



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIAS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARIA TATIANA DA CUNHA

**ESTRATÉGIAS DE SERVITIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UM
FRIGORÍFICO NA REGIÃO NORDESTE**

ANGICOS

2021

MARIA TATIANA DA CUNHA

**ESTRATÉGIAS DE SERVITIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UM
FRIGORÍFICO NA REGIÃO NORDESTE**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Luciana Torres Correia de Mello

ANGICOS

2021

©Todos os direitos estão reservados à Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996, e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tornar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata, exceto as pesquisas que estejam vinculadas ao processo de patenteamento. Esta investigação será base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) seja devidamente citado e mencionado os seus créditos bibliográficos.

C972e Cunha, Maria Tatiana da .
ESTRATÉGIAS DE SERVITIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
EM UM FRIGORÍFICO NA REGIÃO NORDESTE / Maria
Tatiana da Cunha. - 2021.
88 f. : il.

Orientadora: Luciana Torres Correia de Mello.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
Produção, 2021.

1. Servitização. 2. Sistema PSS. 3. Frigorífico.
4. Rede de supermercado. I. Mello, Luciana Torres
Correia de , orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Angicos
Bibliotecário: Helder Romero Maia Duarte
CRB: 15/673

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

MARIA TATIANA DA CUNHA

**ESTRATÉGIAS DE SERVITIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UM
FRIGORÍFICO NA REGIÃO NORDESTE**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como
requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção.

Defendida em: 08 / 11 / 2021.

BANCA EXAMINADORA

LUCIANA TORRES CORREIA
DE MELLO:05225946461

Assinado de forma digital por LUCIANA
TORRES CORREIA DE
MELLO:05225946461
Dados: 2021.11.10 15:20:02 -03'00'

Prof^ª. Dr^ª. Luciana Torres Correia de Mello (UFERSA)
Presidente

Lucas A. B.
Oliveira

Assinado de forma digital por Lucas A. B. Oliveira
DN: cn=Lucas A. B. Oliveira, o=UFERSA, Centro
Multidisciplinar de Angicos, ou=Departamento de
Engenharias, email=lucasambro@ufersa.edu.br,
c=BR
Dados: 2021.11.10 15:28:49 -03'00'
Versão do Adobe Acrobat Reader: 2021.007.20099

Prof. Dr. Lucas Ambrósio Bezerra de Oliveira (UFERSA)
Membro Examinador



Prof^ª. Me. Marianna Cruz Campos Pontarolo (UFERSA)
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida e pela oportunidade de vivenciar esse importante ciclo da minha vida. Aos meus pais, irmão e esposo pelo incentivo de sempre ir em busca dos meus objetivos e não desistir e, por serem o meu porto seguro em todos os momentos. A minha orientadora Prof^a. Luciana Mello, que durante todo o período acadêmico e de orientação me moldou em uma pessoa mais madura, aguçou meu conhecimento e fez com que todo esse processo de construção do estudo fosse o mais leve possível. Isso devido sua capacidade de se colocar no lugar dos outros e reconhecer o limite de cada um, mas ao mesmo tempo sempre tentando extrair o melhor de nós.

Aos professores Lucas Ambrósio e Marianna Cruz, por terem aceitado participar da banca, como também por contribuírem com minha formação por meio de toda experiência repassada em sala de aula. E a todos os mestres que contribuíram de forma direta e indireta para minha formação profissional e pessoal, principalmente a todos que fazem parte do curso de Engenharia de Produção. Dos quais sempre estão disponíveis para nos atender, e fazem o possível e impossível para formar grandes profissionais, extraindo o melhor de cada aluno e acreditando que nós somos capazes de ser cada vez melhor.

Aos meus amigos que sempre estiveram ao meu lado durante todo o período acadêmico, desde o primeiro ciclo da engenharia no curso de Ciência e Tecnologia, em especial nesse período a Tereza Medeiros, Rayssa Costa, Larissa Soares e Laize Cristina. Sendo esta, a que escolheu trilhar o mesmo caminho ao qual escolhi, o que fortaleceu ainda mais nossa grande amizade. E falando em caminho, no segundo ciclo, o ciclo da Engenharia de Produção, também pude conhecer e fazer grandes amigos, aos quais estiveram sempre dispostos a me ajudar, dentre eles Rosineide Avelino, Christiane Lopes, Dianna Déborah, Saulo Queiroz, Thiago Rodrigo e em especial Letícia Soares. A ela devo muita gratidão, por dividir comigo os momentos bons e ruins, por me ajudar em tudo que precisei, por acreditar na nossa amizade e principalmente por acreditar no nosso potencial. Se tornou uma grande amiga a quem levarei em meu coração por toda vida.

