

## SERVITIZAÇÃO NA INDÚSTRIA CALÇADISTA DA PARAÍBA (PB): ESTUDO EXPLORATÓRIO

*SERVITIZATION IN THE FOOTWEAR INDUSTRY IN PARAÍBA (PB): EXPLORATORY STUDY*

Kleber Cavalcanti NOBREGA  
Universidade Potiguar  
[klebernobrega@gmail.com](mailto:klebernobrega@gmail.com)

Eliabe Afonso de SOUSA  
Universidade Potiguar  
[afonso1703@hotmail.com](mailto:afonso1703@hotmail.com)

Cristine Hermann NODARI  
Universidade Potiguar  
[cristine.nodari@gmail.com](mailto:cristine.nodari@gmail.com)

Artigo recebido em 02/2017 – Aprovado em 12/2019

### Resumo

Este trabalho teve como objetivo geral apresentar o processo de servitização na indústria calçadista da Paraíba, para isso, apresenta-se um esquema analítico com os aspectos a serem considerados na avaliação do grau de aglutinação de serviços na indústria, através da descrição de dimensões e atributos. Por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva, operacionalizada por meio de questionário estruturado, foi investigado o grau de servitização de indústrias calçadistas do estado da Paraíba e os resultados obtidos apontam que existe um reconhecimento das empresas na importância dos serviços em suas ofertas, a necessidade mercadológica de atender continuamente o cliente e a contribuição dos serviços para as estratégias de vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Servitização, Indústria Calçadista, Paraíba

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

## INTRODUÇÃO

A economia moderna e o atual cenário mercadológico vêm valorizando nas últimas décadas a industrialização dos serviços ou a aglutinação de serviços na indústria (LAY et al., 2010). Essa tendência ganha força a partir do comportamento mais exigente que o consumidor vem apresentando e até mesmo pela ampla variedade de ofertas no mercado, o que leva as empresas a uma busca constante e desafiadora de se distinguir na entrega de valor ao cliente e assim obterem vantagens competitivas.

O que realmente vem chamando atenção é a mudança nas estratégias empresariais, onde se exige cada vez mais do setor industrial uma produção alinhada com as necessidades complexas dos usuários de seus produtos, o que requer uma mudança significativa da posição de produtor de bens para o posicionamento de provedor de soluções sistemáticas (SCHMENNER, 2009; VANDERMERWE e RADA, 1988). Assim, surge a servitização como uma inovação nos processos das organizações, as quais deixam de vender apenas produtos e passam a ofertar sistemas de produto-serviço, que se complementam entre si e agregam valor um ao outro simultaneamente (BAINES *et al.*, 2009). Relevantemente isso muda a 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 e SILVA, 2011; PIMENTEL, 2011).

Na literatura acadêmica, estudos no âmbito da servitização, destacam diferentes razões competitivas, econômicas e de relacionamento com clientes em serviços industriais e como estes podem melhorar o desempenho da empresa (OLIVA e KALLENBERG, 2003; EGGERT et al., 2011). Outra corrente de pesquisa explora o processo de manufatura orientada para a serviço (REINARTZ e ULAGA, 2008) e desenvolvimento organizacional necessário para gerenciamento da transição da manufatura para o serviço com sucesso (GRÖNROOS, 2009; Pimentel, 2011). Ainda, diferentes estudos vêm emergindo da análise da indústria da manufatura na aglutinação de serviços ao produto (MATHIEU, 2001; BAINES et al., 2009; TUKKER, 2004).

Dessa maneira, esta pesquisa pretende contribuir para o crescente campo de estudo da gestão de serviços cujo o objetivo geral foi analisar o comportamento do grau de servitização na indústria calçadista da Paraíba. Para tanto, a pesquisa procurou desvelar as principais dimensões relacionadas ao processo de servitização das indústrias além de identificar os serviços usualmente ofertados por indústrias calçadistas pesquisadas na Paraíba, bem como, cada dimensão identificada e relacionada ao processo de servitização se aplica no contexto das indústrias pesquisadas. A pesquisa concentrou seus estudos no setor calçadista, tendo em vista que a indústria de calçados no Brasil é um importante setor na constituição da manufatura de transformação (ABICALÇADOS, 2012).

---

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Serviços na Indústria

Embora as indústrias já ofertassem serviços, estes eram vistos como residuais, um mal necessário para facilitar a venda dos produtos, de onde inclusive acreditavam vir a maior parte da criação de valor de seus negócios. Em um passado bastante recente ainda, era na produção e na oferta de produtos que se concentravam as grandes expectativas de rentabilidade e posicionamento dessas empresas. Todavia isto vem mudando, com a redução do lucro por produto vendido e a rápida imitação dos concorrentes, as indústrias têm tido dificuldades de sobreviverem como organizações puramente manufatureiras e cada vez mais investem na oferta de serviços, de preferência integrados aos seus produtos, para aumentar suas receitas, agregar valor aos seus negócios e satisfazer o cliente.

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 garante maior durabilidade e distinção para as ofertas de uma empresa (MARTINEZ et al., 2010). E esse tipo de vantagem comercial é almejado ultimamente, tendo em vista que os processos produtivos ao mesmo tempo em que se tornam melhores são também rapidamente copiados, dificultando ao consumidor a diferenciação entre os produtos comercializados, o que gera uma acirrada concorrência e exige mais que qualidade e preço como fator distintivo no mercado.

Assim, as indústrias tradicionais de manufatura precisam mudar a perspectiva dos negócios do oferecimento de bens para a oferta de pacotes bens-serviços, em que os bens são apenas uma parte da oferta total (ALMEIDA, MIGUEL e SILVA, 2011; BEZERRA, 2011; SCHMENNER, 2009). Segundo Ribeiro (2011), o desenvolvimento de serviços deve iniciar-se paralelamente ao desenvolvimento dos bens e que, para o usuário, as entregas poderão ocorrer desde o momento da compra dos bens até o descarte deles.

