

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA CAROLINA DE JESUS DE ARAÚJO

**A SERVIDEZ COMO UM MODELO DE NEGÓCIO PARA O CRESCIMENTO
E MAIOR RENTABILIDADE: um estudo de caso na empresa Nutrilight**

São Luís

2017

ANA CAROLINA DE JESUS DE ARAÚJO

**A SERVITIZAÇÃO COMO UM MODELO DE NEGÓCIO PARA O CRESCIMENTO
E MAIOR RENTABILIDADE: um estudo de caso na empresa Nutrilight**

Monografia apresentada ao curso de Administração da
Universidade Estadual do Maranhão para obtenção do grau
de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Railson Marques Garcez

São Luís

2017

Araújo, Ana Carolina de Jesus.

A servitização como modelo de negócio para o crescimento e maior rentabilidade: um estudo de caso na empresa Nutrilight / Ana Carolina de Jesus Araújo. – São Luís, 2017.
72 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2017.

Orientador: Prof. Railson Marques Garcez.

1. Serviço. 2. Servitização. 3. Fidelização. I. Título.

CDU 005.61:338.439

ANA CAROLINA DE JESUS DE ARAÚJO

**A SERVITIZAÇÃO COMO UM MODELO DE NEGÓCIO PARA O CRESCIMENTO
E MAIOR RENTABILIDADE: um estudo de caso na empresa Nutrilight**

Monografia apresentada ao curso de Administração da
Universidade Estadual do Maranhão para obtenção do grau
de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Railson Marques Garcez

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Railson Marques Garcez

Orientador

Universidade Estadual do Maranhão

Examinador 2

Universidade Estadual do Maranhão

Examinador 3

Universidade Estadual do Maranhão

Ao Deus todo poderoso, aos meus pais,
familiares e amigos pela dedicação e
incentivo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por tão grandioso amor e cuidado que Ele tem derramado sobre mim, por ter guiado meus passos nesta graduação e por ter me dado forças, dedicação e sabedoria em toda trajetória deste curso e na elaboração deste trabalho, pois foi através de muita persistência e vontade que concluí, mesmo encontrando obstáculos, dificuldades, alguns arrependimentos. Posso afirmar que amadureci como pessoa e profissional, enfrentei e aprendi com a cabeça erguida que sou capaz. À minha família por ter me incentivado e por estarem sempre presentes em todos momentos, me orientando, orando por mim e principalmente dando todo o suporte necessário, força, amizade, carinho, respeito e amor, acreditando e formando a mulher e a profissional que sou hoje.

Ao professor Railson Marques Garcez pela orientação deste trabalho de forma séria, responsável e principalmente paciente, pelos ensinamentos e por ter acreditado em mim até mesmo quando eu não acreditava. Obrigada pela confiança dada, pela atenção, pelas cobranças e elogios que propuseram buscar o maior aperfeiçoamento deste trabalho. Enfim, sem a sua participação esse trabalho não existiria.

Aos professores do curso de Administração da Universidade, por contribuírem transmitindo os seus conhecimentos, informações e conselhos para a vida profissional, que auxiliaram na elaboração deste trabalho. As minhas amigas de graduação Thalyne Caldas, Mayara Melo, Mayara Ferreira, Carlizandra Dantas, Caline, Maysa, Aline, Adriana Lima, Rayanne Gracy, Geysy, Beatriz Cecillya, vocês foram como âncoras na minha vida nesses 4 anos de curso, com vocês eu aprendi e cresci, vocês me ensinaram a fazer as escolhas corretas, aquelas que valiam a pena. Muito obrigada!

À empresa Nutrilight por ter me dado todo o suporte na elaboração desta pesquisa, fornecendo informações e atenção. Agradeço também, em especial, ao Igor Caleb e sua esposa Dayane, proprietários da empresa, muito obrigada pela atenção e liberdade para a execução desta pesquisa com seus clientes.

Aos meus amigos da Igreja Batista do Angelim, em especial a Helys Gabriela e Remulo Remack, meus irmãos na fé, por todo auxílio e carinho. Também aos meus companheiros da Geração Vertical por todo cuidado, paciência, orações, por se fazerem presentes nos momentos alegres e complicados dando força para prosseguir. Amo vocês.

“ A mais honrosa das ocupações é servir o público e ser útil ao maior número de pessoas.”

Michel de Montaigne

RESUMO

Os serviços contribuem fortemente para a economia de um país e se expandem à medida que novas necessidades surgem gerando emprego, renda, além de funcionarem como um agregador de valor para as empresas manufatureiras. É nesse contexto que a servitização surge como um modelo de negócio que ajuda as organizações manufatureiras a ofertarem mais que um produto. Partindo dessa tendência, o objetivo desse trabalho é analisar o papel da servitização como um modelo de gestão que influencia no crescimento e rentabilidade da empresa Nutrilight. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória, descritiva e um estudo de caso com a empresa Nutrilight, que produz e comercializa produtos saudáveis congelados. Foram aplicados questionários com os clientes e uma entrevista com a gerente e sócia da empresa a fim de conhecer sua percepção diante da influência do seu modelo de gestão frente às escolhas dos seus clientes. Os resultados mostram que no que tange a satisfação dos seus clientes divide-se em satisfeito e extremamente satisfeito, (59%) e (41%) respectivamente, além disso, tais resultados refletiram a influência dos serviços na adesão de novos clientes, visto que os entrevistados (59%) procuraram a Nutrilight devido aos seus serviços. A partir dos resultados encontrados percebe-se que a servitização, enquanto modelo de negócio, representa uma oportunidade de ofertar sistemas produtos-serviços que, além de benefícios financeiros para a organização, proporciona uma maior entrega de valor ao cliente, contribuindo dessa forma para uma maior fidelização do mesmo, bem como influencia diretamente na competitividade da organização.

Palavras-chave: Servitização. Produto. Serviço. Nutrilight.

ABSTRACT

Services contribute strongly to a country's economy and expand as new needs emerge to generate employment, income, and serve as a value-added for manufacturing enterprises. It is in this context that the servitization comes as a business model that helps the manufacturing organizations to offer more than a product. Based on this trend, the objective of this work is to analyze the role of servitization as a management model that influences the growth and profitability of Nutrilight. For this, an exploratory, descriptive research and a case study with the Nutrilight company were carried out, which produces and sells frozen healthy products. Questionnaires were applied with the clients and an interview with the manager and partner of the company in order to know their perception regarding the influence of their management model in front of the choices of their clients. The results show that in terms of customer satisfaction it is divided into satisfied and extremely satisfied, (59%) and (41%) respectively, in addition, these results reflected the influence of services in the adhesion of new clients, since The interviewees (59%) sought out Nutrilight because of their services. From the results found, it is perceived that the servitization, as a business model, represents an opportunity to offer systems products-services that, besides financial benefits to the organization, provides a greater value delivery to the customer, thus contributing to a greater loyalty of the same, as well as directly influences the competitiveness of the organization.

Keywords: Servitization. Product. Service. Nutrilight.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	– Características dos serviços por diferentes autores.....	17
Figura 1	– Características dos serviços	18
Figura 2	– Características dos Serviços (Grönroos)	19
Gráfico 1	– Participação dos Serviços no PIB do Brasil.....	21
Quadro 2	– Definições para Servitização.....	25
Quadro 3	– Definições de PSS.....	27
Figura 3	– Agentes Internos e Externos da cadeia do PSS.....	29
Quadro 4	– Categorias de PSS	30
Figura 4	– Motivações estratégicas para a Servitização	33
Quadro 5	– Motivações financeiras para a Servitização	34
Quadro 6	– Motivações de marketing para a Servitização.....	36
Gráfico 2	– Gênero.....	45
Gráfico 3	– Faixa Etária	46
Gráfico 4	– Estado Civil.....	47
Gráfico 5	– Renda	48
Gráfico 6	– Acesso à empresa	49
Gráfico 7	– Procura.....	50
Gráfico 8	– Conhecimento	51
Gráfico 9	– Destaques	52
Gráfico 10	– Indicação	53
Gráfico 11	– Comparação	54
Gráfico 12	– Serviço ou Produto.....	55
Gráfico 13	– Satisfação	56

LISTA DE SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
PSS	Do inglês <i>Product Services- Systems</i> , o que significa Produto-Serviço.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	A IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS	15
2.1	Conceito de serviço	15
2.2	Características de serviços	17
2.3	O papel dos serviços na economia	19
2.4	Os serviços na indústria	21
3	SERVITIZAÇÃO	24
3.1	Conceito de servitização	24
3.2	Características da Servitização	25
3.3	Sistema Produto-Serviço	26
4	SERVITIZAÇÃO E IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS	31
4.1	Características das organizações, seus componentes e projeto organizacional ... 31	
4.2	Vantagens e desvantagens da implantação	32
4.2.1	Estratégico	32
4.2.2	Financeiro	34
4.2.3	Marketing	35
5	METODOLOGIA	37
5.1	Caracterização da pesquisa	37
5.2	Métodos da pesquisa	38
5.3	Técnica de coleta de dados	39
5.4	Tratamento de dados	40
5.5	Perfil da amostra	41
6	ESTUDO DE CASO: EMPRESA NUTRILIGHT	42
6.1	Caracterização da empresa	42
6.2	Análise de dados	44
6.2.1	Questionário aplicado aos clientes	44
6.2.2	Entrevista realizada com a sócia e gerente da empresa Nutrilight	57
6.3	Discussão dos dados	59
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
	REFÊRENCIAS	64

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES DA NUTRILIGHT	66
APÊNDICE B – DE ENTREVISTA COM A GERENTE E PROPRIETÁRIA DA EMPRESA NUTRILIGHT.....	69

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade e no presente cenário mercadológico observa-se que muitas empresas buscam alternativas para a sua permanência em meio às dificuldades e a conhecida “crise”. Diante disto, a melhor alternativa encontrada foi a preocupação com a fidelização de clientes, visto que o comportamento exigente do consumidor vem se tornando um desafio de sobrevivência para muitos empreendedores. Apresentando-se como solução, a servitização surge no mercado como um diferencial competitivo e gerador de maior rentabilidade, a mesma caracteriza-se por ser um processo pelo qual a produção de bens industrializados tem evoluído para uma visão mais abrangente, agregando serviços e permitindo um maior foco na função.

Nessa linha, o presente trabalho, na sua área de abrangência, trata da Servitização como modelo de negócio que influencia no crescimento e rentabilidade da empresa. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na empresa Nutrilight, uma fabricante produtora de alimentos saudáveis e ofertante de serviços como, por exemplo, a avaliação clínica nutricional.

Segundo BAINES et al. (2009), a servitização é a venda de produtos e serviços integrados que entregam valor no uso. Este novo modelo tem levado muitas empresas fabricantes a aumentar a participação dos serviços em seus negócios, utilizando-o como objetivo estratégico, porém aumentar a servitização dos negócios de uma empresa fabricante constitui, por exemplo, um grande desafio empresarial (Oliva e Kallenberg, 2003).

Considerando, portanto, os argumentos referidos até agora, resta apresentar a seguinte problemática: “Até que ponto a servitização pode ser considerada uma estratégia de competitividade para o melhoramento da satisfação do cliente e crescimento dos lucros da empresa frente aos seus concorrentes?”.

A servitização é a possibilidade de agregar valor ao produto durante seu ciclo de vida, o que leva ao aumento da qualidade e representa uma grande transformação no modelo de negócio das empresas, sendo assim uma grande ferramenta de fidelização. Entendê-lo irá proporcionar maior conhecimento no processo de crescimento de uma empresa, trazendo as suas teorias, ferramentas e sua importância para o setor empresarial.

O presente estudo apresenta, nesse caso, como objetivo geral analisar o papel da servitização como um modelo de gestão que influencia no crescimento e rentabilidade da empresa Nutrilight.

Além disso, os objetivos específicos, decorrentes do objetivo geral, implicam em:

- ✓ Explorar a natureza e o papel dos serviços na economia, bem como o conceito, evolução e princípio de funcionamento do processo de servitização e seu principal sinônimo, PSS.
- ✓ Apresentar os modos de servitização e o processo de transição para empresas servitizadas.
- ✓ Avaliar as vantagens e reflexos do novo modelo de negócio, baseado na gestão de serviços, e sua viabilidade de modelo de negócio.

Para atingir esses objetivos, o estudo realizado consistiu em uma pesquisa exploratória e descritiva, pois objetivou proporcionar maior contato com um problema e relatar as relações entre prestação de produtos e serviços. Aplicou-se o método do levantamento bibliográfico, além disso, foi aplicado o método da pesquisa documental. Em seguida, adotou-se o método do estudo de caso. Foram abordados, também, os métodos quantitativos e qualitativos. A utilização deste procedimento caracterizou-se através de técnicas de coleta de dados que resultaram em informações numéricas transformadas em percentuais e em aplicação de uma entrevista e também da observação do ambiente em estudo.

Em relação à estrutura deste trabalho, o mesmo será dividido em 8 (oito) capítulos. O primeiro refere-se à introdução, que define o tema, a problemática, a justificativa e os objetivos. Em seguida, se tem o segundo, o terceiro, o quarto e o quinto capítulo, que apresentarão o referencial teórico sobre o tema, primeiramente sobre o que os teóricos afirmam ser, de fato, serviço, sua evolução, características, entre os detalhes, determinam o que é servitização, PSS e implicações organizacionais. Percebe-se que o referencial teórico partiu da revisão bibliográfica do geral para o específico, com o intuito de satisfazer ao problema proposto.

O capítulo seis contém a metodologia da pesquisa, o sétimo refere-se à apresentação dos resultados com as suas devidas análises e discussões, e, finalizando, o oitavo apresenta a conclusão com indicações da pesquisa e sugestões para o atendimento do campo de estudo.

2 A IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS

As organizações buscam ter um diferencial, objetivando captar clientes e fidelizá-los e, conseqüentemente, se destacar em meio ao mercado. Diante disto, os serviços vêm se revelando, cada vez mais, uma fonte potencial de lucros, de diferenciação e de vantagem competitiva para as empresas (MATTOS, 2012). A remodelação no modo de gestão de negócio, onde a criação de valor deixou de estar focada na produção e venda de produtos, tem sido a principal característica da Servitização.

O grande crescimento de manufatureiras com o auxílio da tecnologia tem impulsionado constantemente a valorização dos serviços, o qual possui a aplicabilidade de traduzir ao gestor informações sobre a satisfação ou insatisfação, diante o consumo do cliente. A combinação destes aos produtos manufaturados e sua inserção promove continuidade ao relacionamento com o mesmo e cria oportunidade de crescimento no mercado, o que pode ser visto pelas organizações como uma forma de agregar valor e de melhorar a rentabilidade.

Brax (2005) afirma que são vários os motivos para a inclusão dos serviços nos produtos de uma indústria manufatureira, dentre os quais, ele destaca: um relacionamento mais longo e duradouro com o cliente, a criação de oportunidades de crescimento em mercados maduros e um equilíbrio financeiro mais estável, nos diferentes ciclos econômicos, a partir de um fluxo de caixa mais estável.

2.1 Conceito de serviço

Mantendo seu foco na produção e na oferta de produtos, muitas empresas concentravam as expectativas de rentabilidade utilizando ferramentas voltadas para este modelo de gestão. Todavia, percebeu-se que a fabricação baseada no produto e no processo têm se revelado relativamente fácil de ser imitada pelos concorrentes, enquanto os “sistemas produtos – serviços” são menos fáceis de replicar, o que possibilita maior durabilidade e distinção para as ofertas de uma empresa (Martinez et al.,2010).

Muitas definições de serviços são encontradas, mas todas contêm um tema comum de intangibilidade e consumo simultâneo. O mesmo tem que contemplar o atendimento das expectativas dos seus clientes alvo, como também trazer uma diferenciação sobre os serviços dos concorrentes, que é a razão pela qual a compra será feita na empresa, e não nos seus concorrentes.

Segundo Ramaswamy (1996, p.3) a definição de serviço é dada por: “As transações de negócio que acontecem entre um provedor (prestador de serviço) e um receptor (cliente) a fim de produzir um resultado que satisfaça o cliente”. Outra definição bem ampla do termo é:

[...] incluem toda atividade econômica cujo resultado não seja um produto físico ou construção, que é geralmente consumido no momento de sua produção e provê valor agregado em formas (tais como conveniência, diversão, conforto ou saúde) que são essencialmente intangíveis e relacionados com o comprador [...] (QUINN et al., 1987, p. 55).

A redução do lucro por produto vendido e a rápida imitação dos concorrentes levava a gestão de serviços o posto de solução para a sobrevivência das empresas. Nóbrega (1997) ressalta que as similaridades entre as empresas são crescentes e passa a estabelecer a prestação de serviços agregada aos bens como um elemento diferenciador. A satisfação do comércio em geral é fornecida com associação entre bens e serviços, não sendo isolados um do outro.

Lovelock e Wright (2006) afirmam que o serviço pode estar ligado a um produto físico, mas o seu desempenho é essencialmente intangível e geralmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. É um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Zeithaml e Bitner (2000) definem os serviços como atos, processos, performances e todas as atividades econômicas cujo produto não é físico ou construído. Já para Troster (1999) pode-se entendê-lo como aquelas atividades que, sem criar objetos materiais, se destinam direta ou indiretamente a satisfazer necessidades humanas. Dessa forma, o serviço tem sido percebido pelos administradores e gestores como elemento de crescimento econômico financeiro, nas organizações e manufaturas, proporcionando diferencial competitivo.

