

FELIPE FUJIWARA LEÃO DE ANDRADE

**SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO EM UMA FABRICANTE DE
MOBILIÁRIO PARA ESTABELECIMENTOS DE BELEZA**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Título de
Engenheiro de Produção**

**São Paulo
2013**

FELIPE FUJIWARA LEÃO DE ANDRADE

**SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO EM UMA FABRICANTE DE
MOBILIÁRIO PARA ESTABELECIMENTOS DE BELEZA**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Título de
Engenheiro de Produção

Orientador:
Prof. Dr. Clóvis Alvarenga Netto

São Paulo
2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Andrade, Felipe Fujiwara Leão de
Sistema produto-serviço em uma fabricante de mobiliário
para estabelecimentos de beleza / F.F.L. de Andrade. -- São
Paulo, 2013.
92 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Sistema produto-serviço (PSS) 2.Estratégia competitiva
3.Mobiliário 4.Beleza I.Universidade de São Paulo. Escola
Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

DEDICATÓRIA

À minha família, pelo apoio
durante toda a minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, por terem propiciado a educação necessária. Sem o esforço deles não completaria esta conquista.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Clóvis Alvarenga Netto, que tendo até então lecionado três disciplinas ao longo de minha formação como Engenheiro, desde meu primeiro ano na universidade, tem feito parte desta história. Agradeço pelo incentivo e sugestão do tema em questão, direcionamento e auxílio na elaboração do trabalho.

Agradeço a Noriyuki Iyeyasu, dono, fundador e presidente da empresa em estudo, pela disposição em ajudar, disponibilidade para atendimento e apoio ao trabalho.

Agradeço a Deus, pela superação de momentos difíceis ao longo da trajetória do curso na Escola Politécnica.

A todos, meus agradecimentos.

EPÍGRAFE

“Não sabendo que era
impossível, foi e fez”

Mark Twain

RESUMO

Palavras- chave: Sistema produto-serviço (PSS), Estratégia competitiva, Mobiliário, Beleza.

O presente trabalho se trata de um projeto estratégico em uma empresa fabricante de mobiliário para estabelecimentos de beleza, consistindo de uma consultoria realizada pelo autor de forma a propiciar vantagem competitiva à empresa.

Como ponto inicial, foi realizada uma análise do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, com foco nos estabelecimentos de beleza, e do potencial de crescimento que ele apresenta. A partir de então foi realizado um estudo sobre as forças competitivas presentes no setor de atuação da empresa e as formas atualmente buscadas para se obter vantagem competitiva, sendo possível identificar com precisão os pontos principais de perda de competitividade.

De posse de demonstrações mais claras de um cenário competitivo, foram endereçadas possibilidades de agregação de serviços aos produtos oferecidos pela empresa por meio de modelos de PSS abordados na literatura. A partir de então, o projeto passou a ter significativo trabalho interativo envolvendo o dono da empresa, que contribuiu para a realização do trabalho por meio de tomada de decisão frente a subsídios apresentados pelo autor.

Através da consulta a uma fração do mercado-alvo da empresa, somada à colaboração do dono com suas definições estratégicas no âmbito da empresa, propôs-se um dos modelos base como alternativa geradora de vantagem competitiva à empresa, através de uma estruturação mais dedicada e aderente à realidade da empresa.

O presente trabalho teve papel muito mais amplo do que o inicialmente almejado, no sentido de que a percepção do dono em relação ao seu negócio foi sendo alterada. Com o desenvolver do trabalho, os métodos interativos de certa forma fomentaram a mudança de visão do dono da empresa para que de fato passasse a levar a vontade do cliente e formas de agregação de valor ao seu negócio.

ABSTRACT

Keywords: Product-service system (PSS), Competitive strategy, Furniture, Beauty.

This paper comes from a strategic project developed in a manufacturer of chair to beauty-related establishments, consisting of a consultancy service provided by the author aiming to trigger competitive advantages to the company.

As the first point, an analysis of the HPPC sector in Brazil was brought, focusing on beauty-related establishments, and the relevant growth potential it presents. Following, a study on competitive forces among the sector and strategies outlined by the Company to reach market recognition made clear the current positioning and main points of loss of competitiveness.

With sound signals of competitive landscape, service addition possibilities were addressed to the products current offered by the company using PSS models found in the literature. From this point on, the project showed a significant iterative work involving the owner of the Company, whom brought large contribution to the paper execution through decision making in the light of data presented by the author.

Through a research among a small portion of the market, added to owner's collaboration with his strategic aims to the extent of the company operations, one of the base models was choosed as an alternative to generate value and competitive advantages, through a more adherent structure tailored to the Company reality.

Bottom line, the present work had broader results than initially aimed, in a sense that the owner's perception regarding its business was completely changed. As the work went by, interactive methods, in a certain way, fostered the owner's change of outlook related to its business to indeed take into consideration clients needs and ways to aggregate value to it.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Cadeia de valor estabelecida pela Prismec na indústria de mobiliário para estabelecimentos de beleza.....	17
Figura 2 - Incorporação de etapas da cadeia de valor pela Prismec ao longo do tempo	18
Figura 3 - Sumário da definição do problema	20
Figura 4 - Resposicionamento da Prismec na cadeia de valor	21
Figura 5 - Visão geral da adoção da abordagem PSS	22
Figura 6 - Estrutura do texto.....	23
Figura 7 - Sumário da metodologia empregada.....	25
Figura 8 - Produtos integrantes do mercado de HPPC.....	26
Figura 9 - Evolução do faturamento do setor de HPPC no Brasil	27
Figura 10 - Variação anual de crescimento do setor de HPPC vs. economia	27
Figura 11 - Mercado mundial de HPPC – 10 principais países.....	28
Figura 12 - Porcentagem de MEI (Microempreendedor Individual) atuando no segmento de serviços para beleza	29
Figura 13 - Total geral de trabalhadores no segmento de serviços para beleza	29
Figura 14 - Evolução da quantidade de salões de cabeleireiros e outras atividades de beleza no Brasil.....	30
Figura 15 - Quantidade de cabeleireiros e outras atividades de beleza no Brasil SP vs. demais estados	31
Figura 16 - Inaugurações de cabeleireiros e outras atividades de beleza no Brasil SP vs. demais estados	31
Figura 17 - Evolução da pirâmide demográfica no Brasil	32
Figura 18 - Evolução do consumo das famílias.....	32
Figura 19: Gastos com cuidados pessoais	33
Figura 20 - Evolução da renda média das famílias	33
Figura 21 - Exemplos de linhas de produtos	36
Figura 22 - Estágio 1-Realidade de produtos ou serviços.....	42
Figura 23 - Estágio 2-Realidade de Produtos + Serviços.....	43
Figura 24 - Estágio 3: Produtos + Serviços + Serviços acessórios	43
Figura 25 - Diferenciação da oferta de mercado e novas questões endereçadas	44
Figura 26 - Principais categorias e subcategorias de PSS.....	46

Figura 27 - <i>Design</i> sistemático de produtos e <i>design</i> intuitivo para serviços	51
Figura 28 - <i>Design</i> sistemático para produtos e serviços.....	52
Figura 29 - <i>Design</i> integrado.....	52
Figura 30 - Diferenças entre indicadores de desempenho	54
Figura 31 - Forças competitivas no mercado da Prismec	60
Figura 32 - Análise SWOT da Prismec.....	61
Figura 33 - Estratégia competitiva genérica da Prismec	62
Figura 34 - Cenário projetado da forças competitivas na indústria da Prismec	64
Figura 35 - Fração da cadeia de valor da Prismec - Mudança dos principais clientes ...	65
Figura 36 - Identificação dos clientes-usuários	67
Figura 37 - Classificação de salões alvo das pesquisas	68
Figura 38 – Sumário do perfil dos entrevistados.....	73
Figura 39 - Modelo de implementação do modelo de PSS de Gerenciamento de Atividades na Prismec.....	75
Figura 40 – Etapas da implantação do <i>showroom</i>	76
Figura 41 - Modelo ilustrativo de receitas	80
Figura 42 - Adesivo de acompanhamento de visita.....	81
Figura 43 - Aplicativo desenvolvido para operação da Equipe de Consultores.....	82
Figura 44 - Habilidades e competências para os funcionários da Prismec da Equipe de Consultores	83
Figura 45 - Estágio maduro de PSS Gerenciamento de Atividades	86
Figura 46 - Expansão da visão do dono da empresa e do objetivo do trabalho	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fornecedores da empresa.....	59
Tabela 2 - Pesos atribuídos para cada modelo de PSS pelo dono da empresa	66
Tabela 3 - Requisitos para cada modelo de PSS	69
Tabela 4 - Número de perguntas endereçando cada modelo de PSS.....	70
Tabela 5 - Matriz sumário dos resultados da pesquisa	74

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	RELAÇÃO COM A EMPRESA	15
1.2	BREVE DESCRIÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO	16
1.3	VISÃO GERAL DA CADEIA DE VALOR ESTABELECIDA	16
1.4	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	19
1.5	OBJETIVO DO TRABALHO	21
1.6	RELEVÂNCIA DO TEMA E JUSTIFICATIVA	22
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
1.8	METODOLOGIA	24
2	DETALHAMENTO DO SETOR	26
3	DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	34
3.1	TAMANHO DO MERCADO E PARTICIPANTES	34
3.2	CADEIA PRODUTIVA ESTABELECIDA	35
3.3	PRODUTOS	35
3.4	PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DE MERCADO	36
3.5	PRINCIPAIS TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS	36
4	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	38
4.1	O SETOR DE SERVIÇOS	38
4.1.1	Definição de serviços	38
4.1.2	Conceito de Serviço	38
4.2	ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA	39
4.2.1	Determinantes estruturais da intensidade da concorrência	39
4.2.2	Estratégias competitivas	41
4.3	O CONCEITO DE SERVITIZAÇÃO	42
4.3.1	Diferenciação da oferta de mercado	44
4.4	O SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO.....	45

4.4.1 Os oito principais modelos de PSS	46
4.5 COMPONENTES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PSS.....	48
 4.5.1 Estratégias de visualização de valor para o desenvolvimento do PSS .	48
 4.5.2 Oportunidades para implementação do PSS em empresas de manufatura	49
 4.5.3 Estrutura	50
 4.5.4 Processo e métodos.....	51
 4.5.5 Capacidade e ativos físicos	53
 4.5.6 Medições e recompensas	54
 4.5.7 Pessoas e competências	55
 4.5.8 Cultura	55
 4.5.9 Transição de orientação a produto para serviço	56
5 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA	58
 5.1 FORÇAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA EM ESTUDO.....	58
 5.1.1 Ingressantes potenciais	58
 5.1.2 Consumidores	58
 5.1.3 Produtos substitutos	58
 5.1.4 Fornecedores.....	59
 5.1.5 Concorrentes.....	60
 5.2 ANÁLISE SWOT	60
 5.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	62
 5.4 CONCLUSÕES A RESPEITO DA INDÚSTRIA.....	62
6 CONSULTA A POTENCIAIS CLIENTES	65
 6.1 LEVANTAMENTO DE DADOS JUNTO AO DONO DA EMPRESA.....	65
 6.2 QUESTIONÁRIOS AOS POTENCIAIS CLIENTES-USUÁRIOS	66
 6.2.1 Identificação dos potenciais clientes-usuários.....	66
 6.2.2 Principais segmentos de clientes.....	67

6.2.3 Planejamento e Análises	69
6.2.3.1 Perguntas e escala adotadas	70
6.2.3.2 Amostra utilizada	71
7 DETERMINAÇÃO DA SOLUÇÃO E DETALHAMENTO	75
7.1 INÍCIO DAS OPERAÇÕES DE VENDA COMO VAREJISTA	75
7.2 INÍCIO DA OFERTA DE SERVIÇOS.....	77
7.3 OFERTA INTEGRADA DE PRODUTOS E SERVIÇOS	78
7.3.1 Estrutura	78
7.3.1.1 Tipo de solução	78
7.3.1.2 Escala e escopo	79
7.3.1.3 Integração da solução	79
7.3.1.4 Receita das soluções	80
7.3.2 Processo e métodos	81
7.3.3 Pessoas e competências	83
7.3.4 Cultura	84
7.4 OPORTUNIDADES	84
8 CONCLUSÕES E EFEITOS	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	91
APÊNDICE B - RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS	92

1 INTRODUÇÃO

O acirramento da competição no mercado global e uma maior demanda por responsabilidade das empresas ao longo de todo o ciclo de vida de seus produtos estão fazendo com que empresas de manufatura reconsiderem suas estratégias atualmente utilizadas orientadas ao produto e baseadas em transações de venda apenas (SAKAO, 2009).

A Oferta de PSS (Sistema Produto-Serviço) tem sido uma forma de mudança em direção a soluções integradas que possibilitam um fluxo de receitas maior, baseados em atuais ofertas de produtos e serviços, que somente empresas especializadas podem oferecer, na medida em que conduzem a uma percepção de valor maior gerada ao cliente do que a aquisição de ambos de forma discreta. Sendo valor, o benefício que os clientes percebem estar coerente com a ponderação do serviço em relação a seu custo (JOHNSTON & CLARK, 2002).

Segundo Sakao (2009), embora tal oferta agregue valor, a implementação não é simples e requer mudanças significativas na forma como os negócios estão organizados, coordenação entre unidades de negócio e relacionamento bem definido com parceiros e clientes, na medida em que algumas organizações são mais propensas e possuem uma maior aderência a modelos de PSS do que outras.

O presente trabalho visa apresentar possibilidades de geração de vantagem competitiva por meio da adoção de um modelo de PSS na Prismec, fabricante de mobiliário para estabelecimentos de beleza. Tal empresa, que se encontra em um mercado com elevado potencial de crescimento e retorno, possui uma estratégia de diferenciação e posicionamento no setor de atuação que, embora já tenham sido bem sucedidos, atualmente encontram-se em fase minguante.

1.1 RELAÇÃO COM A EMPRESA

O presente projeto foi desenvolvido posteriormente a um trabalho realizado pelo autor no primeiro semestre de 2012 à luz da disciplina Projeto da Fábrica. Neste período, foi conduzida uma análise operacional na empresa de médio porte Prismec, buscando melhorias de layout e de movimentação e armazenagem de materiais (MAM).

O contato com o dono da empresa, então estabelecido, foi mantido, bem como atualizações sobre o andamento dos negócios em geral.

Com a oportunidade de realização do Trabalho de Formatura, envolvendo os conceitos abordados no decorrer do curso de Engenharia de Produção, levantou-se a possibilidade de desenvolver um projeto no âmbito da empresa, agora, porém sob outra ótica, atualizada para os problemas atualmente enfrentados.

1.2 BREVE DESCRIÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

A Prismec está localizada no bairro da Moóca, na cidade de São Paulo e foi fundada em 1978. Desde sua fundação como uma indústria de ferragens inicialmente, a empresa passou por relativa expansão ao longo da atual localização em que se encontra e por relevante mudança de seus negócios.

O contato do autor dentro da empresa acumula as funções de dono, fundador e presidente da empresa, sendo responsável por toda a tomada de decisão.

Atualmente a empresa atua como fabricante de acionamentos hidráulicos para cadeiras de salões de cabeleireiros e principalmente na manufatura de cadeiras presentes nestes estabelecimentos.

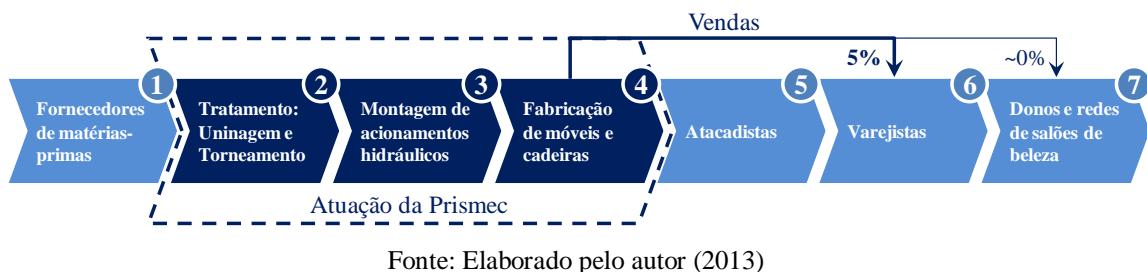
A Prismec mantém um grande portfólio de produtos, com ampla variedade de cores e modelos, tendo como foco a qualidade e *design*. Tanto para os acionamentos, que são vistos pelo mercado como sinônimo de qualidade, quanto para as cadeiras, os destinos finais são salões de beleza para classes mais favorecidas, principalmente no Estado de São Paulo.

1.3 VISÃO GERAL DA CADEIA DE VALOR ESTABELECIDA

Atuando na produção de componentes e montagem de acionamentos de acionamentos hidráulicos para cadeiras de cabeleireiros e na manufatura de cadeiras propriamente ditas, os produtos da empresa são vendidos em sua grande maioria para atacadistas (cerca de 95%), para varejistas (cerca de 5%) e uma ínfima parcela é vendida diretamente para o cliente final, representado por de salões de beleza propriamente ditos.

Na figura 1, os principais participantes desta cadeia de valor estabelecida podem ser visualizados.

Figura 1 - Cadeia de valor estabelecida pela Prismec na indústria de mobiliário para estabelecimentos de beleza



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Os principais produtos e atribuições oferecidos por cada etapa da cadeia de valor são os seguintes:

- 1- Fornecedores de matérias-primas: utilização de produtos *commodity* como aço, polímeros, madeira e couro para entregar tubos de aço, peças forjadas, parafusos, courvin, espuma, moldes plásticos e chapas de compensado;
- 2- Usinagem e Torneamento: utilização dos produtos fabricados por (1) para a produção de componentes de acionamentos hidráulicos, como eixos, bases superiores e inferiores, suportes e molas;
- 3- Montagem de acionamentos hidráulicos: utilização dos componentes de fabricados por (2) para a montagem dos acionamentos hidráulicos;
- 4- Fabricação de móveis e cadeiras: utilização dos acionamentos hidráulicos produzidos por (3) e de outras matérias-primas provenientes de (1) para a fabricação de cadeiras para estabelecimentos de beleza, lavatórios e gabinetes;
- 5- Atacadistas: adquirem cadeiras para estabelecimentos de beleza, lavatórios, gabinetes e outros produtos componentes do mobiliário de um salão de beleza de (4) e todos os produtos ligados à beleza, como esmaltes, shampoos, condicionadores, apliques, unhas postiças, ceras para depilação, tinturas e instrumental como barbeadores, secadores de cabelo, pincéis para tintura, toalhas, grampos, escovas e rolos de outros fabricantes para revenda;
- 6- Varejistas: adquirem cadeiras para estabelecimentos de beleza, lavatórios, gabinetes e outros produtos componentes do mobiliário para um salão de beleza de (5) ou de (4) e todos os produtos ligados à beleza, como esmaltes, shampoos, condicionadores, apliques, unhas postiças, ceras para depilação, tinturas e instrumental como barbeadores, secadores de cabelo, pincéis para tintura, toalhas, grampos, escovas e rolos de outros fabricantes para revenda.

Tal cadeia de valor estabelecida fornece para estabelecimentos de beleza, que, segundo os dados mais recentes da Anabel (Associação Nacional do Comércio de

Produtos de Higiene Pessoal e Beleza), se apresentam em número de cerca de 560 mil estabelecimentos no Brasil (2011).

Tal mercado apresenta crescimento em linha com a relevante indústria de HPPC (Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), que, segundo dados da ABIHPEC (Associação Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) apresentou um faturamento *ex-factory* de R\$34 milhões em 2012.

Na ocasião de sua fundação, em 1978, a Prismec possuía como razão social apenas a produção de componentes usinados para a produção de acionamentos hidráulicos, ficando reservada à posição (2) da figura 2. Porém, a empresa passou por relevante mudança de seus negócios no decorrer dos anos, incorporando etapas da cadeia de valor (veja figura 2).

Figura 2 - Incorporação de etapas da cadeia de valor pela Prismec ao longo do tempo



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Com os movimentos descritos ao longo dos anos na figura 2 acima, fica claro que o dono, na condição de responsável pela tomada de decisão na empresa, tem certa propensão em adotar novas oportunidades e alternativas de agregação de valor.

Tal fato é de grande importância no que diz respeito a abordagens PSS, uma vez que, segundo Sakao (2009), o apoio da alta gestão é fundamental para uma implementação bem sucedida, não sendo necessário apenas a adição de serviços aos produtos oferecidos pela empresa, mas uma redefinição dos negócios, mudanças do pensamento de administradores, funcionários e clientes.

1.4 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Conforme a figura 2, o último movimento de incorporação de uma etapa da cadeia de valor realizado pela empresa em 2009, ao incorporar a etapa (4) da cadeia de valor, foi realizado como alternativa para minimizar os efeitos dos acionamentos chineses no mercado nacional e trouxe um resultado expressivo em termos de aumento de vendas e rentabilidade por cerca de dois anos.