No entanto, Schmenner (2009) alerta que não é a fusão dos bens com o serviço que denota necessariamente um novo conceito, muito pelo contrário, nestes casos existem antecedentes anteriores há 150 anos, tal aspecto não é mais revolucionário do que foi o desenvolvimento do cantor em lojas de varejo ou mulheres promovendo e demonstrando produtos recém-criados com possibilidade de compra a prestação. O que realmente vem chamando atenção é a mudança nas estratégias empresariais, onde se exige cada vez mais do setor industrial uma produção alinhada com as necessidades complexas dos usuários de seus bens, o que requer uma mudança significativa da posição de produtor de bens para o posicionamento de provedor de soluções sistemáticas. Segundo Vandermerwe e Rada (1988), os serviços sempre estiveram presentes nas indústrias, o que está ocorrendo agora é uma tendência à criação de serviços especializados e associados ao produto fabricado, à venda de know-how da empresa e à criação de empresas e unidades específicas para as atividades relacionadas a esses serviços.

Beltagui et al., (2010) explicam que num primeiro momento as empresas eram especialistas em bens ou serviços, que eram pensados de forma separada e categorizados diferentemente, onde os bens eram responsáveis pela transmissão de

valor e o serviço, um custo necessário. Na segunda fase, considerou-se a oferta de bens com adição de serviços, mas os bens continuavam sendo vistos como o valor principal e os serviços a eles atrelados faziam parte da diferenciação da oferta. No cenário atual, os dois, tanto os bens quanto os serviços, são vistos como um todo – um sistema de bens-serviço - o conjunto é considerado como o valor principal e não mais a separação destes, ou seja, os bens e os serviços têm pesos iguais e são considerados sem diferenciação entre eles.

Isso muda a maneira de operação das empresas manufatureiras, que passam a expandir sua cadeia de valores, 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 e SILVA., 2011; PIMENTEL, 2011).

### **Servitization: os serviços nas empresas de manufatura**

O processo de mudança em que uma empresa manufatureira abraça a orientação para serviços e/ou desenvolve mais e melhores serviços com os objetivos de: satisfazer as necessidades dos clientes, criar vantagem competitiva e melhorar seu desempenho no mercado é justamente o que Ren e Gregory (2007) definem como servitização.

O termo servitização surgiu na década de 1980, com as publicações de Vandermerwe e Rada (1988) referindo-se como uma integração ou combinações que aglutinavam bens, serviços, autoatendimento e conhecimentos. Baines et al., (2009) referem-se a servitização como uma inovação nos processos das organizações, as quais deixam de vender apenas produtos e passam a ofertar sistemas de produto-serviço, que se complementam entre si e agregam valor um ao outro simultaneamente. Robinson et al., (2002) corroboram e de maneira mais sucinta definem servitização como um pacote integrado de bens e serviços ofertados por empresas manufatureiras, enquanto que Ward e Graves (2005) dizem se referir ao aumento do leque de serviços oferecidos por um fabricante. No entanto, Lewis, Portioli Staudacher e Slack (2004) são mais generalistas e abordam servitização como sendo qualquer estratégia de uma organização que visa mudar a maneira pela qual a funcionalidade do produto é entregue aos seus mercados.

Além disso, vale salientar que vários termos também têm sido empregados com significado análogo ao de servitização, sendo eles, soluções integradas (DAVIES, 2003), transição para serviços (MATHIEU, 2001), sistema de produtos-serviços (MORELLI, 2003), infusão de serviços (LAY et al., 2010) e terceirização (LEO e PHILLIPE, 2001).

Contudo, independente do termo empregado, essa aglutinação de serviços à indústria tem sido vista como uma fonte de beneficiamentos, sejam eles financeiros, estratégicos ou de marketing para a própria organização (MATHIEU, 2001; MATTOS, 2012; GEBAUER, KREML e MATTOS, 2012; GEBAUER et al., 2012). Em adição, sob ponto de vista da avaliação do grau de aglutinação de serviços na indústria, na literatura há a existência de estudos diferentes e complementares. Buscou-se nesta

pesquisa realizar uma organização das diretrizes literárias e definiu-se cinco dimensões para análise da servitização, onde para cada dimensão há três atributos respectivos, como segue:

a) Dimensão 1 (Composição da Oferta) – os serviços sempre estiveram presentes na indústria, o que ocorre agora com a servitização é a criação de serviços especializados e associados aos bens fabricados (VANDERMERWE e RADA, 1988). Deixa-se a fase de considerar o produto como responsável pela transmissão de valor e os serviços apenas como adicionais de diferenciação e custo necessário para valorizar uma oferta onde os bens e os serviços tem pesos iguais, disponibilizando assim ofertas de bens que preferencialmente geram serviços, valorizando mais o seu uso e menos o produto (BELTAGUI et al., 2010; ALVIZOS e ANGELIS, 2010). Com a servitização, o principal objetivo da indústria para criação de valor junto ao cliente é a composição de ofertas capazes de promover uma assistência total e contínua do cliente, mas para que isso ocorra a indústria precisa atentar-se aos seguintes atributos: i) Atributo I: Oferta de Serviços - a criação de ofertas integradas, onde verdadeiramente os serviços oferecidos sejam suplementares, isto é, gerem vantagem competitiva (REN e GREGORY, 2007; NÓBREGA, 2013); ii) Atributo II: Concepção da Oferta - a concepção do produto já seja alinhada com a concepção dos possíveis serviços aglutinados (Martinez et al., 2010) e; iii) Atributo III: Integração da Oferta - seja capaz de oferecer soluções completas que promovam um relacionamento duradouro com o cliente (ALMEIDA, MIGUEL e SILVA, 2011).

b) Dimensão 2 (Relacionamento com o Cliente) – a fidelização de clientes é outro benefício estratégico da servitização. A oferta integrada de produtos e serviços gera relacionamentos mais duradouros com os clientes, já que passa a atender melhor às necessidades destes e, conseqüentemente, aumenta o grau de satisfação entre os consumidores (MATTOS, 2002). Afinal todo o desenvolvimento de pacotes integrados visa satisfazer o cliente, como também distinguir-se dos concorrentes ao mesmo tempo em que demonstra que o querer do cliente foi considerado (PIMENTEL, 2011; OLIVA e KALLENBERG, 2003). Para esta dimensão são apresentados os seguintes atributos: i) Atributo I: Extensão – toda a cadeia de suprimentos de materiais e serviços que participam da vida do produto deve ser desenvolvida em paralelo com o produto e, se possível, com o usuário (RIBEIRO, 2011). Assim o desenvolvimento de serviços deve iniciar-se paralelamente ao desenvolvimento do produto e, no caso dos usuários, as entregas deve ocorrer desde o momento da compra do produto até o descarte dele (KUCZA e GEBAUER, 2011); ii) Atributo II: Intensidade – a prestação de serviços possibilita as indústrias um maior contato com o cliente, servindo como uma excelente ferramenta para aproximação e manutenção de um relacionamento duradouro entre as partes (BAINES et al., 2009); iii) Atributo III: Continuidade – a servitização possibilita a obtenção de mais e melhores informações sobre as necessidades e preferências dos clientes, o que facilita o aperfeiçoamento contínuo das ofertas e, conseqüentemente, intensifica a venda de novos produtos ou serviços (MATTOS, 2012; MATHIEU, 2001).