No que tange a sua classificação, Hernan classifica-os em:

- **Serviços profissionais:** tendem a ser baseados em pessoas, em vez de equipamentos, com ênfase no "processo", ao invés de no "produto". Exemplos: consultores de gestão, advogados, arquitetos, cirurgiões, auditores, inspetores de segurança, alguns serviços especiais na área de computadores, entre outros.
- **Serviços de massa:** estes serviços, em geral, são predominantemente baseados em equipamentos e orientados para o "produto", com a maior parte do valor adicionada no escritório de retaguarda, com relativamente pouca atividade de julgamento exercida pelo pessoal da linha de frente. Exemplos: supermercados, redes nacionais de estradas,

aeroportos, serviços de telecomunicações, livrarias, emissoras de televisão, atendimento em um serviço público, entre outros.

- **Lojas de serviços:** caracterizadas por níveis de contato com o cliente, customização, volumes de clientes e liberdade de decisão pessoal, que as posiciona entre os extremos do serviço profissional e de massa. O serviço é proporcionado através de combinações de atividades dos escritórios da linha de frente e da retaguarda, pessoas e equipamentos e ênfase no produto/processo.

2.2 Características de serviços

O crescimento de serviços não está relacionado somente com os setores tradicionais de serviço, tais como educação, saúde e financeiro. Cada vez mais as empresas de manufatura, como já fora exposto, estão se voltando para os aspectos de serviços relacionados às suas operações.

As diferenças entre os bens e os serviços são amplamente conhecidas na literatura, dando origem às características distintivas dos serviços apresentadas pela maioria dos autores renomados da área, dentre eles, Zeithaml e Bitner (2003) e Fitzsimmons (1998).

Quadro 1- Características dos serviços por diferentes autores

AUTORES	Características dos serviços
Kerin et al. (2003, p. 323)	Há quatro elementos únicos aos serviços: intangibilidade, inconsistência, inseparabilidade e impossibilidade de estoque.
Kotler (2003, p. 446)	Serviços têm quatro características principais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e percibibilidade.
Pride e Ferrell (2003, p. 325)	Serviços têm seis características principais: intangibilidade, inseparabilidade da produção e consumo, percibibilidade, heterogeneidade, relações baseadas no cliente e contato com o cliente.
Solomon e Stuart (2003)	Todos os serviços compartilham quatro características: intangibilidade, percibibilidade, inseparabilidade e variabilidade.

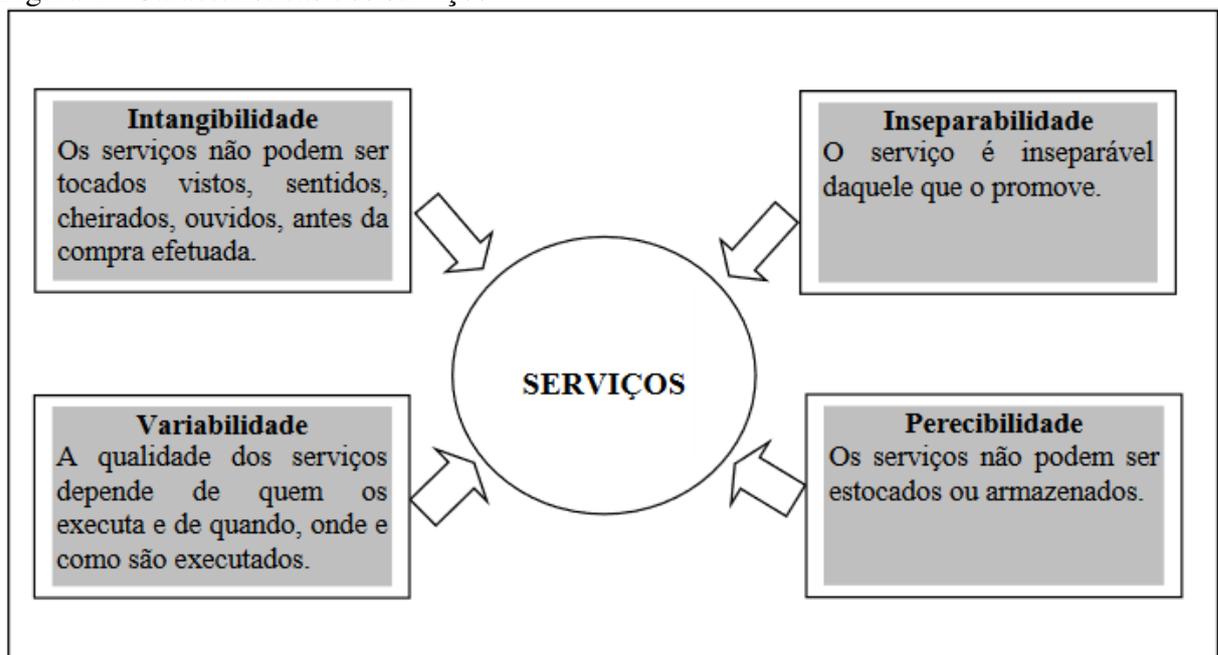
Fonte: Lovelock e Gummenson (2004).

Entre suas principais características, a operação de serviço é representada pela presença e participação do cliente no processo, e esta gera um consumo simultâneo, pois possui uma capacidade perecível com o tempo. Essas características devem ser levadas em consideração, pois esclarecem melhor a definição do que seja um “serviço”, trazendo implicações para sua gestão. É notório que o mesmo torna-se o grande responsável do sucesso neste modelo de gestão, a preocupação com sua satisfação e preferências gera uma intensidade do trabalho e participação direta na escolha de localização e avaliação de resultado, por exemplo.

As empresas de serviços têm a oportunidade de construir relacionamentos de longo prazo, pois os clientes conduzem suas transações diretamente com o prestador do serviço, muitas vezes pessoalmente. A indústria manufatureira, pelo contrário, está distante do consumidor final, devido a um canal de distribuição que consiste de um misto de distribuidores, atacadistas e/ ou varejistas.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), os serviços apresentam quatro características distintas, conforme demonstrado na figura:

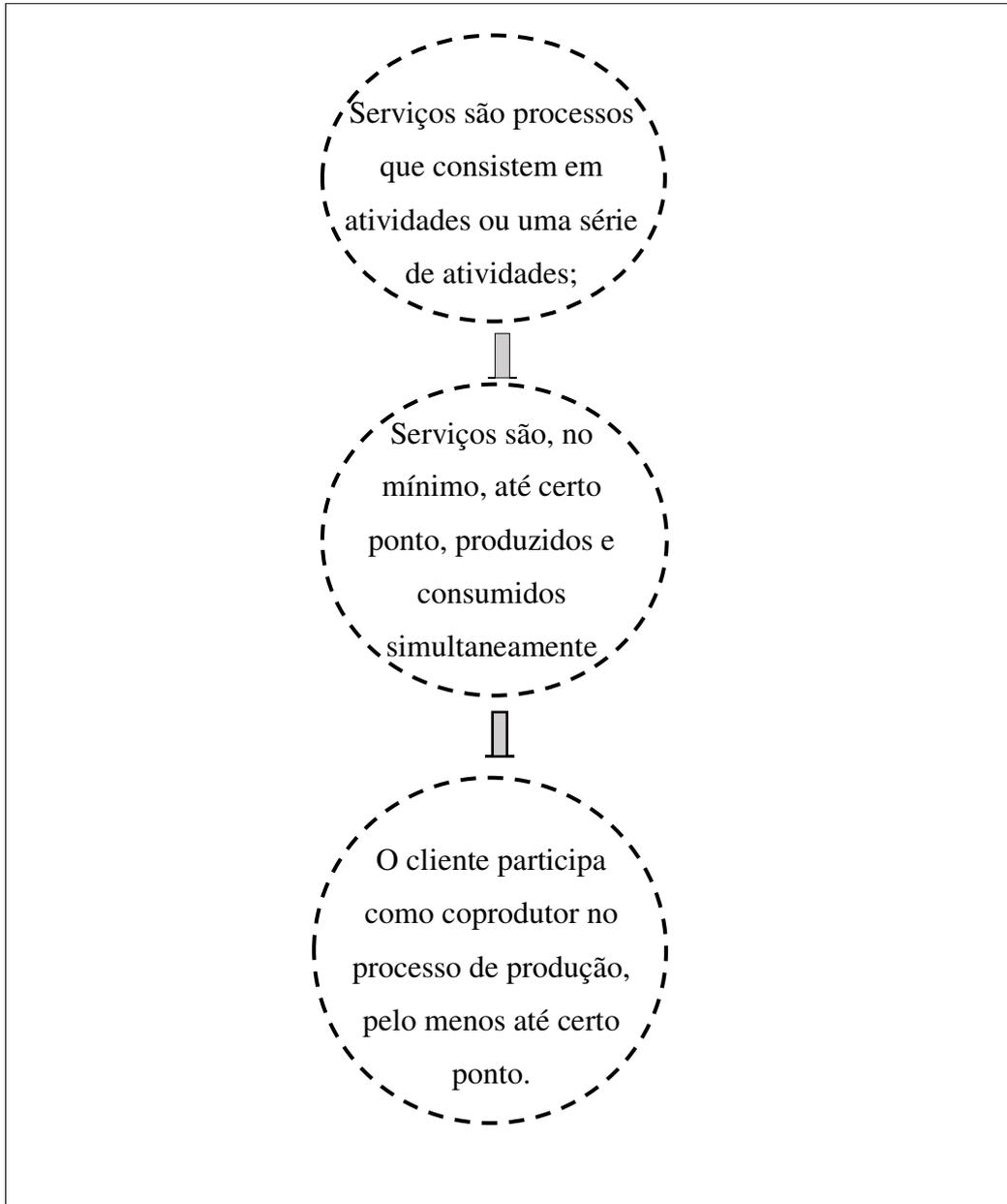
Figura 1 - Características dos serviços



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2003).

Grönroos (2009, p.47), elenca a existência de três características que são atribuídas na maioria dos serviços, sendo:

Figura 2 - Características dos Serviços (Grönroos)



Fonte: Adaptado de Grönroos (2007).

2.3 O papel dos serviços na economia

No passado, as necessidades lideravam o desenvolvimento das tecnologias, porém na contemporaneidade houve uma inversão, pois é possível perceber um maior desenvolvimento de elementos tecnológicos em comparação as necessidades a serem atendidas pelos mesmos.

Embora seja de importante valia, no meio empresarial, a tecnologia detém uma grande influência na formação do produto e sua imitação, o que por um lado torna-se um fator que irá dificultar o relacionamento e entendimento da satisfação do cliente, conseqüentemente sua fidelização.

Na década de 90 começou uma evolução no que diz respeito às empresas terem melhores condições de perceber o real valor de bens e serviços. Já no século XX, a principal mudança estrutural das economias capitalistas foi o aumento da participação dos serviços na geração de valor adicionado e na estrutura ocupacional em detrimento dos outros setores.

Diante de uma realidade em que os produtos são cada vez mais similares, as empresas se viram forçadas a investir em estratégias de serviços que as tornem mais atraentes, quando comparadas a seus potenciais concorrentes. Analisando a demanda do consumidor, verifica-se que há uma mudança no seu padrão de consumo. Cada vez mais, os consumidores direcionam suas preferências à comodidade e praticidade que o dia a dia lhe exige. Tal alteração nas preferências do consumidor requer que as empresas se adaptem, direcionando a sua produção industrial à fabricação de bens com elevada participação dos serviços.

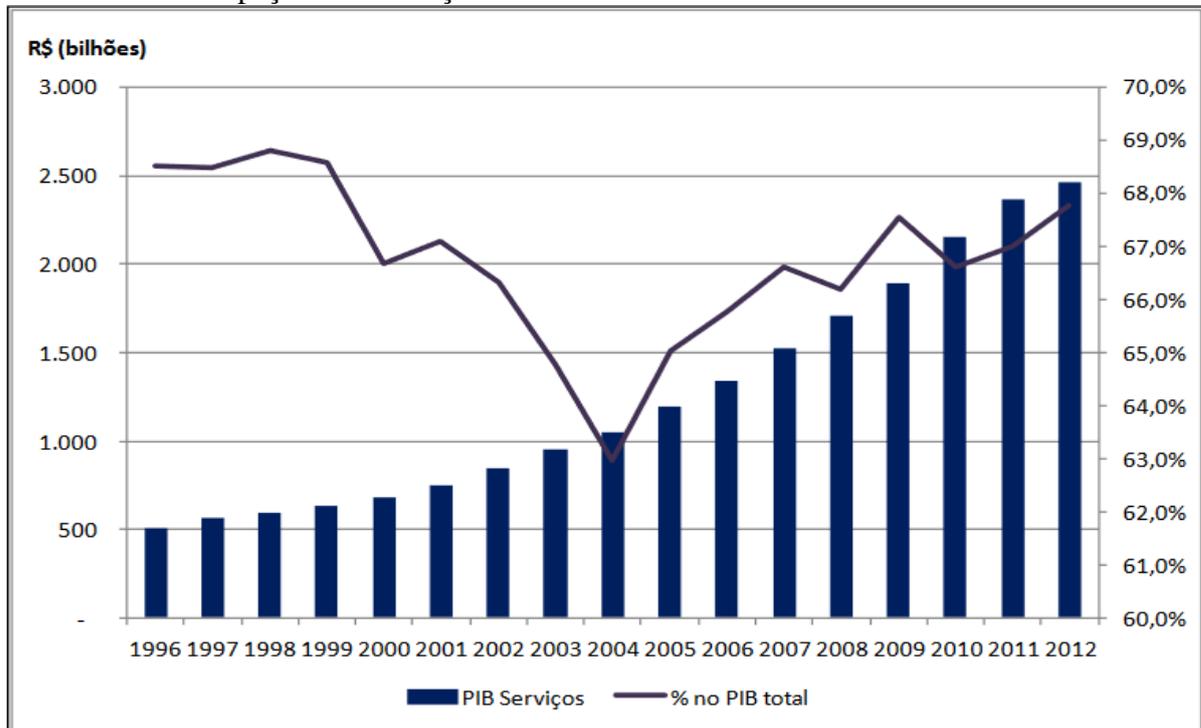
Desta maneira, para este modelo de gestão, o único modo de manter-se adiante dos demais é ser mais criativo e rápido na absorção e uso das tais tecnologias, algo que pode ser notado na própria evolução das competências necessárias aos profissionais. A inovação contínua do seu serviço, a melhoria contínua, tem que estar presente na sua prestação de serviços.

Atualmente, o setor de serviços ocupa posição de destaque em economias de países desenvolvidos. Os principais indicadores utilizados para evidenciar este fato têm sido os percentuais de participação do setor de serviço na ocupação de mão de obra e na geração do PIB (Produto Interno Bruto). A oferta de produtos e serviços, em especial no formato de soluções, é um desafio constante para as organizações, tendo em vista a necessidade de combinar experiência na fabricação de produtos com prestação de serviço, de modo a entregar o valor que o cliente está disposto a pagar.

Setor de serviços pode ser alternativo para contornar o desemprego, gerando grande importância na economia. Acredita-se que 75% do PIB mundial advêm de receita oriunda de serviços (BAINES et al ., 2013). Em países desenvolvidos, o setor de serviços tem se mostrado um importante pilar da economia (BIKFALVI et al., 2012). Em países emergentes, observa-se crescente impacto dos serviços na geração de empregos e na economia. No Brasil, 7º maior economia mundial em 2013, os serviços contribuíram com aproximadamente 69,4%

do PIB, seguido pela indústria, com aproximadamente 24,9% e o agronegócio, com 5,7%. (IBGE ESTATÍSTICA,2014).

Gráfico 1 – Participação dos Serviços no PIB do Brasil



Fonte: Contas Nacionais, IBGE (valores correntes).

2.4 Os serviços na indústria

O crescimento populacional e o incremento da automação, verificados após a segunda guerra mundial, marcaram a transição da era industrial para a pós-industrial. Nesta nova fase, o padrão de vida das pessoas deixou de ser mensurado exclusivamente pela quantidade de bens adquiridos para ser medido, também, pelos investimentos realizados em serviços. Os serviços passaram a elevar a qualidade de vida das pessoas que podiam pagar por eles (BELL, 1973). Esta transformação social veio acompanhada de uma mudança no cenário econômico de diversos países. A participação dos serviços na ocupação de mão de obra e na geração de riqueza, refletida pelo Produto Interno Bruto (PIB), passou a apresentar, em muitos países, taxas de crescimento maiores que os demais setores.

Desde a Pré-História o homem tem transformado matérias-primas em produtos úteis à sua sobrevivência. A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no século XVIII, reflete a necessidade da modernização do homem, mediante as constantes mudanças que ocorrera, seja

nos setores econômicos ou sociais, o que gerou um impacto nos processos produtivos e uma nova concepção entre o trabalho humano e as máquinas.

Enquanto na Idade Média o artesanato era a forma de produzir mais utilizada, na Idade Moderna ocorreram mudanças. A burguesia industrial, ávida por maiores lucros, menores custos e produção acelerada, buscou alternativas para melhorar a produção de mercadorias, havendo também o crescimento populacional, que trouxe maior demanda de produtos e mercadorias.

