ele também encontra fundamentação teórica na economia dos custos de transação (Williamsson, 1981).

Os modelos de negócio são uma característica importante das economias de mercado em que há escolha do consumidor, custos de transação, heterogeneidade de produtores e consumidores e competição (Teece, 2010). Empresas que visam o lucro em ambientes competitivos se esforçam para atender as necessidades de clientes através da constante invenção e apresentação de novas propostas de valor. Os modelos de negócio são necessários pois as inovações tecnológicas criam a necessidade de levar as descobertas aos mercados e oportunidades de satisfazer demandas ainda não-correspondidas dos clientes. Ao mesmo



ANAIS

tempo, os próprios modelos de negócio podem representar uma forma de inovação (Chesbrough e Rosembloom, 2002 e 2010).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida a partir dos questionamentos: Como uma empresa manufatureira modifica seu modelo de negócio para aumentar sua servitização? Quais são as motivações para que uma empresa busque esta estratégia e quais são os desafios?

A estratégia de pesquisa utilizada foi um estudo de caso desenvolvido em uma fabricante de veículos pesados, com atuação global e presença consolidada no mercado brasileiro. A escolha da empresa se deve à conveniência e acesso facilitado do pesquisador à empresa e seus executivos para a realização de entrevistas e análise de documentos da empresa (CRESWELL, 2010; YIN, 2005). A estratégia adotada nesta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de caráter exploratório.

Foram utilizados dois procedimentos para a coleta de dados qualitativos: entrevistas exploratórias semi-estruturadas e análise documental. Para realizar as entrevistas, optou-se pela seleção intencional dos participantes. Conduziu-se entrevistas com oito executivos da empresa, responsáveis por Vendas, Serviços, Marketing e Produção no Brasil e América Latina. As entrevistas foram combinadas com análise de documentos da empresa entre os anos de 1996 e 2011. Utilizou-se o conceito de modelo de negócio como unidade básica de análise, já que este conceito explica como uma empresa cria, entrega e captura valor.

Os entrevistados, além de responsáveis pelas operações diárias da empresa, são responsáveis pela execução da estratégia da empresa e por implantar mudanças no modelo de negócio para a servitização. Com base na seleção intencional dos participantes, realizou-se entrevistas semi-estruturadas com perguntas abertas. As perguntas tiveram como enfoque conceitos fundamentais para essa pesquisa: a) estratégia da empresa no período recente e o papel dos serviços nessa estratégia; b) o modelo de negócio da empresa (tradicional) e mudanças em seus elementos para aumentar a servitização.

As entrevistas foram agendadas previamente com os participantes, que receberam um e-mail com um breve resumo sobre o problema de pesquisa. As entrevistas tiveram duração mínima de 1 hora e máxima de 2 horas e foram gravadas para posterior transcrição. Para realizar as entrevistas, seguiu-se um protocolo de entrevista e um roteiro de perguntas pré-estabelecido, que se encontra no anexo deste trabalho. O roteiro de perguntas elaborado para realizar as entrevistas utilizou duas figuras para facilitar a discussão e o entendimento dos entrevistados em relação ao tema da pesquisa e seus objetivos. Para abordar a estratégia da empresa, utilizou-se a figura do *continuum* de produto-serviço de Oliva e Kallemborg (2003). Essa figura foi útil para que os executivos abordassem o posicionamento competitivo da empresa em termos da importância relativa dos produtos e dos serviços para sua estratégia.

Para a realização das perguntas específicas sobre o modelo de negócio da empresa e suas mudanças para a servitização, utilizou-se a figura elaborada por Johnsson et al. (2008), que ilustra o conceito de modelo de negócios com base em quatro elementos principais: uma proposta de valor, uma fórmula de lucro, os recursos-chave e os processos-chave da empresa. A utilização dessa figura baseou-se no fato de que ela é simples e de fácil entendimento para os entrevistados. Ao mesmo tempo, ela possui semelhança com as demais figuras e definições apresentadas neste trabalho, por exemplo, a de Osterwalder et al. (2005), que foi utilizada posteriormente para codificar e analisar os dados coletados nas entrevistas e documentos.