c) Dimensão 3 (Processos Internos e Capacidade Organizacional) – ao mesmo tempo em que a servitização proporciona benefícios aos negócios, ela também requer custos consideráveis das empresas manufatureiras para se obter e manter tais benefícios e que, portanto, precisam ser rigorosamente planejados (MATHIEU, 2001). Para uma

servitização de sucesso, a empresa tem de ter novos princípios, estruturas e processos para produção e suporte (JUNIOR e SILVA, 2009). Os atributos relacionados são: i) Atributo I: Mão de Obra – o conjunto de habilidades e flexibilidade dos funcionários é um dos pontos-chave para o desenvolvimento de um processo de servitização e em alguns casos para se obter maiores retornos financeiros deve-se terceirizar boa parte da prestação de serviços (PIMENTEL, 2011); ii) Atributo II: Suporte – a servitização cria barreiras de entrada no mercado, pois quando uma empresa amplia sua capacidade de assistência ao cliente fica mais difícil de um novo concorrente prestar rapidamente a mesma cobertura e na mesma amplitude (MATTOS, 2012); iii) Atributo III: Orientação de Produção – a estratégia de produção apresentará um alto índice de servitização quanto mais sua produção for orientada para a customização pura ou em massa (MARTINEZ et al., 2010). Porque do contrário, a tradicional produção em massa distancia a empresa do posicionamento de provedor de soluções sistemáticas para os clientes, que inclusive têm preferido relacionamentos comerciais customizados com um único fornecedor capaz de oferecer tudo que eles necessitam em um só “pacote”, o que diminui os custos e facilita a transação e o relacionamento comercial (GEBAUER, KREMPL e FLEISCH, 2008).

d) Dimensão 4 (Alinhamento Estratégico) – a descrição clara da missão da empresa e a análise da sua posição atual devem ser capazes de definir se existe ou não um desajuste entre a situação atual e a desejada pela empresa, em seguida define-se um plano de ação que deve nortear justamente o movimento de servitização (ALMEIDA, MIGUEL e SILVA, 2011), destacadas a partir dos seguintes atributos: i) Atributo I: Investimento – definir uma estrutura organizacional de suporte que possibilite a oferta de bens e serviços requer custos políticos, financeiros, operacionais e organizacionais para não somente oferecê-los, como também manter competitivamente essa nova estrutura de apoio aos serviços (OLIVA e KALLENBERG, 2003). Essa disponibilidade de recursos inclui tempo e dinheiro que são necessários para o desenvolvimento de novos serviços (GEBAUER, KREMPL e FLEISCH, 2008); ii) Atributo II: Foco em Ofertas Integradas – estima-se que o potencial de venda de serviços seja igual ou até maior do que a venda de bens e que pacotes integrados de bens e serviços sejam menos sensíveis a competições de preço, o que os tornam mais rentáveis, além de serem mais resistentes aos ciclos econômicos (BAINES et al., 2009). O foco estratégico é importante para o planejamento e introdução de novos serviços, que permitem a empresa manter sua vantagem competitiva (GEBAUER; KREMPL e FLEISCH, 2008); iii) Atributo III: Preço – a servitização é importante para manter os clientes existentes ou atrair novos clientes, pois ao ampliar a oferta de serviços torna-se mais difícil a comparação entre os concorrentes, levando a uma disputa menos sensível ao preço e, por conseguinte mais rentável (KUCZA e GEBAUER, 2011). Faz parte do processo de servitização a determinação do posicionamento e táticas de precificação para valorização não só de ofertas integradas, mas inclusive as que geram obrigatoriamente serviços ao disponibilizar seus respectivos bens (PIMENTEL, 2011).

e) Dimensão 5 (Cultura Organizacional) – um grande desafio das indústrias servitizadas é abandonar a tradicional estrutura organizacional focada em produção de bens e criar uma nova focada no cliente, mas essa mudança encontra resistência justamente nos modelos mentais corporativos já instituídos, o que requer das empresas manufatureiras o esforço de desencadear uma mudança cultural dentro da empresa,

fazendo parte de suas orientações organizacionais como um todo e de seus compromissos estratégicos (OLIVA e KALLENBERG, 2003; LAY et al., 2010) conforme os seguintes atributos: i) Atributo I: Clima Organizacional – ter uma cultura aberta dentro da empresa é geralmente bastante relevante para um clima inovador. O desenvolvimento de serviços nas indústrias exige um ambiente corporativo que incentive e apoie a abertura, a criatividade e a possibilidade de “sair” para além das normas. Para isso, antecedentes como autonomia do empregado, compartilhamento de informações e contatos externos são essenciais para criar um clima propício para inovação e atualização dos paradigmas desse setor (JONG e VERMELUN, 2003; BRENTANI, 2001); ii) Atributo II: Base de Valor – um dos critérios básicos da servitização é a mudança na base de valor das atividades manufatureiras, que deixam a limitada relação mantida com seus cliente a base apenas de transações comerciais de bens tangíveis e passam a priorizar ofertas de soluções completas para as necessidades do cliente, promovendo assim um relacionamento mais duradouro e interativo (MARTINEZ et al., 2010); iii) Atributo III: Marketing Interno – a adoção de estratégias de servitização implica em desafios culturais e organizacionais, a começar pelos próprios colaboradores que provavelmente resistirão a implementação de uma nova proposta de valor baseada em serviços e relacionamentos por perceberem tal mudança como ameaça ao status quo de seus setores e não compreenderem a verdadeira contribuição que podem proporcionar aos negócios. Por isso, a atualização, qualificação e treinamento dos funcionários das empresas que resolvem encarar este desafio devem ser atentamente administrados (OLIVA e KALLENBERG, 2003).

Assim a base da investigação desta pesquisa parte da utilização da consolidação teórica que compõem os aspectos a serem considerados na avaliação da influência da aglutinação de serviços na indústria.