Tal revolução tornou os métodos de produção mais eficientes, os produtos passaram a ser produzidos mais rapidamente, barateando o preço e estimulando o consumo. Por outro lado, aumentou também o número de desempregados. As máquinas foram substituindo, aos poucos, a mão de obra humana. A poluição ambiental, o aumento da poluição sonora, o êxodo rural e o crescimento desordenado das cidades também foram consequências nocivas para a sociedade.

A principal característica da Revolução Industrial foi a criação do sistema fabril mecanizado, isto é, as fábricas passaram da simples produção manufaturada para a complexa substituição do trabalho manual por máquinas. Essa substituição implicou na aceleração da produção de mercadorias, que passaram a ser produzidas em larga escala. Essa produção em larga escala, por sua vez, exigiu uma demanda cada vez mais alta por matéria-prima, mão de obra especializada para as fábricas e mercado consumidor. Tal exigência implicou, por sua vez, também na aceleração dos meios de transporte de pessoas e mercadorias. Era necessário o encurtamento do tempo que se percorria de uma região à outra para escoar os produtos.

Nesse sentido, a Revolução Industrial estimulou o desenvolvimento das cidades, que tiveram que se adaptar ao grande contingente de pessoas que migrava do meio rural em busca de emprego nas fábricas, bem como a criação de transportes, como a locomotiva a vapor, que exigia uma malha ferroviária, isto é, linhas de trem feitas de ferro para estabelecer a ligação entre as regiões.

Diante das influências propostas por um sistema mecanizado, oriundo da Revolução Industrial, onde para a indústria de manufatura caracterizava a oferta de serviços como um custo indesejável para os negócios, viu-se a inevitabilidade de uma revisão de conceitos e paradigmas. Atualmente, a oferta de serviço ganhara cada vez mais importância dentro do cenário industrial, pois se tornou um fator fundamental para a satisfação dos clientes.

A necessidade crescente do mercado tem levado aos fabricantes absorverem cada vez mais atividades de serviços associados à fabricação, comercialização e assistência ao cliente. Neste caso, Grönrrros (2003) acredita que à medida que essas organizações estendem suas

atividades tradicionais de fabricantes a prestadoras de serviços, elas se transformam em fábricas de serviços.

De acordo com Kon (1999), o papel e natureza das atividades de serviços vem sofrendo mudanças consideráveis a partir da recente reestruturação produtiva das empresas e das economias mundiais, intensificado pelas inovações tecnológicas. As indústrias começam a perceber que a oferta de produtos e serviços integrados proporcionam um lucrativo e mais duradouro relacionamento com o cliente do que apenas a transição econômica de aquisição de bens. Giansi (1994) destaca três papéis dos serviços na indústria:

- ✓ Diferencial competitivo;
- ✓ Suporte às atividades de manufatura;
- ✓ Geradores de lucro.

O serviço agregado ao produto adiciona valor à oferta final, o que significa diferencial competitivo para as empresas e seus produtos. As atividades de produção existem dentro de um sistema composto por subsistemas, vários desses subsistemas são compostos por serviços que dão suporte à atividade de manufatura da empresa (administração financeira, administração de recursos humanos, etc.).

A utilização dos serviços na indústria possibilita uma estratégia que se concretiza pela elaboração de contratos em que o fabricante fica responsável pela manutenção, reparação e monitorização remota dos equipamentos, permitindo que tenha acesso em tempo real à informação sobre como os clientes os utilizam e que a sua gestão seja mais eficiente. O conhecimento que o fabricante ganha por esta via sobre as necessidades do cliente permite-lhe depois oferecer serviços personalizados e de alto valor acrescentado. Estes serviços têm o potencial para gerar diferenciação competitiva, gerar fluxos econômicos mais estáveis, aumentar as vendas e rentabilidade e, pela relação mais próxima com os clientes que este modelo de negócio requer competir, com fabricantes de economias com menores custos laborais.

A indústria deve preparar-se para, nos próximos cinquenta anos, desenhar e fazer cumprir um plano de reindustrialização assente num conceito emergente de servitização da indústria, que em seguida se apresenta. Deste modo, as empresas industriais devem tornar-se aptas a utilizar uma oferta de serviços como mecanismo de diferenciação, fonte de vantagem competitiva e maximização de rentabilidade.

3 SERVITIZAÇÃO

3.1 Conceito de Servitização

A Servitização foi um termo definido por Vandermerwe e Rada em 1988 e desde então este sistema tem sido estudado. Atualmente, muitas organizações estão adotando-o como forma de agregar valor aos produtos, gerando capacidades adicionais aos fabricantes e criando uma diferenciação, com ação de longo prazo (BAINES et al., 2009). A estagnação no lucro sob a venda de produtos, por empresas manufatureiras, foi a principal causa do início da servitização. Estudiosos apontam que o processo de vender serviços, além de produtos, garante diversas vantagens às empresas, tais como fidelização do cliente, maior valor agregado e destaque na competição com outras empresas.

Vandermerwe e Rada foram os pioneiros no uso do termo “servitização”, do original em inglês *servitization*, e definiram o termo da seguinte forma:

“Não é mais válido para indústrias ou corporações individuais estabelecer diferenças simplistas entre bens e serviços ou presumir que podem fazer um sem o outro. A maior parte das empresas hoje está, em menor ou maior escala, fazendo ambos. Muito disto deve-se ao fato de os gestores estarem enxergando as necessidades dos clientes como um todo, mudando do foco antigo e ultrapassado em bens e serviços para pacotes ou sistemas integrados, como às vezes são referenciados, com os serviços exercendo papel de liderança (...). Nós chamamos este movimento de 'servitização' dos negócios (Vandermerwe e Rada, 1988, p. 31).

Para Lockwood (2009), a servitização é: “Um processo de inovação focado no ser humano, que enfatiza a observação, a colaboração, a aprendizagem rápida, a visualização de ideias, a prototipagem rápida do conceito e a análise de negócio.”

Quadro 2 - Definições para Servitização

Autores	Definições
Vandermerwe e Rada (1988)	Aumento da oferta de pacotes com combinações de produtos, serviços, suporte, self-service e conhecimento, com foco no cliente
Ren e Gregory (2007)	Um processo de mudança em que uma empresa manufatureira abraça a orientação para serviços e/ou desenvolve mais e melhores serviços, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes, criar vantagem competitiva e melhorar o desempenho da empresa
Baines et al. (2009)	Inovação das habilidades e processos de uma organização através de uma mudança de vender produtos para vender sistemas de produto-serviço para aumentar a criação de valor (product service systems)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

3.2 Características da servitização

A principal característica da servitização diz respeito à mudança de foco da venda do produto para um conjunto de serviços. Segundo Silva et al. (2009), o recurso básico deixa de ser a produção, mas um sistema de conhecimento em que toda a organização se volta ao atendimento das necessidades do usuário, o que gera mudança na maneira de operação das empresas manufatureiras, que passam a expandir sua cadeia de valor, altera o foco da sua excelência operacional, passando a depender fortemente de alianças com os clientes, reposiciona o significado da integração vertical e modifica a orientação das indústrias, antes baseada em transações de bens tangíveis e agora em oferta de soluções completas que promovam um relacionamento duradouro com o cliente (MARTINEZ et al., 2010; ALMEIDA; MIGUEL; SILVA, 2011; PIMENTEL, 2011).

Observa-se atualmente que manter o foco na produção de produtos físicos pode não ser mais suficiente para garantir vantagem competitiva em algumas indústrias, principalmente àquelas ligadas à manufatura de bens tecnológicos. Para a solução e crescimento, a servitização, composta por abordagens e conceitos novos, tem surgido com papel diferenciador. Oliva e Kallenberg (2003) sugerem três abordagens na associação entre bens manufaturados e serviços especializados. A primeira se apoia em argumentos econômicos: receitas podem ser geradas por serviços associados a produtos de longo ciclo de vida; serviços, em geral, têm uma margem de lucro maior e são mais resistentes aos ciclos econômicos do que os produtos manufaturados. A segunda abordagem versa sobre a questão tecnológica: consumidores estão demandando produtos de tecnologia mais complexa, que requerem serviços cada vez mais especializados. A terceira diz respeito à competição: serviços são mais dependentes de talentos e mais difíceis de imitar, tornando-se fonte de vantagem competitiva.

A servitização também se apresenta como a opção estratégica mais importante para as empresas de manufatura, localizada em países com economia desenvolvida (AHAMED; INOHARA; KAMOSHIDA, 2013). O "agrupamento" de produtos e de serviços, de acordo com a demanda dos clientes, tem o papel de inibir a entrada de produtos de preços inferiores de outros países. O mesmo, ainda pode ser considerada um processo de inovação aberta, de difícil implementação e desempenho (KELLOG; ORLIKOWSKI; YATES, 2006).

Uma outra característica da servitização é que as empresas usualmente a adotam em etapas. Essas etapas ilustram a importância que a empresa dá, na elaboração de sua estratégia, para os produtos e serviços (Oliva e Kallenberg 2003).

3.3 Sistema Produto - Serviço

Empresas cujos processos de atuação estão focados na produção de bens industriais ou na prestação de serviços têm encontrado na diversificação de suas atividades a gênese de novas estratégias competitivas. Dois modelos bem caracterizados neste contexto são a servitização e a produtização, respectivamente (Baines et al 2009). Ambas as opções envolvem atitudes inovadoras, na forma de agregação de valor aos produtos, seja por meio de serviços que são associados a bens físicos ou de ações concretas associadas a serviços.

O PSS é o termo mais utilizado depois de servitização. Para alguns autores, PSS é uma combinação integrada de produtos e serviços que agregam valor durante o uso. O termo

produtização é apresentado quando há, inicialmente, uma oferta de serviços a que se agregam produtos tangíveis a estes a fim de gerar uma única oferta. (KINNUNEN; TURUNEN, 2012).

O conceito de PSS teve sua origem, nos anos 1990, no norte da Europa. Iniciou com uma abordagem focada na ecologia industrial, centrada no conceito de “vender performance” em vez de vender “bens” (SPRING; ARAÚJO, 2009). PSS é um caso de servitização e pode ser concebido como uma extensão da operacionalidade de um bem físico, agregando a esses serviços especializados.

O PSS (Product Service System), segundo Goedkoop et al (1999), é uma combinação integrada entre produtos e serviços que, assim como a servitização, engloba uma estratégia competitiva. Mas, além de ser orientado por serviços, o PSS também decorre de uma maior demanda pela sustentabilidade ambiental. O PSS é um caso particular da servitização e é orientada pela funcionalidade do produto gerado e não somente pela oferta do bem. Ou seja, a empresa fabrica o produto e em seguida transfere a responsabilidade de uso para o consumidor final.

Quadro 3 - Definições de PSS

Autor, data	Definição de PSS
Goedkoop et al; 1999	“PSS é um sistema de produtos, serviços, rede de atores e infraestrutura de apoio que se esforça continuamente para ser competitivo, satisfazer as necessidades dos clientes e ter um menor impacto ambiental que os modelos tradicionais de negócio.”
Mont, 2002	“PSS deve ser definido como um sistema de produtos, serviços, redes de apoio e infraestrutura que seja projetado para ser: competitivo, satisfazer as necessidades dos clientes e ter um menor impacto ambiental que os modos tradicionais de negócio.”
Mazini e Vezzoli, 2002	“PSS pode ser definido como resultado de uma estratégia inovadora, mudando o foco do cenóbio de concepção e venda de produtos físicos somente, para venda de um sistema de produtos e serviços que são

	conjuntamente capazes de atender demandas específicas do cliente.”
Brandstotter et al. 2003	“PSS convém em produtos tangíveis, serviços intangíveis, projetados e combinados de forma a serem conjuntamente capazes de atender as necessidades específicas do cliente. Além disso, o PSS tenta alcançar as metas de desenvolvimento sustentável.”
Wog, 2004	“PSS pode ser definido como uma solução oferecida para a venda que envolve ambos, os produtos e um elemento de serviço, para entregar a funcionalidade necessária.”
Tukker e Tischner, 2006.	“PSS consistem num mix de produtos tangíveis e serviços intangíveis, projetado e combinado para que em conjunto sejam capazes de satisfazer as necessidades dos clientes finais.”
Pawar et al., 2009	“PSS defini-se como um pacote integrado de produtos e serviços.”

Fonte: Adaptado de Pereira (2013).

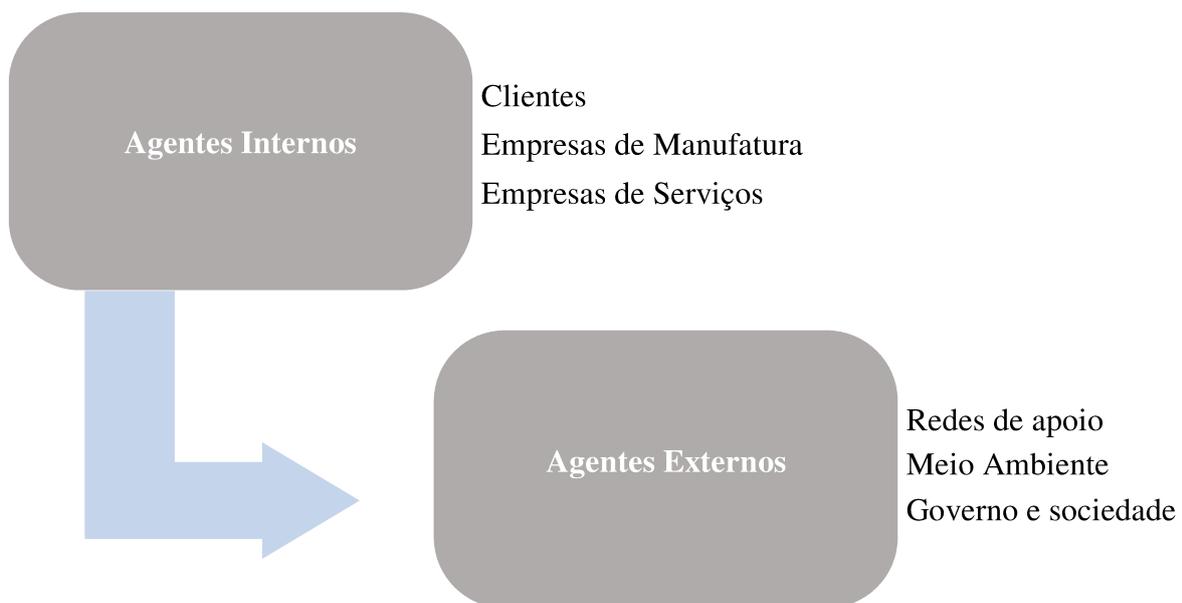
O PSS, embora utilizado em muitos casos como sinônimo de servitização, está intimamente associado aos debates sobre a sustentabilidade e à redução dos impactos ambientais, dado que a agregação de serviços rumo à oferta de soluções pode prolongar a vida útil do produto e permitir o compartilhamento do mesmo, maximizando seu uso e minimizando o consumo de recursos. (BAINES et al., 2007; BAINES et al 2009;)

Dimache e Roche (2013) explicam que o PSS pode ser definido a partir de uma série de perspectivas: uma perspectiva ambiental, considerando PSS como uma forma de aumentar a sustentabilidade (BREZET et al., 2001), uma perspectiva de negócio (GOEDKOOP et al., 1999) ou ambas (MANZINI; VEZZOLI, 2002; MONT, 2002; TUKKER; TISCHNER, 2006). Para Dimache e Roche (2013), o PSS é um conceito de negócio específico que se concentra principalmente nas demandas dos clientes e destina-se a fornecer-lhes todos os benefícios do produto sem a posse necessária, sendo menos prejudicial ao meio ambiente.

No que se refere aos agentes, o PSS é composto por vários grupos que se dividem em internos e influenciam diretamente o processo: empresas de manufatura, prestadores de serviços e clientes, além daqueles que apesar de estarem envolvidos em sua composição, têm um papel mais externo: governo e sociedade, meio ambiente e redes de apoio.

A Figura 3 apresenta uma classificação dos agentes que compõem um PSS em internos e externos, de acordo com as atividades que cada um desempenha, descrita por Baines et al. (2007).

Figura 3 – Agentes Internos e Externos da cadeia do PSS



Fonte: Adaptada de Mont, (2002)

Wise and Baumgartner (1999) identificaram quatro tipos de PSSs: serviços integrados, serviços globais, soluções integradas e controle de distribuição. A classificação dos PSSs aceita por muitos autores (BREZET et al., 2001; COOK; BHAMRA; LEMON, 2006, HIRSCHL; KONRAD; SCHOLL, 2003 TUKKER; TISCHNER, 2006; YANG et al., 2009) reúne todos estes quatro tipos de PSS em três categorias:

Quadro 4 - Categorias de PSS

CATEGORIAS DE PSS		
SERVIÇOS ORIENTADOS AO PRODUTO	SERVIÇOS ORIENTADOS AO USO	SERVIÇOS ORIENTADOS AO CLIENTE
Ocorrem quando o produto é de propriedade do cliente; neste caso, alguns serviços extras são adicionados como financiamento, instalação ou manutenção, consultoria;	Ocorrem quando o produto é de propriedade do fabricante que vende o uso do produto. Esta categoria inclui a partilha do produto, arrendamento, leasing, unidade de pagamento por serviço;	Ocorrem quando o produto é substituído por um serviço. Neste caso, a funcionalidade é entregue ao invés do produto ou serviço; o produto é apenas um veículo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

4 SERVITIZAÇÃO E IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS

A única maneira de uma empresa conquistar e manter uma boa participação de mercado é desenvolver um diferencial de competitividade, seja oferecendo algo que seus concorrentes também oferecem, mas que aos olhos do cliente resulta em benefícios superiores, tendo o mesmo que pagar algum dinheiro extra para obtê-lo.