Portanto, o meu muito obrigada a todos que contribuíram para o meu crescimento profissional e pessoal, e que acreditaram e acreditam em mim.

”Disse-lhe Jesus: Eu sou o caminho, e a verdade e a vida; ninguém vem ao Pai, senão por mim.”

João 14:6

RESUMO

Para toda e qualquer empresa as estratégias são como caminhos pelos quais estas devem seguir para alcançar seus objetivos ou contornar algum contratempo. Dessa forma, o contexto em que muitas empresas se encontram, até mesmo as de manufatura, exigem delas ações rápidas, mas que sejam embasadas em uma estratégia de negócio, para que se mantenham atuantes neste mercado cada vez mais globalizado. Exemplo disso é a empresa objeto de estudo desta pesquisa, que se trata de um frigorífico situado na região Nordeste, que percebeu uma oportunidade de mercado, unindo serviços aos seus produtos. Essa união de serviço e produto, sendo comercializado mediante tratativas entre o frigorífico e seus clientes, formam uma estratégia do modelo de negócio de servitização. Sendo assim, o objetivo geral deste estudo foi de identificar e analisar como acontecem as relações estratégicas de serviços existentes entre a Empresa X e as redes de supermercados, e como estas percebem e avaliam o *Product-Service System* (PSS) oferecido. Para isso, foram realizadas visitas técnicas com aplicação de entrevistas com roteiro semiestruturado, sendo estas realizadas com alguns dos colaboradores das empresas. Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso com caráter exploratório e abordagem qualitativa. Portanto, a aplicação do estudo revelou que o modelo de servitização praticado entre as empresas traziam aspectos de terceirização do setor de açougue caracterizando a entrega do (PSS) como orientado ao resultado, uma vez que algumas das responsabilidades da empresa ofertante do serviço, acordadas em contrato, eram o gerenciamento do setor e as operações de produto e serviço. Com isso, um dos principais achados da pesquisa foi a notoriedade do quão refém o cliente-empresa se tornou da empresa ofertante, devido ao grande *know-how* técnico que a mesma possui, sendo um de seus grandes diferenciais. O estudo serve como base para futuros trabalhos que possuam relação com a servitização, uma vez que se constatou que esse modelo de negócio pode ser aplicado em diferentes segmentos, como também, sugere-se o uso de outras ferramentas estratégicas para realização de diferentes análises, como por exemplo, a análise por meio das Forças de Porter.

Palavras-chave: Servitização; Sistema PSS; Frigorífico; Rede de supermercado.

ABSTRACT

For any and all companies, strategies are as ways in which they must follow to achieve their goals or to overcome some setback. Thus, the context in which many companies find themselves, even manufacturing companies, require quick actions from them, but based on a business strategy, so that they remain in this increasingly globalized market. An example of this is the company that is the object of this research, which is a refrigerator located in the Northeast region of Brazil, which perceived a market opportunity, uniting services to its products. This union of service and product, being commercialized through negotiations between the refrigerator and its customers, form a strategy of the servitization business model. This research is a case study with exploratory character and qualitative approach. The aim of this study was to identify and analyze how the strategic relationships of existing services between Company X and supermarket chains happen, and how they perceive and evaluate the Product-Service System (PSS) offered by it. For this, technical visits were made with the application of interviews with semi-structured script, which were carried out with some of the employees of the companies. Therefore, the application of the study revealed that the servitization model practiced between the companies brought outsourcing aspects of the butcher's sector characterizing the delivery of the PSS as result-oriented, since some of the responsibilities of the company offering the service, agreed in contract, were the management of the sector and the operations of product and service. Thus, one of the main findings of the research was the notoriety of how hostage the client-company became of the offering company, due to the great technical know-how that it has, being one of its great differentials. The study serves as a basis for future studies that have a relationship with servitization, since it was found that this business model can be applied in different segments, as well as, it is suggested the use of other strategic tools to perform different analyses, such as analysis through porter forces.