O modelo de negócio da empresa foi a unidade básica de análise desta pesquisa. Utilizou-se o conceito de “*Nine Building Blocks*” de Osterwalder et al. (2005) como guia para

ANAIS

codificar e analisar os dados coletados nas entrevistas e documentos. A escolha desses autores se deve ao fato de que seus trabalhos abordam o potencial do conceito de modelo de negócio para analisar as mudanças na lógica de negócios de uma empresa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Motivações e desafios na servitização

A análise das entrevistas mostra que há diversas motivações para que a empresa busque a servitização. Essas motivações são semelhantes às apresentadas no referencial teórico deste trabalho. Há uma motivação estratégica clara de buscar se diferenciar, com uma proposta de valor baseada na oferta de pacotes combinados de produtos e serviços. Os executivos da empresa admitem que é cada vez mais difícil diferenciar-se da concorrência com base nos produtos (Gebauer et al., 2006; Heskett et al., 1997; Mathieu, 2001; Oliva and Kallenberg, 2003). Evitar a substituição e aumentar a dependência do clientes também são motivações estratégicas importantes. Nas palavras do Diretor de Serviços da empresa no Brasil:

Em serviços têm concorrência? Tem as oficinas paralelas, peças da China, mas eles não tem o mesmo conhecimento. Isso tem que ser cobrado e você prende o cliente por 15 anos. Por que queremos contratos [de reparo e manutenção]? Porque ele força o cliente a ir à concessionária constantemente e fideliza o cliente” (Diretor de Serviços, Brasil).

Nota-se também que aumentar a venda de serviços tem uma motivação financeira importante para a empresa, já a demanda de caminhões pesados é fortemente cíclica. Os serviços ajudam a empresa a manter um fluxo mais constante e previsível de receitas, fato que está de acordo com o referencial teórico apresentado (Brax, 2005; Gebauer et al., 2008; Oliva e Kallenberg, 2003). Entre os anos de 2007 e 2009, no auge da crise financeira, a receita gerada pela venda de caminhões da empresa caiu 57%, por exemplo. As receitas de serviço, por sua vez, reduziram-se em apenas 4% no mesmo período.

Para os executivos da empresa, os serviços podem ajudar a vender mais produtos, auxiliar a repetição da compra e, portanto, aumentar a fidelização dos clientes. Um documento interno da empresa, utilizado pelos executivos da empresa para discutir estratégias de marketing, se intitula “*Driving profit per truck and truck sales through selling advanced services*”. O trecho de uma das entrevistas ilustra essa motivação de marketing:

Se a diferença com a concorrência está cada vez menor, o que é importante para o cliente? Qual é o ponto de compra e de contato? Se você é um cliente e compra um caminhão, você encontra os vendedores, talvez uma ou duas vezes por ano. Aí você fecha a venda e vai embora. Mas o cliente tem contato com a rede de serviços com muito mais frequência durante a vida do veículo (CEO e Vice-Presidente de Vendas e Serviços, América Latina).

No que se refere às motivações estratégicas, financeiras e de marketing para que uma empresa busque uma estratégia de servitização, os resultados da pesquisa mostram que, no caso da empresa, elas são, em grande medida, compatíveis com as motivações apresentadas e discutidas no referencial teórico deste trabalho.

As entrevistas e documentos analisados mostram que os desafios enfrentados pela empresa são aderentes aos apresentados no referencial teórico deste trabalho. As entrevistas mostram grande ênfase na criação de uma organização de Vendas e Serviços, com ferramentas e processos focados nos clientes, e na criação de competências em “consultoria de negócios”, necessárias para atuar junto aos diversos segmentos de clientes da empresa. Os resultados apontam os seguintes desafios:

- a) Definir a melhor estrutura organizacional para dar suporte à servitização e mudar a cultura organizacional, em muitos casos ainda voltada à venda do produto (Brax, 2005; Gaibraith, 2002);



ANAIS

- b) Criar as competências de “consultoria de negócios” (Shepherd e Ahmed, 2002; Windahl et al., 2004);
- c) Alinhar os incentivos na empresa e da cadeia de valor para ampliar a oferta de serviços, por exemplo, para ampliar a realização de serviços para implementos nas concessionárias da empresa (Davies et al., 2006; Shepherd e Ahmed, 2002).