A principal dificuldade da implantação da servitização se deve a reorganização da estrutura produtiva, permitindo a alteração e a evolução da manufatura, de acordo com as aspirações dos consumidores. Contudo, o acesso permanente do fabricante às informações de uso do produto permite melhorias no projeto e aumento no desempenho e confiabilidade do produto (BAINES et al., 2007).

Kotler apud Gianesi e Corrêa (1994) consideram os serviços como determinantes na competitividade das empresas visto que, segundo ele, as operações de serviços estão presentes nos fatores que aumentam o valor percebido pelo consumidor e nos fatores que diminuem o preço pago pelo cliente.

Nas palavras de Mont (2000), unir produção a serviços permite à empresa enxergar um novo nicho ou oportunidade, tendências do mercado e desenvolvimento do produto, indo além da percepção habitual e rotineira da companhia. Essa união apresentaria vantagens para a manufatura uma vez que permitiria:

- ✓ Adicionar valor ao produto;
- ✓ O crescimento estratégico de sua base, com conhecimento de um mercado mais maduro;
- ✓ Melhoria no relacionamento com o cliente, dada a forte interação de serviços com o consumidor final para entendimento de suas preferências;
- ✓ Aumentar a duração do produto, por meio do entendimento de seus principais defeitos e problemas;
- ✓ Identificar novas oportunidades de vendas, upgrades, trocas e reciclagem do material usado.

4.1 Características das organizações, seus componentes e projeto organizacional

Segundo Oliva e Kallenberg (2003) e Martinez et al. (2010), uma empresa tipicamente manufatureira, quando passa por um processo de servitização, requer novos princípios, estruturas e processos para produção e suporte à operação. Voss (1992) e Chase e Garvin

(1989) sugerem que existe uma sutil e distinta formação na estrutura organizacional da empresa assim como deve haver processos apropriados a essa nova estratégia. Baines et al. (2009a) e Baines, Lightfoot e Smart (2011) ratificam que empresas manufatureiras tradicionais que oferecem serviços acoplados ao produto necessitam passar por transformações em sua esfera estrutural e processual.

Gebauer, Friedli e Fleisch (2006) analisam a importância da mudança da missão da organização como sendo um fator de sucesso no processo de servitização. Isso porque é dessa forma que ela define sua estratégia de serviço e também se diferencia das demais concorrentes. Conforme a empresa cresce dentro do universo de serviços, o produto se torna realmente uma parte da oferta e deixa de ser o centro da proposição de valor da companhia, segundo afirma Oliva e Kallenberg (2003). Dessa forma, obtém-se um maior conhecimento dos processos chaves do cliente e como o serviço prestado pode ajudá-lo.

Para Gebauer, Friedli e Fleisch (2006), a missão deixa de ser simplesmente que o produto seja útil ao cliente, mas que o ajude a aperfeiçoar seus processos, ações e estratégias.

4.2 Vantagens e desvantagens da implantação

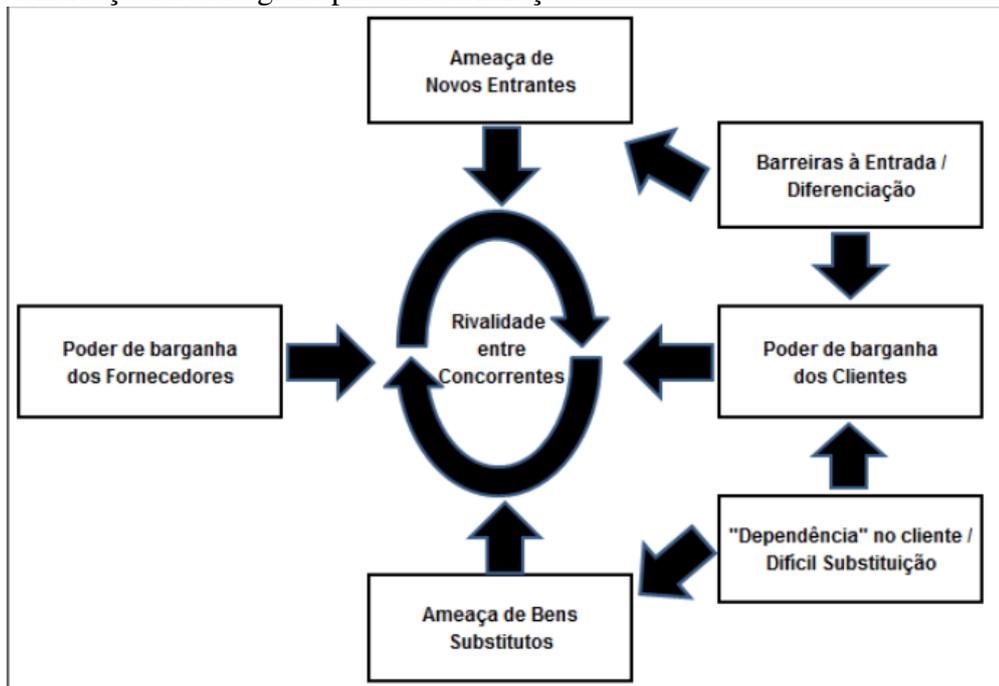
4.2.1 Estratégico

Uma das motivações estratégicas para a servitização é que os serviços são importantes para a diferenciação da oferta da empresa (Mathieu, 2001). Tal relevância estratégica varia conforme o tipo de produto fabricado, o tipo de mercado em que a empresa atua, além de outros fatores. Todavia, parece claro que qualquer empresa que deixe de se preocupar com os serviços que acompanham seus produtos arrisca-se a ter sua posição competitiva seriamente ameaçada.

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). Embora, no que se refere as implicações organizacionais, a servitização dos negócios é apresentada a empresa com diversos benefícios, entre eles, encontra-se a resistência a ciclos econômicos.

Nas 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).

Figura 4: Motivações estratégicas para a Servitização



Fonte: adaptado de Porter (1996).

Criar barreiras à entrada de novos concorrentes também é uma motivação estratégica para a servitização. Outro ponto a ser considerado também é a dependência, onde as empresas que oferecem pacotes de produtos e serviços combinados, com foco no cliente e baseados em relacionamentos de longo prazo, podem tornar o negócio do cliente dependente de seu pacote de produtos e serviços, pois a eficiência de seu negócio passa a depender deste pacote.

4.2.2 Financeiro

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; Wise e Baumgartner, 1999). Em indústrias manufatureiras com uma 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.

Wise e Baumgartner (1999) estimam que o potencial de vendas de serviços é igual ou, até mesmo, o dobro do que a venda de novos produtos. Oliva e Kallenberg (2003) concordam e mencionam que há grande potencial para aumentar as receitas através da venda de mais serviços para a base instalada de produtos.

Quadro 5 - Motivações financeiras para a Servitização

AUTORES	MOTIVAÇÕES
Mathe e Shapiro (1993); Wise e Baumgartner (1999); Oliva e Kallenberg (2003)	Potencial para aumentar receitas com serviços para a base instalada de produtos.
Brax (2005); Gebauer et al. (2008); Oliva e Kallenberg (2003)	Estabilidade das receitas e lucros pela característica anticíclica dos serviços.
Baines et al. (2006); Heskett et al. (1994)	Maior rentabilidade pela diferenciação e menor competição via preços

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

4.2.3 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.

Em marketing e gestão de operações, os serviços sempre foram tratados como algo residual e diferente da normalidade da produção e do marketing de produtos. É notável que eles sejam definidos pelo que não são: eles são intangíveis, não podem ser armazenados, não são transportáveis e assim por diante. Sampson e Froehle (2006), citando Castells and Aoyama, notam com estranheza que os serviços são tratados como “uma noção residual que abarca tudo o que não é agricultura, mineração, construção ou manufatura”.

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). As estratégias de Servitização influenciam a satisfação do cliente e, em termos gerais, aumentam a adoção de novos produtos e a confiança do cliente na credibilidade do fornecedor (Baines et al.,2006; Mathieu,2001). Nesse sentido, os serviços também podem aumentar a lealdade dos clientes (Heskett et al., 1994; Oliva e Kallenberg, 2003; Vander merwe e Rada, 1988).

As estratégias de servitização influenciam a satisfação do cliente e, em termos gerais, aumentam a adoção de novos produtos e a confiança do cliente na credibilidade do fornecedor (Baines et al., 2006; Mathieu, 2001). Nesse sentido, os serviços também podem aumentar a lealdade dos clientes (Heskett et al., 1994; Oliva e Kallenberg, 2003; Vandermerwe e Rada, 1988).

Os serviços tendem a induzir a repetição da venda do produto, pois eles intensificam o contato com os clientes e colocam os fornecedores na posição certa para oferecer novos produtos e serviços. Finalmente, com a oferta de serviços, as empresas podem obter mais informações sobre as necessidades dos clientes e com isso desenvolver ofertas mais atrativas e customizadas (Baines et al, 2006; Mathieu, 2001).

A servitização leva as organizações a mudarem do marketing transacional para o marketing relacional e a reconhecerem que bens e serviços necessitam ser tratados de modo diferente (BAINES et al., 2009).

Quadro 6 - Motivações de marketing para a Servitização

AUTORES	MOTIVAÇÕES
Levitt (1972); Mathe e Shapiro (1993); Gebauer et al. (2008); Mathieu (2001)	Vender mais produtos por influência de decisão de compra.
Heskett et al. (1994); Davis et al. (2006); Vandermerwe e Rada (1988)	Atender a demanda dos clientes que exigem cada vez mais serviços.
Baines et al (2006); Mathieu (2001)	Repetir venda de produtos e facilitar a adoção de novos produtos. Acesso à informação sobre necessidades dos clientes para oferta customizada.
Heskett et al. (1994); Mathieu (2001); Oliva e Kallenberg (2003)	Aumenta a satisfação e a lealdade dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

5 METODOLOGIA

Nesta etapa do estudo serão tratados os instrumentos metodológicos utilizados: o tipo de pesquisa, os seus métodos, os instrumentos de coleta de dados, o universo ou população, o tratamento e a análise dos dados.

5.1 Caracterização da pesquisa

Para entender a técnica da entrevista e sua utilização em um trabalho de pesquisa é fundamental conceituar e entender primeiramente o que é pesquisa. Rosa e Arnoldi (2006) e Luna (1988, p.71) referem-se à pesquisa como “uma atividade de investigação capaz de oferecer e, portanto, produzir um conhecimento novo a respeito de uma área ou de um fenômeno, sistematizando-o em relação ao que já se sabe”.

Gil (1999, p. 45), conceitua pesquisa como:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. (...) A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (...) ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Segundo Diehl e Tatim (2013, p. 47) “a pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Ao seu desenvolvimento é necessário o uso cuidadoso de métodos, processos e técnicas”. Através da aplicação desses procedimentos o pesquisador pode descobrir situações ou problemáticas que podem ser estudadas, a fim de entendê-las e analisá-las. Pesquisa é, portanto, o caminho para se chegar à ciência, ao conhecimento. É na pesquisa que utilizaremos diferentes instrumentos para se chegar a uma resposta mais precisa. Conforme Ribeiro (2008), o instrumento que o pesquisador utilizará para atingir resultados ideais será estipulado por ele mesmo.

Esta pesquisa foi realizada na Empresa Nutrilight, uma fabricante, produtora de alimentos congelados com uma tecnologia diferenciada e moderna, embalados à vácuo, oferecendo também como oferta a prestação de serviços voltados para atendimento clínico, como por exemplo o atendimento nutricional.

Conforme Acevedo e Nohara (2009) as pesquisas são classificadas de acordo com as suas características, ou seja, se possuem características descritivas, exploratórias ou

explicativas. O estudo realizado consistiu em uma pesquisa exploratória, sendo o seu principal objetivo “[...] proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma precisa o problema” (ACEVEDO; NOHARA, 2009, p. 46). Além disso, a pesquisa teve como objetivo descrever a o papel influenciador da Servitização como modelo de gestão que gera crescimento e maior rentabilidade para a organização.

Segundo Acevedo e Nohara (2009, p. 46):

A pesquisa descritiva pode ser utilizada pelo investigador quando o objetivo do estudo for: (1) descrever as características de um grupo; (2) estimar a proporção dos elementos de determinada população que apresente características ou comportamentos de interesse do pesquisador; (3) descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenômeno em questão. Cabe ressaltar que a pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno. Ela visa apenas descrevê-lo. (grifo nosso)

Portanto, o estudo realizado consistiu em uma pesquisa exploratória e descritiva, pois objetivou proporcionar maior contato com um problema e relatar as relações entre prestação de produtos e serviços.

5.2 Métodos da pesquisa

A pesquisa realizada utilizou procedimentos metodológicos para auxiliar na busca de seus objetivos. Primeiramente, aplicou-se o método do levantamento bibliográfico, que “[...] consiste na busca de estudos anteriores que já foram produzidos por outros cientistas e que geralmente são publicados em livros ou artigos científicos” (ACEVEDO; NOHARA, 2009, p. 48). Este método foi caracterizado através da definição de termos, teorias, aspectos históricos e muitos outros conceitos levantados durante a realização do referencial teórico. Além disso, foi aplicado o método da pesquisa. A caracterização da pesquisa documental se encontra na utilização de documentos e informações prestados pelos proprietários da empresa Nutrilight, como suas ofertas de produtos e serviços, histórico, estrutura organizacional, entre outros. Em seguida, adotou-se o método do estudo de caso. Segundo Acevedo e Nohara (2009, p. 50) este “[...] caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações. [...] Como estratégia de pesquisa é um método que compreende o planejamento, as técnicas de coleta de dados e [sua] [...] análise”. A utilização deste método foi primordial para a elaboração de um estudo bem detalhado e eficiente, pois

auxiliou em analisar o campo de estudo de forma científica, visando responder ao problema formulado.

De acordo com Diehl e Tatim (2013, p. 61) o estudo de caso apresenta vantagens, como estímulo a novas descobertas, ênfase na totalidade e simplicidade dos procedimentos, mas possui limitações como a dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Por isso, o estudo aplicado não generalizou as suas descobertas de campo ao universo, dispondo assim de características e conclusões únicas ao ambiente de estudo. Foram abordados, também, os métodos quantitativos e qualitativos. O método quantitativo “caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, [...], às mais complexas [...]” (DIEHL; TATIM, 2013, p. 51). A utilização deste procedimento caracterizou-se através de técnicas de coleta de dados que resultaram em informações numéricas transformadas em percentuais. A aplicação do método qualitativo, segundo Acevedo e Nohara (2009, p. 52) “[...] são especialmente úteis para determinar as razões ou os porquês. Assim tal delineamento é recomendado quando se deseja conhecer os fatores que afetam o comportamento humano, tais como: atitudes, crenças, sensações, imagens e motivos” (grifo do autor). Dessa forma, o que definiu na pesquisa a utilização deste método foi a aplicação de uma entrevista e também da observação do ambiente em estudo.

5.3 Técnica de coleta de dados

Uma das técnicas de coleta de dados utilizada foi o questionário que, segundo Marconi e Lakatos (1999) é composto por várias perguntas as quais devem ser respondidas pelo entrevistado, sem a presença do pesquisador, para que não haja a influência deste nas respostas e fique mais fidedigno os dados coletados. O questionário aplicado (Apêndice A) foi composto pela maioria de perguntas fechadas de múltipla escolha, pois se destinaram a facilitar de serem respondidas, sendo aplicado no período na sede da empresa Nutrilight esse processo de coleta de dados consistiu em procedimento individual com os clientes. Esta técnica de coleta de dados foi abordada perante a população em estudo que, segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 43) “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum [...]”, ou seja, o questionário foi aplicado com os clientes que recebem a prestação de produtos e serviços da Nutrilight. Segundo dados prestados pelos proprietários da empresa seu público-alvo são: homens e mulheres, classe média A e B, e idosos. Por fim, foi realizada uma entrevista com uma das sócias, no dia 01 de

junho de 2017, cujo objetivo era saber qual sua percepção e conhecimento a respeito do modelo de Servitização e qual a influência deste no rendimento e crescimento da empresa, buscou-se o conhecimento a respeito dos produtos, serviços, as técnicas utilizadas e os benefícios de um bom atendimento ao público.

Ribeiro (2008 p.141) trata a entrevista como:

“A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.”

Marconi e Lakatos (1999, p, 94) definem, assim, o que é uma entrevista: a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. A entrevista realizada se caracterizou de forma semiestruturada, resultou de perguntas selecionadas, mas com liberdade da entrevistadora desenvolvê-la em direções que considerava adequada. Algumas das principais vantagens em se utilizar a entrevista estruturada, estão na sua rapidez e no fato de não exigirem exaustiva preparação dos pesquisadores, o que implica em custos relativamente baixos. Outra vantagem é possibilitar a análise estatística dos dados, já que as respostas obtidas são padronizadas, mas isto ocasiona, em contrapartida, na não possibilidade de análise dos dados com uma maior profundidade. Segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 96) a entrevista semiestruturada “é uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal”. Esta técnica de coleta de dados foi gravada com o consentimento da entrevistada, para que as respostas fossem evidenciadas de forma real, descaracterizando a subjetividade da entrevistadora em mencionar as respostas neste trabalho.