## **METODOLOGIA**

De acordo com a taxionomia proposta por Vergara (2009) a classificação da pesquisa é baseada em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Dessa maneira, quanto à finalidade da pesquisa, esta é considerada exploratória e descritiva, pois buscou proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito (GIL, 2010). Quanto aos meios de investigação, é classificada como uma pesquisa de campo, isto é, “uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”, define Vergara (2009, p. 43).

Empregou-se neste trabalho o método do estudo de caso, que teve por objetivo analisar o comportamento do grau de servitização na indústria calçadista da Paraíba a partir de dimensões construídas. Para Gil (2010), estudo de caso é um estudo mais detalhado de um objeto ou poucos objetos, que permite que seu conhecimento seja mais extenso e possua mais detalhes.

O objeto de estudo compreendeu indústrias calçadistas do estado da Paraíba que representa um dos principais produtores e exportadores de calçados no Brasil. Inclusive a região nordeste, em 2011, foi considerada a maior produtora de pares, de exportação e geração de emprego neste setor, segundo pesquisa realizada pela

Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS, 2012). A amostra deste estudo, por critérios de acessibilidade, contou de 20 indústrias, localizadas na capital ou em Campina Grande, a segunda maior cidade do estado da Paraíba e polo calçadista da região. Todas devidamente registradas na Federação de Indústrias do Estado da Paraíba – FIEP, a qual cedeu os dados e contatos necessários.

O instrumento da pesquisa utilizado foi o questionário que constou de vinte e duas questões fechadas para análise dos serviços prestados pelas indústrias estudadas, considerando as dimensões e atributos esquematizados no referencial teórico. Para cada dimensão houve a elaboração de três questões correspondentes, onde cada uma se referia a um dos três atributos da dimensão. Além de mais sete questões abertas para caracterização mínima da empresa, como quantidade de funcionários, peças produzidas, entre outras informações. Cabe ressaltar que foi realizado um pré-teste com duas indústrias participantes, onde os gestores respondentes previamente se dispuseram a contribuir com suas percepções para aprovação ou aperfeiçoamento do instrumento aplicado.

Foram aplicados 20 questionários designados pelas indústrias calçadistas paraibanas. Os cargos ocupados pelos entrevistados foram seis gerentes industriais, cinco diretores, seis gerentes e três auxiliares administrativos. Tanto a elaboração das questões para realização da coleta de dados por meio do questionário quanto a análise dos dados consideraram o levantamento bibliográfico que serviram como estrutura de mensuração e análise de cada uma das relações de dimensões e atributos identificadas conforme referencial teórico. O banco de dados foi organizado em formato Excel 2010 para construção de tabelas descritivas, tabulados em distribuição de frequência simples.

## RESULTADOS

As empresas participantes da pesquisa foram selecionadas por critérios de acessibilidade, houve a seguinte participação: 60% são indústrias de pequeno porte, seguida de 30% de estabelecimentos de médio porte e 10% com grande porte. Essa classificação das indústrias foi declarada pelos respondentes por meio de consulta a documentos referentes ao registro de abertura da empresa. No entanto, é importante frisar que a alta produção de calçados na Paraíba, mesmo sendo um polo de fabricação e exportação, ainda concentra a maior parte de suas atividades nas mãos de indústrias de pequeno ou médio porte.

A tabela 1 mostra que a indústria com maior índice de produção declarou fabricar 25 mil pares, enquanto o menor índice foi de 50 pares por dia. Diante dessa disparidade de produção considerou-se a mediana que é de 450 pares. Da mesma maneira, tem-se o número de funcionários bem distintos, onde a indústria com maior quantidade de colaboradores apresenta 1.400 contratados, enquanto outra de menor porte possui o menor índice com apenas 5 funcionários. Assim obteve-se uma mediana de 24 empregados por indústria.

Tabela 1

**Produção diária e número de funcionários**

Estadística descritiva	Número diário de pares produzidas	Número de funcionários
Mínimo	50,00	5,00
Máximo	25000,00	1400,00
Mediana	450,00	24,00
Média	3133,33	135,58
Desvio-padrão	7457,39	336,01

Fonte: Elaboração própria.

**Dimensão I – Composição das Ofertas**

No tocante a análise da dimensão I, que buscou identificar quantos serviços adicionais as indústrias incorporam aos seus produtos, verifica-se uma preocupação destas empresas em oferecer tais serviços. Todas declararam prestar serviços, inclusive metade das empresas pesquisadas declararam ofertar de quatro a seis serviços adicionais incorporados aos seus produtos, já 45% afirmam oferecer de um a três serviços adicionais e apenas 5% apresentavam de sete a nove serviços. Dentre os serviços mais frequentemente prestados ao cliente. Na tabela 2 as empresas listaram os serviços mais frequentemente prestados ao cliente.

Embora as empresas afirmem consideráveis índices de oferta de serviços pelas indústrias, torna-se importante frisar que a maior parte dos serviços adicionais citados pelas empresas não configuram de fato serviços que agreguem valor para fins de diferenciação, já que é ofertado por todos os concorrentes. Isso pode ser percebido ao relacionarmos com a tabela 2 onde ao exemplo do serviço Cobrança apresentando uma frequência absoluta de um respondente, isso não exime as demais empresas de também prestarem esse serviço, mas é cabível que outros respondentes não o tenha sugerido no momento da construção de suas respostas.

Mesmo assim percebe-se pelos serviços mais citados, como “troca” por 85% das empresas, “central de atendimento” por 50%, “reparação” e “devolução” por 40% cada um, que as indústrias ainda não se voltaram realmente para a estratégia de diferenciação por meio da prestação de serviços distintos no mercado. O que foi averiguado é uma repetição de ofertas que se limitam a uma assistência mínima ao cliente e a permanência de uma visão tradicional que posiciona os serviços como instrumento para facilitar a venda dos produtos.

Desse modo, as empresas embora apresentassem opções de serviços aos seus clientes, o que chama atenção é que tais serviços, dificilmente, se enquadram como serviços de ofertas suplementares cujo objetivo é agregar valor para fins de diferenciação entre os concorrentes (NÓBREGA, 2013). Nem tão pouco são visualizados como ofertas de um sistema de produto-serviço, onde os dois teriam pesos iguais na transmissão de valor e juntos ofereceriam soluções completas que promovessem um relacionamento duradouro com o cliente. Diante disso, percebe-se no processo de servitização das indústrias analisadas uma certa deficiência quanto à composição de suas ofertas, já que as empresas manufatureiras que aderem a orientação para serviços devem ter como objetivo criar vantagem competitiva e melhorar seu desempenho no mercado, segundo Ren e Gregory (2007).