4.2. Mudanças no modelo de negócio

4.2.1. Segmentos de clientes

Constatou-se uma grande ênfase da empresa em entender cada vez mais o cliente e seus negócios. A centralidade do cliente pode ser ilustrada, por exemplo, nas palavras do CEO na América Latina e Vice-Presidente de Vendas e Serviços:

Você tem que vestir os sapatos do cliente e se perguntar: o que é importante para o cliente? É claro que ele tem o veículo, mas o que interessa para ele é a disponibilidade. O veículo tem que estar funcionando, com eficiência, dia após dia. E não é apenas o veículo (...) já que o cliente adiciona várias coisas ao redor dele, o trailer, a caçamba e o motorista para torná-lo operacional. Há vários tipos de negócios, que variam muito, já que se você é um distribuidor, transportador de longa distância ou da construção, você tem diferentes ângulos e desafios. (CEO e Vice-Presidente de Vendas e Serviços na América Latina).

Em 2006, a empresa implantou uma nova segmentação para seus clientes, não mais em termos de seus produtos, mas sim nas aplicações dos produtos nos negócios dos clientes ou “indústrias” (*industry segmentation*). Hoje, a empresa trabalha com uma segmentação baseada nas diversas indústrias em que seus clientes atuam da seguinte forma: Transporte rodoviário de carga (alimentos, refrigerados, petroquímica etc.); Transporte de veículos (“cegonhas”); Distribuição; Floresta / Madeira (off-road); Cana-de-açúcar (off-road); Construção; Mineração.

Uma discussão interessante que surgiu durante as entrevistas foi o conceito gerencial de “conhecer o cliente do cliente”. Os executivos de Vendas e Serviços da empresa no Brasil realizam visitas aos grandes clientes de seus clientes, por exemplo, redes de supermercados, atacadistas, cooperativas agrícolas e usinas de cana-de-açúcar.

4.2.2. Proposta de valor

A proposta de valor da empresa claramente tinha foco nas características técnicas e na qualidade de seus produtos. Não se faz menção explícita aos serviços, mesmo que eles estejam implicitamente incluídos. Há uma diferença clara que se refere ao foco na rentabilidade do cliente e à inclusão de serviços como parte importante da proposta de valor da empresa. Os relatórios anuais da empresa publicados durante a década de 90 apresentam caminhões, ônibus e motores como os produtos da empresa. Eles dedicavam 2-3 páginas para explicar as tendências de mercado para cada um deles, mas não havia uma seção específica dedicada à serviços

A análise dos relatórios anuais de 2005 a 2011, nota-se uma importante mudança: além de incluir serviços como parte integrante de sua oferta, a empresa dedica várias páginas para discutir serviços e soluções para clientes. Além disso, ao comentar o desenvolvimento do mercado para seus produtos tradicionais, ela sempre menciona que serviços combinados aos produtos asseguram a rentabilidade de seus clientes.

As entrevistas realizadas também permitiram capturar a mudança na proposta de valor da empresa. Atualmente, a proposta de valor da empresa foca no cliente e na sua rentabilidade e não mais na qualidade de seu produto. O “trabalho a ser feito” não é mais oferecer um caminhão de qualidade, mas oferecer “rentabilidade ao cliente”.



ANAIS

4.2.3. Canais de distribuição

Um dos desafios junto aos canais de distribuição da marca é inserir o foco no cliente e na venda de pacotes de serviços na rotina das concessionárias que, no passado, atuavam como vendedoras de um produto diferenciado, com margens e comissões elevadas. Para as concessionárias, os serviços eram apenas uma fonte adicional de receitas, já que os serviços realizados referiam-se, em sua maioria, à serviços de garantia pagos diretamente pela montadora. Sobre o papel das concessionárias para a estratégia de servitização, o Vice-Presidente de Vendas e Marketing da América Latina comentou que, para algumas concessionárias, “o negócio é comissão sobre a venda de veículos” (Vice-Presidente de Marketing, América Latina).