5.4 Tratamento de dados

Os dados coletados durante a pesquisa foram analisados de acordo com o referencial teórico abordado, permitindo ao pesquisador ter indicações sobre as dimensões e categorias de análise. Essa interpretação foi realizada pelo próprio pesquisador, por meio de técnicas que facilitaram o seu tratamento. A técnica de tratamento dos dados quantitativos e qualitativos

utilizada foi a estatística descritiva e inferencial, com aplicação de tabelas ou quadros e gráficos realizados através do Microsoft Excel, ou seja, os dados foram estratificados a partir de categorias. Essas técnicas aplicadas tornaram os dados coletados mais compreensíveis. Marconi e Lakatos (1999, p. 193 e 198) definem a importância da utilização de tabelas ou quadros e gráficos na realização de uma pesquisa que contenha dados quantitativos da seguinte forma: “Tabela é uma forma de disposição gráfica de séries, de acordo com determinada ordem de classificação. Seu objetivo é sintetizar os dados de observação, tornando-os mais compreensíveis. [...]”. A representação dos dados com elementos geométricos permite uma descrição imediata do fenômeno. Representa uma forma atrativa e expressiva, uma vez que facilita a visão do conjunto com apenas uma olhada, e possibilita ver o abstrato com facilidade. A técnica da estatística descritiva foi aplicada, pois esta consiste em descrever os dados, sejam eles de uma amostra ou de uma população, incluindo a sua ordenação, sua representação em tabelas e gráficos e as relações funcionais entre as variáveis. Além disso, como dito anteriormente, foi aplicada à técnica da estatística inferencial, pois atenta-se com o raciocínio necessário para, a partir dos dados, se obterem conclusões. O seu objetivo é conseguir uma afirmação acerca de uma população com base numa amostra.

5.5 Perfil da amostra

Devido ao objetivo desta pesquisa em analisar o papel da servitização como um modelo de gestão que influencia no crescimento e rentabilidade da empresa Nutrilight, é imprescindível avaliar o nível satisfação e fidelização de seus clientes, frente aos produtos e serviços prestados. Sendo assim, durante o período de 1 semana, em junho, foram analisados a rotina da empresa, seus clientes e prestação de serviços. Os dados coletados durante esse período totalizaram 22 atendimentos, entre eles consultas e compras de produtos. Nesse sentido, a amostragem realizada na pesquisa consistiu em questionar todos clientes atendidos por dia, ou seja, 100% dos atendimentos realizados a cada dia.

6 ESTUDO DE CASO: EMPRESA NUTRILIGHT

A seguir será caracterizada a empresa participante do estudo, demonstrando o seu histórico, sua identidade organizacional com a missão, visão e valores, a sua estrutura, entre muitos outros aspectos que a caracterizam. Além disso, serão detalhadas as análises dos dados da pesquisa realizada através da aplicação dos questionários, da entrevista e da observação sistemática.

6.1 Caracterização da empresa

A empresa Nutrilight é uma fabricante, que optou por utilizar de um diferencial no mercado, tornando-se prestadora de serviços e produtos na área alimentícia de São Luís. De acordo com o dicionário Aurélio, a manufatura (do latim, manu, mão e factura, feitura) descreve a transformação de matérias primas em produtos terminados para sua comercialização, envolvendo também processos de elaboração de produtos semi-faturados. Caracteriza-se por ser um estabelecimento fabril em que a técnica de produção é artesanal, mas o trabalho é desempenhado por grande número de operários, que devem cumprir uma jornada de trabalho com hora para iniciar e terminar, sob a direção de um patrão.

Nesse sentido, a Nutrilight caracteriza-se por ser uma fabricante que produz e executa serviços essenciais, voltados para a busca da melhoria na qualidade de vida dos seus clientes, através da produção de alimentos ricos em uma nutrição saudável e acompanhamento clínico. O seu surgimento ocorreu em 19 de junho de 2014, quando o proprietário, o nutricionista Igor Caleb, percebeu em suas consultas a necessidade de adequar a rotina acelerada de seus clientes a uma alimentação saudável, visto que os mesmos não detinham de tempo para preparar suas refeições e alimentação balanceada.

O alimento é uma condição essencial para a sustentação da vida, ou seja, para que a alimentação seja feita de maneira correta tem que ser ingerido na quantidade e variedade adequadas, caso contrário o organismo não desenvolve corretamente suas funções e acaba por não conseguir prevenir as doenças causadas por uma má alimentação. O consumo de verduras, legumes e frutas fornece grande parte das vitaminas e sais minerais de que o nosso organismo necessita, além de fibras e pouca quantidade de carboidratos. É importante que a cada refeição haja o consumo de uma hortaliça e que, pelo menos uma vez ao dia, uma fruta seja consumida, de preferência fresca.

Em conversa com a sócia, e então proprietária da Nutrilight, debateu-se sobre a importância do oferecimento de tal nutrição saudável, visto que atualmente a praticidade e a busca pelo caracterizado fast food vem gerando uma sociedade com hábitos não saudáveis e muitas vezes enferma. A mesma afirmou que durante meses fizeram pesquisas de campo e científica, possibilitando com que a Nutrilight trouxesse para o mercado maranhense uma tecnologia moderna e diferenciada de congelamento, que permitisse o prazer gastronômico aliado à saúde. Este congelamento trata-se de um processo muito rápido que acontece em temperaturas inferiores a -18°C . Diferentemente do congelamento tradicional, a técnica inovadora utilizada pela Nutrilight permite a manutenção das características originais do alimento como: sabor, cor, textura e aroma.

Essa tecnologia evita a formação de cristais de gelo que engrossam e até quebram as paredes celulares das células alimentares, por isso um alimento descongelado perde muito líquido e com ele muitos nutrientes, o que comumente ocorre no congelamento tradicional. Quando os alimentos são congelados dentro de padrões controlados, supervisionados, e com a tecnologia moderna de congelamento que a Nutrilight oferece, a perda de água e de nutrientes não ocorre, pois os cristais de gelo são microcristais e não chegam a romper as estruturas celulares, o que se torna um diferencial dentro do mercado consumidor.

A empresa Nutrilight localiza-se na Av. Coronel Colares Moreira, Jardim Renascença, Posto Paloma, Nº 1, Loja 2, CEP 65075-441, seu mix de produtos estão em torno de 63, entre eles carboidratos, proteínas, saladas e outros. Alimentação extracongelada, produtos a vácuo em potes de 150 e 300 gramas, que são vendidos tanto em porções individuais, quanto em combos, utilizam também de terceirizados, porém não são fabricados pela empresa.

Buscando como diferencial, detêm da oferta de serviços, oferecendo avaliações clínicas, entre elas o acompanhamento nutricional e osteopata. Na Nutrilight o plano alimentar do paciente é personalizado e desenvolvido minuciosamente após conhecê-lo profundamente, respeitando sua individualidade bioquímica, sua história de vida com questionamentos sobre sua saúde, seus hábitos alimentares, herança genética e exames laboratoriais. O atendimento nutricional especializado proposto pelos nutricionistas da empresa é diferente das dietas tradicionais.

No que se refere à Avaliação Alimentar, a mesma ocorre com o auxílio de aplicações de inquéritos (anamnese alimentar) para que se possa conhecer os hábitos do paciente, seus horários, locais de alimentação, assim como suas restrições e preferências alimentares. E sua Avaliação Clínica consiste na aplicação de um questionário para que seja avaliado o histórico de doenças do paciente e de sua família, bem como o uso de medicamentos e seus exames

laboratoriais. Esta avaliação é finalizada com análise física para que possamos detectar a presença de edemas, manchas na pele, danos nos cabelos e outras anomalias.

Vale lembrar que dentro da Avaliação Alimentar encontra-se a avaliação antropométrica, avaliação do gasto energético, sendo oferecido o plano de reeducação alimentar, o nutricionista discute com o paciente os principais aspectos da sua alimentação. A Reeducação Alimentar é iniciada e continuará durante todo o acompanhamento.

Outro benefício oferecido pela Nutrilight é a oportunidade de ser parceira de outros negócios, de levar a saúde e prazer gastronômico a uma loja ou estabelecimento. Oferecendo um serviço revendedor, a Nutrilight possibilita que o cliente precise ter cadastro como pessoa jurídica e um espaço livre de no mínimo 60x70cm para que a mesma possa disponibilizar um freezer personalizado para o estabelecimento do cliente.

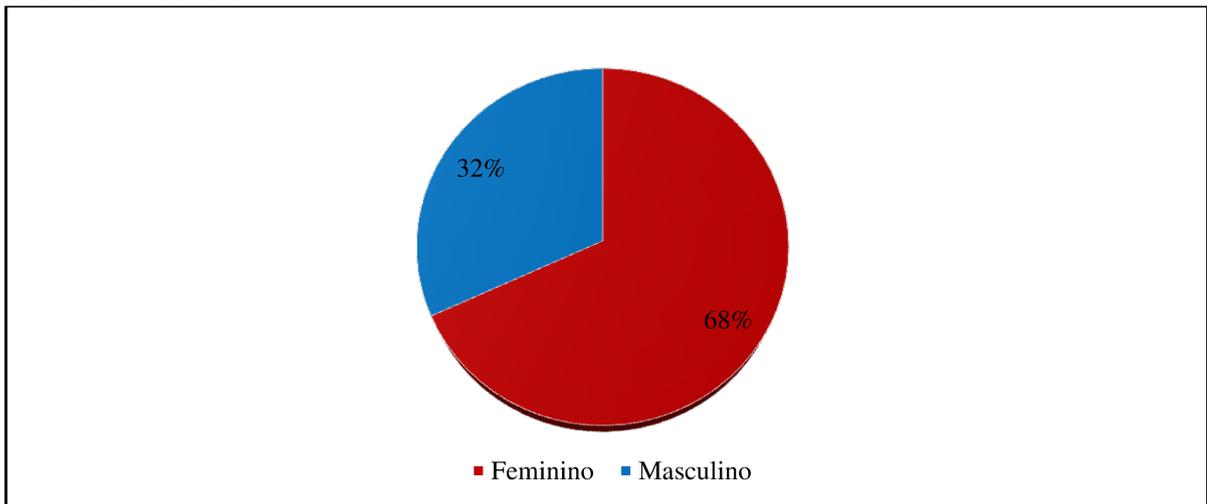
6.2 Análise de dados

O presente subtópico trata da descrição dos dados coletados a partir do questionário, da entrevista e da observação sistemática, objetivando identificar, analisar e discutir a posição em que a Servitização se encontra diante da influência do crescimento e rentabilidade da empresa, descobrindo o grau de satisfação dos seus clientes.

6.2.1 Questionário aplicado aos clientes

Primeiramente, para definir o perfil do público que recebe os serviços e consomem os produtos oferecidos pela empresa Nutrilight, foram feitos 12 (doze) questionamentos, visando identificar os seus comportamentos, suas formações profissionais e suas peculiaridades. Em conformidade a isso a primeira pergunta realizada foi em relação ao seu gênero. Segundo os dados coletados, conforme o gráfico 1, a maioria dos clientes são do gênero feminino representando 68% da amostra e o gênero masculino representando apenas 32%.

Gráfico 2 - Gênero



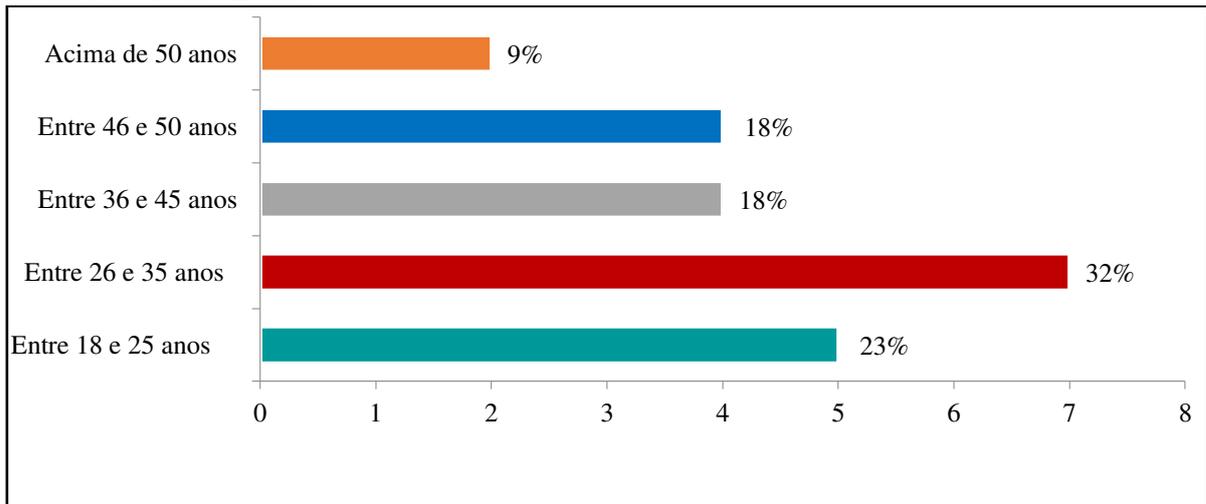
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Segundo Voss et al. (2002), no processo de definição das pessoas a serem entrevistadas, sobressaem aqueles que têm mais informações sobre os dados que estão sendo pesquisados. Portanto, foram entrevistadas pessoas que estavam inseridas e/ou já estiveram na empresa Nutrilight.

É perceptível que em se tratando do público alvo definido pela entrevistada, considerado como diversificado, apresenta-se em sua maioria como mulheres. Atualmente é notória a presença desse público na busca pela qualidade de vida, em prol de um fator que pode aumentar a sua disposição, aumentar a sua perspectiva de vida, e até aumentar a sua autoestima. O público feminino tem se tornado grande adepto a este novo estilo de vida, podendo ser presenciado no número crescente de academias adeptas do sexo feminino.

Em seguida, para definir o perfil do público, questionou-se a idade. De acordo com o gráfico 2, os clientes da empresa Nutrilight possuem idade entre 26 e 35 anos (32%), seguido das idades de 18 e 25 anos (23%), entre 36 e 45 anos (18%), entre 46 e 50 anos (18%) e os clientes acima de 50 anos representam apenas (9%) da amostragem.

Gráfico 3 - Faixa Etária

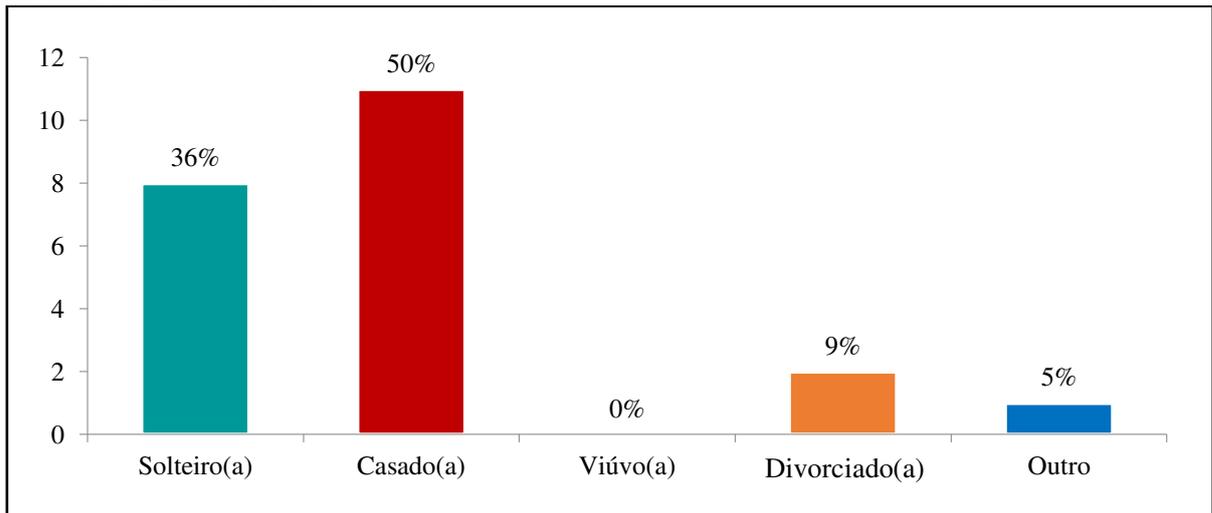


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

É constante ouvir a afirmação que da adolescência até os 30 anos a saúde não costuma ser uma das principais preocupações. Segundo nossa pesquisa essa realidade passa a mudar, percebe-se um grande número, até comentado pela entrevistada, de pessoas na faixa etária entre 26 e 35 anos e 18 a 25 anos, os maiores índices em busca dos serviços oferecidos pela Nutrilight. São pessoas que se tornam conscientes da mortalidade e, por isso, adotam um estilo de vida mais saudável. As repercussões do envelhecimento para a sociedade são consideráveis, especialmente no que diz respeito à saúde. Com o aumento da longevidade, o desafio é viver mais, de forma mais saudável e com maior qualidade de vida, pode ser percebido com a terceira maior faixa etária encontrada, a entre 36 e 45 anos e 56 a 50 anos, ambos com 18%.