Keywords: Servitization; PSS System; Fridge; Supermarket network.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura da pesquisa	22
Figura 2 – Tipos de serviços.....	24
Figura 3 - Sistema de operações em serviço.....	26
Figura 4 - Relações dos níveis bidirecionais	28
Figura 5 - Matriz <i>SWOT</i>	31
Figura 6 - Tipos de PSS.....	33
Figura 7 – Processo de abate de animais bovinos	37
Figura 8 - Classificação da pesquisa	41
Figura 9 - Procedimentos da pesquisa	41
Figura 10 - Hierarquia dos cargos	45
Figura 11 - Rede de relacionamentos	49
Figura 12 - Operações desenvolvidas pela Empresa X no estabelecimento do cliente-empresa	51
Figura 13 - Síntese das responsabilidades dos <i>stakeholders</i>	57
Figura 14 - Respostas da matriz <i>SWOT</i> aplicada aos entrevistados da Empresa X	61
Figura 15 - Pacote de Serviços	66
Figura 16 - Respostas da matriz <i>SWOT</i> aplicada ao entrevistado do cliente-empresa (rede de supermercado)	71
Figura 17 - Confronto entre as matrizes <i>SWOTs</i>	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Formação estratégica do serviço	29
Quadro 2 - Confronto das percepções	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PSS	<i>Product-Service System</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
C2C	<i>Consumer to Consumer</i>
CD	Centro de Distribuição
RFID	<i>Radio Frequency Identity</i>
GPS	<i>Global Positioning system</i>
SOSCs	<i>Service Only Supply Chains</i>
PSSCs	<i>Product Service Supply Chains</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
SIF	Serviço de Inspeção Federal
CiCarne	Centro de Inteligência da Carne Bovina
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
NR	Norma Regulamentadora
RH	Recursos Humanos
DP	Departamento Pessoal
POP	Procedimento Operacional Padrão
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
KPIs	<i>Key Performance Indicator</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização	15
1.2	Justificativa.....	17
1.3	Problema.....	19
1.4	Objetivos.....	20
1.4.1	Objetivo geral	21
1.4.2	Objetivos específicos	21
1.5	Estrutura da pesquisa	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1	Serviços	23
2.1.1	Operações em serviços.....	25
2.1.2	Estratégia de serviços.....	29
2.2	Servitização	31
2.2.1	Aspectos gerais e caracterização.....	33
2.2.2	Estratégias na prática da servitização	34
2.3	Indústria de frigoríficos	35
3	MÉTODO DE PESQUISA	40
3.1	Caracterização da pesquisa	40
3.2	Procedimentos da pesquisa	41
4	ESTUDO DE CASO.....	44
4.1	Caracterização da Empresa X.....	44
4.2	Caracterização do cliente-empresa (rede de supermercado)	47
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	48
5.1	Análise da Empresa X	48
5.1.1	Análise de funcionamento	48
5.1.2	Análise de aspectos da servitização	53
5.1.3	Análise de aspectos estratégicos	58
5.1.4	Análise da percepção dos colaboradores da Empresa X.....	62
5.2	Análise do cliente-empresa (rede de supermercado).....	67
5.2.1	Análise do funcionamento	67
5.2.2	Análise de aspectos da servitização	68
5.2.3	Análise de aspectos estratégicos	69

5.2.4	Análise da percepção do colaborador do cliente-empresa (rede de supermercado) ..	71
5.3	Análise cruzada das percepções (Cliente-empresa X Empresa X).....	73
6	CONCLUSÕES	77
	REFERÊNCIAS	80

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será apresentada a contextualização (Seção 1.1) do tema a ser abordado neste estudo, bem como a justificativa pela escolha do tema (Seção 1.2), o problema da pesquisa, ao qual o estudo busca solucionar (Seção 1.3), seguido dos objetivos que ajudaram responder à questão do problema (Seção 1.4) e, por fim, a Seção 1.5, a qual esquematiza a estrutura desta pesquisa.

1.1 Contextualização

Atualmente empresas de manufatura enxergam como oportunidade de potencializarem suas receitas a utilização de estratégias de serviços que possam diferenciá-las de seus concorrentes. Dessa forma, esse tipo de organização busca agregar o serviço aos seus produtos com o objetivo de construir uma relação mais estreita com seus clientes, dado que esse tipo de estratégia resulta no alto valor agregado aos seus produtos, no aumento do nível de satisfação e fidelização dos clientes, ao mesmo tempo em que cria barreiras competitivas para novos entrantes (SANTOS; PALADINI; JUNGLES, 2014).

Na busca em obter vantagem competitiva no mercado atual e prosperarem em seus negócios, as empresas sejam elas as que produzem bens físicos ou as que comercializam serviços, devem estar preparadas para adaptar-se às constantes mudanças provocadas pelo ambiente externo das organizações. Tais mudanças ocorrem em um ritmo acelerado, no qual uma grande parcela dessa aceleração se deve ao avanço da tecnologia, da qual requer das organizações um tempo de resposta cada vez mais rápido.