Para os executivos da montadora, é fato que as concessionárias são o ponto de contato com o cliente e onde eles vivem a experiência e a “hora da verdade”. Por ser o ponto de contato com o cliente, as concessionárias são fundamentais para a estratégia de servitização da empresa. Em regiões em que há grandes segmentos e grandes atores econômicos, como a Vale em Minas Gerais, ou grandes frigoríficos no Sul do país, há uma tendência que as concessionárias se especializem mais nas “indústrias” dos clientes. Porém, os executivos concordam que é necessário coordená-las, caso contrário, pode-se comprometer a experiência do cliente no ponto de contato e ameaçar a estratégia de servitização.

4.2.4. Relacionamento com clientes

Por atuar no segmento de bens de capital, a empresa sempre buscou um tipo de relacionamento mais duradouro com a sua base clientes, o que a distancia de um relacionamento baseado unicamente na transação comercial. Mas os resultados da pesquisa sugerem a busca por uma interação mais intensa com os clientes, baseada na construção de relacionamentos de longo prazo, visando a co-criação de valor entre a montadora e seus clientes.

Apesar de sempre ter buscado construir seu marketing com base no estabelecimento de relacionamentos de longo prazo, no passado o produto empresa apresentava um grande diferencial em termos de qualidade frente aos concorrentes. Porém, essa não é mais a realidade da competição na indústria de veículos pesados e, de acordo com seus executivos, a empresa não pode mais se basear no diferencial de desempenho de seu produto para que seu modelo de negócio seja viável e competitivo.

A co-criação de valor é uma das características de negócios baseados em serviços. Ela diz respeito ao fato de que o cliente participa com inputs significativos e faz parte do processo de criação de valor durante a prestação do serviço e no relacionamento com a empresa (Grönroos e Ravald, 2011; Sampson e Froehle, 2006; Vargo e Lusch, 2004). Em documento interno da área de Vendas e Serviços, utilizado pelos executivos da empresa para transmitir a estratégia da empresa para ser tornar um “provedor de soluções”, há a seguinte frase sobre como a empresa deveria se relacionar com seus clientes: “Nós criamos valor junto com os clientes e eliminamos a perda de tempo. Com isso, criamos uma situação de ganha-ganha, que é rentável para o cliente e para a empresa”.

4.2.5. Recursos e competências-chave

A análise dos dados mostra que a empresa criou uma nova organização, separada da sua organização industrial, para dar suporte à estratégia de servitização da empresa. Ela também indica que desenvolver as competências necessárias – conhecimento e consultoria de negócios - ainda representa um desafio para a empresa.



ANAIS

A empresa criou novas organizações para dar suporte à sua estratégia de servitização. Porém, a consolidação dessas organizações, com novos cargos, novos processos de venda e novas métricas para auxiliar os gestores no acompanhamento do desempenho financeiro das operações de serviço, ainda é um processo em andamento.

4.2.6. Configuração do Valor

A empresa criou um sistema de gestão de suas operações de Vendas e Serviços, denominado SRS (*empresa Retail System*). Há alguns anos, a empresa contava apenas com seu sistema de gestão da produção e não havia um sistema ou processo unificado de gestão para as operações de serviço. É fato que esse sistema deriva de seu sistema de produção, porém sua formalização em um “Sistema de Varejo empresa” mostra que a empresa criou um processo para a condução do trabalho em seus distribuidores, concessionárias e oficinas.

A empresa criou novas métricas e relatórios para acompanhamento do desempenho financeiro das atividades de serviços. No passado, os relatórios não mostravam o resultado financeiro das oficinas de serviço das concessionárias empresa ou das concessionárias privadas, que hoje os enviam mensalmente para a unidade de Vendas e Serviços da empresa no Brasil. Com isso, já é possível acompanhar se as oficinas de serviço da empresa são lucrativas ou não no Brasil.