Buscou-se conhecer o estado civil dos clientes a fim de compreender o grau de influência das escolhas na rotina dos mesmos. De acordo com a pesquisa, a maioria é casado (50%), seguidos dos solteiros (36%), logo após divorciados (9%) e outros com (5%).

Gráfico 4 - Estado Civil

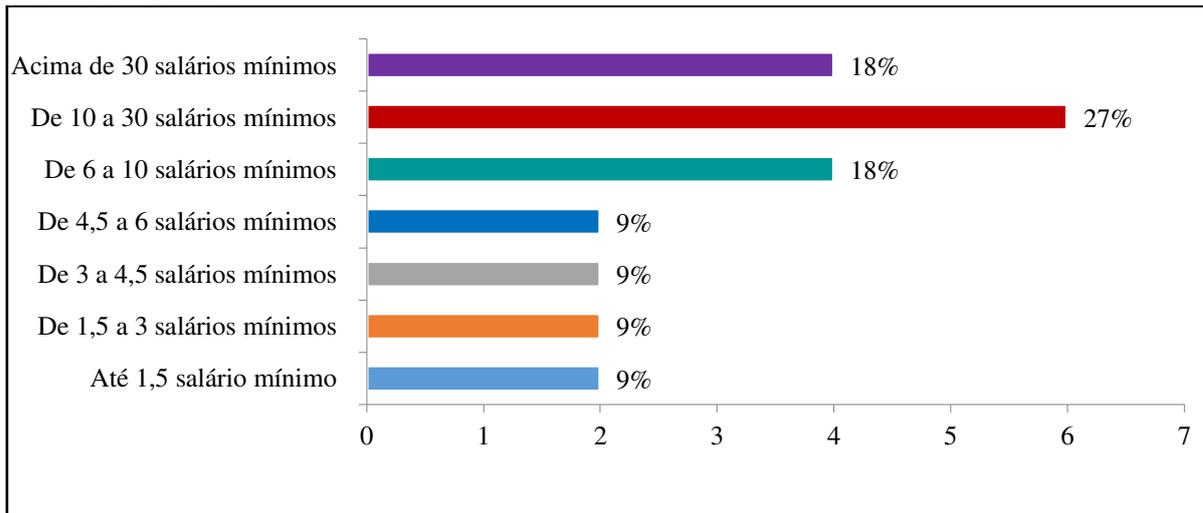


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Um ponto destacado e observado na pesquisa, fora a falta de tempo e rotina dos clientes da Nutrilight, para isso viu-se a necessidade de conhecer o estado civil dos questionados. Muitas vezes, a rotina, as responsabilidades, preenchem e sobrecarregam, não sobrando tempo nem para cuidados básicos e essenciais, como é o caso da saúde. Em nossa pesquisa percebeu-se a grande maioria dos questionados como casados, estes sobrecarregados na maioria das vezes, afirmaram que preferem a praticidade e serviços oferecidos pela Nutrilight.

O quarto fator que auxiliará na determinação do perfil dos clientes que utilizam os produtos e serviços da Nutrilight, caracteriza-se pela renda e, segundo o gráfico 5, a maioria do público possui a renda familiar de 10 a 30 salários mínimos (28%), seguido por acima de 30 salários mínimos e de 6 a 10 salários mínimos, ambos com (18%), além disso, os que têm o salário em torno de 1,5 salário mínimo, os de 3 a 4,5 salários mínimos, 4 a 6 salários mínimos e por fim 1 a 3,5 salários mínimos, todas as categorias com (9%) .

Gráfico 5 - Renda

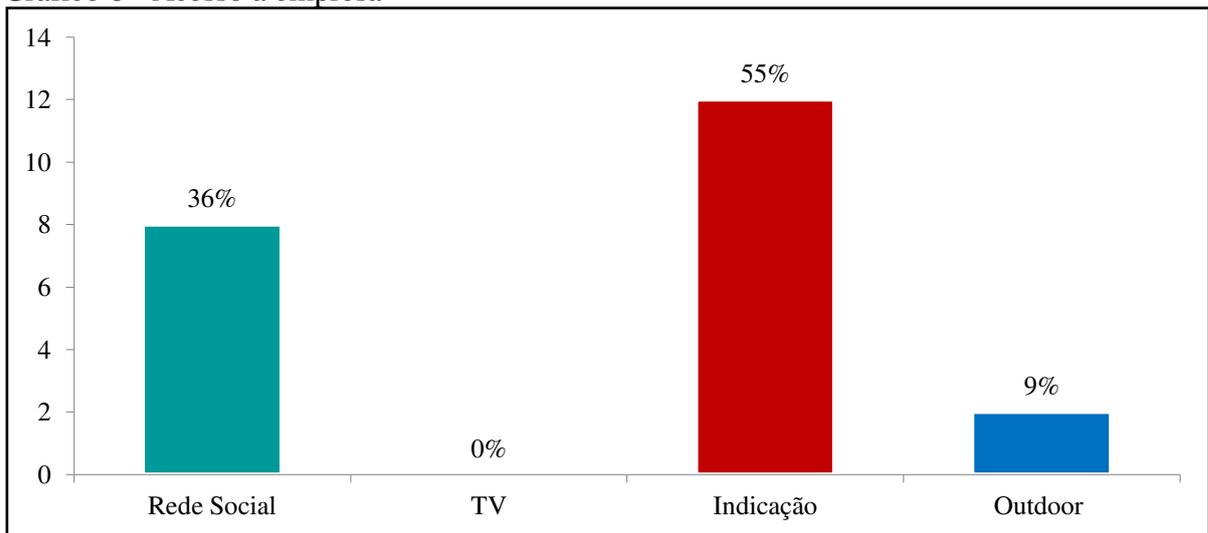


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se atualmente que no meio considerado FIT é necessário investimento e, para compreender o público alvo, foi imprescindível conhecer sua renda, visto que nos dias atuais os preços são fator preponderante para a decisão de consumo, assim seria possível identificar quais estavam possibilitados de usufruir e utilizar os produtos. Entre o público estudado, percebeu-se que a maioria se encontra nas classes A e B, com 27% na faixa de 10 a 30 salários mínimos. Observa-se que os produtos e serviços ofertados pela Nutrilight demandam investimento, caracterizado a longo prazo.

No que tange o conhecimento e influência da empresa Nutrilight no mercado consumidor, viu-se a necessidade de saber quais meios levaram os seus clientes à aproximação com a empresa. De acordo com a pesquisa, percebe-se que a indicação apresenta-se com maior influência detendo de (55%), logo em seguida as redes sociais com (36%) e outdoor com (9%).

Gráfico 6 - Acesso à empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

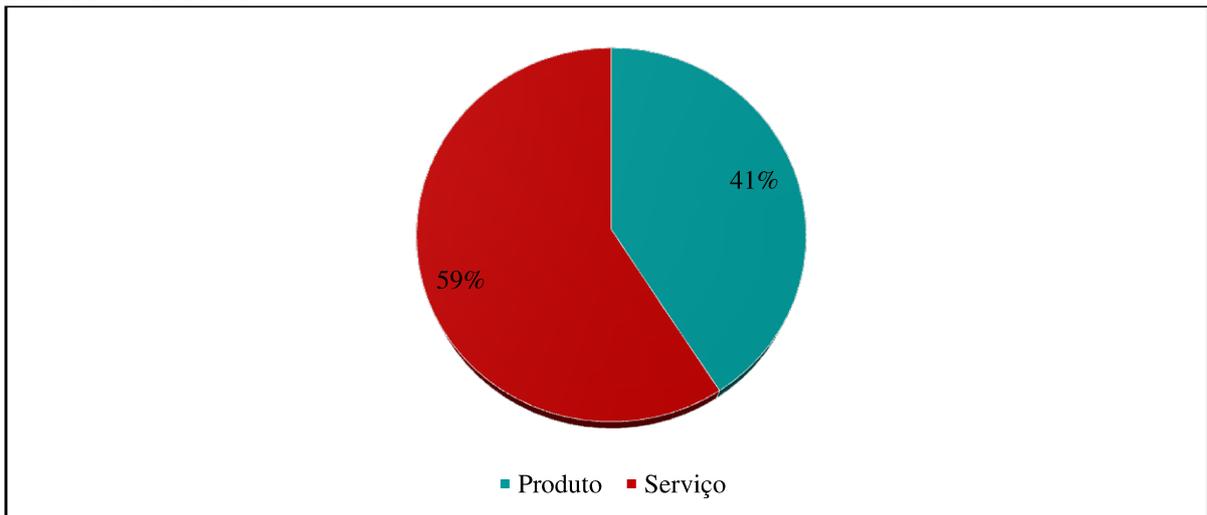
Conhecer o público-alvo da sua empresa é importante, mas não apenas para segmentá-los por localização, faixa etária e interesses. Entender o estilo de vida das pessoas e alinhar sua comunicação de acordo é imprescindível. A forma do conhecimento a respeito da empresa demonstra seu grau de influência da mesma na vida dos seus clientes, visto que o maior percentual foi indicação de clientes satisfeitos com a prestação de serviços alinhados com os produtos.

A divulgação do seu produto ou serviço é uma das ferramentas importantes para alcançar o seu público alvo, visto que permite maior conhecimento e fidelização da empresa perante os seus clientes. A finalidade de uma divulgação é estar na mente dos consumidores e ser lembrado quando eles precisarem do determinado produto ou serviço, o que pode ser feito por rede social, outdoor, TV, entre outros.

Percebeu-se que a fidelização dos clientes já presentes desde a criação resultou em pontos positivos ao longo dos anos. Referente à pesquisa, a grande maioria afirmou que obteve conhecimento a respeito da Nutrilight através de indicações, o que caracteriza positivamente a prestação dos serviços e produtos, visto que a informação a respeito dos mesmos está sendo passada de forma eficiente e eficaz, gerando cada vez mais clientes.

Para entender a influência do modelo de gestão e a sua oferta foi perguntado o que desejavam em sua busca a empresa Nutrilight e, segundo o gráfico, o mais procurado foi o serviço com (59%), em seguida o produto com (41%).

Gráfico 7 - Procura



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

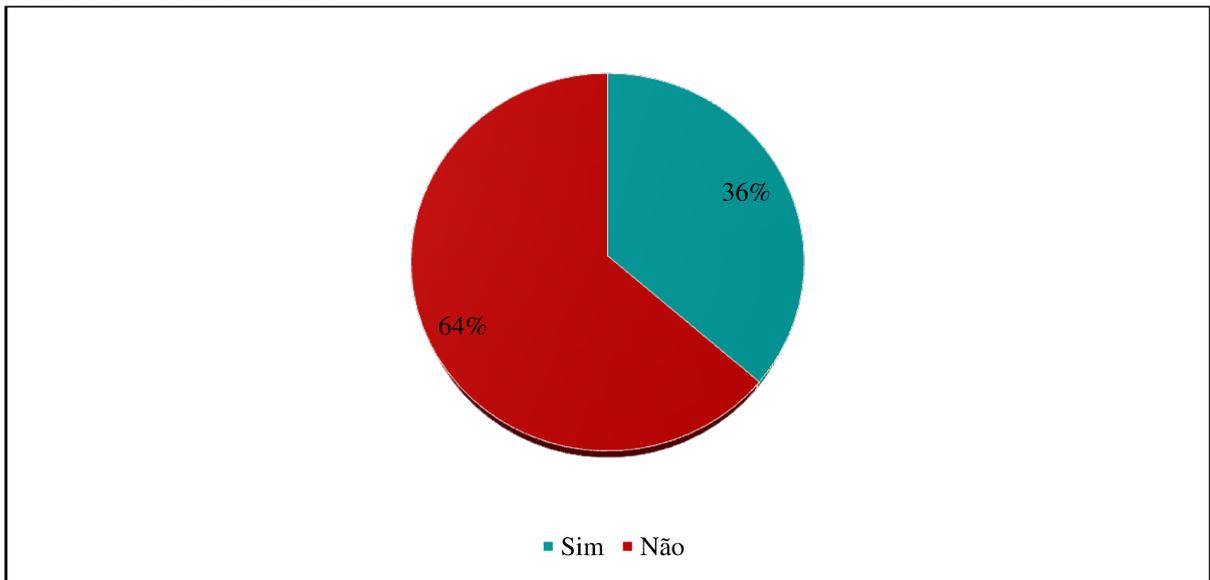
Como já foi visto, nos dias atuais, as organizações buscam ter um diferencial, objetivando captar clientes e fidelizá-los e, conseqüentemente, se destacar em meio ao mercado. Diante disto, os serviços vêm se revelando, cada vez mais, uma fonte potencial de lucros, de diferenciação e de vantagem competitiva para as empresas (MATTOS, 2012). Quando se trata de Servitização observa-se a influência da aderência da prestação de serviços frente ao conhecimento e lucratividade da empresa.

Wise e Baumgartner (1999) estimam que o potencial de vendas de serviços seja igual ou, até mesmo, o dobro do que a venda de novos produtos. Oliva e Kallenberg (2003) concordam e mencionam que há grande potencial para aumentar as receitas através da venda de mais serviços para a base instalada de produtos.

É importante expor que, referente a essas colocações, tal influência pode ser vista nesta pesquisa, onde a grande maioria respondeu que obteve informações e procurou primeiramente a Nutrilight por causa dos seus serviços. Assim, percebe-se como a utilização dos mesmos facilita o acesso de novos clientes ao conhecimento de seus produtos.

A fim de avaliar o conhecimento dos clientes a respeito da Nutrilight, buscou-se saber o grau de conhecimento dos mesmos referentes aos produtos e serviços ofertados pela empresa. Segundo o gráfico 8, a resposta mais frequente foi negativa (64%), não conhecem todos os produtos e serviços oferecidos pela Nutrilight, enquanto (36%) deram respostas afirmativas a respeito do questionamento.

Gráfico 8 - Conhecimento

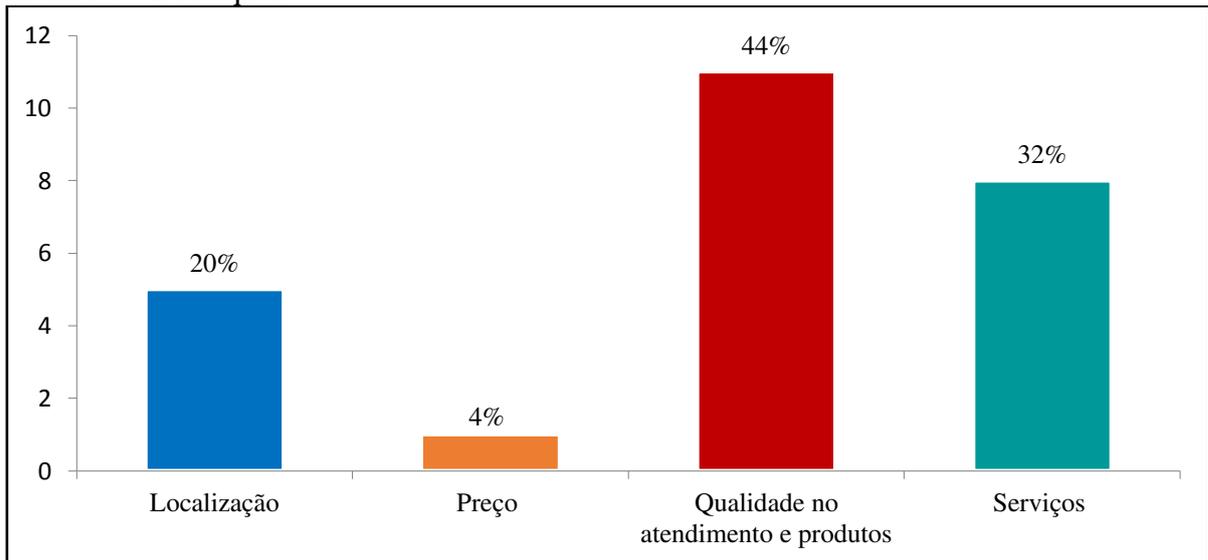


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No que tange ao conhecimento das ofertas prestadas pela empresa, observou-se um problema na divulgação das informações, onde 64%, na sua maioria não conheciam todos os produtos e serviços oferecidos pela Nutrilight, enquanto apenas 36% deram uma resposta positiva.

Em relação aos fatores de destaque da empresa Nutrilight, o de maior foi a qualidade no atendimento e produtos com (44%), logo em seguida serviços (32%), localização com (20%) e preço (4%), conforme se observa no gráfico seguinte.