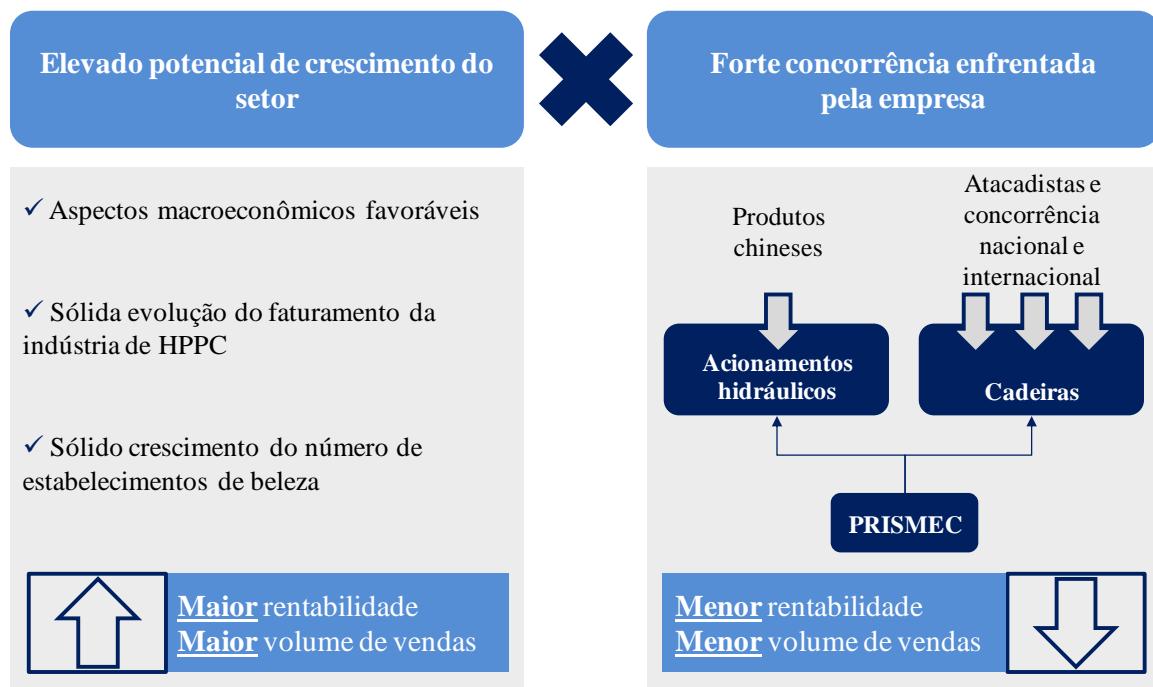
A entrada no mercado de cadeiras para salões de cabeleireiros se deu de forma particular, com o uso de produtos de alta qualidade, como os acionamentos hidráulicos, já conhecidos no mercado e utilização de estofamento e *design* europeu nas peças e pela utilização do canal de vendas de atacadistas, em sua maioria.

Além disso, conforme será explicitado no capítulo 2 (Detalhamento do setor), a indústria ligada a estabelecimentos de beleza apresenta elevado potencial de retorno, tendo crescido a uma taxa bastante elevada nos últimos anos. A evolução da indústria de HPPC (Higiene Pessoal, Perfumaria e Cométicos), por sua vez, mostra que a tendência deve se manter e que tal potencial de crescimento apresenta suporte bastante sólido em termos de aspectos macroeconômicos.

Contudo, a partir do segundo semestre de 2012, iniciou-se um período difícil para a empresa em seus dois segmentos de atuação (veja figura 3):

No que diz respeito aos acionamentos hidráulicos, a desvalorização do real frente ao dólar, que passou de cotações próximas de R\$1,80/US\$1,00 em março de 2012 para R\$2,10/US\$1,00 ao final do ano, apresentou certo auxílio para a empresa, na medida em que tornou os produtos chineses um pouco menos atrativos no mercado nacional.

Figura 3 - Sumário da definição do problema



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Contudo, no que diz respeito às cadeiras, houve um acirramento da competição por novos produtores no mercado doméstico, que passaram a se multiplicar e a utilizar estratégias de diferenciação similares às da Prismec.

Além disso, fábricas italianas, após terem sido impactadas pela crise da União Europeia engatilhada pelos problemas fiscais da Grécia em 2008 e seus reflexos em 2010 e 2011, conhecidas por seu *design* no setor de móveis em geral, passaram a ter o interesse em atuar no mercado brasileiro.

Adicionalmente, o que antes era uma vantagem competitiva, a ida a feiras europeias, principalmente italianas para a aplicação das últimas tendências no mercado brasileiro, passou a ser uma realidade a todos os fabricantes de móveis. As cores e o *design* das cadeiras passaram a ser rapidamente disseminados no mercado nacional.

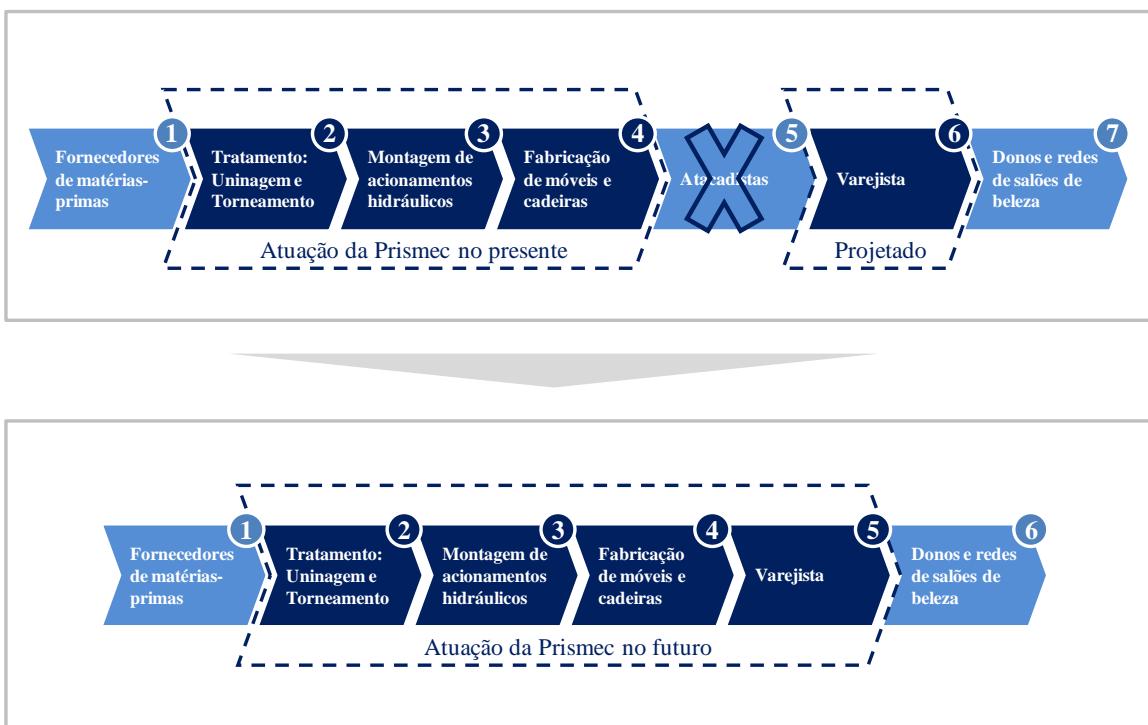
Como último ponto, os atacadistas, clientes da Prismec, que sempre tiveram grande poder de barganha, com o aumento da competição passaram a ter sua influência aumentada.

1.5 OBJETIVO DO TRABALHO

Primeiramente, objetiva-se que a Prismec faça mais um movimento ao longo de sua cadeia de valor estabelecida, de forma a incorporar mais uma etapa na mesma e aproximar-se de seu cliente final, os salões de beleza (veja figura 4).

Com tal reposicionamento, objetiva-se uma redução do poder de barganha dos clientes da empresa, que, ao invés de concentrados atacadistas e varejistas, passariam a ser mais dispersos, em maior número e com menor porte, e um ganho de margem pela eliminação de intermediários.

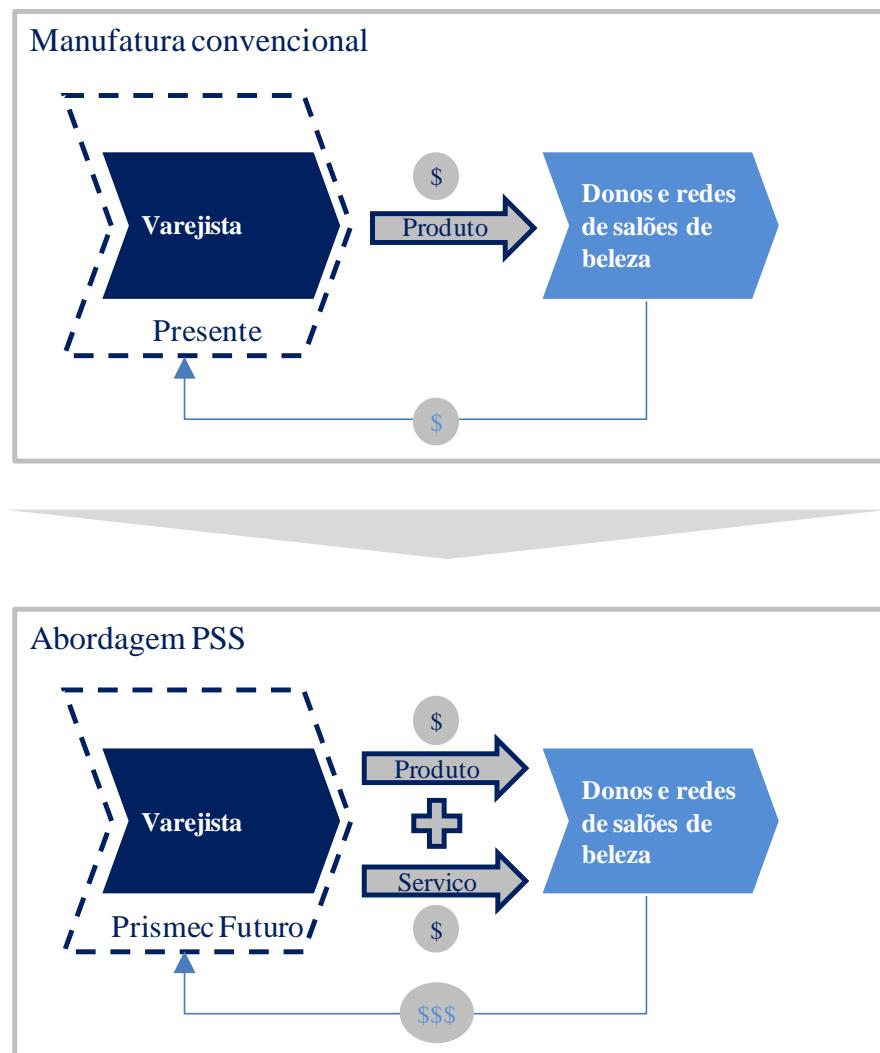
Figura 4 - Resposicionamento da Prismec na cadeia de valor



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Após o reposicionamento, de forma a endereçar a forte competição existente, objetiva-se propor uma alternativa de agregação de valor por meio da adição de serviços aos produtos já oferecidos pela empresa (veja figura 5), com foco naqueles ligados à estrutura física dos salões na forma de um modelo de PSS (sistema produto-serviço), de forma a se obter um aumento no volume das vendas e em sua rentabilidade, na qualidade de primeiro adepto.

Figura 5 - Visão geral da adoção da abordagem PSS



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

1.6 RELEVÂNCIA DO TEMA E JUSTIFICATIVA

Do ponto de vista interno à empresa, o presente trabalho justifica-se pela importância de uma alternativa geradora de vantagem competitiva para a empresa dado seu atual momento de perda de competitividade em um mercado em plena expansão e elevado potencial de retorno.

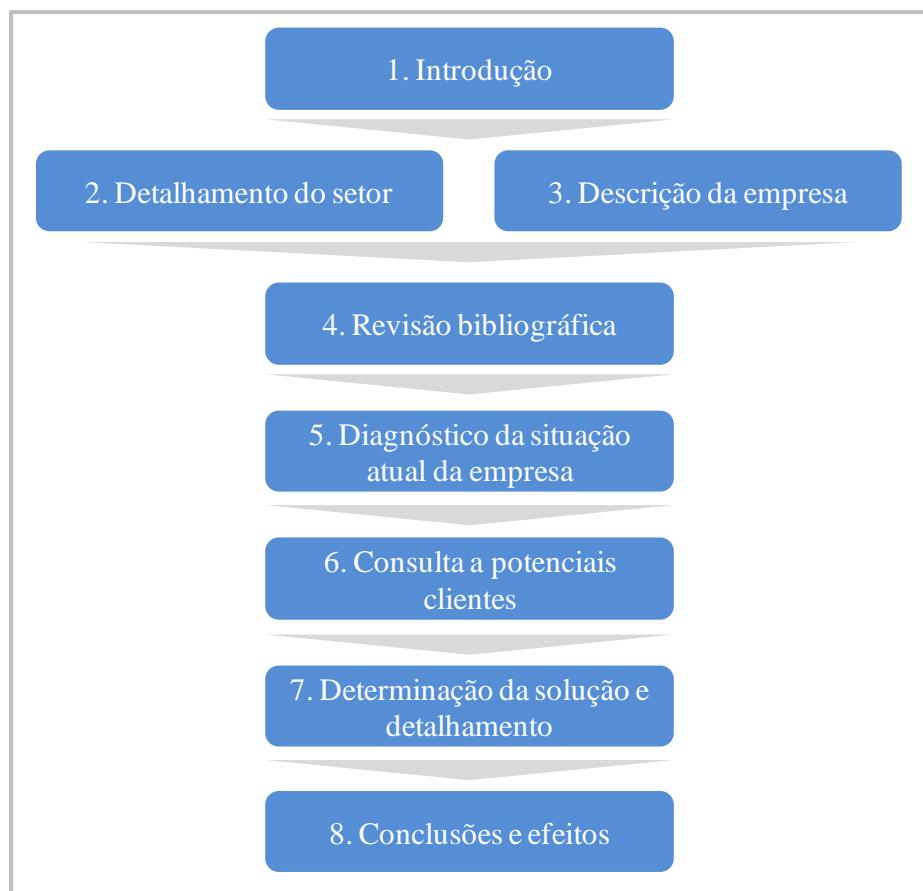
Do ponto de vista acadêmico, o PSS ainda constitui-se de uma área relativamente recente de estudo, tendo os primeiros textos trazendo abordagens PSS surgido há poucos anos atrás.

Além disso, o tema apresenta-se pouco desenvolvido em termos de aplicação prática de modelos e, dado que sua implementação exige mudanças radicais na forma de pensar de administradores da alta gestão, abordagens práticas fazem-se úteis ao endereçar possibilidades que podem ter aplicação em outras circunstâncias.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em 8 seções, conforme a figura 6:

Figura 6 - Estrutura do texto



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

No capítulo correspondente à Introdução, são abordados a cadeia de valor estabelecida pela empresa, o contexto da realização do trabalho, seu objetivo e a relevância do tema.

Os capítulos 2 e 3 expõem a informação coletada em termos da empresa e do setor de atuação, fornecendo subsídios para avaliar o potencial de crescimento do mercado e o ambiente em que a empresa está inserida.

O capítulo 4 trata da revisão bibliográfica, e inicia-se com o conceito de serviço. Segue-se então com o ferramental para ser utilizado no diagnóstico da situação atual da empresa, para então abordar os conceitos ligados à Servitização e modelos de PSS.

No capítulo 5, a empresa é analisada para obtenção de seu posicionamento e as formas que tem perseguido vantagem competitiva.

No capítulo 6, são propostos modelos de PSS encontrados na literatura ao dono da empresa, para que ele desse sua primeira contribuição, seguida da consulta a potenciais clientes para obtenção de um modelo adequado para a empresa.

A abordagem escolhida é então detalhada no capítulo 7, com a definição de parâmetros dedicados à empresa e definição de ferramentas e plano de ação para o modelo proposto no capítulo 6.

Por fim, no capítulo 8, são apresentadas conclusões e discutidos os efeitos do trabalho na organização.

1.8 METODOLOGIA

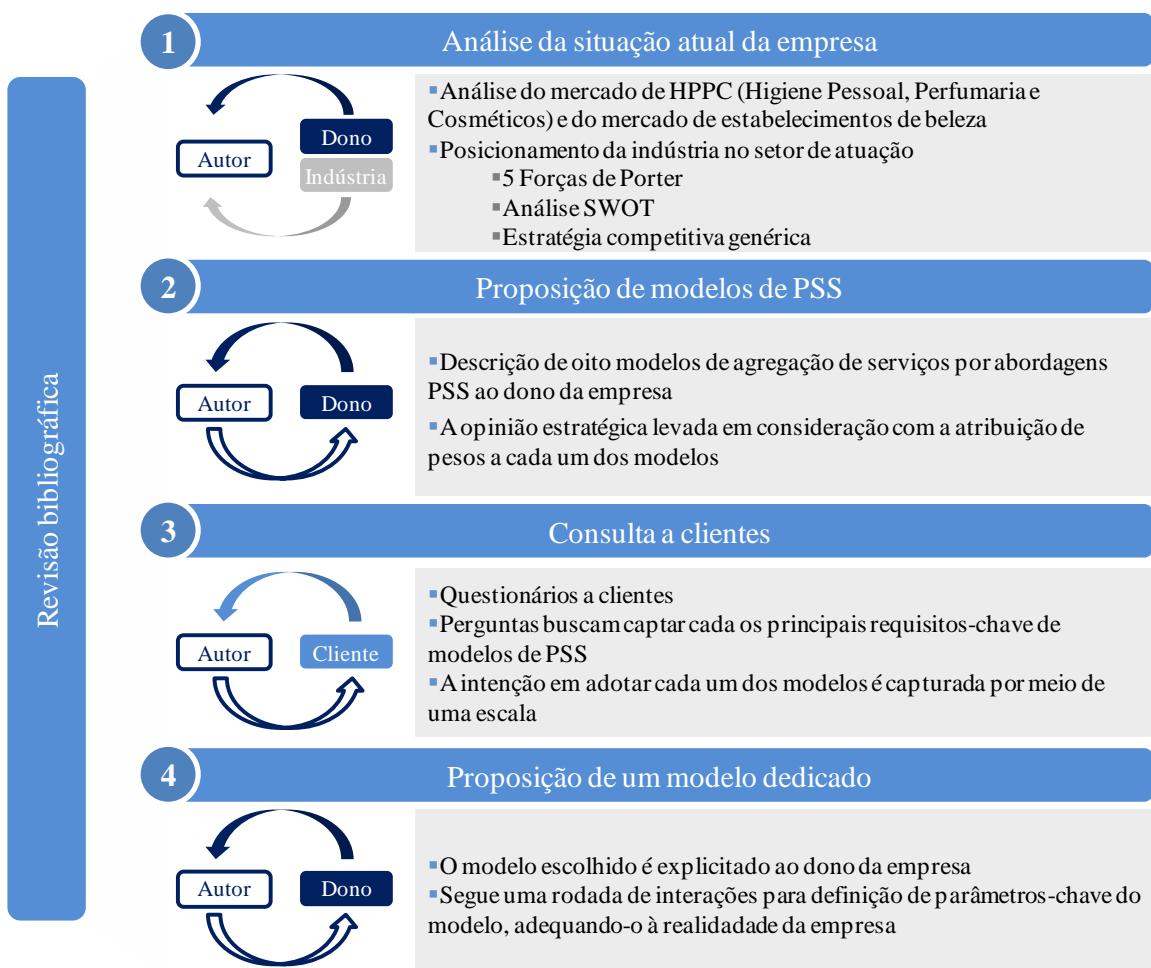
A metodologia empregada no presente trabalho foi definida conforme a figura 7, de forma que a revisão bibliográfica foi utilizada como suporte para cada uma das 4 etapas descritas.

Na primeira etapa, o levantamento de dados junto ao dono da empresa foi realizado mediante visitas à fábrica e ao escritório, para que se obtivesse o maior número de informações gerais a respeito da empresa, além de troca de e-mails e ligações por telefone.

Durante as entrevistas, a principal ferramenta usada foi a entrevista com perguntas abertas, com o objetivo de obter dados sem restringir o levantamento, visando obter a maior quantidade de informações.

No que diz respeito à coleta de informações do setor, as principais fontes foram um contato do autor no departamento de Pesquisa da Anabel (Associação Nacional do Comércio de Artigos de Higiene Pessoal e Beleza) e relatórios anuais publicados pela ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos).

Figura 7 - Sumário da metodologia empregada



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

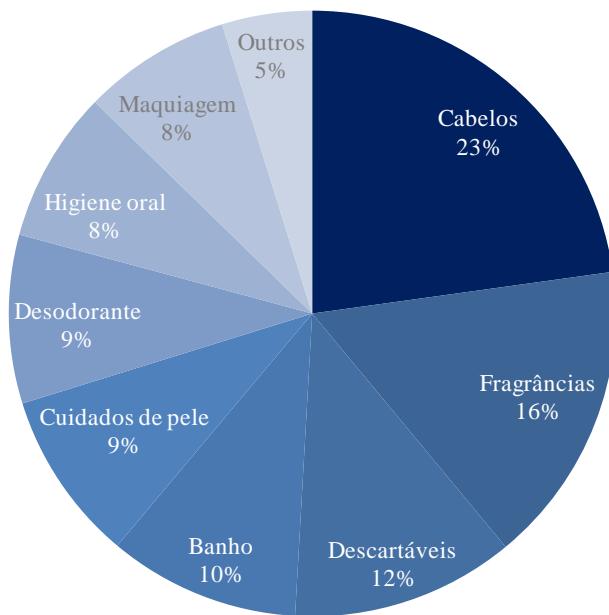
Como segunda etapa, de forma a identificar os possíveis caminhos a serem seguidos pela empresa, procedeu-se à proposição de diversos cenários em que o sistema produto-serviço fica em evidência, segundo literatura seguida no desenvolvimento do presente trabalho.

Com a consideração conjunta de potenciais clientes e da opinião do dono da empresa, foi definida a alternativa mais adequada em termos de alinhamento com as necessidades dos clientes e objetivos estratégicos da empresa. A partir de então, foi realizado um detalhamento da alternativa, apontando-se elementos-chave tais como ferramentas, passos para implementação e cenários futuros desejados.