A empresa desenvolve atualmente um sistema para acompanhar seus resultados financeiros com base na “rentabilidade dos clientes”. Atualmente, esse acompanhamento é feito apenas com base nos produtos. Esse desenvolvimento visa suportar a área de Vendas e Serviços e seu foco nos segmentos e indústrias específicas;

4.2.7. Rede de Parceiros

Os gestores da empresa reconhecem o potencial para aumento da oferta de serviços para os implementos das caminhões, por exemplo. Eles notam que há ineficiência na cadeia de valor quando seus clientes precisam ir à várias oficinas de serviço, de veículos e de implementos, para “ter seu problema resolvido”. Além disso, há clientes que possuem oficinas próprias. Neste caso, a empresa poderia estabelecer parcerias com seus clientes para atuar diretamente nessas oficinas e assumir a responsabilidade pelos estoques de peças de reposição, pelos mecânicos e pelos serviços prestados.

Os executivos da empresa reconhecem o potencial de mudanças na configuração de sua rede de parceiros para aumentar a servitização. Entretanto, os resultados também indicam que é nesse bloco que ainda não houve mudanças significativas, que são complexas e ultrapassam as fronteiras da empresa e deste estudo de caso.

A habilidade para estabelecer alianças com as empresas fornecedoras de implementos, alinhar os incentivos na cadeia de valor e integrar seus diferentes componentes na oferta de produtos e serviços são pontos importantes para o sucesso de estratégias de servitização e para ofertar “soluções”.

4.2.8. Modelo de receitas e estrutura de custos

A empresa tem desenvolvido novos fluxos de receita, por exemplo, a criação de contratos de reparo e manutenção (R&M), que são precificados de acordo com a quilometragem e operação do cliente. Esses contratos garantem que os clientes realizem os reparos e manutenção dos veículos em concessionárias da marca, o que, por sua vez, garante um fluxo recorrente de receitas para a marca. A criação recente de uma organização para ofertar serviços financeiros, o Banco empresa, para financiamento do produto e para leasing

ANAIS

operacional – também ilustra novos modelos de receita derivados da estratégia de servitização da empresa.

A empresa já trabalha com novos modelos de receita, diferentes do modelo tradicional de venda do produto e receitas de pós-venda. Para os executivos da empresa, a tendência é que a empresa venda “performance”, “disponibilidade” ou “capacidade de carga”. Em exemplo desse tipo de modelo de receitas é o modelo de receitas da empresa na operação de 250 ônibus urbanos em Santiago do Chile, em que a empresa recebe um valor acordado por quilometragem e se encarrega de manter os veículos disponíveis para a operadora de transportes urbanos em um contrato de leasing operacional.

Em relação ao modelo de receitas da empresa, os resultados mostram que a empresa criou novos fluxos de receita para sustentar sua estratégia de servitização. Os contratos de reparo e manutenção e os contratos de aluguel de veículos e de leasing operacional são exemplos desses novos fluxos.

Pode-se afirmar que ocorreu um aumento das despesas comerciais em relação às despesas totais, já que a criação de novas organizações, investimentos em novas instalações, em sistemas de gestão e de informação, implicam despesas adicionais para a empresa. Nota-se também uma preocupação dos executivos com a criação de pacotes de serviços padronizados e “escaláveis” para os segmentos de clientes.

Isso indica que a empresa reconhece que há custos importantes envolvidos na customização de pacotes de produtos e serviços para segmentos específicos de clientes. Por exemplo, em documentos internos com análises profundas (*deep dives*) dos segmentos de clientes, sempre se discute “como escalar o esforço comercial e os serviços”.

4.2.9. Resumo das mudanças

O Quadro 1 resume os principais resultados da análise e apresenta as principais mudanças no modelo de negócio da empresa em virtude de sua estratégia de servitização.