Tabela 2

**Tipos de serviços prestados aos clientes**

Serviços	Frequência absoluta	Percentual
Troca	17	85,00
Central de atendimento	10	50,00
Reparação	8	40,00
Devolução	8	40,00
Entrega	7	35,00
Customização	6	30,00
Garantia	5	25,00
Pesquisa/Desenvolvimento	2	10,00
Frete CIF	1	5,00
Cobrança	1	5,00

Fonte: Elaboração própria.

No entanto, essa deficiência pode ser compreendida a partir do estudo de Baines et al., (2009), o qual afirma que os principais desafios das indústrias que decidem optar pela servitização têm sido definir justamente o design dos serviços, suas estratégias e as transformações organizacionais necessárias. Por isso, segundo os autores, é bastante oportuno a produção prescritiva de trabalhos que abordem o processo de servitização nas organizações, suas ferramentas e técnicas.

No intuito de compreender a fase de aglutinação dos serviços no ciclo de vida do produto (desenvolvimento, manufatura, entrega ao cliente, uso, suporte e descarte), ou seja, quando o serviço já está sendo concebido em paralelo, 60% das indústrias afirmam que seus serviços são idealizados juntamente com a fase de desenvolvimento do produto, enquanto 20% concebem seus serviços a partir da fase de entrega ao cliente e 10% durante o período de suporte e mais 10% durante o uso do produto. Segundo Ribeiro (2011), nas organizações com alto nível de servitização, o desenvolvimento de serviços deve iniciar-se paralelamente ao desenvolvimento do produto e que, para o usuário, as entregas poderão ocorrer desde o momento da compra do produto até o descarte dele.

Em relação a composição das ofertas de produtos e serviços, a integração é realizada pelas indústrias calçadistas paraibanas. Das empresas pesquisadas, 15% ainda mantêm uma composição de oferta onde os produtos permanecem como valor principal da oferta e os serviços oferecidos são acrescidos separadamente. Em compensação, 10% das indústrias declaram a disponibilização de produtos-chave enquanto serviços – o produto gera serviço – tendo-se o benefício como principal foco e não o produto propriamente dito. Além disso, 75% apontam que suas ofertas disponibilizam produtos-chave associados a serviços que são oferecidos em pacotes integrados. Nestes dois últimos casos, percebe-se um processo de servitização sendo desenvolvidos na empresa, tendo em vista Beltagui et al., (2010) explicam que no cenário atual da valorização dos serviços nas indústrias, os dois, tanto os bens quanto os serviços, são vistos como um todo – um sistema de bens-serviço - o conjunto é

considerado como o valor principal e não mais a separação destes, ou seja, os bens e os serviços têm pesos iguais e são considerados sem diferenciação entre eles.

Dessa maneira, percebe-se que a maior parte das empresas acreditam oferecer ofertas integradas de bens e serviços para suprir as necessidades dos usuários, o que é um fator importante para promover um maior contato com o cliente e, conseqüentemente, um relacionamento contínuo com estes (MATHIEU, 2011; BAINES et al., 2009; MATTOS, 2012). Além disso, Ren e Gregory (2007) afirmam que cada vez mais o setor industrial investe na oferta de serviços, de preferência integrados aos seus produtos para aumentar suas receitas, agregar valor aos seus negócios e satisfazer o cliente.

### **Dimensão 2 – Relacionamento com o Cliente**

Buscou-se identificar a interpretação quanto ao relacionamento que tem sido mantido entre as indústrias e seus clientes. Das indústrias pesquisadas, 95% afirmaram disponibilizar canais de comunicação fáceis para o cliente e somente 5% declararam não manter essa facilidade de comunicação quando o cliente desejar. Ainda, verificou-se que 90% afirmaram manter atualizado o seu banco de dados de cliente, enquanto 10% não atentam rigorosamente para este requisito.

Os elementos verificados na Dimensão 2 – Relacionamento com o cliente – apontam uma postura empresarial das indústrias mais voltada em manter um relacionamento com o cliente, porém não coube a pesquisa aprofundar as características desse relacionamento. Entretanto os resultados obtidos reforçam a ideia de que a maioria das empresas manufatureiras pesquisadas evitam limitar seus negócios apenas às transações comerciais. Isso inclusive é enfatizado por Davies et al., (2007), ao coadunar que a servitização nas empresas de manufatura se caracteriza principalmente pela centralidade no cliente e isso altera a natureza de interação entre indústria e clientes, passando a prezar pela manutenção de relacionamentos mais duradouros e estratégias empresariais mais alinhadas com as necessidades complexas dos usuários de seus produtos.

### **Dimensão 3 – Processos Internos e Capacidade Organizacional**

De acordo com Almeida, Miguel e Silva (2011), um dos momentos de decisão importante para as empresas inseridas no processo de servitização é tratar das ações necessárias para realização da prestação dos serviços aglutinados. Isso se refere, por exemplo, às alterações nas operações e competências organizacionais. Assim, os resultados avaliaram se as indústrias pesquisadas têm adequado seus processos internos e sua capacidade organizacional às necessidades produtivas, administrativas ou mercadológicas para a prestação de suas ofertas integradas. 50% dos respondentes afirmam que as empresas pesquisadas utilizam mão de obra especializada para a prestação dos serviços que ofertam. É importante lembrar que uma das fases do processo de servitização é justamente uma análise da própria empresa para verificar quais serviços poderão ser desenvolvidos internamente e quais precisarão ser

terceirizados, a partir de questionamentos como: Que habilidades são necessárias para a entrega do serviço? Quais ferramentas ou materiais de venda são precisos? (Pimentel, 2011).

Também houve o índice de 50% para os respondentes que afirmaram necessitar de alguma estrutura específica ou setor responsável para a prestação dos serviços que ofertam. Mattos (2012, p.36) inclusive lembra que “as motivações e benefícios financeiros derivados da adoção de estratégias de servitização são balanceados pelos custos envolvidos nessa adoção”.