2 DETALHAMENTO DO SETOR

O setor de estabelecimentos de beleza tem grande ligação com o grande mercado de HPPC (Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) que compreende os seguintes produtos:

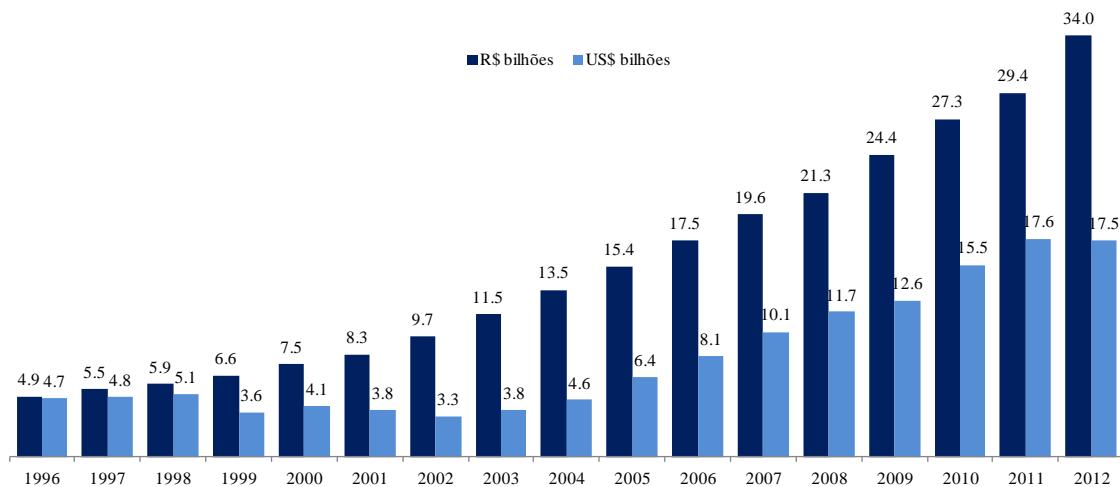
Figura 8 - Produtos integrantes do mercado de HPPC



Fonte: ABIHPEC (2012)

Segundo dados da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), a indústria brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos apresentou um crescimento médio deflacionado composto de 10% ao ano nos últimos 17 anos (ver figura 9), tendo passado de um faturamento líquido de imposto sobre vendas, de R\$4,9 bilhões em 1996 para R\$34 bilhões em 2012.

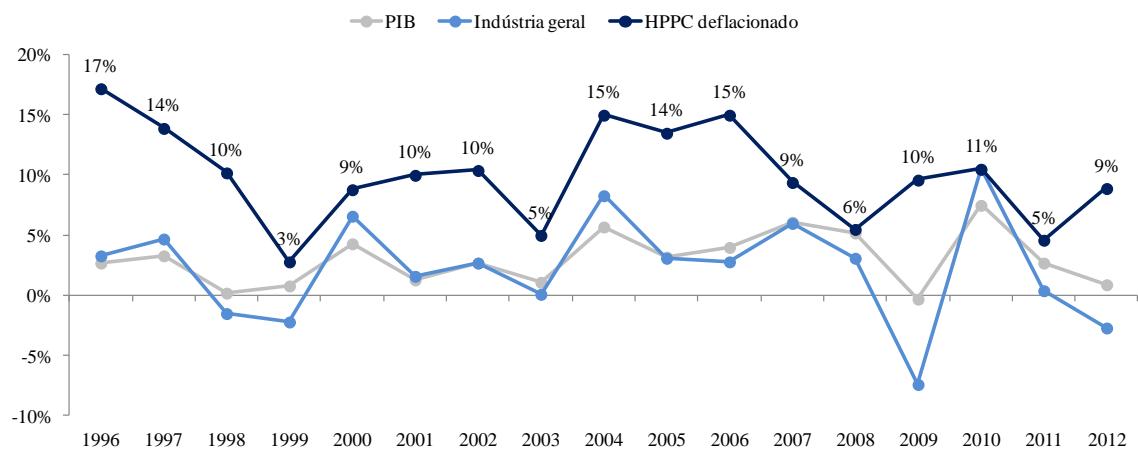
Figura 9 - Evolução do faturamento do setor de HPPC no Brasil



Fonte: ABIHPEC (2013)

Como base comparativa, verifica-se, conforme a figura 10, que tal setor tem enfrentado um grande crescimento, superando com folga o crescimento do PIB e a indústria em geral durante a maior parte do período de 1996 a 2012.

Figura 10 - Variação anual de crescimento do setor de HPPC vs. economia



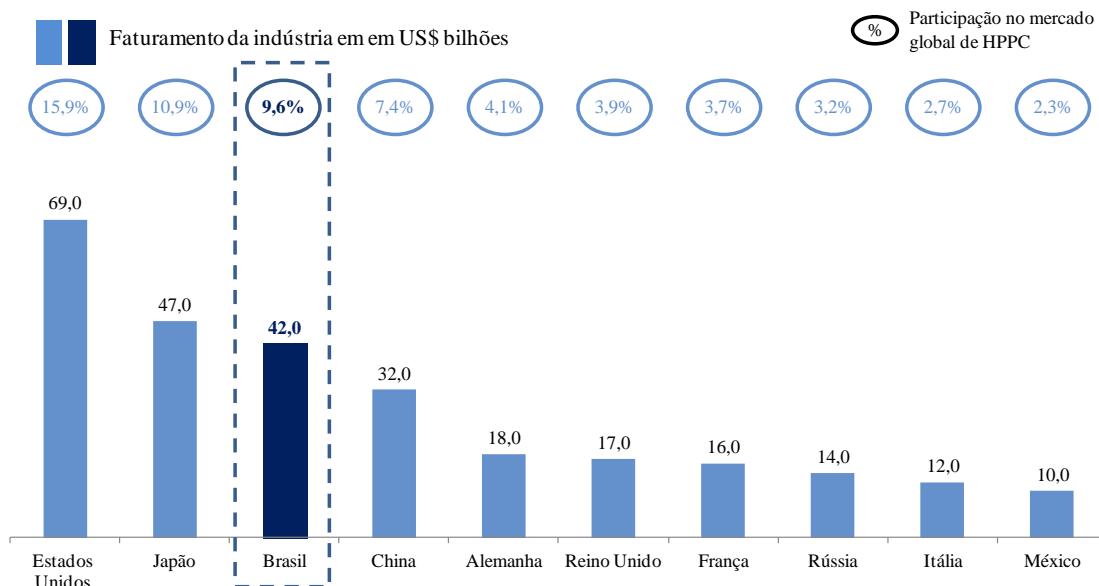
Fonte: IBGE, Banco Central e ABIHPEC; Nota: Deflator: Índice IPC FIPE Higiene e Beleza (2013)

Vários fatores têm contribuído para este crescimento do setor, dentre os quais, é possível destacar:

- Acesso das classes D, E aos produtos do setor, devido ao aumento de renda. Os novos integrantes da classe C passaram a consumir produtos com maior valor agregado;
- Participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- A utilização de tecnologia de ponta e o consequente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- Lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado;
- Aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude.

Em relação ao mercado mundial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, conforme dados da Euromonitor de 2012, o Brasil ocupa a terceira posição. É o primeiro mercado em perfumaria e desodorantes; segundo mercado em produtos para cabelos, masculinos, infantil, produtos para banho, depilatórios e proteção solar; terceiro em produtos cosmético cores, produtos para higiene oral; quarto em pele.

Figura 11 - Mercado mundial de HPPC – 10 principais países

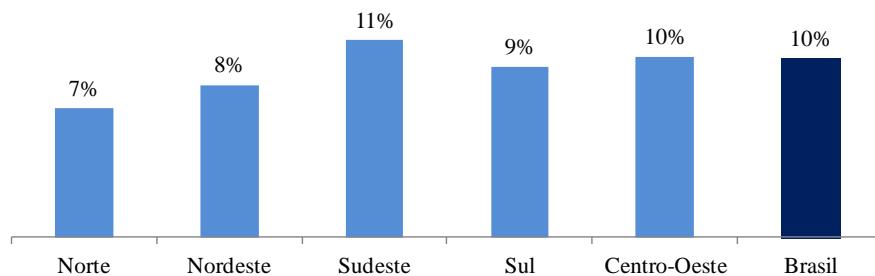


Fonte: Euromonitor (2013);

Nota: Faturamento com base nos preços ao consumidor

A participação do setor na economia é muito relevante quando se visualiza que cerca de 10% de todos os microempreendedores individuais atua no segmento de serviços para beleza (veja figura 12).

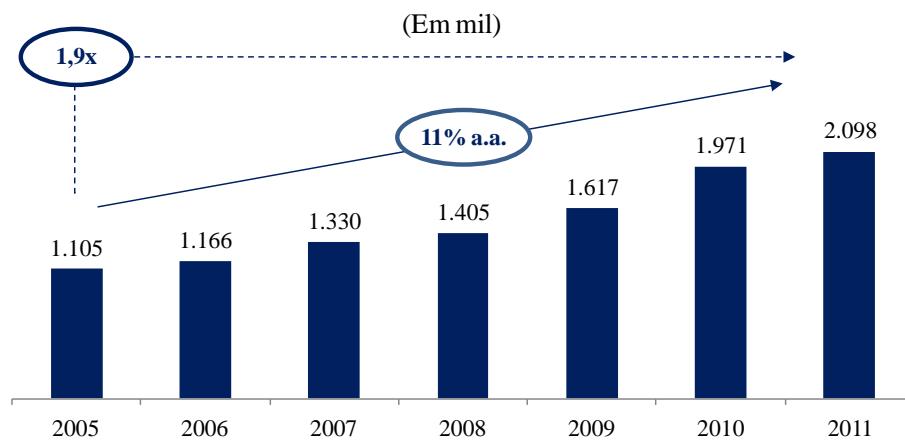
Figura 12 - Porcentagem de MEI (Microempreendedor Individual) atuando no segmento de serviços para beleza



Fonte: Anabel (2013)

Sob o aspecto de emprego, o setor também apresentou resultados relevantes, quando comparado com o crescimento do emprego no país. O setor apresentou uma taxa composta anual de crescimento de 11% no número de trabalhadores (veja figura 13).

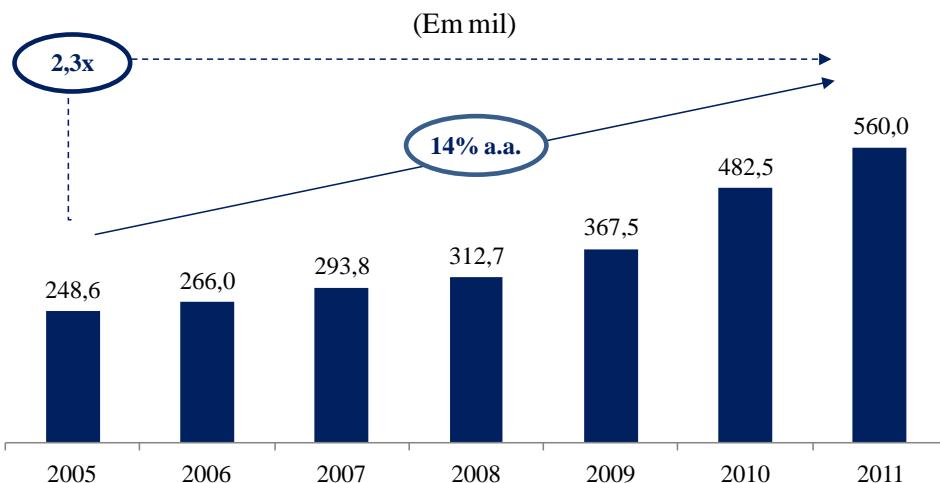
Figura 13 - Total geral de trabalhadores no segmento de serviços para beleza



Fonte: Anabel (2013)

Segundo dados da Anabel (Associação Nacional do Comércio de Artigos de Higiene Pessoal e Beleza), e do ministério do Trabalho e Emprego, a quantidade de salões de beleza cresceu a uma taxa anual composta de 14%, passando de cerca de 249 mil estabelecimentos em 2005 para cerca de 560 mil em 2011.

Figura 14 - Evolução da quantidade de salões de cabeleireiros e outras atividades de beleza no Brasil

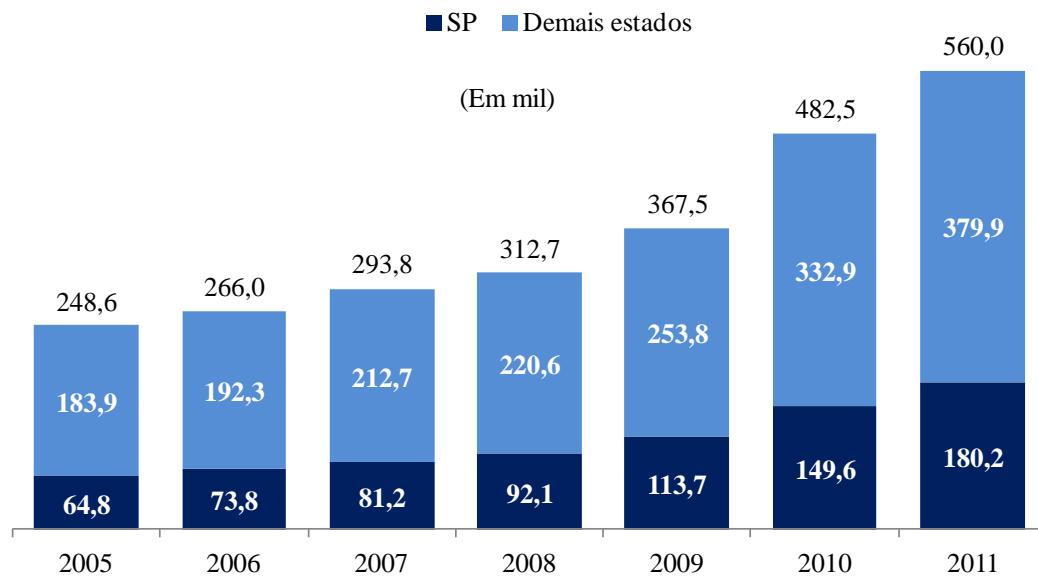


Fonte: Anabel (2013)

Segundo dados da Anabel, a quantida de novos estabelecimentos a cada ano ainda é surpreendente. No maior mercado no Brasil (Estado de São Paulo), onde são encontrados cerca de 180 mil salões de beleza, a adição de novos estabelecimentos é relevante. Conforme a figura 15, no ano de 2011 foram inaugurados cerca de 6 mil novos estabelecimentos.

Com o surgimento em grande quantidade de novos salões surgindo por todo o país, segundo dados da Anabel, de 1995 a 2005 foram adicionados cerca de 311 mil novos salões no Brasil, sendo 115 mil somente no Estado de São Paulo, que concentra o maior número de estabelecimentos do país.

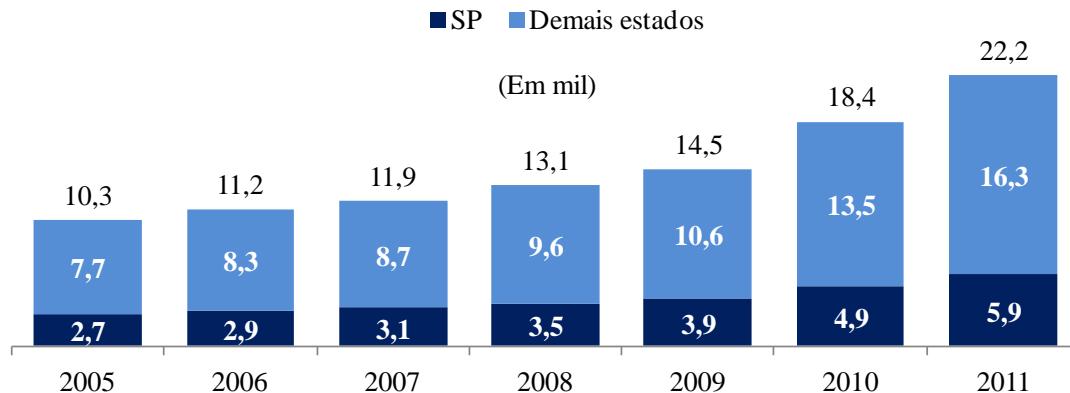
Figura 15 - Quantidade de cabeleireiros e outras atividades de beleza no Brasil SP vs. demais estados



Fonte: Anabel (2013)

Conforme a figura 16, as adições anuais mostram relativamente o quanto têm-se contribuído para o crescimento deste setor as inaugurações anuais.

Figura 16 - Inaugurações de cabeleireiros e outras atividades de beleza no Brasil SP vs. demais estados

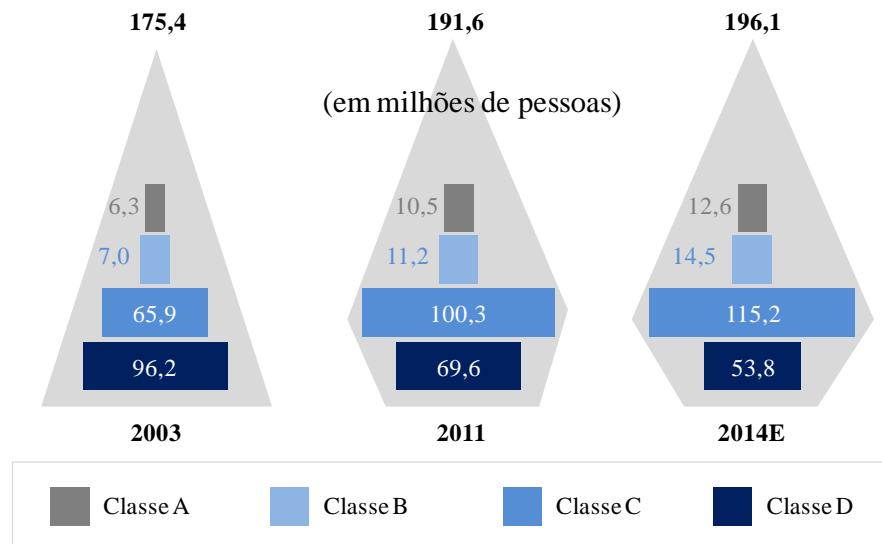


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da Anabel (2013)

Verifica-se, portanto, um mercado de proporções relevantes e com elevado potencial de crescimento e alguns dos principais direcionadores macroeconômicos reforçam o potencial de crescimento deste mercado nos próximos anos, como por exemplo:

- Cenário macroeconômico favorável ao consumo com alteração da pirâmide de classes sociais prevista para os próximos anos (veja figura 17).

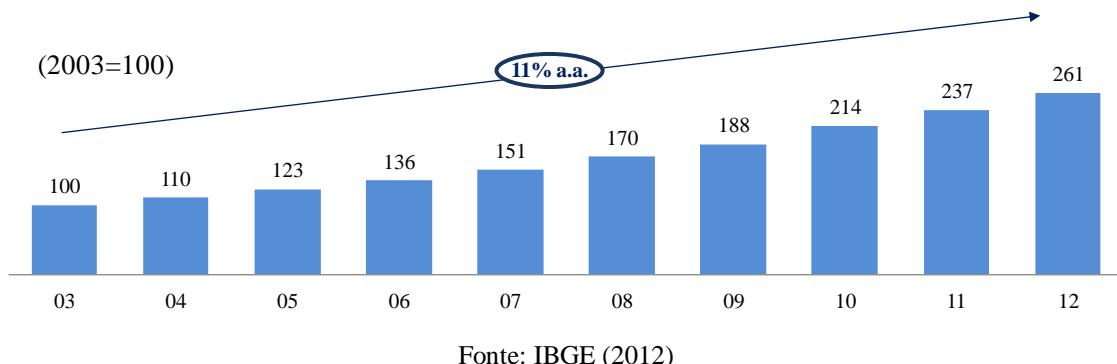
Figura 17 - Evolução da pirâmide demográfica no Brasil



Fonte: Relatório 2T13 Itaú Unibanco (2013)

- Crescimento real e consistente do consumo das famílias.

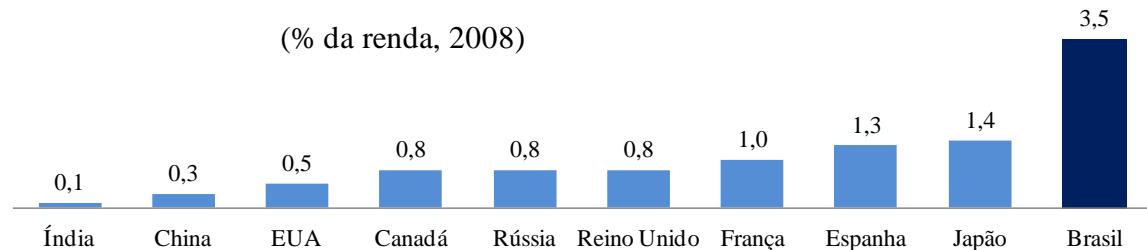
Figura 18 - Evolução do consumo das famílias



Fonte: IBGE (2012)

- Altos níveis de gastos com produtos de higiene pessoal demonstram preocupação do brasileiro com aparência;

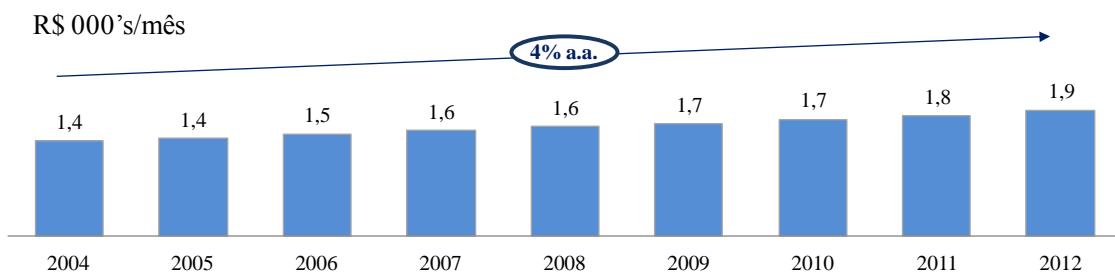
Figura 19: Gastos com cuidados pessoais



Fonte: Relatório *equity research* do BBI (2010)

- Potencial alavancagem do consumo com aumento da renda real média;

Figura 20 - Evolução da renda média das famílias



Fonte: IBGE (2012)

3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Prismec atua na manufatura de cadeiras para salões de beleza e acionamentos hidráulicos utilizados em sua fabricação, e de móveis em geral para uso em salões, tais como lavatórios, carinhos de manicurie, gabinetes, entre outros.

Quanto à fabricação de móveis para salões de cabeleireiros em geral, essa atividade, que surgiu apenas com o objetivo de auxiliar a venda da linha mais sofisticada de bombas, atualmente é o foco da empresa.

3.1 TAMANHO DO MERCADO E PARTICIPANTES

De acordo com a Anabel, há aproximadamente 560 mil estabelecimentos de beleza no Brasil e 180 mil somente na cidade de São Paulo, foco da atuação da Prismec. Tal mercado de beleza encontra-se em expansão e tende a crescer dada a crescente relevância do mercado de produtos de beleza e a maior longevidade da população nacional.

A Prismec passou a dar maior atenção à produção de móveis quando em 2010 uniu forças a um parceiro comercial atacadista, a empresa Belasul, fabricante de móveis da região Sul, que até então era sua cliente de acionamentos hidráulicos.