Elementos do modelo de negócio	Modelo de negócio com foco no produto (anterior)	Modelo de negócio com foco no cliente (em transição)
Proposta de valor	- Produto com tecnologia e qualidade - Diferenciação via produto	- Rentabilidade da operação do cliente - Diferenciação via pacote de produto-serviço
Segmentos-alvo	- Baseados em produtos e aplicações	- Baseados em “indústrias” de clientes
Canal de distribuição	- Distribuidores e concessionárias da marca	- Distribuidores e concessionárias da marca - Oficinas e operações dos clientes
Relacionamento com clientes	- Mais transacional, com foco na venda do caminhão	- Relacional, com foco no negócio do cliente para vender serviços
Recursos-chave e competências	- Organizações orientadas ao produto - Competência técnica para desenvolver e produzir o caminhão	- Organização de Vendas e Serviços, foco no cliente - Competência técnica balanceada com consultoria de negócios e de mercado
Atividades-chave	- Produção e venda de produtos e peças - Pós-venda com foco na operação do produto - Processos, métricas e incentivos por produto	- Produção e venda de “soluções”, - Pacotes de produtos e serviços com foco no cliente - Processos e métricas por <i>key account customers</i>
Rede de parceiros	- Montadora tradicional, concessionárias e empresas de implementos com vendas e oficinas separadas	- Parcerias para serviços em implementos nas concessionárias e montagem de veículos completos na fábrica

ANAIS

Modelo de receitas	<ul style="list-style-type: none"> - Venda de produtos, peças e serviços separadamente - Risco do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Venda de “disponibilidade” e “performance” - Contratos de risco e faturamento por Km rodado - Risco operacional compartilhado ou assumido pela empresa
Estrutura de custos	<ul style="list-style-type: none"> - Capital intensiva, com maior alavancagem operacional (mais custos fixos) - Padronização / Escala 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da intensidade do trabalho (serviços) e menor alavancagem operacional - Customização - Aumento dos custos comerciais

Quadro 1 – Mudanças no modelo de negócios da empresa para a servitização

Fonte: Resultados da Pesquisa. Elaborado pelos autores.

O Quadro 2 classifica as mudanças que a empresa realizou no seu modelo de negócio em termos do seu grau de maturidade e adequação à estratégia de servitização. A classificação baseou-se nos trabalhos de Davies et al. (2000, 2006 e 2007), Galbraith (2002), Mathieu (2001) e Sheperd e Ahmed (2000). Esses autores abordam quais são as mudanças que uma empresa precisa realizar nos diversos elementos de seu modelo de negócio para aumentar sua servitização e se tornar um provedor de serviços e soluções.

Elementos do modelo de negócio	Modelo de negócio com foco no cliente (em transição)	Grau de maturidade para a servitização
Proposta de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidade da operação do cliente - Diferenciação via pacote de produto-serviço 	Alto
Segmentos-alvo	<ul style="list-style-type: none"> - Baseados em “indústrias” de clientes 	Alto
Canal de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuidores e concessionárias da marca - Oficinas e operações dos clientes 	Baixo
Relacionamento com clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Relacional, com foco no negócio do cliente para vender serviços 	Médio
Recursos-chave e competências	<ul style="list-style-type: none"> - Organização de Vendas e Serviços, foco no cliente - Competência técnica balanceada com consultoria de negócios e de mercado 	Médio
Atividades-chave	<ul style="list-style-type: none"> - Produção e venda de “soluções” - Pacotes de produtos e serviços com foco no cliente - Processos e métricas por <i>key account customers</i> 	Médio
Rede de parceiros	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias para serviços em implementos nas concessionárias e montagem de veículos completos na fábrica 	Baixo
Modelo de receitas	<ul style="list-style-type: none"> - Venda de “disponibilidade” e “performance” e contratos de risco - Risco operacional compartilhado ou assumido pela empresa 	Médio
Estrutura de custos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da intensidade do trabalho (serviços) e menor alavancagem operacional - Customização e aumento dos custos comerciais 	Médio

Quadro 2 – Grau de maturidade das mudanças realizadas para a servitização

Fonte: Resultados da Pesquisa. Elaborado pelos autores.



ANAIS

5. CONCLUSÕES

O modelo de negócio da empresa está em transição, de seu foco tradicional em produto, para maior centralidade do cliente e suas operações. A proposta de valor da empresa passou a enfatizar o desempenho de seus pacotes de produtos e serviços nas operações dos clientes, ao invés do foco tradicional na qualidade dos produtos. A empresa também criou novas organizações, processos e métricas com foco nos clientes e novos modelos de receitas, baseados em contratos de risco e na venda de desempenho e disponibilidade.