No entanto, na mesma proporção, os outros 50% dos respondentes afirmam que embora ofertem serviços, as indústrias correspondentes não precisaram adequar seus processos ou capacidade interna para sua prestação. Nestes casos, vale a pena lembrar os tipos de serviços mais comumente prestados pelas indústrias pesquisadas, onde se verificou uma boa parcela de serviços limitados a ofertas complementares, o que conseqüentemente exigem um menor esforço estratégico e estrutural para sua prestação, como é verificado nos seguintes serviços listados pelos respondentes: troca, atendimento, reparação, devolução e entrega. Por outro lado, percebe-se como ofertas suplementares das indústrias pesquisadas a inclusão de serviços como garantia, customização, frete CIF, cobrança e os serviços de pesquisa e desenvolvimento.

De acordo com Oliva e Kallenberg (2003), essa transição do fabricante de produto para o prestador de serviços ainda tem sido lenta e cautelosa e um dos motivos é porque algumas empresas ainda não acreditam no potencial econômico do componente serviço, sendo mais cautelosos em seus investimentos.

Quanto ao tipo de orientação de produção, os respondentes os que não tinham conhecimento de fato sobre a escolha consultaram os responsáveis pelo processo produtivo das empresas, os quais estiveram pessoalmente no momento da aplicação dos questionários após solicitação dos respondentes para dirimir qualquer dúvida e obteve-se os seguintes dados fornecidos por eles sobre os tipos de orientação de produção desenvolvida: em primeiro lugar 75% afirmam manter uma produção em massa, seguido por customização pura (15%), customização em massa (5%) e produção não padronizada (5%).

Para Martinez et al. (2010), um dos quatro critérios básicos que deve ser considerado para avaliar o nível de servitização de uma organização é a sua “estratégia de produção”, que tenderá a níveis cada vez maiores de personalização em suas ofertas, substituindo a tradicional produção em massa nas indústrias pela customização pura ou em massa. Entretanto, pelos resultados apresentados na tabela 13, percebe-se que essa tendência ainda se encontra em um processo tímido de transição nas indústrias calçadistas paraibanas, onde a maioria continua produzindo em massa, sem muitos critérios de personalização.

Essa análise reforça a possível vantagem competitiva das indústrias que se envolverem na oportunidade de aumentar o valor percebido de suas ofertas por meio da personalização, já que tal prática ainda se encontra acanhada no setor calçadista. Até porque os clientes atualmente têm preferido justamente relacionamentos comerciais customizados, que sejam capazes de ofertar o que necessitam em um só pacote e em

uma só empresa, pois na percepção do consumidor isso diminui os custos e facilita a transação e o relacionamento comercial, é o que explica Gebauer, Krempel e Fleisch (2008).

#### **Dimensão 4 – Alinhamento Estratégico**

O compromisso estratégico é fator decisivo para que as empresas manufatureiras de fato adotem a servitização (LAY et al., 2010). Para Gagnon e Michael (2003) esse compromisso estratégico significa que todos os funcionários entendem, acreditam e são capazes de transmitir as iniciativas estratégicas da sua organização, que no caso estudado, esse termo mais do que se referir apenas às ofertas integradas de produtos e serviços das indústrias, ele ressalta a mudança que o setor industrial vem passando, abandonando sua natureza puramente manufatureira e adotando uma orientação mercadológica centrada no cliente.

Para verificação desse compromisso estratégico junto as indústrias calçadistas pesquisadas, foram abordadas questões como o grau de importância que a indústria dá às ofertas de serviços integrados, a proporção de investimentos feitos em produtos e serviços e a determinação de seus preços.

Quanto ao tipo de investimento, 55% dos respondentes afirmaram que as indústrias investem de maneira proporcional em desenvolvimento de produtos e de serviços, enquanto que 30% declararam que as respectivas indústrias investem mais no desenvolvimento de produtos do que em serviços e 15% investem mais na prestação de serviços integrados para os produtos. Esses dados são melhores analisados quando acrescentados dos resultados que correspondem ao grau de importância que a oferta de serviços integrados tem para as estratégias da empresa, onde, 95% dos gestores declararam que a oferta de serviços integrados é importante ou muito importante para as estratégias de seus negócios.

Verifica-se que o investimento necessário para a prestação de serviços não tem recebido o mesmo grau de importância ao lembrar que, 50% dos respondentes afirmaram que embora ofertem serviços, as indústrias correspondentes não precisaram adequar seus processos ou capacidade interna para sua prestação, isto é, não precisam de mão de obra ou estrutura/setor especializados para a prestação dos serviços que ofertam. Contudo Oliva e Kallenberg (2003) explica que definir uma estrutura organizacional de suporte que possibilite a oferta de bens e serviços implica em custos políticos, financeiros, operacionais e organizacionais para não somente oferecê-los, como também manter competitivamente essa nova estrutura de apoio aos serviços.

Para Oliva e Kallenberg (2003), essa disfunção na adoção de estratégias de servitização pode ser causada por três motivos: primeiro porque algumas empresas ainda não acreditam no potencial econômico do componente serviço; ainda, algumas até reconhecem o potencial existente nos serviços, mas optam por continuar a não oferecê-los devido ao receio de estar fora do seu negócio central e o terceiro motivo, existem as empresas que falham no próprio desenvolvimento de suas estratégias de

serviços, confundindo muitas vezes uma estratégia que se concentre em serviços com a implementação de serviços como negócio secundário.

Ainda, na análise de dados obtidos revelou que 90% dos gestores declaram que o valor do serviço já está incluso no produto. Enquanto 10% afirmam ofertar os produtos e serviços com preços distintos. Verifica-se assim que nas indústrias pesquisadas cada vez mais incluem a prestação de serviços juntamente com a oferta de produtos, não expondo ao cliente uma distinção financeira entre as ofertas de bens e serviços.

### **Dimensão 5 – Cultura Organizacional**

A cultura organizacional compreende um conjunto de forças importantes que influenciam o comportamento organizacional, capaz de moldar poderosamente a conduta e o desempenho dos indivíduos e grupos dentro das empresas. A adoção de estratégias de servitização nas indústrias requer uma mudança significativa em suas culturas organizacionais, tendo em vista que precisam abdicar da clássica posição de produtora de bens para aderir a um posicionamento de provedora de soluções sistemáticas para o cliente e a implementação dessa transformação provavelmente encontrará resistência principalmente interna (OLIVA e KALLENBERG, 2003; MATTOS, 2012).