A parceria deu certo na medida em que aumentou a versatilidade, tanto na distribuição quanto na fabricação do mix de produtos das 2 empresas, que passaram a atingir novos mercados.

Atualmente, a Prismec atribui grande parte de suas vendas e divulgação de produtos em 2 feiras anuais (trazem faturamento de no mínimo 120 mil reais para a empresa) e em vendas para atacadistas e varejistas especializados em artigos para salões de beleza. Atacadistas representam cerca de 95% das vendas, varejistas cerca de 5% e uma pequena parcela é vendida diretamente para o cliente final, representado por de salões de beleza propriamente ditos.

A concorrência se apresenta bastante oscilante em termos das empresas fabricantes de cadeiras atuantes no mercado, uma vez que, segundo afirmação do dono da empresa, por vezes eles não levam em conta as sazonalidades apresentadas no mercado (a demanda oscila, possuindo fraco movimento nos meses de Julho, Dezembro e Janeiro). Exemplos de grandes empresas, já consolidadas no mercado, são as fabricantes Ferrante, Maletti, Van de Velde e Brudine.

A concorrência considerada prejudicial pelo sócio consiste em empresas classificadas como produtores de “fundo de quintal”. Tais produtores, por vezes em

situação irregular, utilizam matéria-prima de baixa qualidade e conseguem ofertar móveis abaixo do preço de custo da Prismec. Todavia, a falta de qualidade dos produtos e a administração indevida levam à falta de sucesso das mesmas no longo prazo. Contudo, mesmo tendo vida curta, esses produtores acabam influenciando o mercado de certa forma, no tocante à comparação de preços pelos clientes (atacadistas e varejistas, no cenário atual).

3.2 CADEIA PRODUTIVA ESTABELECIDA

A empresa caracteriza-se por ser de pequeno porte e possui alta dependência de fornecedores maiores como: Usiminas, TTA Tupi, fornecedores de parafusos, pias cerâmicas, tecidos, entre outros. Cabe lembrar que a empresa apresenta essa vulnerabilidade mesmo possuindo um planejamento de comprar com antecipação de 6 meses para suas matérias-primas.

Este fator é bastante determinante no andamento da produção, uma vez que impede o avanço de certos processos e por vezes implica na recorrência ao mercado para a compra de insumos, elevando os custos dos produtos.

Até ter sido requisitada pela primeira vez a montar um salão de beleza completo, a Prismec se mantinha reservada à função de fabricante de mobiliário para estabelecimentos de beleza para atacadistas, que realizam a venda para outros revendedores e varejistas de artigos para salões, que realizam a venda direta aos salões, e, portanto, possuem contato mais próximo ao cliente final.

Além disso, as feiras complementam as vendas e a divulgação da empresa, pontualmente, em 2 datas anuais.

3.3 PRODUTOS

Além de uma completa linha de acionamentos hidráulicos, segue uma descrição breve da linha de produtos relacionados ao mobiliário dos salões de cabeleireiros.

Quanto às cadeiras, há opções de cadeira de corte fixas (linhas Sfera, Roma, Milão e Studio) e reclináveis (linhas Londres, Paris e Lord), bem como cadeiras de espera (linha Sfera). Os maiores diferenciais nas linhas de móveis consistem no *design* e tecidos diferenciados, de fácil lavagem, durabilidade e resistência.

Figura 21 - Exemplos de linhas de produtos



Fonte: Arquivo da Companhia

Lavatórios (linhas Sfera, Compact e Wave II), carrinhos (linha Cube), mesas de manicurie (linha MM) e bandejas (plásticas) completam o portfólio da empresa, num total de 25 produtos.

3.4 PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DE MERCADO

A Prismec, desde o início de sua produção de móveis, buscou se diferenciar pelo *design*. Visitas semestrais à Europa buscavam capturar tendências em linhas de móveis e aplicá-los no Brasil.

Com a crise da União Européia em 2008 e reflexos em 2010 e 2011, as marcas, principalmente italianas, sofreram forte impacto em seu mercado interno, sugerindo a instalação de filiais aqui no Brasil. À Prismec, já foram feitas duas propostas de fábricas italianas para utilizar a sua estrutura para a manufatura de linhas de móveis, que foram recusadas.

3.5 PRINCIPAIS TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS

Ao longo de sua trajetória, desde a fundação em 1978, a empresa sempre primou pela qualidade dos produtos, viabilizada pela instalação paulatina de maquinário (tornos, fresas e centros de usinagem) CNC, que hoje atinge a totalidade do processo de fabricação dos componentes dos acionamentos hidráulicos produzidos.

A quase eliminação total de defeitos em componentes é um orgulho para o dono da empresa, que decidiu pela adoção desta postura também para a linha móveis, por meio da instalação de uma máquina de corte a laser, com aceleração de 3G.

Há de se destacar uma nova corrente na venda de móveis: a venda pela internet. Concorrentes já exibem em seus endereços eletrônicos a possibilidade de compra *online*. É notável o fato de alguns deles venderem somente pela internet, não contando com um espaço físico para vendas. Caso a Prismec adotasse essa tendência, aumentaria suas margens, dado que não precisaria de revendedores nem de representantes comerciais.

Quanto aos móveis em si, há a possibilidade de inserção de novas tecnologias nas cadeiras, de modo a agregar maior valor no produto final. Itens como apoio para *tablets* (para que o cliente leia sua revista/ jornal preferido), uso de tecidos recicláveis (utilizando fios de poliéster provenientes de garrafas PET) e presença de alto-falantes, ou entrada para fones de ouvido, para que o cliente possa ouvir músicas, representam soluções já desenvolvidas para cadeiras de escritório e que poderiam ser adaptadas para as cadeiras de salões de beleza.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 O SETOR DE SERVIÇOS

Com uma posição de relevância cada vez maior na economia mundial, os serviços ocupam atualmente uma posição de destaque na sociedade. No Brasil, segundo dados do IBGE, os serviços foram responsáveis por 58% do PIB nacional e pela maior parcela de geração de emprego em 2012.

4.1.1 Definição de serviços

Segundo Kotler (1998) as principais características dos serviços, que os diferenciam dos produtos são:

- Intangibilidade: a inacessibilidade aos sentidos (intangibilidade física), que faz referência à incapacidade de se perceber sensorialmente os atributos de um serviço;
- Simultaneidade: A simultaneidade é definida pelo fato de que o serviço é produzido e consumido no mesmo momento, ela indica que pelo menos em algum momento a produção do serviço e seu consumo são simultâneos, sendo permitida a interferência do consumidor diretamente no processo produtivo;
- Heterogeneidade: relacionada ao grau de variabilidade a que o serviço está sujeito;
- Perecibilidade: relacionada ao fato de que serviços não podem ser estocados para venda ou uso posterior;

4.1.2 Conceito de Serviço

O conceito de serviço, segundo Johnston & Clark (2002), tem dois modos de percepção, da organização e do cliente. Para a organização, o conceito de serviço é o modo como ela gostaria de ter seus serviços percebidos pelos seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores, em outras palavras, é a proposição de negócio.

Já para o cliente, é o modo pelo qual ele percebe os serviços da organização. Essas duas percepções nem sempre são as mesmas, nem sempre o cliente entende o que a organização pretende oferecer da mesma forma que as organizações nem sempre entendem o que o cliente vê.

O conceito de serviço de uma organização pode ser uma declaração explícita da natureza do serviço para deixar clara a mensagem para todos os interessados na atividade da organização.

Segundo os autores, existem quatro elementos-chaves que devem ser cobertos numa declaração de serviço, são eles:

1. Experiência: experiência direta do processo de serviço pelo cliente; diz respeito à forma como o fornecedor do serviço lida com o cliente;
2. Resultado: o que o cliente recebe, a transformação que é efetuada;
3. Operação de serviço: o modo como o serviço será entregue (é a configuração dos recursos e processos que criam e entregam o serviço ao cliente);
4. Valor: o benefício que os clientes percebem estar coerente com a ponderação do serviço em relação a seu custo.

4.2 ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA

4.2.1 Determinantes estruturais da intensidade da concorrência

Segundo Porter (1985), a essência da formulação de uma estratégia é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, que, embora seja abrangente, possui como aspecto principal a indústria ou as indústrias em que ela compete.

A estrutura industrial tem forte influência nas estratégias potencialmente disponíveis para a empresa e o grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, a saber:

- 1- Ameaça de novos entrantes potenciais: depende das barreiras de entrada existentes em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Barreiras de entrada, por sua vez são compostas por:
 - Economias de escala: referentes aos declínios nos custos unitários dos produtos na medida em que o volume absoluto aumenta, podendo estar presentes em quase toda função do negócio;
 - Diferenciação do produto: Força os entrantes a efetuarem despesas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes;
 - Necessidades de capital: cria uma barreira de entrada caso o capital necessário seja utilizado para atividades arriscadas;

- Custos de mudança: sentido pelos compradores quando mudam de um fornecedor de um produto para outro;
 - Acesso aos canais de distribuição: uma vez que os canais de distribuição lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas;
 - Desvantagens de custo independentes da escala: patentes, matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios, curva de aprendizagem.
- 2- Poder de negociação de fornecedores: que são poderosos quando consistem em poucas companhias e são mais concentrados do que a indústria para qual vendem; quando não estão obrigados a lutar com outros substitutos na venda para a indústria; quando a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor; ou quando o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador.
- 3- Poder de negociação de compradores: que são poderosos quando estão concentrados ou adquirem grandes volumes em relação às vendas do vendedor; quando os produtos adquiridos representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; quando os produtos comprados são padronizados; quando enfrentam poucos custos de mudança; quando conseguem lucros baixos; quando o produto da indústria não muda a qualidade de seus produtos ou serviços; ou quando o comprador tem total informação.
- 4- Ameaça de produtos ou serviços substitutos: quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros da indústria. Os que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu saldo de preço-desempenho com o produto da indústria, ou são produzidos por indústrias com lucros altos.
- 5- Rivalidade entre as empresas existentes: assume a forma de disputa por posição e ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a posição. É consequência da interação de vários fatores estruturais, entre eles o número de concorrentes; o crescimento lento da indústria; custos fixos ou de armazenamento altos; ausência de diferenciação; capacidade aumentada em grandes incrementos; grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.

O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, medido como o retorno a longo-prazo do capital investido.

4.2.2 Estratégias competitivas

Segundo Porter (1985), ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria:

- 1- Liderança no custo total: produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. A posição dá uma defesa contra os concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes esgotaram seus lucros na competição. Defende contra compradores poderosos porque estes podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. O baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores podendo trazer maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos, proporciona barreiras de entrada e coloca a empresa em uma posição favorável em relação a produtos substitutos.
- 2- Diferenciação: consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido para que seja único no âmbito de toda a indústria, podendo assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca; tecnologia; peculiaridades; serviços sob encomenda; rede de fornecedores. A diferenciação produz retornos acima da média porque proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva, devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também menor sensibilidade ao preço.
- 3- Enfoque: pressupõe o foco em determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Ainda segundo Porter (1985), as companhias devem aderir a apenas uma estratégia competitiva, uma vez que há o risco de ficarem indecisas, levando ao insucesso.

De acordo com Kim e Mauborgne (2005), segundo a “Estratégia do Oceano Azul”, as companhias mais bem sucedidas adotam um mix de liderança por custo e diferenciação.

De acordo com Treacy e Wiersema (1993), uma classificação alternativa pode ser dada como:

- Excelência operacional: oferecer o melhor preço de serviços e produtos da forma mais conveniente;
- Intimidade do Cliente: entregar o que o cliente deseja de acordo com um relacionamento próximo e de longo prazo;
- Liderança em produto: desenvolver através de inovação constante, os melhores produtos e serviços.

4.3 O CONCEITO DE SERVITIZAÇÃO

Segundo Vandermerwe e Rada (1988), na segunda metade da década de 80, iniciou-se uma tendência de agregação de valor aos produtos oferecidos pelas empresas por meio da adição de serviços, de forma que a tendência passou a ser percebida como fonte de vantagem competitiva.

Nomeado de “servitização” dos negócios pelos autores, o oferecimento de pacotes, com orientação focada nos clientes, compostos por combinações de produtos, serviços, suporte, auto-serviço e conhecimento, passou a representar uma nova forma de relacionamento entre as empresas e seus clientes.

Segundo os autores, embora serviços já tenham sido fornecidos por empresas de manufatura, o que eles sinalizaram com a nova tendência foi a criação de serviços especializados no entorno dos produtos que vendem, possibilitando o estabelecimento de companhias diferenciadas. Segundo eles, a “servitização” dos negócios evoluiu ao longo de três estágios:

- Estágio 1 - Produtos ou Serviços: Oferecimento de apenas um dos dois;

Figura 22 - Estágio 1-Realidade de produtos ou serviços

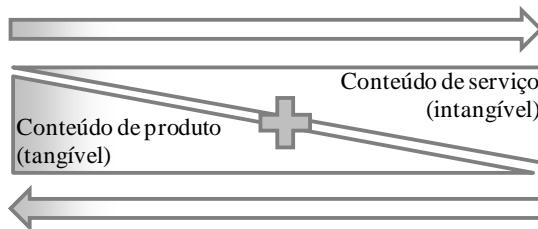


Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado de Tukker (2004)

- Estágio 2 - Produtos + Serviços: Novas tecnologias e tendências demonstrando que a cada vez mais, empresas não conseguem mais separar um do outro. Tal movimento se dá de ambos os lados, companhias de

serviços também passam a oferecer produtos para facilitar a entrega dos serviços;

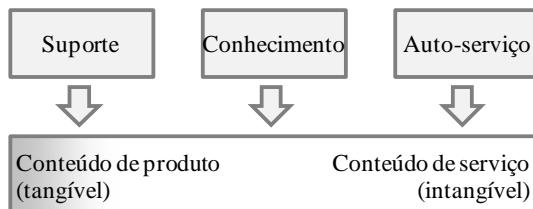
Figura 23 - Estágio 2-Realidade de Produtos + Serviços



Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado de Tukker (2004)

- **Estágio 3 - Produtos + Serviços + Suporte + Conhecimento + Auto-serviço:**
Consiste no oferecimento de combinações de pacotes agregando serviços com ênfase no estabelecimento e manutenção de relacionamentos de longo prazo entre organizações e clientes, através do oferecimento de uma maior gama de pacotes.

Figura 24 - Estágio 3: Produtos + Serviços + Serviços acessórios



Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado de Tukker (2004)

Segundo Vandermerwe e Rada (1988), os benefícios trazidos por esta abordagem são:

- Estabelecimento de barreiras de entrada para competidores, na medida em que a proximidade e o relacionamento com o cliente, provocado pela linha de frente em prestação dos serviços, trazem o conhecimento da vontade do cliente em primeira mão;
- Estabelecimento de barreiras de entrada para intermediários, que se posicionariam entre a organização e o cliente, por razão do contato mais

próximo. Sendo que o oferecimento de serviços pode em alguns casos permitir a competição contra eles;

- Estabelecimento de barreiras de entrada para clientes: o oferecimento de pacotes completos e difíceis de replicar inibe a recriação dos mesmos pelos clientes;
- Criação de dependência: aumentam as chances de dependência com a agregação de produtos e serviços em pacotes.

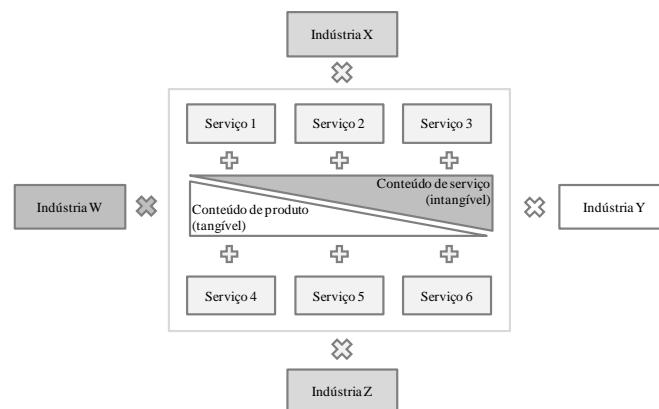
4.3.1 Diferenciação da oferta de mercado

Segundo Vandermerwe e Rada (1988), a “servitização” possibilitou às companhias a competição com novos rivais não usuais. Pela adição cada vez maior da parcela de serviços em seus pacotes oferecidos, a competição pode ser até com seus clientes, fornecedores e outras indústrias.

Em termos de estratégia, os autores abordam que a tomada de decisão dentro das empresas passa a ser a respeito do quanto de serviços agregar, quais escolher, quais os limites do negócio da empresa, e até onde a empresa pode extendê-los até não perder sua identidade (veja figura 25).

Para ser competitiva, a administração da companhia precisa avaliar quais competidores são mais propensos a se estabelecer de forma competitiva e como é possível se diferenciar no oferecimento de soluções agregadas, tendo em mente que a introdução de uma inovação não automaticamente conduz à substituição e que as companhias tendem a se manter no que sabem fazer de melhor.

Figura 25 - Diferenciação da oferta de mercado e novas questões endereçadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

4.4 O SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO

Tischner (2002) definiu PSS (Sistema Produto-Serviço) como composto de produtos tangíveis e serviços intangíveis desenvolvidos e combinados de forma que juntos são capazes de preencher necessidades específicas dos clientes. Segundo o autor, um modelo de negócios PSS permite às companhias criarem novas fontes de valor agregado na medida em que:

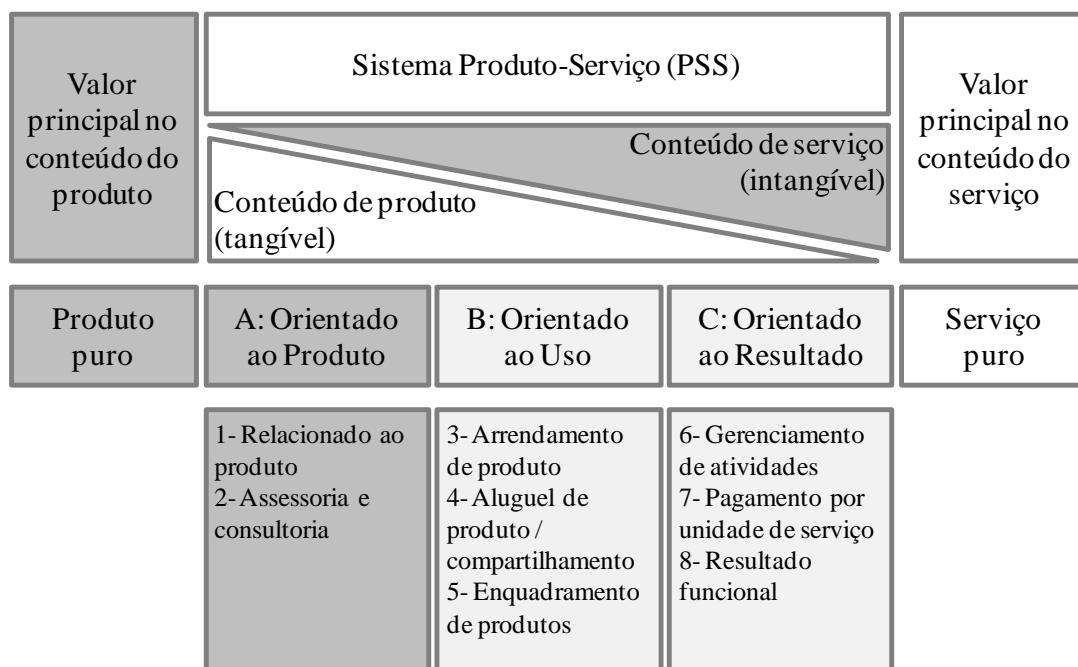
- As soluções integradas preenchem as necessidades dos clientes de forma integrada e customizada, portanto permitindo clientes a se concentrarem em atividades *core*. Em outras palavras, a provedora do PSS passa a desempenhar a maior parte dos requisitos externalizados pelo cliente;
- Permite o desenvolvimento de relacionamento único com os clientes, aumentando a fidelização, uma vez que os pacotes oferecidos são únicos e dedicados ao cliente;
- Leva a uma maior probabilidade de inovação rápida, na medida em que o acompanhamento mais próximo dos clientes permite saber de forma mais precisa o que ele realmente quer.

Segundo Tukker e Tischner (2006), o sistema produto-serviço pode ser estabelecido segundo quatro diferentes ópticas:

1. Contrato tipo Produto-venda: no qual a companhia vende um produto físico para um consumidor, com um período fixo de garantia de qualidade, e sem preço adicional;
2. Serviço orientado ao produto: serviço-extra fornecido em adição à venda do produto, como, por exemplo, o fornecimento de consumíveis, manutenção, financiamento, devolução e assessoria para uso;
3. Serviço orientado ao uso: aluguel, compartilhamento ou arrendamento, sem transferência de posse à unidade de pagamento por serviço;
4. Serviço orientado ao resultado: gerenciamento da atividade do serviço e fornecimento de resultado funcional.

Ainda segundo os autores, pelo menos oito tipos de PSS (Sistema Produto-Serviço) existem com características distintas (veja figura 26).

Figura 26 - Principais categorias e subcategorias de PSS



Fonte: Adaptado de Tukker (2004)

4.4.1 Os oito principais modelos de PSS

Segundo Tukker (2004), diversas classificações de PSS foram propostas e a maioria delas faz a distinção entre três principais categorias de PSS, conforme figura 26.

A- Serviços orientados ao produto:

O modelo de negócios é voltado totalmente para a venda de produtos, mas alguns serviços são adicionados:

- Serviço relacionado ao produto: o fornecedor não apenas vende o produto, mas também oferece serviços que serão necessários durante o uso do mesmo, como por exemplo, contrato de manutenção, financiamento, esquema para fornecimento de consumíveis e até mesmo contratos de devolução ao final da vida útil do mesmo;
- Assessoria e Consultoria: com relação ao produto vendido, o fornecedor provê assessoria em relação ao seu uso mais eficiente, podendo incluir aconselhamento quanto à estrutura organizacional da equipe utilizando o produto, ou otimização da logística em uma fábrica enquanto o produto é utilizado em uma unidade de produção.