A empresa possui motivações estratégicas, financeiras e de marketing para buscar a servitização. Eles também mostram que o alinhamento das diversas áreas da empresa e de sua rede de parceiros, para maior foco nos clientes e em serviços, ao invés do seu foco tradicional no produto, ainda representa um importante desafio empresarial.

Os resultados mostram que os serviços também são importantes para ajudar a empresa a vender mais produtos, o que representa uma motivação de marketing. Afinal, é nas concessionárias e oficinas de serviços que os clientes da marca tem seu ponto de contato e grande parte da experiência com a marca.

Uma estratégia de servitização também implica em desafios e custos para a empresa (Mathieu, 2001). Os resultados da pesquisa mostram que há importantes desafios em termos de adequação da estrutura organizacional da empresa à sua estratégia de servitização, por exemplo no que se refere ao alinhamento dos incentivos entre as áreas de Vendas e Serviços e de Produção para que a empresa crie os pacotes combinados de serviços e produtos customizados para os negócios específicos dos segmentos de clientes. Neste sentido, a empresa ainda enfrenta o desafio de desenvolver sua estratégia junto a sua rede de parceiros, especialmente suas concessionárias e fabricantes de implementos.

Um outro desafio que a empresa enfrenta é a necessidade de criar e desenvolver novas competências, em que os profissionais atuem com foco nos segmentos de clientes (“indústrias”) e seus negócios. Com isso, a competência técnica, base do sucesso anterior dos produtos da empresa, deixa de ser predominante e precisa ser balanceada com competências de “conhecimento de mercado”, “consultoria negócios” e “parceria com os clientes”. Os resultados da pesquisa indicam que esse balanceamento ainda não foi alcançado, mas que a empresa desenvolveu recursos e criou novos processos com esse intuito. Os escritórios regionais próximos à operações de cana-de-açúcar e de mineração e seu processo de “venda de soluções” são exemplos desse desenvolvimento.

O desafio organizacional não é simples e ainda se mostra presente. As entrevistas mostraram, por exemplo, que há um “custo político” na mudança, ou seja, há um custo de coordenação das diversas organizações da empresa para que adotem o foco no cliente e respondam com velocidade à necessidade de adaptar e customizar os produtos e serviços da empresa conforme demandas específicas dos clientes. Nas palavras do CEO da empresa na América Latina, mudar o modelo mental da empresa é “uma jornada que só está no começo”.

Os resultados da pesquisa também mostram que há o desafio de alinhar os processos e métricas da empresa para o foco no cliente. A empresa criou um sistema de gestão formal para suas operações de varejo (vendas e serviços) e atualmente desenvolve novas métricas para acompanhar a “rentabilidade consolidada do cliente”. Isso mostra que ela busca processos e métodos centralizados no cliente, a característica principal das estratégias de servitização citada em diversas publicações sobre o tema e que foram discutidas neste trabalho.

A rivalidade entre os concorrentes da indústria global de caminhões pesados é cada vez mais acirrada, conforme ilustram os dados apresentados no Capítulo 4 (estudo de caso).



ANAIS

Os resultados da pesquisa mostram que a empresa considera a servitização uma estratégia importante para ela continue competitiva nesse mercado e, desta forma, crie e entregue valor aos seus diversos *stakeholders*.

Esta pesquisa tem limitações que devem ser consideradas. A primeira limitação diz respeito ao fato de que ele se baseia em um estudo de caso único. Apesar dos resultados mostrarem que o estudo de caso é representativo e mostra adequação aos padrões discutidos no referencial teórico da pesquisa, as conclusões deste trabalho não são generalizáveis a outras empresas e indústrias. Além disso, a pesquisa teve grande ênfase na área de Vendas e Serviços da empresa e não captura os impactos da estratégia de servitização nas demais áreas da empresa. É importante, por exemplo, entender como as áreas de P&D e Compras participam da estratégia de servitização e qual o impacto da estratégia nessas áreas. De modo similar, a pesquisa não investigou como a estratégia de servitização impacta ou é percebida além das fronteiras da firma e pelos outros elos da cadeia de valor: suas concessionárias, fabricantes de implementos e, principalmente, seu clientes.