Gráfico 9 - Destaques



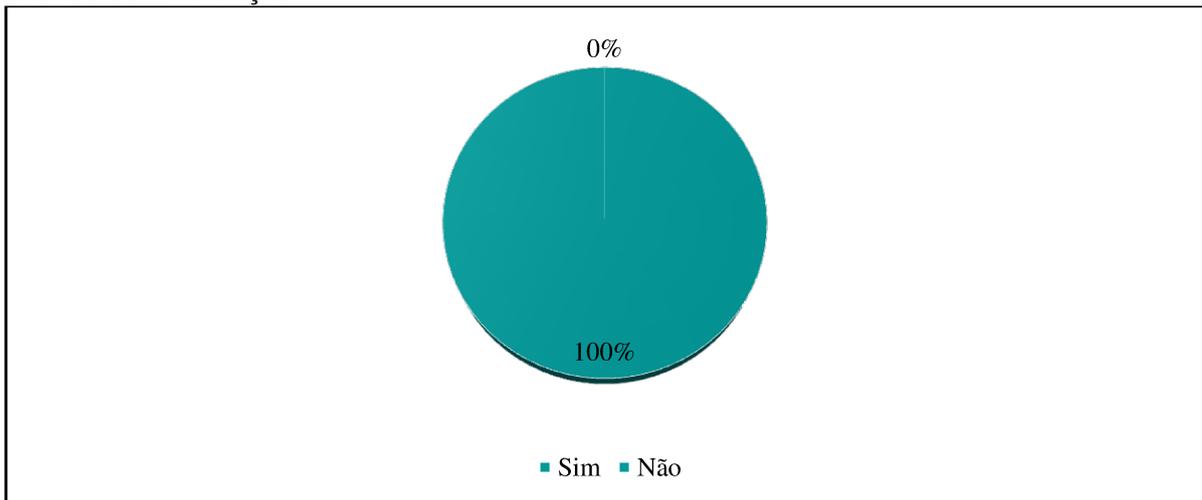
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A motivação está conectada diretamente às necessidades funcionais da compra onde a imagem passada de prestígio e realização são aspirações atendidas se a publicidade transmitir essa "alma" do produto. A qualidade dos produtos e serviços são fatores determinantes, interferindo na imagem, nos resultados e na posição da empresa no mercado.

Quando questionados a respeito do que se destaca como diferencial, percebe-se uma grande satisfação no que tange a qualidade de seus produtos, o que pode ser caracterizado como diferencial, visto que a empresa utiliza de ferramentas específicas, ainda não encontradas em nenhuma empresa concorrente. Vale ressaltar que os serviços ficaram em segundo lugar com 32% de adeptos, localização com 20% e preço com apenas 4%.

Em relação à indicação dos clientes referente à sua satisfação, de acordo com o gráfico 10, (100%) dos mesmos indicariam.

Gráfico 10 - Indicação



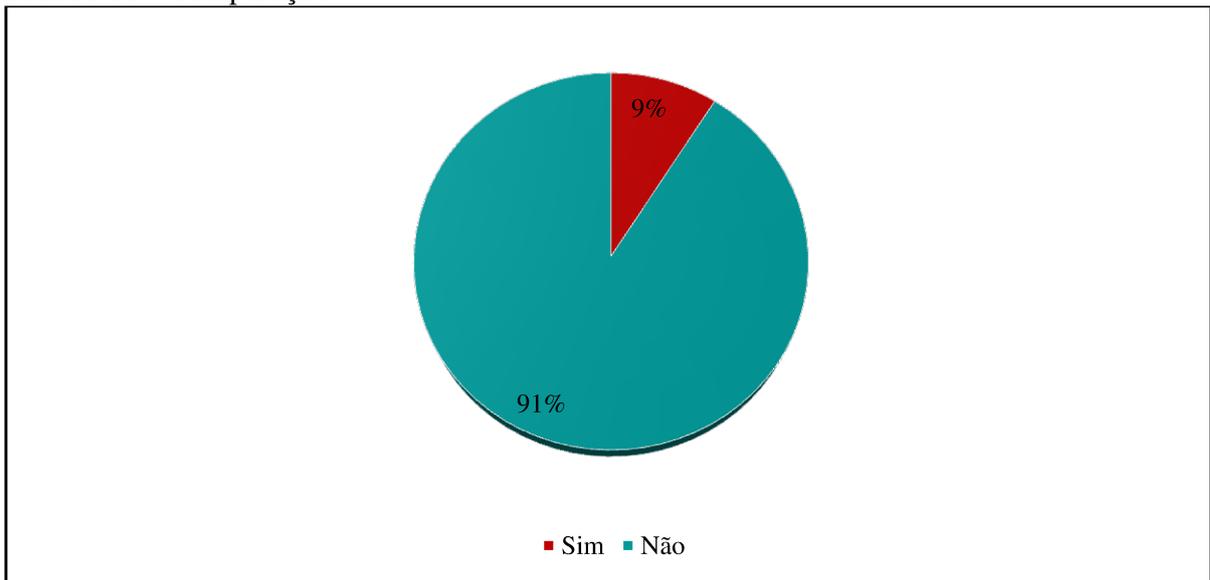
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Organizações de diversos portes e segmentos antes eram orientadas somente à fabricação e comercialização de produtos, porém, como já fora exposto, encontram-se em um novo contexto, onde adicionar serviços e soluções ao bem manufaturado é sinônimo de vantagem competitiva. A servitização agrega valor ao produto, inibe a entrada de concorrentes e, conseqüentemente, proporciona melhores resultados financeiros a longo prazo.

De acordo com o gráfico de indicação, percebe-se a satisfação já exposta anteriormente, visto que 100% dos seus clientes indicariam os serviços e produtos oferecidos pela Nutrilight, o que se caracteriza como fator positivo em sua divulgação e fidelização de novos clientes.

Sobre a fidelização dos clientes frente à empresa perguntou-se a respeito da troca ou não dos serviços e produtos. De acordo com o gráfico, (91%) não trocariam os serviços da Nutrilight por outra empresa do mesmo segmento, enquanto (9%) afirmaram que trocariam.

Gráfico 11 - Comparação



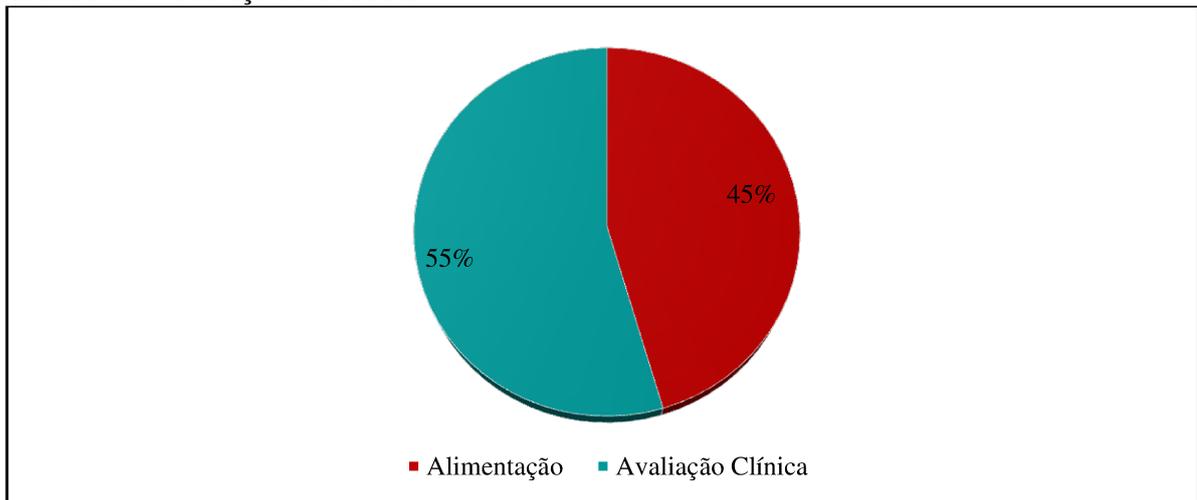
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Brax (2005) afirma que são vários os motivos para a inclusão dos serviços nos produtos de uma indústria manufatureira, dentre os quais, ele destaca: um relacionamento mais longo e duradouro com o cliente, a criação de oportunidades de crescimento em mercados maduros e um equilíbrio financeiro mais estável, nos diferentes ciclos econômicos, a partir de um fluxo de caixa mais estável, o que é de fundamental importância destacar nesta pesquisa, visto que em comparação as demais empresas do mesmo ramo, a utilização do modelo de Servitização tem gerado pontos positivos no que tange a fidelização dos mesmos.

É evidente destacar que a escolha é algo subjetivo e apresenta diversidade de critérios definidos entre as pessoas, porém, no que se refere à comparação com as concorrentes, a Nutrilight possui uma gama de clientes fiéis e adeptos aos produtos e serviços oferecidos pela mesma, detendo de 91% que não abrem mão em relação a outras empresas do mesmo segmento.

No que se refere à utilização dos produtos e serviços prestados pela Nutrilight, de acordo com o gráfico 12, a maior procura refere-se à avaliação clínica com (55%), seguida pela alimentação com (45%).

Gráfico 12 – Serviço ou Produto



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

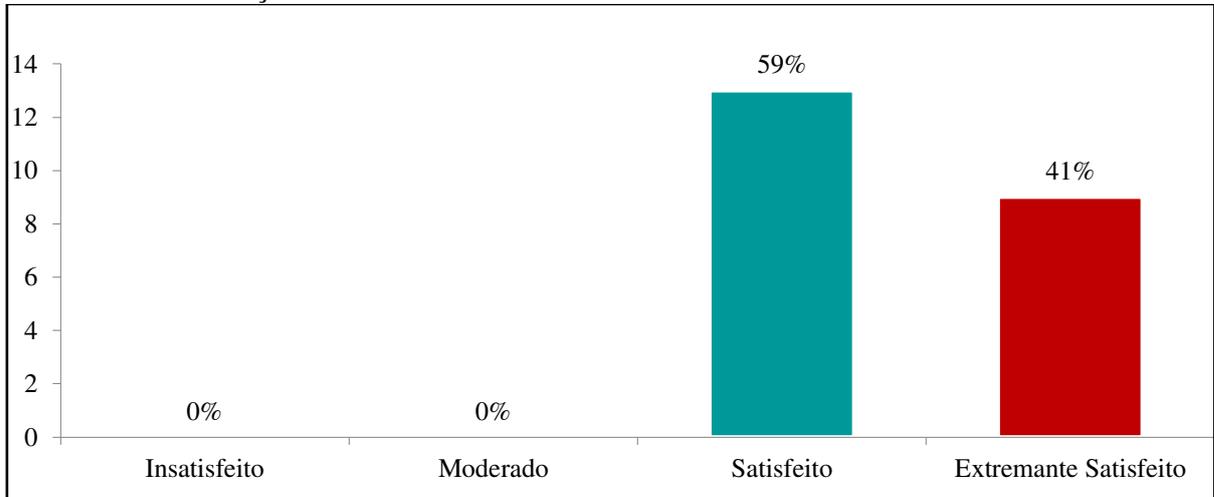
Segundo Silva et al. (2009), como já foi exposto nesta pesquisa, ao utilizar o modelo da Servitização, o recurso básico deixa de ser a produção, mas um sistema de conhecimento em que toda a organização se volta ao atendimento das necessidades do usuário, o que gera mudança na maneira de operação das empresas manufatureiras, que passam a expandir sua cadeia de valor, altera o foco da sua excelência operacional, passando a depender fortemente de alianças com os clientes, reposiciona o significado da integração vertical e modifica a orientação das indústrias, antes baseada em transações de bens tangíveis e agora em oferta de soluções completas que promovam um relacionamento duradouro com o cliente (MARTINEZ et al., 2010; ALMEIDA; MIGUEL; SILVA, 2011; PIMENTEL, 2011).

Wise e Baumgartner (1999) estimam que o potencial de vendas de serviços seja igual ou, até mesmo, o dobro do que a venda de novos produtos. Percebe-se diante da pesquisa que tal mudança de visão e sistema e a utilização dos serviços na empresa Nutrilight vêm agregando valor ao produto ofertado, havendo preocupação não somente com o lucro, mas também com o bem estar, alimentação saudável e necessidades dos clientes, o que tem gerado confiança e credibilidade, levando a empresa a obter destaque no mercado nutricional de São Luís.

Ao analisar o gráfico é notória a participação efetiva e eficiente dos serviços para a manufatura, no que se refere à empresa Nutrilight. De acordo com o mesmo, a maioria dos clientes já conquistados pela empresa utilizam-se mais dos serviços relacionados às Avaliações Clínicas. Vale ressaltar que a alimentação deteve de 45% da opinião dos questionados.

No aspecto tempo de satisfação, os clientes frente à empresa, (59%) encontram-se satisfeitos, logo após (41%) estão extremamente satisfeitos com os serviços e produtos oferecidos pela Nutrilight.

Gráfico 13 - Satisfação



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Uma das motivações estratégicas para a servitização é que os serviços são importantes para a diferenciação da oferta da empresa (Mathieu, 2001), como já fora exposto no nosso referencial. As estratégias de servitização influenciam a satisfação do cliente e, em termos gerais, aumentam a adoção de novos produtos e a confiança do cliente na credibilidade do fornecedor (Baines et al., 2006; Mathieu, 2001). Nesse sentido, os serviços também podem aumentar a lealdade dos clientes (Heskett et al., 1994; Oliva e Kallenberg, 2003; Vandermerwe e Rada, 1988).

Os serviços tendem a induzir a repetição da venda do produto, pois eles intensificam o contato com os clientes e colocam os fornecedores na posição certa para oferecer novos produtos e serviços.

Dessa forma, os clientes da Nutrilight consideram que em relação à prestação de seus serviços, aliados aos produtos, encontram-se satisfeitos e extremamente satisfeitos, o que demonstra a influência e qualidade no poder de decisão dos mesmos. Vale ressaltar que o critério de insatisfeito e moderado não obteve nenhuma pontuação, caracterizando assim a presença da qualidade e satisfação.

6.2.2 Entrevista realizada com a sócia e gerente da empresa Nutrilight

A entrevista foi realizada no dia 01 de julho de 2017 na sede da Nutrilight, consistindo em uma entrevista semiestruturada utilizando-se de perguntas já pré-estabelecidas, que se encontram no apêndice B deste trabalho, mas com possibilidades de serem modificadas com o intuito de atender aos objetivos propostos. A entrevista foi realizada com Daniele Tajara Pinto Lopes, gerente do estabelecimento, formada em Administração e letras, que tem 37 anos de idade. Esteve presente também Dayane Ribeiro Alvez Tajara, a então sócia da empresa, formada em Engenharia Agrônoma, que tem 26 anos.

Questionada sobre o surgimento da empresa, a mesma afirmou que seu surgimento deu-se início da presença do consultório, o Igor Caleb, por perceber que muitos dos seus pacientes não tinham a oportunidade de fazer a sua comida, como adequar o planejamento a sua rotina. Foi então que surgiu o sonho de aliar a praticidade à alimentação saudável, por isso a Nutrilight surgiu do serviço e, com a vivência, perceberam que havia uma lacuna nesse mercado em São Luís.

De acordo com o que foi afirmado pela gestora, a Nutrilight possui um público bastante diversificado entre homens e mulheres, presentes nas classes A e B, que buscam qualidade e praticidade. Quanto à fidelidade dos mesmos, percebe-se a constante procura tanto dos serviços, quanto dos produtos. Vale lembrar que na própria ambientação do espaço há participação ativa dos seus clientes, com frases de motivação e gratidão. Há a existência de clientes desde a fundação da empresa, que sempre questionam e se preocupam como são produzidos os alimentos. A Nutrilight não possui um plano fidelidade, mas pretende criar. O que existe atualmente são combos com grande procura. São bem vendáveis, porém existe o desejo de trabalhar com a metodologia de plano fidelidade futuramente.

Indagada a respeito do diferencial da empresa Nutrilight, a mesma afirmou que o diferencial é sustentado pelo ultracongelamento, atendimento personalizado, matéria prima selecionada. Todos os alimentos, principalmente os perecíveis, que chegam na segunda feira, são acompanhados por um recebimento rigoroso, por exemplo, na parte de separação dos seus produtos, é tudo separado e a cozinha é sempre bem limpa, sempre tem uma pessoa fazendo a manutenção, andando de toucas e manipulando alimentos com luva.

Percebe-se a inexistência de outra empresa que trabalhe com esse segmento em São Luís. Para a gestora, a Nutrilight é pioneira nessa área. Quanto a contribuição dos serviços prestados para a competitividade da empresa, a mesma afirmou que não são todos os pacientes do Igor Caleb, aos quais ele indica os produtos, apenas aqueles com os quais ele tem

intimidade, mas muitos pacientes associam na Nutrilight as escolhas que necessitam ser feitas, por exemplo, “comprarei logo aqui”, porém não que obrigue a pessoa a comprar. Um ponto negativo é que às vezes algumas pessoas podem pensar em não se consultar com o Igor, pelo fato de terem a ideia de que ele vai obrigar a pessoa a comprar na Nutrilight, sendo que não funciona assim.

6.3 Discussão dos dados

Este tópico visa comparar os resultados obtidos com a literatura revisada neste trabalho e discutir tais resultados para que proporcione o real significado dos dados, a comprovação dos mesmos com as teorias e tendências ou generalizações que eles indicam.

Como o objetivo deste trabalho foi analisar o papel da servitização como um modelo de gestão que influencia no crescimento e rentabilidade da empresa Nutrilight, houve a inevitabilidade de definições como, por exemplo, o que seria realmente uma gestão moldada na servitização e suas implicações organizacionais. A análise da entrevista 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. Diante disso, e das teorias expostas no referencial teórico, foi perceptível que a gestão de serviços, a utilização do modelo de servitização, onde há inovação das habilidades e processos de uma organização, através de uma mudança de vender produtos para vender sistemas de produto-serviço, tem refletido em clientes que estão satisfeitos com o atendimento, serviços e produtos.