B- Serviços orientados ao Uso:

A segunda categoria principal corresponde aos serviços orientados ao uso, na qual o produto tradicional ainda apresenta papel central, mas o modelo de negócios não está voltado à venda de produtos, uma vez que a posse do mesmo permanece com o fornecedor e ele é disponibilizado de diversas formas e, em algumas ocasiões, compartilhado por usuários:

- Arrendamento de produtos: Não ocorre a mudança de posse. O fornecedor se mantém como dono e também como responsável pela manutenção, reparo e controle. O Arrendatário paga uma taxa referente ao uso e possui acesso ilimitado ao produto, como por exemplo, empresas de *leasing* de máquinas;
- Aluguel/Compartilhamento: O fornecedor se mantém como dono e também como responsável pela manutenção, reparo e controle, porém o usuário não possui acesso ilimitado e individual, uma vez que produto pode ser utilizado sequencialmente por diferentes usuários, como por exemplo, empresas de frota de taxis;
- Enquadramento de produto: Similar ao Aluguel/Compartilhamento, porém com uso simultâneo do produto. Para este modelo, pode-se utilizar como exemplo, centrais de cópias, que alugam capacidade das máquinas para cumprir determinados serviços de diversos clientes.

C- Serviços orientados ao Resultado

A terceira categoria principal corresponde aos serviços orientados a resultados, em que o cliente e o fornecedor concordam em um resultado final e não há produto pré-definido:

- Gerenciamento de atividades/terceirização: uma parte da atividade da companhia é terceirizada. Dado que a maioria dos contratos incluem indicadores de desempenho para controle da qualidade do serviço, eles são agrupados como orientados pelo resultado. Pode-se citar, como exemplo, fornecedoras de serviços de limpeza para áreas comuns de empresas;
- Pagamento por unidade de serviço: em que o usuário paga apenas pela produção do produto, de acordo com o nível de uso e o produtor se encarrega de manter o produto em funcionamento. Pode-se citar como

exemplo o pagamento por cópia impressa em uma copiadora presente em determinado local;

- Resultado funcional: em que o fornecedor e o cliente concordam a respeito da entrega de um resultado, havendo liberdade em relação a como o resultado será entregue. Neste modelo, entram auto-definições por parte de empresas em relação a seus negócios, como por exemplo, fabricantes de luminárias que se definem como fornecedoras de luz, empresas de elevadores como viabilizadoras do fluxo de pessoas, entre outros.

4.5 COMPONENTES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PSS

4.5.1 Estratégias de visualização de valor para o desenvolvimento do PSS

Segundo Sakao (2009), para que empresas sejam bem-sucedidas na adoção do PSS, precisam ser capazes de justificar preços mais altos cobrados por soluções integradas. Empresas manufatureiras precisam, então, focar em esforços para visualização externa e adicionar valor baseado no serviço e no relacionamento.

Tal mudança requer uma mudança de foco e expectativas, partindo de métricas de desempenho ligadas à produção para medidas mais complexas, endereçando aspectos como produtividade e desempenho do negócio frente ao cliente.

Segundo Lindberg e Nordin (2008), é mais difícil a visualização do valor de um serviço do que de um produto, devido à natureza do primeiro, que apresenta grande parte de seu conteúdo na forma interação do cliente com a linha de frente.

Adicionalmente, a inexperiência de compradores em se avaliar serviços e abordagens PSS, vem a colaborar para o fato de que os fornecedores deste tipo de abordagem devem encontrar formas de traduzir argumentos de venda intangíveis em pontos sólidos de venda.

Segundo Sakao (2009), o cálculo da redução de custos, aumento de receitas e aumento da produtividade seriam exemplos de formas de visualização de ofertas integradas. Porém, havendo diversas ofertas, requerendo diferentes formas e necessidades de visualização, dependendo do interesse do comprador e da importância da oferta para ele, uma série de estratégias podem ser utilizadas para influenciar a visualização de valor.

Segundo Kindstrom e Kowalkowski (2009), uma postura a ser adotada é dar maior ênfase no desenvolvimento do serviço e com maior atenção à linha de frente, em detrimento da retaguarda.

Ainda segundo os autores, uma questão frequentemente enfrentada é a necessidade do apoio da alta administração, que precisa entender a nova proposta para dar apoio. O comprometimento resulta em maior demanda por processos estruturados, prazos, ideias bem desenvolvidas e dá um sentido de urgência comunicado à toda organização.

Ocorre que a alta administração necessita de visualização mais tangível em termos de potencial de mercado e rentabilidade. Tais aspectos são usualmente difíceis de serem mensurados em ofertas integradas de PSS, que apresentam uma parcela de serviços, sem efeito a curto-prazo.

De forma a endereçar o aspecto intangível de ofertas integradas de PSS, Berry e Clark (1986) mostraram que uma boa forma de deixar mais explícita a visualização de valor é tornar serviços tangíveis. Para o que foi chamado de “*Tangibilization*” (“Tangibilização”) ou “Visualização”, quatro estratégias foram propostas de forma a transmitir o valor de um serviço:

- 1- Visionar: Envolve o uso de elementos tangíveis para convencer clientes e direcioná-los para experimentação mental. Tal estratégia visa trazer imagens à mente do cliente juntamente com benefícios trazidos pelo serviço em questão. Para tanto são sugeridos simulações, narrativas e dramatizações como possíveis técnicas.
- 2- Documentar: refere-se a prover informação relevante a respeito de atributos-chaves, características, e benefícios do serviço, podendo ser de três modos:
 - Consumo (atividade do consumidor na tarefa de consumo);
 - Sistemas (fatos e estatísticas ligados ao sistema de entrega);
 - Documentação de desempenho (casos de referência e cálculo de custos).
- 3- Associar: refere-se à associação a um objeto, local ou pessoa ao serviço.
- 4- Representar fisicamente: similar a Associar, mas com foco em atributos *core* que são de alguma forma parte da oferta, como por exemplo, edifícios, funcionários (por serem atenciosos e gentis), mas também incluem o *design* do produto.

4.5.2 Oportunidades para implementação do PSS em empresas de manufatura

Segundo Mathieu (2001), companhias manufatureiras devem adotar estratégias de adoção de PSS de forma que se alavanquem na experiência e conhecimento que já possuem, considerando seu mercado estabelecido e clientes.

Existem duas direções gerais em que as companhias podem procurar por oportunidades:

1. Ao longo do ciclo de vida do produto: instalação, operação, manutenção, disposição;
2. Ao longo da cadeia de atividade do cliente: design, financiamento, treinamento, gerenciamento, revenda.

Segundo Tukker e Tischner (2006), em geral, abordagens de PSS funcionam bem para empresas de manufatura nas quais as seguintes condições se aplicam:

- Produtos com altos custos de operação e/ou manutenção;
- Produtos complexos que requerem competências especiais para *design*, operação, gerenciamento, e/ou manutenção;
- Produtos com consideráveis consequências ou custos, caso não utilizados corretamente ou de forma inapropriada;
- Produtos em que falha operacional ou paradas são intoleráveis;
- Produtos com longo período de vida;
- Produtos com apenas uma pequena maioria de clientes no mercado.

4.5.3 Estrutura

Segundo Sakao (2009), diversas discussões existem a respeito da organização a ser considerada para o fornecimento de novas ofertas integradas de PSS:

- Separar a organização de serviços como independente, criando sua própria estratégia, modelo de negócios e identidade;
- Outros acreditam que desta forma haverá omissão de vantagens competitivas que companhias de manufatura possuem pela integração de produtos e serviços e optam por desenvolver a organização de serviços internamente;

O grau de integração entre unidades de negócios depende de quatro dimensões:

1. Tipo de solução: Soluções verticais (específicas para uma indústria ou consumidor) requerem uma unidade organizacional mais centrada em apenas um consumidor do que soluções horizontais (maior número de aplicações);
2. Escala (número de produtos e serviços oferecidos) e escopo (número de produtos e serviços diferentes combinados em uma solução): quanto maior o

volume, maior o número de unidades organizacionais que precisam ser coordenadas;

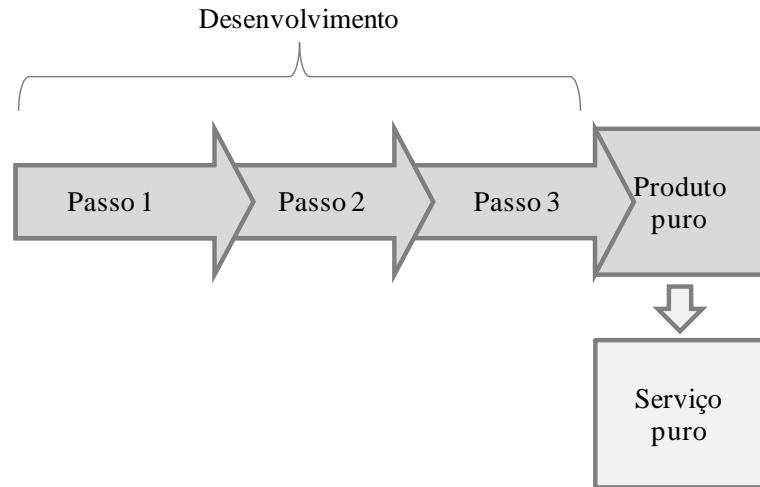
3. Integração da solução: quanto mais independentes os componentes, mais independentes as unidades organizacionais responsáveis por estes componentes devem ser;
4. Receita das soluções: maiores porcentagens de receitas provenientes de soluções justificam unidades de negócios orientadas a clientes.

4.5.4 Processo e métodos

Segundo Aurich (2004), existem três estratégias pelas quais companhias manufatureiras podem integrar o desenvolvimento de produtos e serviços:

- *Design* sistemático de produtos e *design* intuitivo de serviços, isto é, um planejamento para desenvolvimento de novos produtos e criação de serviços de forma intuitiva;

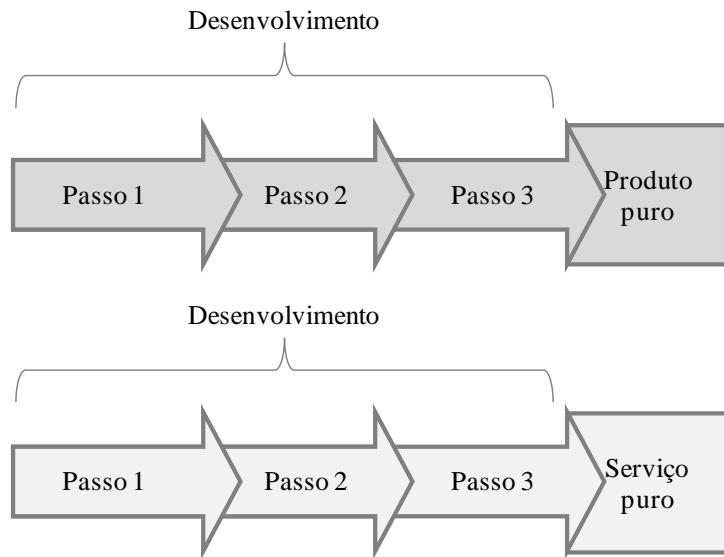
Figura 27 - *Design* sistemático de produtos e *design* intuitivo para serviços



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

- *Design* sistemático de produtos e *design* sistemático de serviços, isto é, um planejamento tanto para desenvolvimento de novos produtos como para novos serviços;

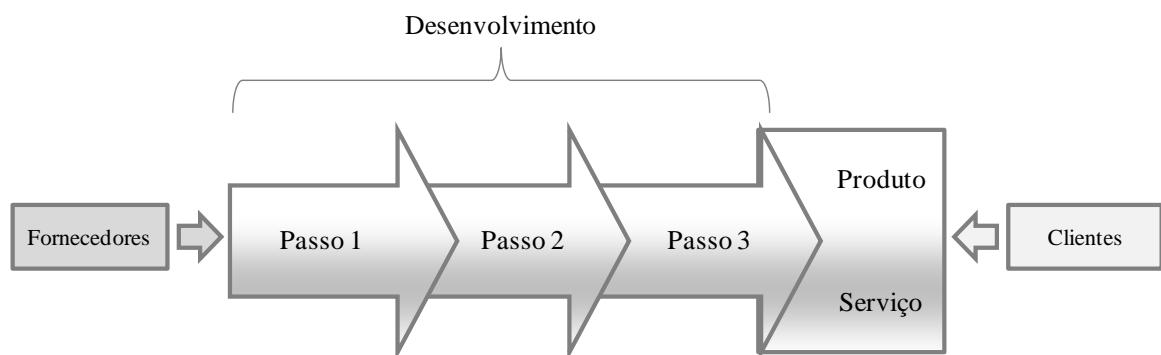
Figura 28 - *Design* sistemático para produtos e serviços



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

- *Design* integrado, isto é as etapas de desenvolvimento servem de subsídios para o desenvolvimento tanto de novos produtos como de novos serviços.

Figura 29 - *Design* integrado



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Segundo Sakao (2009), uma estratégia orientada a serviços requer a integração de produtos e serviços em nível mais estratégico na função de desenvolvimento da

companhia e frequentemente envolve clientes e parceiros. O desenvolvimento envolve basicamente duas atividades paralelas relevantes:

1. Compilação de experiências e informações a respeito do ciclo de vida a partir de atividades operacionais. O nível operacional da entrega do produto e serviço possibilita a oportunidade de aprender a respeito do desempenho do produto através de todo o seu ciclo de vida e para tanto, informação precisa ser coletada, armazenada e analisada a respeito de dois sistemas de ciclo de vida:
 - O ciclo de vida do artefato físico, correspondente a uma realidade orientada ao produto;
 - O ciclo de vida da atividade de relacionamento entre a companhia fornecedora e o cliente, correspondente a uma realidade orientada ao serviço.
2. Planejamento de longo prazo do portfólio futuro de produtos e serviços da companhia. O planejamento integrado e priorização de projetos de desenvolvimento de produto e serviços a nível da alta administração assegura efeitos de sinergia, balanceamento do tempo de implementação e funcionalidades.

4.5.5 Capacidade e ativos físicos

Segundo Davies (2006), abordagens PSS requerem o desenvolvimento de quatro capacidades:

1. Integração de sistemas: capacidade de especificar, desenvolver e integrar componentes físicos de uma solução;
2. Serviços operacionais: capacidades que permitam a empresa de manufatura operar, dar suporte, manter e aprimorar um sistema de forma eficiente através de toda a sua vida. Para esta capacidade, é fundamental a coleta e análise de informações operacionais do cliente para que de fato se possa propor um valor para ser entregue;
3. Consultoria de negócios: A capacidade de consultar profissionalmente a respeito de questões operacionais e estratégias relacionadas ao aprimoramento de processos relacionados ao negócio do cliente. Nesta capacidade se mostra importante que a empresa de manufatura entenda as

necessidades do negócio do cliente e desenvolva relacionamento com o mesmo;

4. Financiamento: Em troca da continuidade dos negócios, empresas de manufatura devem estar disponíveis para financiar e reduzir o pagamento inicial do pagamento por soluções integradas.

Para obter tais capacidades, são possíveis as seguintes possibilidades:

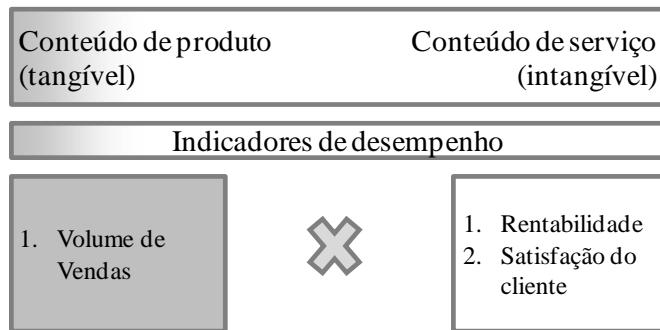
- a) Desenvolver estas competências e capacidades internamente, seja com a transformação da organização atual, ou através do desenvolvimento de uma organização em separado;
- b) Adquirir uma organização com as competências e capacidades necessárias;
- c) Parceria com uma organização externa com as competências e capacidades necessárias.

4.5.6 Medições e recompensas

Segundo Anderson & Narus (1995), para empresa de manufatura adotando abordagens de PSS, os esquemas de incentivo e recompensas para empregados devem refletir a nova abordagem orientado ao serviço, encorajando colaboração entre funções.

Em empresas orientadas a produtos, o volume de vendas é essencial ao desempenho da organização, enquanto que para organizações orientadas ao serviço o foco é a satisfação do cliente e rentabilidade.

Figura 30 - Diferenças entre indicadores de desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Segundo Sakao (2009), para o PSS é importante que as companhias acompanhem e demonstrem como seus clientes economizam e geram maior valor através de soluções integradas ao invés de comprar produtos e serviços de forma discreta. Tal fato requer um

profundo conhecimento das atividades dos clientes e seu próprio desempenho e duas soluções podem auxiliar neste tipo de questão:

1. Gerenciamento do ciclo de vida (PLM): administra informações específicas a respeito do produto e informação ao longo de todo o ciclo de vida do produto;
2. Gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM): capturam, armazenam e analisam informação do cliente e comunicação.

Do ponto de vista de desenvolvimento de produtos, uma coleta sistemática de informações é de alto valor para o desenvolvimento de novos produtos e serviços continuamente alinhados com as necessidades e comportamento dos clientes, portanto, a habilidade de obter, armazenar e analisar informação a respeito de produtos e clientes que podem fornecer informação em como aumentar o valor das atividades são pré-requisitos para a operação de abordagens PSS.

4.5.7 Pessoas e competências

Segundo Bowen (1989), o perfil de pessoas e sua habilidade em organizações orientadas a serviços são diferentes daqueles empregados em companhias de manufatura, uma vez que a percepção de qualidade é altamente relacionada com o comportamento de funcionários durante o contato com o cliente.

Brady (2005) listou as seguintes habilidades para companhias orientadas a soluções integradas como necessárias para adquirir ou desenvolver:

1. Gerenciamento de contabilidade;
2. Análise de risco e entendimento do custo de todo o ciclo de vida do produto;
3. Valor do tempo de vida do cliente;
4. Habilidade legais;
5. Informações e gerenciamento de cadeia de valor.

4.5.8 Cultura

Segundo Bowen (1989), o ponto chave e desafiador é balancear e manter o relacionamento entre culturas ao invés de substituir um conjunto de valores por outro.

Segundo Sakao (2009), a cultura é um dos fatores chave para uma implementação bem sucedida do PSS. E isso está relacionado à organização por inteiro realizar e oferecer serviços e não somente adicioná-los aos produtos, mas como gerar atividades de valor

agregado centrais ao negócio. Atitudes para serviços e cooperação podem variar a efetividade da organização para desenvolver e entregar soluções integradas.

Com o PSS, os clientes devem sentir que a companhia fornecedora está do mesmo lado que eles, pronta para oferecer suporte de acordo com seus objetivos e livre de vieses para simplesmente aumentar as vendas de produto.

4.5.9 Transição de orientação a produto para serviço

Segundo Sakao (2009), o processo de transição de empresa manufatureira de produtos para fornecedora de serviços deve envolver os seguintes passos:

1. Identificar oportunidades de mercado e do cliente, determinando a atratividade, viabilidade e riscos do negócio;
2. Consolidar capacidades internas de serviço, avaliando o valor e os custos dos serviços existentes e monitorar seu desempenho, melhorando a produtividade, automação e delegação de tarefas;
3. Determinar a proposição de valor e a estratégia orientada a serviços, trabalhando com clientes líderes para determinar a proposição de valor e formular a estratégia de operações de serviços. Desenvolver um modelo de negócios pela definição da cadeia de valor e mecanismos de receita;
4. Ganhar acesso a clientes e construir capacidades, por desenvolvimento interno, aquisição ou parceria, estabelecer canais de serviços. Estabelecer relações em múltiplos níveis com a organização do cliente;
5. Co-desenvolver o PSS integrado, entendendo os objetivos e atividades do cliente, padronizando e identificando economias de custo e potencial de geração de valor. Determinar o escopo de soluções integradas e seu respectivo preço. Determinar a forma de entrega e o processo para coletar, armazenar e analisar informação;
6. Implementar e operar. Determinar atores gerentes ou fornecedores de suporte, documentar o desempenho de economias de custo e criação de valor;
7. Aprender, ajustar e melhorar, explorar aprendizagem do produto em operação e relacionar com as atividades do cliente. Incorrer em análises de valor econômico. Compartilhar conhecimento dentro da organização.

Sistematizar o processo de desenvolvimento de soluções integradas de produto e serviço.

Segundo Windahl (2007), não há caminho linear para a transição, mas os seguintes passos têm sido observados na indústria:

1. Desenvolvimento de sistema de integração de capacidades: avaliar o portfólio de produtos e identificar os sistemas técnicos dos quais eles fazem parte. Desenvolver módulos bem definidos de produtos que podem facilmente ser combinados e configurados em sistemas totais;
2. Administrar atividades e responsabilidades dos clientes: com base nos pedidos dos clientes, ser responsável por determinadas tarefas administrativas, de engenharia, de financiamento ou ligadas à logística. Alavancando-se em conhecimento existente, otimizar e empacotar estes serviços e oferecê-los a clientes que queiram de alguma forma a terceirização destas atividades.
3. Estabelecer consultoria corporativa: com base no conhecimento tradicional de produtos e negócios, estabelecer uma equipe de consultores orientados ao cliente. Desenvolver uma abordagem para serviços intensivos em conhecimento profissional como integração de sistemas e consultoria de negócios. Alavancar os relacionamentos próximos ao cliente para desenvolver novos produtos, serviços e oportunidades de negócios.

5 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

O diagnóstico da situação atual da empresa em seu setor de atuação foi obtido pela aplicação das 5 Forças de Porter (1985) de forma a se obter a intensidade das forças competitivas atuantes; da Análise SWOT, de forma a se determinar os pontos fortes, fracos, oportunidade e ameaças à empresa; e identificação da estratégia competitiva genérica.

5.1 FORÇAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA EM ESTUDO

Diante dos conceitos apresentados anteriormente a respeito da análise estrutural da indústria, procedeu-se à aplicação dos mesmos para posicionar a Prismec em seu ambiente competitivo e identificar motivos à agregação de serviços.