Desse modo, pode-se considerar que as empresas as quais fornecem serviços são mais adaptáveis a esse ritmo, uma vez que o serviço é um tipo de experiência que pode ser alterada, só não pode ser percebida pelo tato por ser intangível, mas que, em contrapartida, é consumida enquanto é produzida (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

O setor de serviço vem crescendo em taxas superiores nos últimos tempos. Segundo um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2021), o volume de serviços ofertados no mês de abril de 2021 cresceu 19,8% quando comparado ao mesmo período do ano anterior. Foi a segunda vez seguida em que a taxa permaneceu positiva e a mais expressiva da sequência histórica iniciada no mês de Janeiro de 2012. Esse crescimento pôde ser visto nos 166 tipos de serviços e cinco atividades exploradas no estudo - serviços prestados às famílias; serviços de informação e comunicação; serviços profissionais

administrativos e complementares; transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio e; outros serviços.

Essa estratégia de agregar serviço aos produtos é conhecida como modelo de pacote de produto e serviço, no inglês *Product-Service System* (PSS) em que traduzindo para língua portuguesa significa Sistema de Produto e Serviço. Um dos principais objetivos desse sistema é agregar o intangível (serviço) ao tangível (produto) em que estes não são mais simplesmente adquiridos, e passam a ser utilizados, ou seja, existem pacotes em que são oferecidos produtos e determinados serviços associados a estes (REIS; BRAGA JUNIOR, 2015; BEUREN; AMARAL; CAUCHICK MIGUEL, 2012).

Esse modelo de estratégia de serviço, a qual utiliza o PSS, também é chamado de servitização (MEDEIROS, 2020). Para Mattos (2012), o uso da servitização está relacionado com o interesse em intensificar a oferta de pacotes que associam serviços a produtos com foco nos consumidores e seus negócios. Este modelo é, portanto, uma opção de ampliar o portfólio de clientes, mantendo os atuais sem perder faturamento e conquistando novos, o que eleva o número de vendas e consequentemente da receita, além da vantagem competitiva no mercado (MELLO, 2018).

Um exemplo desse modelo estratégico, segundo Gonçalves e Mendes (2016), é o caso de uma empresa fabricante de caminhões que possui diversos contratos de servitização com seus clientes. Para se fazer o uso dos caminhões, os clientes assinam um contrato, no qual pagam uma mensalidade fixa relacionada às despesas com manutenção preventiva, seguro, taxas de licenciamento, entre outras, e ficam com a responsabilidade apenas da operação dos veículos, assim como manutenções corretivas, troca de pneus, combustível e despesas com motorista. Sendo assim, o objetivo dos clientes, ao adotarem esse modelo estratégico, é de minimizar os custos e torná-los fixos ao invés de variáveis.

Diante do exposto, percebe-se que a servitização pode ser praticada por diversas empresas e em três tipos de relação, *Business to Business – B2B* (empresa para empresa), *Business to Consumer – B2C* (empresa para consumidor) ou *Consumer to Consumer – C2C* (consumidor para consumidor). A relação B2B acontece no mercado em que empresas adquirem produtos ou serviços de outras empresas os quais são alocados em seus processos produtivos (CORRÊA; GIANESI, 2019). Já a B2C, segundo o mesmo autor, consiste em consumidores finais adquirirem produtos e serviços de uma empresa para seu próprio consumo. A C2C acontece quando consumidores adquirirem produtos e serviços de outros consumidores também para consumo próprio.

Entre os segmentos de mercado nos quais a servitização pode ser aplicada, estão principalmente aqueles que lidam com alimentos como é o caso do objeto de estudo desta pesquisa, os frigoríficos. Muitos deles são responsáveis não somente pela comercialização de carnes bovinas, suínas e de aves, como também pelo abate dessas espécies, além dos processamentos (cortes e embalagens) nos pontos de venda.

Esse é mais um ramo industrial responsável pelo crescimento da economia do país, em que de acordo com as últimas estatísticas realizadas pelo IBGE em 2018, haviam registrados no Cadastro Central de Empresas cerca de 5.086 organizações do setor de abate e fabricação de produtos de carne com 499 mil e 903 pessoas ocupadas e assalariadas (SIDRA, 2018).

Portanto, esse foi o ambiente de estudo escolhido para ser explorado uma vez que o frigorífico – aqui chamado Empresa X, a ser analisado possui fortes características da servitização. A Empresa X possui sede em um dos estados do Nordeste e um Centro de Distribuição (CD) em outro estado próximo, também na região Nordeste. Os clientes disponibilizam o espaço físico em suas unidades e o frigorífico fornece o produto e o serviço de venda ao consumidor final.

1.2 Justificativa

Embora algumas empresas manufatureiras pratiquem a servitização, algumas delas não reconhecem que as estratégias de serviços utilizadas são características desse modelo de negócio. Ao passo que, existem algumas que conhecem o modelo, entretanto, não sabem como aplicar e nem o impacto que pode causar em seus negócios.