Questionou-se aos respondentes se eles consideram o atual clima organizacional de suas respectivas empresas favorável a integração de serviços nos seus processos, como também se a mesma empresa tem conscientizado seus empregados sobre a importância dessa aglutinação de serviços em suas ofertas. Os 90% dos respondentes acreditam sentir um clima organizacional favorável ao desenvolvimento de serviços para integração em suas ofertas, enquanto 10% ainda não. Além disso, 80% dos participantes da pesquisa também informam que existe conscientização dos seus colaboradores quanto à importância da aglutinação de serviços em suas ofertas e 20% negam ter essa capacitação com seus funcionários.

Quanto à caracterização cultural existente nas empresas pesquisadas de acordo com a percepção de seus respondentes: 65% afirmam que suas empresas são orientadas para criação de valor baseada em ofertas de bens e serviços integralizados para uma assistência total e contínua do cliente, enquanto que 20% dizem que suas empresas são fortemente orientadas para produção de bens e transações comerciais e 15% definem suas empresas como orientadas para criação de valor baseada na produção de bens e adição de serviços complementares para assistir o cliente.

De acordo com Oliva e Kallenberg (2003), a adoção de estratégias de servitização implica em desafios internos, a começar pelos próprios colaboradores que provavelmente resistirão a implementação de uma nova proposta de valor baseada em serviços e relacionamentos por perceberem tal mudança como ameaça ao status quo de seus setores e não compreenderem a verdadeira contribuição que podem proporcionar aos negócios. Contudo, os respondentes desta pesquisa afirmam perceberem o clima organizacional das empresas em que trabalham favorável a adoção de serviços em ofertas integradas, além da empresa conscientizar seus colaboradores sobre a importância desse tipo de oferta. Isso é positivo para o

desenvolvimento de um processo de servitização nas indústrias, já que muitas empresas têm integrado serviços nas suas ofertas devido à força do mercado, mas sem muito planejamento, quando na verdade essa orientação para serviços e clientes deve desencadear uma mudança cultural dentro da empresa, fazendo parte de suas orientações organizacionais como um todo, esclarece Lay et al., (2010).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os serviços permitem margem de lucros maiores e receitas mais estáveis na economia, como também geram novos centros de lucratividade (MORELLI, 2003). No entanto, o desafio para essas indústrias é como gerenciar de forma integrada a combinação entre produtos e serviços de forma contínua, evolutiva e lucrativa, o que tem feito algumas indústrias fracassarem ao não lidar de forma viável com a incorporação de requisitos de serviços ao longo de todo o seu processo de desenvolvimento de produtos. Contudo, as que conseguiram, abriram precedentes de vantagem e convicção que o esforço é compensatório (QUINN, DOORLEY e PAQUETTE, 1990; GEBAUER e KREMPL; FLEISCH, 2008).

O propósito desta pesquisa foi o de investigar o processo de servitização na indústria calçadista paraibana, um setor considerado representativo para economia brasileira possibilitando a melhor compreensão do fenômeno. No intuito da identificação dos serviços usualmente ofertados pela indústria de calçados da Paraíba verificou-se que as indústrias oferecem até seis serviços aos clientes e já disponibilizam produtos-chave associados a serviços que são oferecidos em pacotes integrados. Contudo percebe-se uma padronização nos serviços oferecidos apontados na pesquisa, como serviços de “troca”, de “atendimento” e de “reparação”, o que evita justamente que essas empresas se diferenciem por meio de sua assistência ao cliente.

Ainda, de forma a verificar como as dimensões se aplicavam ao contexto estudado, observou-se que as indústrias pesquisadas têm absorvido o processo de servitização em suas atividades como uma medida impulsionada pelas próprias exigências dos clientes e do mercado. Além disso, a visão gerencial dos respondentes é favorável a industrialização dos serviços e reconhece em sua maioria a importância da oferta de serviços integrados. Em relação ao relacionamento com o cliente, a maior parte das empresas manufatureiras pesquisadas têm evitado limitar seus negócios apenas às transações comerciais e apontam uma postura empresarial mais voltada em manter um relacionamento com o cliente, porém não coube a pesquisa aprofundar as características desse relacionamento.

Ainda, as principais dificuldades percebidas estão na dimensão 3 e 4, isto é, nos processos internos e capacidade organizacional, como também no alinhamento estratégico dessas empresas, que não foram, satisfatoriamente, desenvolvidos para fortalecer e disseminar o setor de serviços em suas atividades. Afinal, a maior parte dos respondentes afirmaram que suas empresas ainda mantêm uma orientação de produção em massa e a metade destes informaram que tais empresas não precisam de mão de obra especializada ou suporte para a prestação dos serviços que ofertam e isto são pontos de retração, pois as empresas apresentam um alto índice de servitização

quanto mais sua produção for orientada para a customização pura ou em massa, explica Martinez et al., (2010).

Em relação aos resultados sobre a dimensão 5 aplicada nas indústrias calçadistas pesquisadas, estes são positivos para o processo de servitização, visto que os respondentes desta pesquisa afirmam perceberem o clima organizacional das empresas em que trabalham favorável a adoção de serviços em ofertas integradas, além de assegurarem que estas empresas conscientizam seus colaboradores sobre a importância desse tipo de oferta. Tudo isso corrobora para a adoção de estratégias de servitização, já que muitas vezes esse processo encontra resistência interna e por isso requer uma mudança significativa nas culturas organizacionais das indústrias que se dispõem a abdicar da posição de simples produtora de bens para aderir a um posicionamento de provedora de soluções sistemáticas para o cliente, como explicam Oliva e Kallenberg (2003) e Mattos (2012).

Diante do exposto, sugere-se que as indústrias calçadistas rompam com a padronização de suas ofertas e consigam oferecer serviços que verdadeiramente agreguem valor e distinção a suas ofertas integradas. Além de previamente analisarem como direcionar substancialmente os investimentos de suporte pertinentes para a prestação desses serviços, tendo em vista o benefício que a servitização proporciona ao criar barreiras de entrada no mercado, por conseguinte quando uma empresa amplia sua capacidade de assistência ao cliente fica mais difícil de um novo concorrente prestar rapidamente a mesma cobertura e na mesma amplitude.