5.1.1 Ingressantes potenciais

No que diz respeito às cadeiras e móveis para salões de beleza, as barreiras de entrada são baixíssimas, uma vez que, de posse dos acionamentos hidráulicos, a produção e montagem de cadeiras não requer nenhum tipo de investimento alto de capital, sendo necessárias apenas ferramentas para produzir encostos e estofamentos e a montagem final de componentes.

Logo, classifica-se a força “Ingressantes potenciais” como sendo de alta intensidade.

5.1.2 Consumidores

No que diz respeito às cadeiras e móveis para salões de beleza, no cenário atual, a empresa vende seus produtos para atacadistas e varejistas, que possuem um grande número de fornecedores com pronta-entrega à disposição, o que faz com que o poder de barganha destes clientes seja bastante elevado.

Logo, classifica-se a força “Consumidores” como sendo de alta intensidade.

5.1.3 Produtos substitutos

Em sua grande maioria, os móveis de salão de beleza utilizam o acionamento hidráulico para a regulagem de altura. Portanto, esse mercado não possui ameaças relevantes provenientes de produtos substitutos.

Poderia se cogitar a utilização de acionamentos semelhantes aos de cadeiras de escritório para desempenhar a mesma função, porém, a substituição do mecanismo de bombas hidráulicas por mecanismos de mola seria pouco provável. Este tipo de cadeira se ajusta a altura pela força da mola na subida e o peso da pessoa sentada na descida. Esse mecanismo faz com que toda vez que o usuário quiser elevar a sua posição, ele deve descer da cadeira. Isso traria um desconforto razoável para os usuários, visto que a regulagem da altura na cabeleireira é bastante frequente.

Logo, classifica-se a força da ameaça de “Produtos Substitutos” como sendo de baixa intensidade.

5.1.4 Fornecedores

A Prismec é uma empresa de pequeno porte e como tal, é vulnerável às ações dos grandes fornecedores, recorrendo muitas vezes ao mercado varejista para suprir suas necessidades quando o prazo é curto, o que eleva os custos do produto. Como exemplo, no caso da Usiminas e da Tupi, a Prismec sofre pela falta de um padrão na entrega, dado que a negociação de prazos com empresas de grande porte não é trivial.

A seguir, na tabela 1 são mostrados os atuais principais fornecedores da empresa:

Tabela 1 - Fornecedores da empresa

Fornecedores	Material fornecido	Posição relevante de mercado
Usiminas	Tubos de aço	Líder em chapas de aço no Brasil
TTA Tupi	Tubos de aço	Líder em fundição no Brasil
Tks	Peças de plástico injetado	-
Alemolde	Peças de plástico injetado	-
Ciser	Parafusos	Líder regional em parafusos
ProEspuma	Espuma para estofamento	-
Viena	Courvin	Marca conhecida no mercado

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Conforme pode ser notado na tabela 1, a presença de fornecedores de grande porte fortalece a posição dos mesmos, obrigando a Prismec a adotar uma política de estoques de difícil gerência.

Logo, classifica-se o poder de barganha dos “Fornecedores” como sendo de média intensidade.

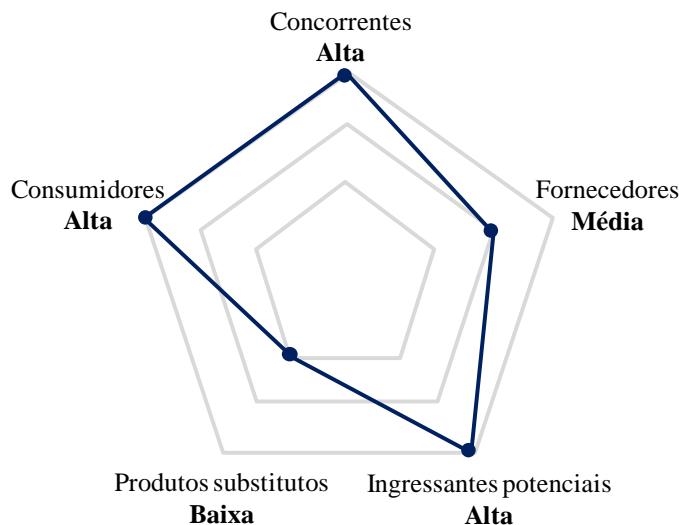
5.1.5 Concorrentes

Os principais concorrentes da empresa são os novos fabricantes de móveis que surgem atraídos pelo alto potencial de crescimento do mercado. Além dos produtores de móveis que passaram a produzir seus próprios acionamentos.

A ausência de barreiras de entrada, uma vez que para a produção de cadeiras, a partir de acionamentos hidráulicos pode ser realizada sem grandes investimentos de capital ou necessidade de conhecimento específico relevante contribui para que a força dos concorrentes seja alta.

As forças competitivas podem ser sintetizadas na figura 31.

Figura 31 - Forças competitivas no mercado da Prismec



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

5.2 ANÁLISE SWOT

De forma a se obter uma análise mais abrangente da situação daa empresa, e identificar com maior precisão os pontos chave a serem focados, pode-se utilizar a análise SWOT. Tal análise, juntamente com as perspectivas preconizadas pelo modelo do *Balanced Scorecard* (KAPLAN E NORTON, 1996), as quais são explicitadas a seguir, são bastante eficazes para diagnóstico da situação de uma organização:

- Crescimento: O estágio inicial é aquele que apresenta maior potencial de crescimento no ciclo de vida de uma organização, sendo fundamental aproveitá-lo para que se lance os fundamentos para a consolidação da empresa;
- Processos: A organização precoce dos processos permite à organização tirar o maior proveito de seu ciclo de crescimento, maximizando lucros e permitindo uma evolução de seu desempenho;
- Clientes: A análise dos clientes da organização, apontando-se Pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades permite à organização ter uma visão geral de onde poderia ganhar mais clientes e onde apresenta presença marcante;
- Financeira: Esta perspectiva permite, juntamente com a análise sobre os processos, alavancar a organização ao se utilizar de oportunidades para redução inicial de seus custos, maximizar suas receitas com focos mais rentáveis e evitar iniciativas prejudiciais ao desempenho financeiro da organização.

A partir de consulta ao dono da empresa, foi preenchido o sumário presente na figura 32.

Figura 32 - Análise SWOT da Prismec

SWOT		Organização		Ambiente	
BSC		(S) Pontos fortes	(W) Pontos Fracos	(O) Oportunidades	(T) Ameaças
Perspectivas	Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Custos fixos baixos • Controle estruturado 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociação pouco desenvolvida • Planejamento deficiente • Execução estratégica da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Economia aquecida • Mercado com elevado potencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes aplicando as mesmas estratégias de diferenciação
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Forte reputação da marca • Histórico consolidado • Foco na qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • PÚblico limitado • Falta de contato próximo com o cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de novos salões 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes em salões de classe mais baixa • Novos concorrentes
	Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Integração de fornecedores • Comunicação eficiente com clientes • Processos estruturados • Infraestrutura sólida 	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia empresarial • Gestão de conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o contato com clientes • Ampliar controle de fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de contatos ineficiente • Lentidão
	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do dono 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de desempenho de eventos • Treinamentos específicos • Falta de envolvimento com o cliente final 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas pessoais • Perspectivas de mudanças culturais 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito de idéias • Perda de foco

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

5.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Inicialmente, segundo a abordagem de Porter (1985), deve-se ressaltar que desde sua fundação, a Prismec competiu com enfoque no mercado de móveis de salão de beleza. Desde o início, os acionamentos hidráulicos, que apesar de possuírem diversas aplicações, foram sempre vendidos somente para projetos de móveis do negócio da estética.

No que diz respeito ao oferecimento de cadeiras, a estratégia se manteve, a Prismec compete com enfoque no mercado de fornecimento de cadeiras e móveis para salões destinados a classe mais altas.

Figura 33 - Estratégia competitiva genérica da Prismec



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Dentro de seu enfoque, a busca foi constante pela alta qualidade de seus produtos e matérias-primas constituintes dos mesmos, pelo *design* inovador e lançamento recorrente de novas linhas de produtos. Somado a isso, as cores utilizadas nos estofamentos, buscando seguir tendências do mercado europeu, buscam trazer diferenciação aos produtos.

5.4 CONCLUSÕES A RESPEITO DA INDÚSTRIA

Diante dos fatos e análises apresentados até agora, pode-se tirar basicamente quatro conclusões relevantes:

1. Primeiramente, a indústria de fornecedores de cadeiras para salões de beleza tem se mostrado com grande potencial para crescimento de acordo com os dados já apresentados anteriormente.
 - A indústria de HPPC que serve como principal impulsionador deste nicho cresceu a uma taxa composta anual de 10% nos últimos 17 anos e dados da Anabel indicam que o número de salões de beleza tem crescido a uma taxa

de 14%, tendo alcançado o número de 560 mil estabelecimentos em todo o Brasil, com inaugurações próximas de 22 mil estabelecimentos por ano, sendo 6 mil somente no estado de São Paulo;

- Diante destes números, pode-se dizer que a Prismec atua em um mercado privilegiado com grande potencial para aumentar seu faturamento e rentabilidade, decorrentes do fornecimento de mobiliário para os novos ou já existentes estabelecimentos ligados à beleza. No entanto, dado que a atratividade deste mercado trouxe mais competidores a esta indústria, a Prismec não tem conseguido manter seu patamar de crescimento frente ao apresentado pelo mercado e aos níveis antes alcançados de rentabilidade.
2. Como segundo ponto, conforme explicitado pela análise competitiva da indústria, verifica-se que a força competitiva de concorrentes é alta e que as barreiras de entrada para fabricantes de cadeiras são bastante baixas, o que se traduz em força relevante dos fabricantes existentes e na grande força de novos entrantes, reduzindo o potencial de períodos de longo-prazo de lucro.
 3. Como terceiro ponto, a estratégia competitiva adotada pela Prismec, no que diz respeito à fabricação de cadeiras e móveis para estabelecimentos de beleza, foi enfoque em diferenciação, basicamente pelo uso de matérias-primas de maior qualidade e pelo *design* italiano obtido pela ida a feiras internacionais de móveis para capturar tendências.
 - No entanto, ocorreu que tal diferenciação foi rapidamente incorporada por novos fabricantes, que, por encontrarem uma indústria altamente atrativa por seu elevado potencial de crescimento e baixíssimas barreiras de entrada, reduziram a rentabilidade da Prismec;
 - Portanto, uma alternativa para lidar com a competição seria agregar serviços ao oferecimento das cadeiras, de forma que com isso se possa aumentar o grau de fidelização e vínculo com os clientes e criar barreiras de entrada mais robustas na indústria, garantindo um potencial de lucro por mais tempo.
 4. Como quarto ponto endereçável, pode-se citar o fato de que o movimento ao longo da cadeia produtiva (conforme figura 4) em direção a um posicionamento mais próximo ao cliente final (estabelecimentos de beleza) eliminaria os atacadistas e varejistas intermediários da cadeia operada pela Prismec.

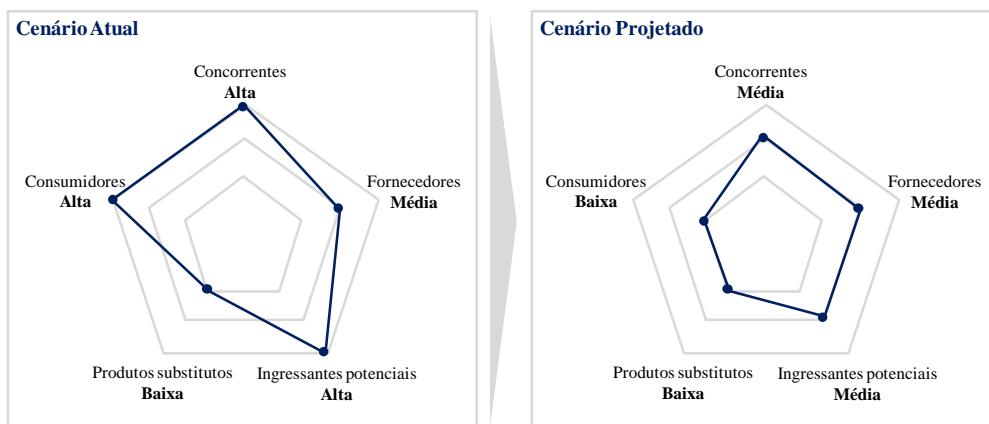
- Tais intermediários, conforme explicitado pela análise estratégica da indústria, apresentam alto poder de barganha por possuírem contato com um grande número de fornecedores com pronta-entrega, tendo grande força para negociação de preços, prazos e quantidades;
- Além disso, com a eliminação destes intermediários de sua cadeia produtiva, há o espaço para ganho de margem ou redução dos preços praticados;
- Apesar dos benefícios claros da mudança no posicionamento, tal estratégia seria inovadora, uma vez que não foi adotada até então nesta indústria, que se apresenta de certa forma bastante tradicional;
- É possível identificar, adicionalmente, fortes traços familiares na administração, somado a uma realidade de falta de exemplos concretos de implementação de soluções inovadoras.

Em suma, a agregação de serviços por meio da abordagem do PSS permitiria à Prismec atuar em uma posição mais confortável pela criação de barreiras de entrada, ampliando seu horizonte de lucro para se beneficiar por mais tempo de um mercado em expansão e elevado potencial de crescimento.

Além disso, o PSS devolveria diferenciação à empresa e reduziria de forma relevante à força dos consumidores, que ao invés de concentrados e com grande poder de barganha (atacadistas e varejistas), seriam, no cenário projetado, mais dispersos e teriam maior fidelização pela oferta de serviços.

Na figura 34 consta uma análise ilustrativa de como seria seriam as forças competitivas no cenário projetado.

Figura 34 - Cenário projetado da forças competitivas na indústria da Prismec



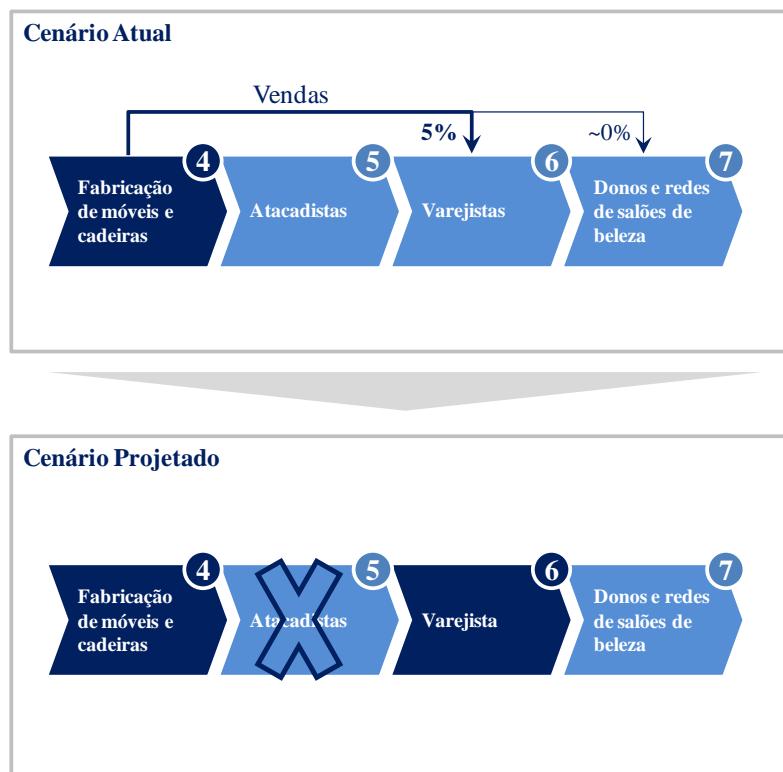
Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

6 CONSULTA A POTENCIAIS CLIENTES

De posse de motivos baseados no perfil competitivo da indústria de atuação atual, frente ao objetivo do trabalho, e dos oito possíveis modelos de PSS (Sistema Produto-Serviço) analisados na literatura, procedeu-se à obtenção dos modelos mais relevantes e com maior aderência à realidade da empresa.

Os potenciais clientes correspondem àqueles que vão desempenhar esta função no cenário projetado. De acordo com a cadeia de valor da Prismec, no cenário projetado, seus clientes mudariam de Atacadistas (5) e Varejistas (6) para os salões de beleza (7), conforme a figura 35.

Figura 35 - Fração da cadeia de valor da Prismec - Mudança dos principais clientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

6.1 LEVANTAMENTO DE DADOS JUNTO AO DONO DA EMPRESA

Nesta etapa, o levantamento de dados junto ao dono da empresa objetivou levar em consideração a estratégia da Prismec na escolha dos modelos mais relevantes e aderentes. Para tanto, realizou-se consulta ao mesmo para que fosse estabelecido o interesse na adoção de cada um dos modelos propostos por meio da atribuição de pesos.

Para esta etapa, utilizou-se como base para a tomada de decisão os subsídios encontrados nas definições presentes na literatura, com uma descrição breve de cada um dos oito modelos abordados de PSS e seus respectivos exemplos, de acordo com o item 4.4.1 (Os oito modelos de PSS).

Os pesos foram definidos como sendo uma escala variando de 1 a 5, em que os valores extremos corresponderam ao seguinte:

1 – Não há interesse em realizar;

5 – Há total interesse em realizar.

Obteve-se então o seguinte resultado (veja tabela 2):

Tabela 2 - Pesos atribuídos para cada modelo de PSS pelo dono da empresa

Modelo	Peso
Relacionado ao produto	3
Assessoria e Consultoria	4
Arrendamento de produto	4
Aluguel/Compartilhamento	3
Enquadramento	1
Gerenciamento de atividades	4
Pagamento por unidade de serviço	1
Resultado funcional	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

6.2 QUESTIONÁRIOS AOS POTENCIAIS CLIENTES-USUÁRIOS

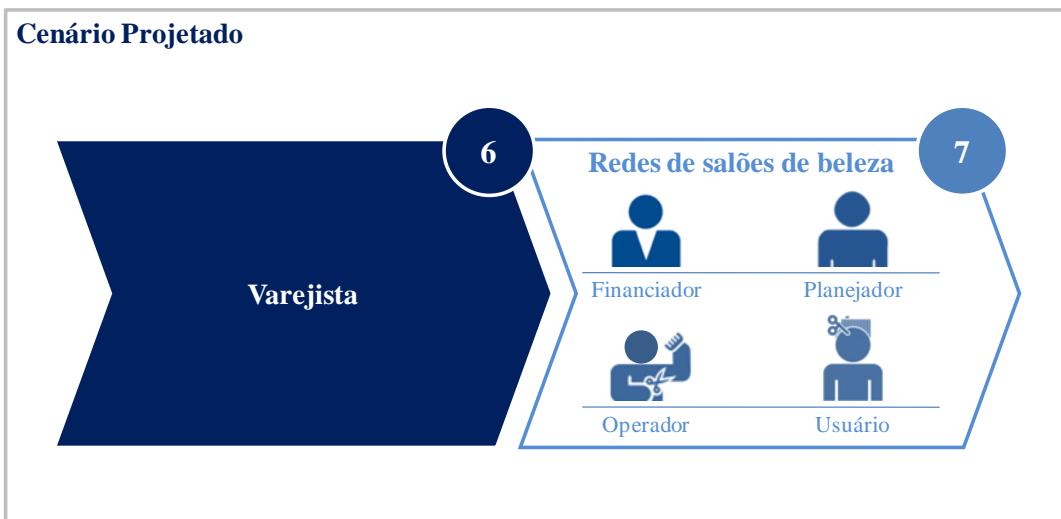
Como segundo passo, a coleta de informações junto aos potenciais clientes-usuários, objetivou a obtenção, dentre os modelos de PSS, daqueles mais adequados à necessidade deles.

6.2.1 Identificação dos potenciais clientes-usuários

A fim de se orientar o levantamento das necessidades dos potenciais clientes-usuários, identificou-se primeiramente quem, dentro dos salões (clientes no cenário projetado), será alvo de análise no presente estudo.

Vale notar que, sendo os clientes da Prismec os salões de beleza, apesar de a decisão final ser do dono do salão, também influem na compra de mobiliário os seguintes participantes, que serão chamados de clientes-usuários (veja figura 36):

Figura 36 - Identificação dos clientes-usuários



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

- Financiador: identificado como sendo o dono do salão;
- Planejador: identificado como o dono do salão e/ou o gerente, os quais verificam o alinhamento dos produtos comprados com a estratégia empresarial;
- Operador: o profissional de beleza propriamente dito, podendo ser: cabelereiros, manicures, pedicures, profissionais da limpeza. São os profissionais com contato direto com o mobiliário do salão, principalmente cadeiras;
- Usuário: identificado como sendo o cliente do salão, beneficiando-se diretamente do produto.

Para este levantamento, focou-se apenas nos clientes “Operador” e “Planejador”. Tal escolha resulta do fato de essas categorias serem consideradas primordiais pelos seguintes motivos:

- Os planejadores e o financiador, na hora de aprovarem uma compra, devem ouvir seus profissionais (“Operador”);
- Grande parte dos componentes das soluções integradas presentes nos modelos de PSS propostos não passariam pela ciência dos Usuários, uma vez que a Prismec, tanto no cenário atual quanto no cenário proposto oferece seus produtos a salões.

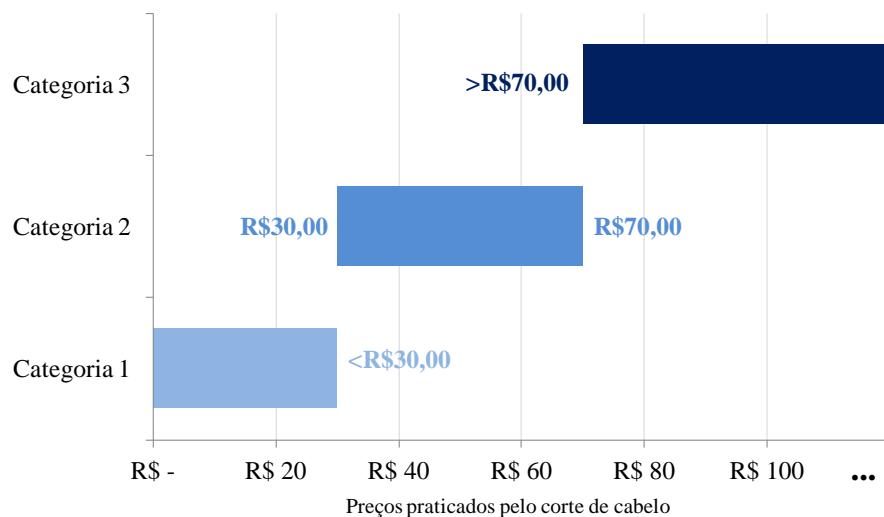
6.2.2 Principais segmentos de clientes

Visando atingir o mercado-alvo da empresa, realizou-se uma segmentação dos questionários que foram destinados aos entrevistados, tendo por objetivo dividí-los em

três categorias, de acordo com o preço do corte de cabelo praticado nos salões em que atuam.