Futuras pesquisas na área poderiam considerar: o valor percebido pelos clientes em estratégias de servitização; o alinhamento de incentivos na cadeia de valor para estratégias de servitização; como estratégias de servitização impactam as estruturas de custos de empresas manufatureiras; e como as estratégias de servitização impactam as áreas de P&D e de manufatura das empresas (maior customização x padronização).

6. REFERÊNCIAS

1. BAINES, T.S. LIGHFOOT, H.W., BENEDETTINI, O., KAY J.M. The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 20, No. 5, p. 547-567, 2009.
2. BRAX, S. A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox. *Manufacturing Service Quality*, Vol. 15 No. 2, p. 142-56, 2005.
3. CHESBROUGH, H. W.; ROSEMBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, no. 11, p. 533-534, 2002.
4. CHESBROUGH, H. W. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, no. 43, p. 354-363, 2010.
5. CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 3.ed., 2010.
6. DAVIES, A. BRADY T., HOBDAV M. Charting a Path towards integrated solutions. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47 No. 3, p. 39-48, 2006.
7. FISK, Raymond P.; BROWN, Stephen W.; BITNER, Mary J. Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature. *Journal of Retailing*, 69, p. 61-103, Spring, 1993.
8. GEBAUER, H.; BRAVO-SANCHEZ, C.; FLEISCH, E. Service strategies in product manufacturing companies. *Business Strategy Series*, Vol. 9 No. 1, 2008.
9. GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 1, p. 5-22, 2011.
10. GUMMESSON, Evert. Service Management: An Evaluation and the Future. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 1, p. 77-96, 1994.
11. HESKETT, J.; JONES, T.; LOVEMAN, G. Putting the Service-Profit Chain to work. *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 1994.
12. JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERNMANN, H. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, p. 59-67, December, 2008.



ANAIS

13. LEVITT, Theodore. Production Line Approach to Service. *Harvard Business Review*, 50, p. 41-52, September-October, 1972.
14. LOVELOCK, Christopher; GUMMESSON, Evert. Whither Services Marketing? In Search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 1, p. 20-41, August 2004.
15. MAGRETTA, J. Why business models matter. *Harvard Bus.Review*,80(5),p. 86-92, 2002.
16. MATHE, H.; SHAPIRO, R.D. Integrating Service Strategy in the Manufacturing Company, Chapman & Hall, London, 1993.
17. MATHIEU, Valerie. Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 5, p. 451-75, 2001.
18. OLIVA, R.; KALLENBERG, R. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 160-72, 2003.
19. OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science (CAIS)*, 16, p. 1-25, 2005.
20. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *J. of Marketing*, Vol. 49, p. 41-50, 1985.
21. SAMPSON, Scott, E; FROEHLE, Craig, M. Foundations and implications of a proposed unified services theory. *Production and Operations Management*, Vol. 15, No. 2, p. 329-343, Summer/2006.
22. SHEPHERD, C.; AHMED, P. K. From product innovation to solutions innovations: a new paradigm for competitive advantage. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 100-6, 2002.
23. SPRING, Martin; ARAUJO, Luis. Service, services and products: rethinking operations strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No. 5, p.444-467, 2009.
24. TEECE, David. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, p. 172-194, 2010.
25. VANDERMERWE, S.; RADA, J. Servitization of Business: Adding Value by Adding Services, *European Management Journal*, 6, pp. 314-324. 1998.
26. VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 69, p. 1-17, January, 2004.
27. WILLIAMSON, Oliver E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*, 87(3), p. 548-577, 1981.
28. WINDAHL, C.; ANDERSSON, P.; BERGGREN, C.; NEHLER, C. Manufacturing firms and integrated solutions: characteristics and implications. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7 No. 3, p. 218-28, 2004.
29. WISE, R. and BAUMGARTNER. Go downstream: the new profit imperative in manufacturing. *Harvard Business Review*, p. 133-41, September/October 1999.
30. YIN, Robert K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.
31. ZEITHAML, Valerie; PARASURAMAN A.; BERRY Leonard L. Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49, p. 33-46, Spring 1985.