Esta pesquisa pode servir de parâmetro para novos estudos, inclusive por contribuir na construção de um esquema analítico de dimensões e atributos em processo de servitização. No entanto, deve-se evitar generalizações, pois a pesquisa por ser um estudo específico de uma determinada situação, não contempla todos os aspectos do assunto abordado, gerando assim algumas limitações. Entretanto, como oportunidades de trabalhos futuros, percebe-se como oportuno, a aplicação de novas pesquisas nos principais tipos de indústrias no Brasil como as automobilísticas, petroquímicas, alimentares, têxtil, entre outras.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Indústria de Calçados do Brasil. 2012. Disponível em: <http://www.brazilianfootwear.com.br/uploads/novidade/c001cd4dd5b1d2db4e039d6e731137cc.pdf> Acesso em 10 jan 2017.

ALMEIDA, L.; MIGUEL, P. C.; SILVA, M. T. da. Uma revisão da literatura sobre "servitização": bases para a proposição de um modelo conceitual de decisão. *Exacta*, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 339-354, 2011.

ALVIZOS, E.; ANGELIS, J. What is Servitization anyway? In: POMS Annual Conference, 21. Vancouver, Canada, May 2010.

BAINES, T.S. LIGHTFOOT, H.W., BENEDETTINI, O., KAY J.M. The servitization of manufacturing: a review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 20, n. 5, p. 547-567, 2009.

BAINES, T.; LIGHTFOOT, H.W. Servitization of the manufacturing firm: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 34, n.1, p. 235, 2014.

BELTAGUI, A.; PAWAR, K. S.; RIEDEL, J. C. K. H. Design in a product-service organization. *Internacional Annual EurOMA Conference: managing operations in service economies*, 17. 2010.

DAVIES, A. Are firms moving 'downstream' into high value services? In: TIDD, J. HULL, F. M. (Org.). *Service innovation: organizational responses to technological opportunities & Market imperatives*. Imperial College Press: Lodon, p. 321-342, 2003.

DAVIES, A; BRADY T.; HOBDDAY M. Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator. *Industrial Marketing Management*, v. 36, n.1, p. 183-193, 2007.

EGGERT, A.; HOGREVE, J.; ULAGA, W.; MUENKHOFF, E. Industrial services, product innovations, and firm profitability: A multiple-group latent growth curve analysis. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n.5, p. 661-670, 2011.

GAGNON, M.; MICHAEL, J. Employee strategic alignment ay wood manufacturer: an exploratory analysis using lean manufacturing. *Forest Products Journal*, v. 53, n. 10, p. 46-57, 2003.

GEBAUER, H.; FISCHER, T. Exploring service needs in the Chinese manufacturing industry. *Chinese Management Studies*, v. 3, n. 2, p. 143-154, 2009.

GEBAUER, H.; KREMPL, R.; FLEISCH, E. Service development in traditional product manufacturing companies. *European Journal of Innovation Management*, v. 11, n. 2, p. 219-240, 2008.

GEBAUER, H.; REN, G.; VALTAKOSKI, A.; REYNOSO, J. Service-driven manufacturing: provision, evolution and financial impact of services in industrial firms. *Journal of Service Management*, v. 23, n. 1, p. 120-13, 2012.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

JONG, J. de; VERMEULEN, P. Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision*, v. 41, n. 9, p. 844-858, 2003.

JUNIOR, S. C. F.; SILVA, M. T. Servitization in the Brazilian textbook publishing industry: organizational implications for the publishers. In: *Internacional Annual EurOMA Conference, 17., Managing Operations in Service Economies*, 2009.

KON, A. Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias. *Revista de Economia Política*, v. 19, n. 2, p. 64-83, abr./jun. 1999.

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

LAY, G.; COPANI, G, JAGER, A. BIEGE, S. The relevance of service in European manufacturing industries. *Journal of Service Management*, v. 21, n. 5, p. 715-726, 2010.

LEO, P.Y.; PHILIPPE, J. Offer of services by goods exporters: strategic and marketing dimensions. *The Service Industries Journal*, v. 21, n. 2, p. 91-116, 2001.

LEWIS, M.; PORTIOLI STAUDACHER, A.; SLACK, N. Beyond products and services: opportunities and threats in servitization. In: *The International IMS Forum*, Cernobbio, Lake Como, Italy, p. 162-170, may 2004.

MARTINEZ, V.; BASTL, M.; KINGSTON, J.; EVANS, S. Challenges in transforming manufacturing organizations into product-service providers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 21, n. 4, p. 449-469, 2010.

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

MATTOS, B. L. de. Impacto da servitização no modelo de negócios de empresas manufatureiras: o caso Scania. 2012. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

MORELLI, N. Designing Product/Service Systems: a methodological exploration. *Design Issues*, v. 18, n. 3, Massachuset Institute of Technology Design Issue, p. 3-17, 2003.

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

OLIVA, R.; KALLENBERG, R. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, v. 14, n. 2, p. 160-72, 2003.

PIMENTEL, A. R. de A. Servitization: uma proposta de modelo. 2011. 61 f. Dissertação (Mestre em Engenharia e Gestão Industrial) - Universidade de Aveiro, Santiago, Portugal.

QUINN, J. B.; DOORLEY, T. L.; PAQUETTE, P.C. Beyond products: service-based strategies, *Harvard Business Review*, March-April 1990.

REINARTZ, W.; ULAGA, W. How to sell Services more profitably. *Harvard Business Review*, 2008.

REN, G.; GREGORY, M. J. Servitization in manufacturing companies: a conceptualization, critical review, and research agenda. In: *Frontiers in Service Conference*. San Francisco, CA, US, 2007.

RIBEIRO, V. C. Aplicação do conceito sistema produto-serviço (PSS) no desenvolvimento integrado de produtos. 2011. 155 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica e de Materiais) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba.

ROBINSON, T.; CLARKE-HILL, C.M.; CLARKSON, R. Differentiation through service: a perspective from the commodity chemicals sector. *Journal Service Industries*, v. 22, n. 3, p. 149-66, 2002.

SCHMENNER, R. W. Manufacturing, service, and their integration: some history and theory. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 29, n. 5, p. 431-443, 2009.

TUKKER, A. Eight Types of Product-Service System - Eight Ways to Sustainability? Experiences from SUSPRONET. *Business Strategy and the Environment* v.13, p. 246 – 260, 2004.

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

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WARD, Y.; GRAVES, A. Through-life management: the provision of integrated customer solutions by aerospace manufacturers. University of Bath, Bath, 2005.