O preço do corte foi considerado o fator relevante para a classificação, partindo-se da hipótese de que os salões com preços de corte de cabelo praticados mais altos seriam aqueles com um investimento maior em mobiliário (tanto em termos de volume quanto em valores unitários) e, portanto, possíveis clientes da Prismec. A seguir, encontra-se na figura 37 um sumário da segmentação utilizada.

Figura 37 - Classificação de salões alvo das pesquisas



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

A respeito das categorias dos estabelecimentos, conforme a figura 37, foram elaboradas as seguintes hipóteses sobre suas características relevantes:

- Categoria 1: salões com menos requinte e mobiliário simples, dotados de menor espaço de atendimento e menor número de funcionários;
- Categoria 2: salões com espaço intermediário de atendimento e capacidade, possuindo uma maior atenção ao mobiliário do salão;
- Categoria 3: salões que atendem a população de maior renda e apresentam área de atendimento ampla, com grande preocupação em relação ao mobiliário do salão e decoração interna como um todo.

Cabe ressaltar que o mercado-alvo da Prismec são os estabelecimentos encaixados na Categoria 3.

6.2.3 Planejamento e Análises

A partir dos dados obtidos nas entrevistas abertas com o dono da empresa, foram elaboradas questões fechadas que pudessem apontar de forma objetiva, o modelo mais adequado às necessidades dos clientes-usuários identificados no item 6.2.1.

Para balizar as respostas e para que se chegasse a uma conclusão objetiva foi realizado um questionário seguindo passos para o seu planejamento segundo Hill, M. e Hill, A. (2002).

Para que a etapa em questão obtivesse resultados objetivos, o levantamento de dados junto aos clientes-usuários recorreu primeiramente ao desdobramento de cada um dos modelos de PSS em requisitos do cliente-usuário, conforme a tabela 3.

Tabela 3 - Requisitos para cada modelo de PSS

Modelo (elemento)	Requisito
Relacionado ao produto	A posse é importante
Assessoria e Consultoria	Instrução para uso é necessária
Arrendamento de produto	A posse não é importante
Aluguel/Compartilhamento	Compartilhamento de uso
Enquadramento	Dificilmente endereçável, dado que o uso simultâneo seria dificilmente possível
Gerenciamento de atividades	Apenas o resultado final importa
Pagamento por unidade de serviço	Dificilmente endereçável, dado que não se trata de um bem de produção
Resultado funcional	Apenas acomodar pessoas importa

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Conforme a tabela 3 acima, que traz a atribuição de requisitos desdobrados a partir dos modelos encontrados na literatura para adoção do PSS, foram definidos junto ao dono da empresa, durante a consulta realizada no item 6.1 (Levantamento de dados junto ao dono da empresa), os seguintes pontos:

1. O pagamento por unidade de serviço não é aplicável, uma vez que o produto da Prismec não se trata de um bem de produção. Portanto, tal modelo de abordagem foi descartado a partir de então.
2. Também avaliado como inviável foi o enquadramento, com uso simultâneo como requisito, dado que o compartilhamento do produto é dificultado devido à operação de salões de beleza se dar necessariamente em pontos diversos.

6.2.3.1 Perguntas e escala adotadas

A partir dos requisitos, foram então elaboradas perguntas que endereçassem tais aspectos como ponto principal das mesmas. Para os seis modelos foram planejados os seguintes números de perguntas:

Tabela 4 - Número de perguntas endereçando cada modelo de PSS

Modelo	Número de perguntas
Relacionado ao produto	2
Assessoria e Consultoria	2
Arrendamento de produto	2
Aluguel/Compartilhamento	2
Gerenciamento de atividades	2
Resultado funcional	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Para cada um dos 6 modelos propostos foram elaboradas versões de perguntas, endereçando o grau de importância de cada um dos requisitos-chave para cada um dos modelos de PSS.

Para obter os resultados, todas as perguntas, de múltipla escolha, tiveram suas respostas atribuídas à escala 3, 6, 9, de acordo com o apresentado no Apêndice A.

A escala 3, 6, 9 foi adotada de forma a obter uma diferenciação clara dentre as opções assinaladas por cada entrevistado. De acordo com cada um dos modelos de PSS, as perguntas formuladas foram as seguintes:

A. Relacionado ao produto

Identificação da vontade do cliente usuário em ter a posse do produto e apenas ele no salão, externalizando serviços assessórios:

- Qual a importância da posse de cada um dos componentes da infraestrutura do salão?
- Qual a frequência do uso de serviços de suporte como manutenção?

B. Assessoria e Consultoria

Identificação de uma possível carência de instrução quanto ao uso dos produtos e se há interesse em combatê-la.

- Qual a frequência de quebra dos produtos de infraestrutura do salão por mau uso decorrente da inabilidade ou falta de conhecimento?

- Qual o grau de orientação que os funcionários deveriam receber para utilização?

C. Arrendamento de produto

Identificação de uma necessidade de manutenção recorrente.

- Qual a frequência de necessidade de manutenção?
- Qual o tempo de espera para retorno do uso do produto?

D. Aluguel/Compartilhamento

Identificação de interesse em uso sequencial, seguido de outro usuário.

- Qual a importância da posse de cada um dos componentes da infraestrutura do salão?
- Qual o interesse em utilizar produtos semi-novos?

E. Gerenciamento de atividades

Identificação de interesse em terceirização do fornecimento de cadeiras para os salões e a manutenção das mesmas segundo determinados níveis de desempenho.

- Qual o interesse em terceirizar o fornecimento de cadeiras (transferir a responsabilidade da gestão)?
- Qual o interesse em realizar acordos para determinar os parâmetros da prestação deste serviço?

F. Resultado funcional

Identificação de possibilidade de uso simultâneo em redes de salões.

- Qual o interesse em terceirizar o fornecimento de cadeiras (transferir a responsabilidade da gestão)?
- Qual a importância em se definir parâmetros para a prestação do serviço de acomodação de clientes?

As respostas foram quantitativas escolhidas pelo respondente a partir de uma escala definida para cada pergunta. Além disso, as perguntas fechadas garantiriam um resultado rápido e objetivo a respeito da alternativa mais adequada.

6.2.3.2 Amostra utilizada

A partir de um contato do autor, um profissional atuante em estabelecimentos de beleza como cabeleireiro, foi possível atingir uma rede de entrevistados atuantes na área e, portanto, os clientes-usuários “Operador” e “Planejador” definidos no item 6.2.1 (Identificação dos potenciais clientes-usuários).

O grupo entrevistado correspondeu à lista de *e-mails*, disponibilizada pelo profissional atuante na área, dos frequentadores de um curso fornecido em 2013 durante a feira *Hair Brasil* (Feira Internacional de Beleza, Cabelos e Estética) que ocorre em São Paulo no mês de Abril. Tal curso tratou de tendências em colorimetria e técnicas de corte de cabelo anguladas. A lista de *e-mails* contava com 35 nomes.

É válido mencionar que tal amostra foi julgada adequada pelo dono da empresa pelos seguintes pontos:

- Tratava-se de profissionais da área, que por frequentarem a *Hair Brasil*, estão ligados ao mercado, cientes de novas tendências e mais propensos a ideias inovadoras;
- Tratava-se de profissionais engajados com o mercado e preocupados com o treinamento contínuo e melhoria de sua formação, por terem realizado um curso profissionalizante;
- O curso abordava tendências e técnicas de corte de cabelo sofisticadas, tendo como alvo profissionais atuantes em salões mais requintados;

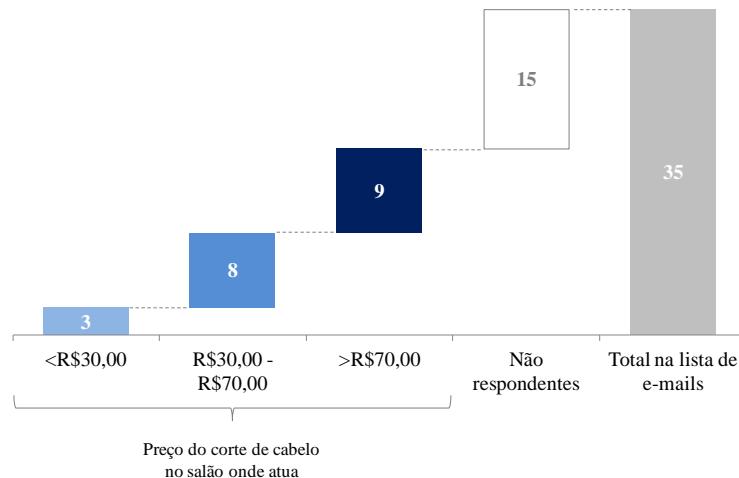
A entrevista foi submetida através de um formulário preparado no *Google Docs* aos respondentes.

A segmentação com o objetivo de obter clientes-usuários presentes no mercado-alvo específico da Prismec (salões de classes mais altas) foi obtida pela primeira pergunta, que visou filtrar para obter respondentes atuantes no mercado-alvo, segundo a figura 37, correspondentes à Categoria 3.

Caso a resposta viesse a ser corte de cabelo acima de R\$70,00, o questionário prosseguiu, caso contrário, ele foi encerrado e a participação do entrevistado, agradecida.

Com as definições acima, foram obtidos 9 questionários completamente respondidos, em um universo de 20 respondentes. Em resumo, o filtro inicial capturou o seguinte perfil dos respondentes (veja figura 38):

Figura 38 – Sumário do perfil dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Diante dos 9 questionários respondidos, foram obtidas respostas por meio de questionário de múltipla escolha, pré-atribuídas à escala proposta no item anterior (6.2.3.1 Perguntas e escala adotadas) e presente no Apêndice A.

As respostas dos entrevistados podem ser encontradas no Apêndice B.

A partir destes dados, foram realizadas as seguintes etapas, cujos resultados foram sumarizados na tabela 6:

1. Foi calculada a média de valores atribuídos para cada uma das respostas dos entrevistados;
2. Às médias de valores foram aplicados os pesos atribuídos pelo dono da empresa conforme a tabela 2.

Tabela 5 - Matriz sumário dos resultados da pesquisa

Pergunta	Qual a importância da posse de cada um dos componentes da infraestrutura do salto?	Qual a frequência do uso de serviços de suporte como manutenção?	Qual a frequência de compra dos produtos da infraestrutura do salto, por maioria decorrente da inabilidade ou falta de conhecimento?	Qual o grau de orientação que os funcionários deveriam ter orientados para utilização?	Qual a frequência de necessidade de manutenção?	Qual o tempo de espera para retorno do uso do produto?	Qual a importância da posse de cada um dos componentes da infraestrutura do salto? (índice da pergunta 1 – automaticamente preenchida)	Qual o interesse em utilizar produtos semi-novos?	Qual o interesse em realizar acordos para determinar os parâmetros da prestação deste serviço?	Qual o interesse em terceirizar o fornecimento de cadeiras (transferir a responsabilidade da gestão)?	Qual a importância em definir parâmetros para a prestação do serviço de acordo com o cliente?	
Modelo de PSS	Relacionado ao produto		Assessoria e consultoria	Arrendamento de produto	Aluguel / Compartilhamento	Gerenciamento de atividades	Resultado funcional					
Requisito	A posse é importante		Instrução para uso é necessária	A posse não é importante	Compartilhamento	Apenas o resultado final importa	Apenas acomodar pessoas importa					
Peso atribuído pelo domo (A)	3		4	4	3	4	4		4			
Intensidade atribuída pelos respondentes (B1 e B2)	5,0	3,7	3,0	4,0	4,3	6,7	7,0	4,0	8,0	8,0	8,0	3,7
Total [A*(B1+B2)]	26,0		28,0	44,0	33,0	64,0	46,7					

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

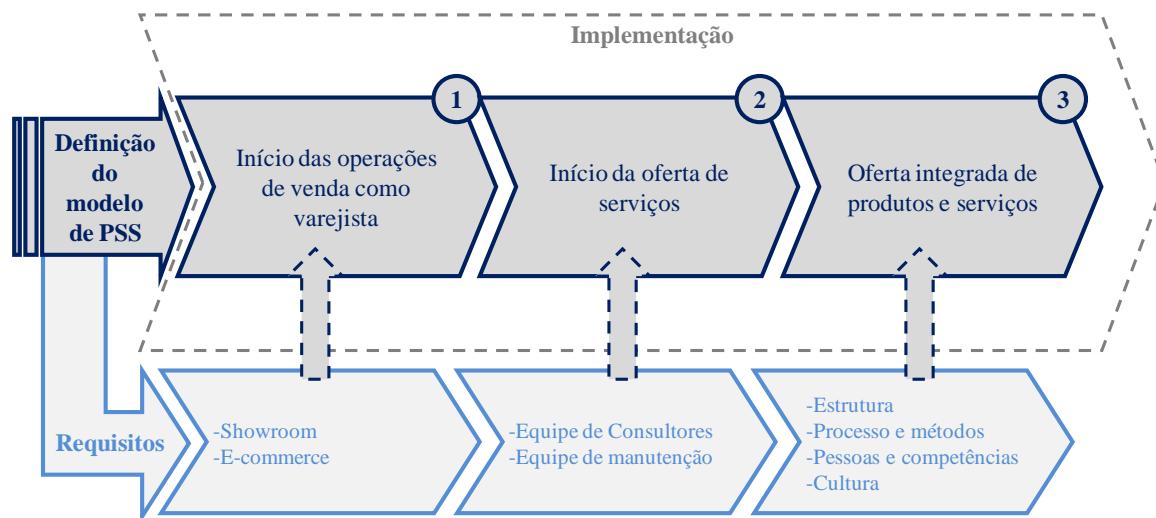
Como pode-se verificar, dentre os 6 modelos de PSS, o que apresentou o maior valor foi Gerenciamento de atividades.

7 DETERMINAÇÃO DA SOLUÇÃO E DETALHAMENTO

De posse do resultado obtido com a consulta ao dono da empresa e aos clientes-usuários, procedeu-se à elaboração do modelo de forma mais dedicada e aderente à realidade da empresa e à sua implementação.

Para adoção do modelo de PSS de Gerenciamento de Atividades, foi proposto o seguinte modelo de implementação, com passos adotados e requisitos relacionados a cada etapa (veja figura 39).

Figura 39 - Modelo de implementação do modelo de PSS de Gerenciamento de Atividades na Prismec



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

7.1 INÍCIO DAS OPERAÇÕES DE VENDA COMO VAREJISTA

Como passo inicial para a implementação do modelo de PSS de Gerenciamento de Atividades, a Prismec iniciou o processo de oferecimento de móveis, representado pelo avanço de mais uma etapa ao longo de sua cadeia produtiva, passando a atuar como varejista.

Para tanto, a primeira iniciativa foi começar a oferecer suas cadeiras e demais componentes do mobiliário de salões de beleza através de 2 canais:

1. *Showroom* localizado na própria fábrica;
2. Oferecimento do catálogo de produtos pela internet.

No que diz respeito ao *showroom*, conforme a figura 40, ele foi inicialmente instalado no local onde previamente se encontrava um depósito onde eram mantidos componentes de cadeiras como bases e encostos.

Figura 40 – Etapas da implantação do *showroom*



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Vale destacar que no decorrer do tempo, dependendo do grau de sucesso de implementação do modelo adotado, o dono da empresa já cogitou a abertura de outro ponto para venda de produtos.

No que diz respeito à venda dos produtos pela internet, ela ainda não foi iniciada, dado que o dono da empresa optou por primeiramente estabelecer um sistema logístico para a entrega dos móveis. Contudo, os móveis já constam no site da empresa, como forma de mostrar os produtos ao mercado. Na etapa atual, portanto, o site ainda é utilizado de forma similar a um *showroom*.

Cabe ressaltar que tal passo já representa um grande avanço para a empresa, que a partir de então, começou a lidar diretamente com os tomadores de decisão (em sua maioria donos de salões de beleza) para a venda de produtos.

7.2 INÍCIO DA OFERTA DE SERVIÇOS

Como segundo passo para a implementação do modelo de PSS de Gerenciamento de Atividades, procedeu-se à determinação da oferta de serviços.

Segundo Mathieu (2001), existem duas direções gerais em que as companhias podem procurar por oportunidades:

1. Ao longo do ciclo de vida do produto: instalação, operação, manutenção, disposição;
2. Ao longo da cadeia de atividade do cliente: *design*, financiamento, treinamento, gerenciamento, revenda.

Por meio de consulta à experiência do dono com seus produtos e de outros concorrentes, foram apontados os seguintes pontos de atenção, que ocorrem ao longo do ciclo de vida do produto:

- Courvin manchado (por desbotamento ou mancha de tintura);
- Espuma sem resiliência (por perda da densidade);
- Braço mole resultante da perda de adesão ao assento/encosto (dependendo do modelo).

Como estratégia inicial, o dono da empresa optou por adotar somente a postura de manter as cadeiras em uso perfeito, ou seja, apenas endereçar os problemas apontados acima, de maneira pró-ativa. Possíveis oportunidades em passos futuros serão comentadas na seção 7.4 (Oportunidades).

Para tanto, frente a uma situação como essa, segundo Davies (2006), o desenvolvimento da capacidade de se relacionar e prestar consultoria ao cliente se faz necessário e, portanto, a designação de uma Equipe de Consultores, que será responsável pelo relacionamento do cliente e verificação do estado geral das cadeiras, foi proposta.

Adicionalmente, pelo possível encaminhamento de cadeiras para a fábrica para receberem manutenção, se faz necessária uma equipe de manutenção.

Conforme discutido com o dono da empresa, com relação às duas equipes, foram propostas as seguintes soluções:

1. Para a Equipe de Consultores, responsável pelas visitas, até que se tenha um grande volume de transações, tal função será desempenhada pelo dono da empresa. Com o passar do tempo, conforme surgir demanda, serão escalados funcionários responsáveis pela montagem de cadeiras para acompanhar o dono nas visitas;

2. Para a equipe de manutenção, até que haja um grande volume de retornos, a própria equipe de montagem será responsável por tais serviços.

7.3 OFERTA INTEGRADA DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Os parâmetros da oferta integrada seguiram os passos apresentados na literatura, encontrados na seção 4.5 (Componentes para implementação do PSS) presente no capítulo 4 (Revisão bibliográfica).

7.3.1 Estrutura

Segundo Sakao (2009), conforme apresentado na seção 4.5.2 (Oportunidades para implementação do PSS em empresas de manufatura), existem diversas discussões a respeito da organização a ser considerada para o fornecimento de novas ofertas integradas:

- Separar a organização de serviços como independente;
- Desenvolvimento dentro da atual estrutura.

Pelo fato de Prismec ser uma empresa de pequeno porte, com supervisão direta por parte do dono e centralização da tomada de decisão, não seria viável o desenvolvimento de uma nova organização em separado, pois haveria uma descentralização da tomada de decisão indesejável na visão do dono. Portanto, recorreu-se ao desenvolvimento da nova estrutura sob a organização já existente, de forma que tudo fosse mantido sob supervisão do responsável pela empresa.

A definição da estrutura da oferta integrada de PSS foi realizada mediante a definição de quatro dimensões. A saber, o Tipo de solução; a Escala e escopo; a Integração da solução; e a Receita da solução.

7.3.1.1 Tipo de solução

A Prismec passa a trabalhar em função do consumidor no gerenciamento das cadeiras com a prestação de seu serviço. Pela definição de acordos de nível de serviço (SLAs), o cliente contribuirá exatamente com suas necessidades e expectativas.

7.3.1.2 Escala e escopo

Conforme mencionado anteriormente, a princípio a empresa optou somente por manter as cadeiras em uso perfeito, ou seja, apenas endereçar os problemas de maneira pró-ativa.

Tais oferecimentos foram determinados pela definição de diferentes SLAs, obtidos variando-se os seguintes parâmetros:

1. Periodicidade de visitas para verificação do estado geral das cadeiras:

- Trimestral;
- Semestral;
- Anual.

2. Periodicidade da troca do estofamento do encosto e do assento:

- Anual;
- Bienal;
- Trienal.

3. Periodicidade da troca do courvin:

- Anual;
- Bienal;
- Trienal.

4. Disponibilidade para manutenção de emergência:

- 5 dias por semana durante período de 8 horas;
- 5 dias por semana durante período de 16 horas;
- 7 dias por semana durante período de 16 horas.

Como proposta inicial, conforme acima, optou-se por oferecer 3 variações dentre cada um dos parâmetros, obtendo-se um total de 81 SLAs diferentes. Como se pode notar, um pequeno número de possibilidades para cada parâmetro leva a um grande número de possibilidades. Tal ponto é interessante na medida em que oferece uma forte noção de customização ao cliente.

7.3.1.3 Integração da solução

Quanto mais independentes os componentes, mais independentes as unidades organizacionais responsáveis por estes componentes devem ser.

No caso em estudo, posteriormente, a linha de montagem deve ser reformulada para atender os retornos de cadeiras à planta da empresa. De certa forma, duas linhas em paralelo deverão trabalhar em conjunto, uma para a produção de novos produtos e outra para o recebimento e realização dos serviços acordados.

Outro ponto que deve ser levado em consideração é a integração com a Equipe de Consultores, que passará a realizar as visitas aos salões de beleza e apontar retornos e definir dos acordos de níveis de serviço.

7.3.1.4 Receita das soluções

O modelo de receitas será modificado.