Nas palavras de Mont (2000), unir produção a serviços permite à empresa enxergar um novo nicho ou oportunidade, tendências do mercado e desenvolvimento do produto, indo além da percepção habitual e rotineira da companhia, fator visto nas informações passadas a respeito da criação da empresa, visto que seu surgimento se deu no início pela utilização do serviço, onde o proprietário percebera que seus pacientes não detinham de uma rotina propícia a uma alimentação saudável, o que uma das motivações estratégicas da servitização afirma que os serviços são importantes para a diferenciação da oferta da empresa (Mathieu, 2001).

Além disso, através dos resultados, pôde-se notar que a utilização de serviços gerou para a Nutrilight uma demanda de clientes fieis e influenciadores, o que possibilita à Nutrilight um diferencial e crescimento constante em seus lucros. Como fazendo jus aquilo que já fora afirmado neste trabalho, que as estratégias de servitização influenciam a satisfação do cliente e, em termos gerais, aumenta a adoção de novos produtos e a confiança do cliente na credibilidade do fornecedor (Baines et al., 2006; Mathieu, 2001). Nesse sentido, os serviços também podem aumentar a lealdade dos clientes (Heskett et al., 1994; Oliva e Kallenberg, 2003; Vandermerwe e Rada, 1988).

Todas essas informações respondem de forma positiva a um dos objetivos específicos desta pesquisa, o de avaliar as vantagens e reflexos do novo modelo de negócio, baseado na

gestão de serviços, e sua viabilidade de modelo de negócio. A aglutinação dos serviços e produtos proposto pela Nutrilight demonstra os benefícios que a servitização poderá trazer para uma manufatureira, caso seja implantada.

Gebauer, Friedli e Fleisch (2006) analisam a importância da mudança da missão da organização como sendo um fator de sucesso no processo de servitização. Isso porque é dessa forma que ela define sua estratégia de serviço e também se diferencia das demais concorrentes. Diante disso, foi observado, entretanto, que a empresa não se atentou para este ponto, visto que muitos dos seus clientes não tiveram acesso ou não conhecem seu modelo de negócio, missão, visão e valores, não sabem a respeito de todos os produtos e serviços ofertados pela mesma, o que pode ser caracterizado como falha de divulgação. Os resultados obtidos dessa pesquisa descrevem a Nutrilight, em sua essência, e seu destaque no mercado gastronômico FIT de São Luís, como pioneira em uma nova visão de gestão.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A servitização dos negócios de empresas manufatureiras constitui um importante desafio empresarial. Com seus modelos de negócios tradicionais, com foco no desenvolvimento, fabricação e vendas de produtos, adotar uma estratégia para aumentar a participação dos serviços nos negócios implica mudanças em vários aspectos de seu modelo de negócio. Este trabalho teve como objetivo geral analisar o papel da servitização como um modelo de gestão que influencia no crescimento e rentabilidade da empresa Nutrilight. A pesquisa também foi motivada pelo interesse do autor em identificar o grau de satisfação e fidelização dos clientes, diante da oferta de produtos aliados aos serviços.

A estratégia utilizada para atingir os objetivos da pesquisa foi realizar um estudo de caso de uma empresa típica e representativa do fenômeno aqui abordado: a Nutrilight, fabricante de refeições extracongeladas, baseadas em uma alimentação saudável e que tem uma estratégia clara de servitização, pois além de oferecer seus produtos, detêm de serviços voltados para a parte clínica e física com, por exemplo, Nutricionista, Osteopata e o Educador Físico. Com os dados qualitativos coletados durante a realização da pesquisa de campo, realizou-se uma confrontação com as proposições teóricas apresentadas no referencial teórico do trabalho.

Durante a realização deste estudo foi possível identificar se a empresa Nutrilight possui a servitização como um destaque no mercado consumidor frente a seus correntes. Com a preparação de alimentos aliados aos serviços percebeu-se que a resposta era afirmativa, a mesma consegue desenvolver a fidelização e satisfação dos seus clientes devido à qualidade no atendimento, serviços e localização. Contudo, foi perceptível o maior conhecimento dos seus clientes no que se refere aos serviços, no que tange a seus produtos faz-se necessário maior atenção na distribuição de informações. Sugere-se melhorias na parte organizacional da empresa, criação de sua visão, missão e valores, uma melhor divulgação de seus produtos no próprio site.

Em relação aos objetivos do trabalho, esta pesquisa conquistou todos, ou seja, explorar a natureza e o papel dos serviços na economia, bem como o conceito, evolução e princípio de funcionamento do processo de servitização e seu principal sinônimo, PSS, apresentar os modos de servitização e o processo de transição para empresas servitizadas e, por fim, avaliar as vantagens e reflexos do novo modelo de negócio, baseado na gestão de serviços e sua viabilidade de modelo de negócio.

Diversas contribuições puderam ser dirigidas à empresa Nutrilight que agora tem a capacidade de analisar a importância e influência da Servitização no seu modelo de negócio, visto que outrora era um termo desconhecido e, a partir dos fatores identificados, buscar melhorá-los e aperfeiçoá-los cada vez mais, objetivando o destaque no mercado e satisfação dos seus clientes. Independente do modelo estratégico adotado pela organização, a aproximação com o seu consumidor por meio da prestação de serviço é considerada positiva por permitir o desenvolvimento e a evolução do produto em consonância com os requisitos definidos como relevantes. Entretanto, percebe-se a necessidade de melhoria na divulgação de seus produtos, melhoria na apresentação do site, criação de missão, visão e valores, visando contribuir ainda mais para a confiança e credibilidade da empresa. Fora visto o grande potencial da empresa no que se refere aos seus serviços, sugere-se o investimento em novos serviços e produtos.

Além disso, este trabalho contribuiu para a ciência com foco na gestão integrada de operação e serviços, debatendo sobre a Servitização, um tema pouco conhecido, trazendo os principais autores relacionados à Gestão de Serviços, dando destaque as suas principais ideias sobre a Servitização e, em específico, a junção de produtos mais serviços, evidenciando que este fator influencia na fidelização de clientes.

Conclui-se que este trabalho aborda aspectos de importância para a vida acadêmica e para o conhecimento e aprofundamento do tema, pois através dele foi possível visualizar os aspectos da gestão de serviços, outrora não debatidos.

Percebe-se que a Servitização pode ser considerada um assunto amplo, porém pouco explorado e debatido. Na presente pesquisa tratou-se da servitização em termos organizacionais, sua aplicação, vantagens e desafios na transição de uma empresa manufaturada para servitizada, em um setor pouco conhecido.

Como este estudo não possui uma extensão, no que se refere à teoria, sugere-se para outras pesquisas um roteiro que tivesse foco, por exemplo, nas mudanças que as empresas enfrentarão.

De fato, conclui-se que os serviços são úteis para os clientes e, analisando a demanda do consumidor, verifica-se que há uma mudança no seu padrão de consumo e suas escolhas no que se refere a essa utilidade. Tal alteração nas preferências requer que as empresas se adaptem, direcionando a sua produção industrial à fabricação de bens com elevada participação dos serviços. Pesquisas como esta e posteriormente outras mais detalhadas, tornar-se-iam de grande valia para presentes e futuros empresários, a fim de orientá-los a respeito do processo e seus benefícios.

Tornam-se relevantes pesquisas a respeito da servitização referente à sua aplicação em setores pouco conhecidos e explorados, seus investimentos e retornos financeiros. Tratar sobre a evolução desse processo no contexto Brasil e mundo e a que passo o Brasil se encontra, além da sua influência na indústria 4.0.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma** – inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses. 3. ed. – 2. São Paulo: Atlas, 2009, 192 p.
- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 2ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ALMEIDA, L. F. **Análise dos serviços e sua relação com o processo de desenvolvimento de produtos em uma empresa de manufatura**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo. SP, 2009. 137 f.
- ALMEIDA, L.; MIGUEL, P. C.; SILVA, M. T. **Uma revisão da literatura sobre “servitização”: bases para a proposição de um modelo conceitual de decisão**. *Exacta*, Vol.9, n.3, p. 339-354, 2011.
- AN, Y.; LEE, S.; PARK, Y. **Development of an integrated product-service roadmap with QFD A case study on mobile communications**. *International Journal of Service Industry Management*. v. 19, n. 5, p.621-638, 2008.
- BAINES, T.; LIGHTFOOT, H.; EVANS, S. **“State-of-the-art in product-service systems”**, *Proceedings IMechE.*, Vol. 221 Part B: J. Engineering Manufacturing, pp. 1543-1552, 2007.
- BAINES, T.S.; LIGHTFOOT, H. W.; KAY, J. M. **Servitized manufacture: practical challenges of delivering integrated products and services**. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, v. 223, n. 9, p. 1207-1215, 2009.
- BAINES, T.; LIGHTFOOT, H. W. **Servitization of Manufacturing firm: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services**. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34, n.1, p.2-35, 2014.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som : um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. 448 p.
- BATESON, J. & HOFFMAN, K. **Marketing de serviços**. Porto Alegre : Bookman, 2001.

BRAX, S. **A manufacturer becoming service provider - challenges and a paradox.** *Managing Service Quality*. Vol. 15, n. 2, 2005, p. 142 – 155

CONTRANDIOPOULOS, André-Pierre et ai. **Saber preparar uma pesquisa: definição, estrutura e financiamento.** Rio de Janeiro: Hucitec: Abrasco, 1994.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços:** lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2008.

CORRÊA, Henrique L. & CORRÊA Carlos, A. **Administração de produção e de operações:** Manufatura e Serviços: Uma abordagem estratégica. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

GEBAUER, H.; BRAVO-SANCHEZ, C.; FLEISCH, E. **Service strategies in product manufacturing companies.** *Business Strategy Series*, Vol. 9 No. 1, 2008.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços.** São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Disponível em: <https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 20 de mar. 2017.

GOEDKOOP, M. J.; VAN HALEN, C.; TE RIELE, H.; ROMMENS, P. **Product Service Systems, Ecological and Economic Basics, VROM and EZ,** The Netherlands, 1999.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GRONROOS, C. **Marketing, Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HOFFMAN, K.D.; BATESON, J.E.G. **Princípios de marketing de serviços. Conceitos, estratégias e casos.** Pioneira Thomson Learning: São Paulo, 2003

HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente.** São Paulo: Nobel, 1993.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço.** São Paulo: Atlas, p. 562, 2002.

KANG, M.; WIMMER, R. **Product-service system as systemic cures for obese consumption and production.** *Journal of Cleaner Production.* v. 16, p. 1146 – 1152, 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing.* Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall, 2001.

LOVELOCK, C. & WRIGHT, L. **Serviços : marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2002.
MATHE, H.; SHAPIRO, R.D. *Integrating Service Strategy in the Manufacturing Company,* Chapman & Hall, London, 1993.

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

MATTOS, B. L. **Impacto da Servitização no Modelo de Negócio de Empresas Manufatureiras: O Caso Scania.** *Dissertação de Mestrado.* USP. São Paulo, 2012.

MAGNAGO, P.F.; MARTINS, V.L.M.; RESENDE NETO, A.; MENDES, A.A.; PINTO, F.S.T. & ECHEVESTE, M.E.S; **Desenvolvimento de melhorias em serviços: QFD e SFMEA como ferramentas na fidelização de clientes de uma farmácia de manipulação.** *Revista Espacios* , v.31, n.3, 2010.

MONT, O. K. Drivers and barriers for shifting towards more service-oriented usinesses: Analysis of the PSS field and contributions from Sweden. *The Journal of Sustainable Product Design* , v. 2, p. 89-103, 2002a

NÓBREGA, K. C. **Falando de serviço: um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações.** São Paulo: Atlas, 2013.

NÓBREGA, K. C. **Gestão da qualidade em serviços.** 1997. 349p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

OLIVA, R.; KALLENBERG, R. *Managing the transition from products to services,* 2002.

QUINN, J. B.; BARUCH, J.J.; PAQUETTE, P. C. *Technology in Services.* *Scientific American*, v. 257, n. 6, p. 50-58, 1987.

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F.A.; AMARAL, D.C.; TOLEDO, J.C.; SILVA, S.L.; ALLIPRANDINI, D.H., SCALICE, R.K. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, M. T. **A organização do trabalho para a produção de acordo com a lógica de serviço**: os mecanismos de coordenação em atividades de atendimento ao cliente. 2010. Tese (Livre Docência em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da USP, São Paulo, 2010.

SILVA, M. T. **Organização do Trabalho em Serviços**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da USP, São Paulo, 1995.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços : uma nova abordagem de gerenciamento**. Rio de Janeiro:Ed. Qualitymark, 1999.

TROSTER, ROBERTO LUIZ, MONCHON FRANCISCO. **Introdução à Economia**. 3.ed., São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1999.

VOSS, C. **Applying service concepts in manufacturing**. *International Journal of Operations & Production Management*, v.12, n.4, p. 93-99,1992.

VANDERMERWE, S.; RADA, J. **Servitization of business: adding value by adding services**. *European Management Journal*, v. 6, n. 4, p. 314-24, 1988.

WISE, R.; BAUMGARTNER, P. **Go downstream**: the new profit imperative in manufacturing. *Harvard Business Review*, v. 77, n.56,p.133-141,1999.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 536, 2003.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES DA NUTRILIGHT

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO EMPRESA NUTRILIGHT

Caro cliente, você está convidado a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da pesquisa “A servitização como um modelo de gestão que influencia no crescimento e rentabilidade: estudo de caso na empresa Nutrilight.”, sob a responsabilidade da aluna Ana Carolina de Jesus de Araújo e orientação do prof. Railson Marques Garcez (UEMA). A fim de conhecer a satisfação e fidelização de seus clientes. Agradeço a colaboração de todos.

Aluna: Ana Carolina de Jesus de Araújo.

P.S. Todos os seus dados serão mantidos em sigilo e os resultados serão postados no AVA.

1. Sexo: () Masculino () Feminino

2. Faixa etária: () Entre 18 e 25 anos () Entre 26 e 35 anos () Entre 36 e 45 anos
() Entre 46 e 50 anos () Acima de 50 anos

3. Estado civil: () Solteiro(a) () Casado(a) () Viúvo(a)
() Separado(a) judicialmente/divorciado(a) () Outro

4. Renda familiar, incluindo seus rendimentos:

- () Até 1,5 salário mínimo (até R\$ 1.086,00).
 () De 1,5 a 3 salários mínimos (R\$ 1.086,01 a R\$ 2.172,00).
 () De 3 a 4,5 salários mínimos (R\$ 2.172,01 a R\$ 3.258,00).
 () De 4,5 a 6 salários mínimos (R\$ 3.258,01 a R\$ 4.344,00).
 () De 6 a 10 salários mínimos (R\$ 4.344,01 a R\$ 7.240,00).
 () De 10 a 30 salários mínimos (R\$ 7.240,01 a R\$ 21.720,00).
 () Acima de 30 salários mínimos (mais de R\$ 21.720,01).

5. Como você teve conhecimento sobre a empresa Nutrilight?

- () Rede Social
 () TV
 () Indicação
 () Outdoor

6. Você conhece todos os produtos e serviços oferecidos pela Nutrilight?

Sim

Não

7. Sua relação com a empresa Nutrilight deu-se início devido à procura de qual tipo de oferta?

Produto

Serviço

7. Em sua opinião qual é fator de destaque na empresa Nutrilight?

Localização

Preço

Qualidade no atendimento e produtos

Serviços

8. Comparado as empresas de mesmo segmentos qual é seu grau de satisfação, referente aos produtos e serviços oferecidos pela empresa Nutrilight?

Insatisfeito

Moderado

Satisfeito

Extremamente Satisfeito

9. Você indicaria a empresa Nutrilight?

Sim

Não

10. Você trocaria os serviços prestados pela Nutrilight por outra empresa do mesmo

segmento?

Sim

Não

11. Qual o serviço ou produto que você mais utiliza na empresa Nutrilight?

Alimentação

Avaliação Clínica – Osteopata , Educador Físico, Nutricionista

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A GERENTE E PROPRIETÁRIA DA EMPRESA NUTRILIGHT

I- Dados de identificação

Nome:

Idade:

Tempo de empresa:

Especialidade:

II- Perguntas específicas da área em estudo

1. Quais são os principais produtos que a empresa possui?
2. Quantos produtos a empresa possui em fabrica?
3. Quais os principais clientes da empresa?
4. Os principais serviços que a empresa oferece?
5. Destaque dois serviços principais que a empresa oferece e descreva-os.
6. Há quanto tempo esses serviços fazem parte do portfólio da empresa?
7. Na sua opinião, qual a contribuição desses serviços para a competitividade da empresa.
8. Em relação as concorrentes, na opinião de vocês há um diferencial
9. Sobre as empresas do mesmo setor, vocês têm conhecimento se oferecem os mesmos serviços?
10. Na sua opinião quais os diferenciais que a Nutrilight oferece?
11. Vocês têm uma interação com os clientes no que tange as opiniões sobre o espaço, visto que fora observado um painel com as assinaturas dos mesmos no ambiente da loja?
12. Vocês possuem algum plano que busque a fidelização do cliente?
13. Quanto a fidelização dos seus clientes, como é o retorno referente aos seus serviços e produtos?
14. As pessoas que frequentam o espaço tiveram acesso a Nutrilight através que meio?
15. Quando os clientes procuram a loja, os mesmos estão mais a procura, dos serviços, produtos ou ambos?
16. Vocês têm foco de expandir no que se refere aos seus serviços e produtos?
17. Como a Nutrilight teve início?