Por conversa com o dono da empresa, ficou preliminarmente definido que o primeiro fluxo de receitas será obtido com a venda das cadeiras e pagamento equivalente a 75% do valor original do produto. O valor restante será dividido em pagamentos mensais iguais, dependendo do SLA contratado.

Os pagamentos mensais se mantêm enquanto durar o contrato e serão dependentes do SLA definido entre as partes. A posse do produto é mantida pelo estabelecimento.

A seguir segue um exemplo ilustrativo da transação (veja figura 41).

Figura 41 - Modelo ilustrativo de receitas



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Segundo julgamento do dono da empresa, tal modelo é bem visto pelos donos de estabelecimentos, dado que o primeiro desembolso é reduzido e vai em linha com o proposto por Davies (2006), ao ilustrar que empresas de manufatura devem estar disponíveis para financiar e reduzir o pagamento inicial do pagamento por soluções integradas.

7.3.2 Processo e métodos

Conforme Sakao (2009), citado no item 4.5.2 (Oportunidades para implementação do PSS em empresas de manufatura), os processos de negócios mais importantes a serem considerados em modelos de PSS são:

1. O gerenciamento de desenvolvimento de produtos;
2. O gerenciamento da cadeia de fornecimento;
3. O relacionamento com o cliente.

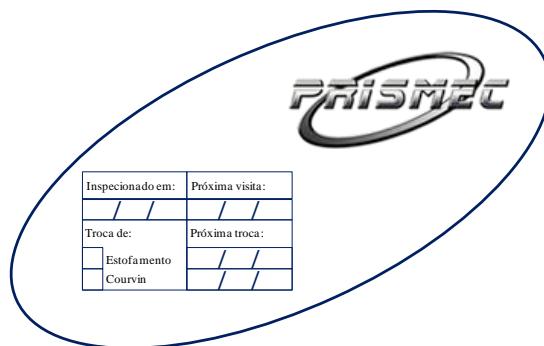
Inicialmente, o desenvolvimento de produtos foi mantido, porém, conforme endereçado na seção 7.4 (Oportunidades), existem grandes oportunidades relacionadas ao desenvolvimento de produtos para compreender a posterior estratégia de utilização de peças intercambiáveis.

A Cadeia de fornecimento também foi mantida como está, uma vez que as peças são basicamente as mesmas, com possível aumento da demanda por componentes ligados ao estofamento (courvin e espuma) conforme o maior retorno de produtos.

O relacionamento com clientes passa a ser o aspecto de maior relevância.

Como primeiro ponto, segundo a definição, presente na seção 7.3.1.2 (Escala e escopo), dos parâmetros de periodicidade de visitas para verificação do estado geral das cadeiras, para comprovação da visita o seguinte adesivo será utilizado:

Figura 42 - Adesivo de acompanhamento de visita



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Como segundo ponto, a definição dos SLAs e atribuição correta a cada um dos clientes será fundamental. Para a coordenação de tal aspecto, propôs-se a utilização de um aplicativo, como principal ferramenta de trabalho da Equipe de Consultores. (veja figura 43).

Figura 43 - Aplicativo desenvolvido para operação da Equipe de Consultores



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Tal aplicativo possibilita à Prismec o controle total de inventário sobre cada cliente, com consulta imediata sobre a situação atualizada de cada um dos produtos em posse dos clientes, endereçando:

- Detalhe do inventário de produtos;
- Data da próxima vistoria;
- SLA contratado.

7.3.3 Pessoas e competências

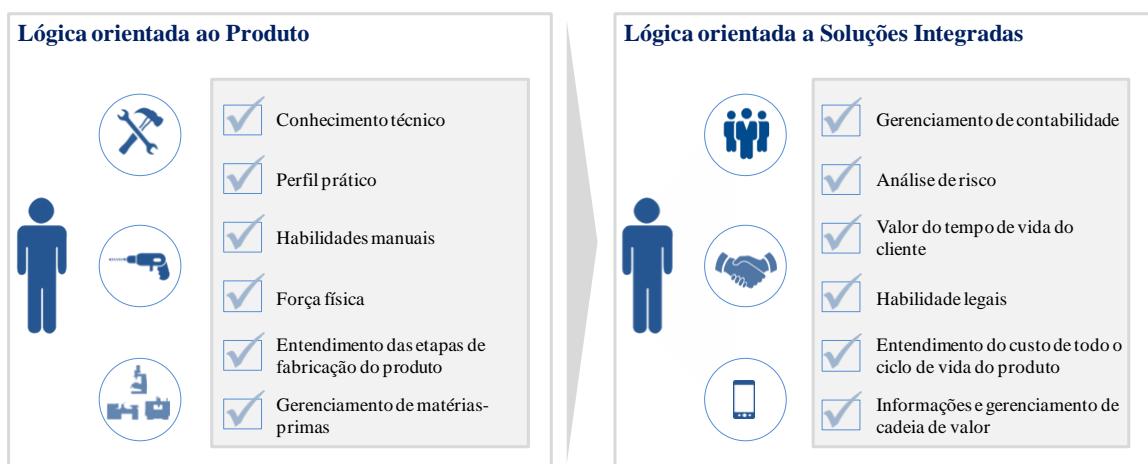
Bowen (1989) sugere que o perfil de pessoas e sua habilidade em organizações orientadas a serviços são diferentes daqueles empregados em companhias de manufatura. Funcionários e comportamento durante o contato com o cliente são altamente relacionados à percepção de qualidade por parte do cliente.

Conforme o item 7.2 (Início da oferta de serviços), apesar de inicialmente o dono da empresa se encarregar das visitas, se fará necessária a constituição de uma Equipe de Consultores em um futuro próximo, que estará em contato constante com clientes.

A Prismec sempre recrutou funcionários por sua capacidade técnica e habilidades manuais na operação de tornos e fresas, agora, no entanto, deve-se buscar profissionais com boas capacidades de relacionamento e manter contato com o cliente.

A mudança de foco (ilustrada na figura 44) tem por objetivo estabelecer uma consultoria corporativa com base na *expertise* tradicional de produtos e negócios para desenvolver uma Equipe de Consultores orientados ao cliente para propor serviços intensivos em conhecimento profissional em um futuro próximo.

Figura 44 - Habilidades e competências para os funcionários da Prismec da Equipe de Consultores



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

A criação de uma Equipe de Consultores, que será responsável pelas vendas, fortemente capacitada é primordial para:

- Ganhar acesso a clientes e construir capacidades, estabelecendo relações em múltiplos níveis com a organização do cliente, envolvendo desde donos de estabelecimento a funcionários de limpeza, cabeleireiros, manicures, em suma, todos os clientes-usuários definidos na seção 6.2.1 (Identificação dos potenciais clientes-usuários);
- Coletar as necessidades do cliente de forma a propor novos serviços em base regular e ser recompensada por isso;
- Manter a percepção do cliente de que está pagando um valor inferior ao que pagaria pela aquisição de produtos e serviços de forma discreta;
- Fazer com que os clientes sintam que a Prismec está do mesmo lado que eles, disposta a oferecer suporte de acordo com seus objetivos e livre de vieses para simplesmente aumentar as vendas de produtos (SAKAO, 2009).

7.3.4 Cultura

A mudança da cultura da organização é um processo que requer mais tempo.

Deve-se criar um ambiente aberto em que o dono da empresa esteja completamente aberto a sugestões vindas da Equipe de Consultores, que estará em contato direto com o cliente, para proposição de novos serviços e produtos, indispensáveis para que haja permanente alinhamento com os clientes.

Administrar atividades e responsabilidades dos clientes: com base nos pedidos dos clientes, ser responsável por determinadas tarefas administrativas, de engenharia, de financiamento ou ligadas à logística. Alavancando-se em conhecimento existente, otimizar e empacotar estes serviços e oferecê-los a clientes que queiram de alguma forma a terceirização destas atividades.

7.4 OPORTUNIDADES

Segundo Aurich (2004), existem três estratégias genéricas, apresentadas na seção 4.5.4 (Processos e métodos), pelas quais companhias manufatureiras podem integrar o desenvolvimento de produtos e serviços:

- 1- *Design* sistemático de produtos e *design* intuitivo de serviços;
- 2- *Design* sistemático de produtos e *design* sistemático de serviços;

3- *Design integrado.*

Na Prismec verifica-se uma oportunidade para o *design integrado*, uma vez que a alteração do desenvolvimento de novos produtos para viabilizar a troca de peças intercambiáveis possibilitará o oferecimento de serviços de substituição de peças (que será inclusive facilitado) e mudança do *design*.

Posteriormente, sugere-se o replanejamento da linha de montagem para uma linha de desmontagem, de forma a fazer peças intercambiáveis para facilitar a troca. O design poderia ser trabalhado com a substituição dos braços das cadeiras, mantendo o assento e encontro como base para a inserção de peças intercambiáveis para fazer combinações.

As oportunidades apontadas acima sugerem uma possível abordagem do *Design Thinking* e DFA (*Design For Assembly*) na concepção de novos produtos. O que leva a crer que deverá ser colocada uma maior importância nos processos de desenvolvimento de novos produtos, para que sejam concebidos de maneira sistemática. Além disso, no que diz respeito à execução, eles podem ser desenvolvidos de forma que facilitem o intercâmbio de componentes entre si e possibilitem a troca rápida de peças por outras de reposição ou por novas peças com o objetivo de alterar o *design*.

O que se deseja é que se crie no mercado um novo conceito, já de certa forma disseminado, em que as cadeiras são o principal atrativo da estrutura física de um estabelecimento de beleza.

8 CONCLUSÕES E EFEITOS

O trabalho realizado na empresa trouxe três conclusões e efeitos principais:

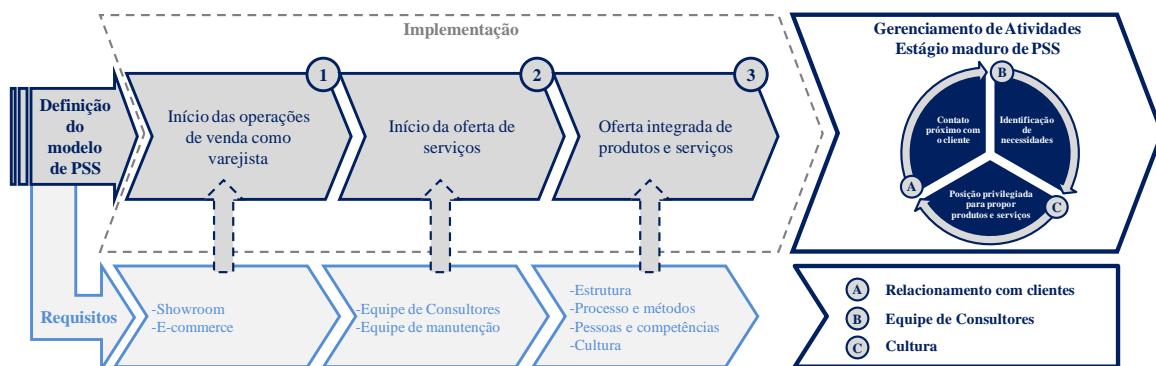
1. Mudança de visão do dono a respeito de seus negócios.

Com a interação com a literatura disponível a respeito dos assuntos discutidos, ele, que já havia de certa forma adotado alguns passos ao longo da trajetória da empresa, e se mostrava propenso em adotar novas oportunidades e alternativas de agregação de valor, se viu encorajado a adotar a abordagem de PSS.

Deste ponto em diante, faz-se necessária a implementação do modelo de PSS de Gerenciamento de Atividades como algo que perdure e se reinvente no decorrer do tempo.

Para tanto, faz-se fundamental que a Equipe de Consultores passe a agir de forma próxima ao cliente e de fato capture necessidades e as proponha na geração de novas soluções integradas, para que de fato a Prismec chegue em um estado maduro de operação do modelo de PSS de Gerenciamento de Atividades (veja figura 45).

Figura 45 - Estágio maduro de PSS Gerenciamento de Atividades

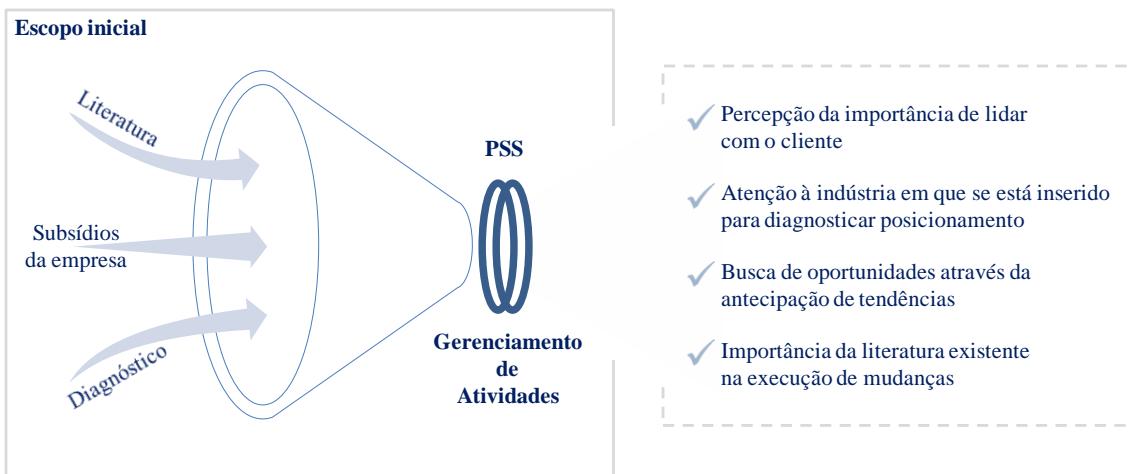


Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

2. A adoção do modelo de Gerenciamento de Atividades proporcionou, como pôde ser visualizado pela seção 7.4 (Oportunidades), novos caminhos a serem seguidos, com considerável potencial de retorno.

O trabalho ampliou a visão do dono a respeito do potencial de seu negócio, podendo-se pensar em uma modelo de funil ao contrário (veja figura 46).

Figura 46 - Expansão da visão do dono da empresa e do objetivo do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

3. Adicionalmente, o trabalho trouxe contribuições para um tema ainda pouco desenvolvido e com relativa colaboração para indústrias tradicionais e possivelmente em estágio de perda de competitividade.

A adição principal advém da possibilidade de extender as estratégias e abordagens de implementação para outras realidades e situações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. São Paulo. Disponível em <<http://www.abihpec.org.br>>. Acesso em: 03 set. 2013.

ANABEL – Associação Nacional do Comércio de Artigos de Higiene Pessoal e Beleza: Evolução do segmento de serviços de beleza. São Paulo. Disponível em <<http://www.anabel.com.br>> mediante requisição. Acesso em: 01 out. 2013.

ANDERSON, J. C., NARUS, J.A. *Capturing the value of supplementary services*. Harvard Business Review, 73 (1), p. 75-83, 1995.

ANTIOCO, M., MOENAERT, R. K., et al. *Integrating service and design: the influences of organizational and communication factors on relative product and service characteristics*. J. Acad. Market. Sci. 36 (4): 501, 2008.

AURICH, J. C., FUCHS, C., et al. *An approach to life cycle oriented technical service design*. CIRP Annals – Manufacturing Technology 53 (1), p. 151-154, 2004.

BBI Equity Research - NATU3 Inititiation of coverage. 25 maio 2010. Relatório privado.

BERRY, L. L., CLARK, T. *Four ways to make services more tangible*. Business 36 (Oct), p. 53-54, 1986.

BOWEN, D. E. SIEHL, C., et al, *A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing*. Academic Management Review, 1989.

BRADY, T., DAVIES, A., et al. *Creating value by delivering integrated solutions*. International Journal of Project Management. 23 (5), p. 360-365, 2005.

HILL, Manuela Magalhães e HILL, Andrew. *Investigaçāo por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, 2002. Cap.4, p. 84-104. Assim todas as etapas a seguir foram descritas seguindo o plano estabelecido no texto.

IBGE – Estimativas e projeções da população. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_Projcoes_Populacao/> Acesso em 05 set. 2013.

ITAÚ BBA - Relatório de divulgação de resultados trimestrais 2T13. Disponível em <<http://ww13.itau.com.br/portalri/index.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>> Acesso em 02 set. 2013

JOHNSTON, R., CLARK, G. *Administração de Operações de Serviço*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *A estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 6^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KIM, W. C., MAUBORGNE, R. **Blue ocean strategy**. Harvard Business School Publishing, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

KOWALKOWSKI, C., BREHMER, P., O., KINDSTROM, D. **Managing industrial service offerings: requirements on content and processes**. Int. J. Serv. Tech. Manag. V.11 p. 42-63, 2009.

LINDBERG, N., NORDIN, F. **From products to services and back again: towards a new service procurement logic**. Ind. Markt. Manag. 37 (3), p. 292-300, 2008.

MATHIEU, V. **Service Strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership**. Int. J. Serv. Ind. Manag. 12 (5), p. 451-475, 2001.

NORMAN, R. **Reframing business: when the map changes the landscape**, 1st edition. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2001.

PORTR. M. E. **Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance**. New York: Superior Press, 1985.

SAKAO, T., LINDAHL, M. **Introduction to Product/Service-System Design**. London: Springer, 2009.

SAKAO, T., SUNDIN, E. **Analysis of Integrated Product and Service Offerings from Current Perspectives of Providers and Customers**. CIRP IPS2 Conference 2009. Cranfield, 2009.

SIDRA – Despesa monetária e não monetária média mensal familiar - (R\$) - Brasil - 2008. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/orcfam/default.asp?t=4&z=t&o=21&u1=1&u2=1&u3=1&u4=1&u5=1&u6=1>>. Acesso em 05 set. 2013.

TEECE, D. J. **Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**. Strateg. Manage. J. V.28, p. 1319 – 1350, 2007.

TISCHNER, U., VERKUIJL, M., TUKKER, A. **First Draft PSS Review**, SusProNet Report, draft 15 December. Disponível em Econcept, Cologne, Alemanha; TNO-STB. Delft, Holanda, ou <www.suspronet.org>, 2002.

TREACY, M., WIERSEMA, F. **Customer intimacy and other value disciplines**. Harvard Business Review. 71 (1): 84, 1993.

TUKKER, A., TISCHNER, U. **New business for old Europe**. Greenleaf Publishing, Sheffield, 2006.

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. **Adding value by adding services.** European Management Journal. V. 6, p. 314-323, 1988

WINDAHL, C. **Integrated solutions in the capital goods sector. Exploring innovation, service and network perspectives.** International Graduate School of Management and Industrial Engineering. Linkoping, Linkoping University. PhD dissertation: 216, 2007.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

	Relacionado ao produto	Qual a importância da posse de cada um dos componentes da infraestrutura do salão? <input type="checkbox"/> 3 Indesejável <input type="checkbox"/> 6 Indiferente <input checked="" type="checkbox"/> 9 Imprescindível
		Qual a frequência do uso de serviços de suporte como manutenção? <input type="checkbox"/> 3 anual <input type="checkbox"/> 6 mensal <input checked="" type="checkbox"/> 9 semanal
	Assessoria e consultoria	Qual a frequência de quebra dos produtos de infraestrutura do salão por mau uso decorrente da inabilidade ou falta de conhecimento? <input type="checkbox"/> 3 anual <input type="checkbox"/> 6 mensal <input checked="" type="checkbox"/> 9 semanal
		Qual o grau de orientação que os funcionários deveriam ser orientados para utilização? <input type="checkbox"/> 3 Não precisam ser orientados <input type="checkbox"/> 6 Apenas uma vez <input checked="" type="checkbox"/> 9 Treinamento recorrente
	Arrendamento de produto	Qual a frequência de necessidade de manutenção? <input type="checkbox"/> 3 anual <input type="checkbox"/> 6 mensal <input checked="" type="checkbox"/> 9 semanal
		Qual o tempo de espera para retorno do uso do produto ? <input type="checkbox"/> 3 menos de 5 dias <input type="checkbox"/> 6 5 - 10 dias <input checked="" type="checkbox"/> 9 mais de 10 dias
	Aluguel / Compartilhamento	Qual a importância da posse de cada um dos componentes da infraestrutura do salão? (resposta é o inverso da pergunta 1 – automaticamente preenchida) <input type="checkbox"/> 3 Imprescindível <input type="checkbox"/> 6 Indiferente <input checked="" type="checkbox"/> 9 Indesejável
		Qual o interesse em utilizar produtos semi-novos? <input type="checkbox"/> 3 Indesejável <input type="checkbox"/> 6 Indiferente <input checked="" type="checkbox"/> 9 Desejável
	Gerenciamento de atividades	Qual o interesse em terceirizar o fornecimento de cadeiras (transferir a responsabilidade da gestão)? <input type="checkbox"/> 3 Indesejável <input type="checkbox"/> 6 Indiferente <input checked="" type="checkbox"/> 9 Desejável
		Qual o interesse em realizar acordos para determinar os parâmetros para a prestação de um serviço de fornecimento de cadeiras, como periodicidade da troca de estofamento, alteração do design? <input type="checkbox"/> 3 Indesejável <input type="checkbox"/> 6 Indiferente <input checked="" type="checkbox"/> 9 Desejável
	Resultado funcional	Qual o interesse em terceirizar o fornecimento de cadeiras (transferir a responsabilidade da gestão)? (automaticamente preenchida) <input type="checkbox"/> 3 Indesejável <input type="checkbox"/> 6 Indiferente <input checked="" type="checkbox"/> 9 Desejável
		Qual a importância em se definir parâmetros para a prestação do serviço de acomodação de clientes? <input type="checkbox"/> 3 Muito importante <input type="checkbox"/> 6 Importante <input checked="" type="checkbox"/> 9 Não importante

APÊNDICE B - RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

	Pergunta	Respostas											
Respondente	1	3	3	3	3	3	6	9	6	9	9	9	3
	2	6	6	3	6	6	6	6	6	9	9	9	3
	3	3	3	3	3	6	9	3	9	9	9	9	3
	4	3	3	3	6	3	6	9	3	9	9	9	3
	5	9	3	3	3	6	6	3	6	6	6	6	6
	6	6	3	3	3	6	6	6	3	6	6	6	6
	7	3	6	3	6	6	9	9	3	9	9	9	3
	8	6	3	3	3	3	9	6	3	6	9	6	3
	9	6	3	3	3	3	6	6	3	9	6	9	3