Um dos motivos pelos quais levam a essa carência de conhecimento são os poucos estudos existentes a respeito desse tema aplicado a diversos tipos de negócios, independente do porte, o que provoca uma falta de informações consistentes a respeito de como aplicar e quais os impactos dessa aplicação (QUEIROZ, 2018).

Corroborando com esse pensamento, Souza Junior (2015) afirma que a literatura que discorre sobre o tema de servitização não é tão precisa quanto aos impactos causados no desempenho da organização, uma vez que há poucos indícios de estudos quantitativos. Contudo, entre os estudos existentes que exploraram o uso e o impacto da servitização em determinados negócios, destacam-se dois, o caso da Scania e o de uma microempresa que atua no segmento de bebidas alcoólicas.

O primeiro caso foi explorado por meio de uma pesquisa realizada por Mattos (2012) na empresa manufatureira da indústria automobilística, a Scania, fabricantes de caminhões

pesados. O autor da pesquisa pôde observar que a proposta de valor da empresa alterava-se gradativamente, partindo de um conceito baseado no produto e tecnologia de ponta, para a entrega de desempenho e rentabilidade para o cliente por meio de um pacote de produtos e serviços otimizados.

A Scania conheceu o cliente do seu cliente, passando então a conhecer suas necessidades. Dessa forma, foi possível desenvolver uma estratégia de serviços para potencializar as receitas da empresa, a qual passou a oferecer contratos de reparo de manutenção e de locação operacional, com base nos quilômetros consumidos, bem como na performance dos seus veículos nas operações de seus clientes, de forma a assumir as responsabilidades e os riscos aderidos ao desempenho do pacote de produto e serviços nas operações dos clientes. Com relação ao impacto da servitização na Scania, o autor pôde observar que foi positivo, uma vez que, após as alterações estratégicas na empresa, houve aumento nas vendas de serviços por veículo. Trata-se de um caso de servitização em negócio B2B.

Já o segundo caso foi realizado por Ribeiro (2015) em uma microempresa que atua no segmento de bebidas alcóolicas, no comércio varejista e eletrônico por meio de um clube de assinaturas. Neste estudo a autora pôde identificar os elementos que caracterizavam a empresa como um PSS e a percepção de valor por parte dos gestores e do cliente.

Sendo assim, a mesma chegou à conclusão de que os produtos oferecidos no sistema eram as embalagens, o copo, a bebida alcóolica e o guia. Já os serviços eram, o de vendas, de entrega, do *Sommelier* e o de atendimento ao cliente. E, sobre o valor percebido, a autora identificou que houve divergência no que os gestores e clientes consideravam mais importante no que compunha o PSS. Os gestores acreditavam ser o serviço de *Sommelier* e os clientes julgavam ser a própria bebida. Assim, com a aplicação da pesquisa, foi possível expor aos gestores o impacto de suas decisões, bem como subsidiá-los para uma rápida tomada de decisões que pudesse potencializar mais ainda suas receitas (RIBEIRO, 2015). Também se trata de um caso de servitização relacionado ao B2B.

Outros casos de aplicação de sucesso da servitização em negócios B2B são no segmento automotivo, mais precisamente nos pneus utilizados em transportes de mercadorias e, em produtos fabricados a frio (SOUSA, 2019). O primeiro caso refere-se a estratégia de servitização utilizada pela *Goodyear* (fabricante de pneus), em que após entender os pontos de dor dos seus clientes desenvolveu a *Proactive Solutions*, na qual garante a seus clientes a redução no número de avarias dos pneus e do consumo de combustível em excesso, bem como aumenta a eficiência das rotas entre outros benefícios, oriundos do uso de sensores de

Radio Frequency Identity (RFID) instalados nas rodas do veículo e do uso do *Global Positioning System* (GPS) (SOUSA, 2019).

O segundo caso, diz respeito a empresa *Clevedon Fastners LTD* fabricante de produtos desenvolvidos a frio, como rebites, parafusos e produtos personalizados, sendo este a grande oportunidade identificada para a prática da servitização. A empresa passou a capitalizar o desenvolvimento de produtos personalizados, passando a ser um serviço oferecido pela mesma e uma nova fonte de receita. Portanto, um contrato de suporte e concessão é feito entre a empresa e o cliente, em que a empresa recebe um valor referente a transmissão do seu conhecimento ao cliente (SOUSA, 2019).

No segmento da indústria alimentícia Bastos e Resch (2019), analisaram uma empresa que criou o “mercado da carne” com mais de 100 lojas próprias, diferenciando-se da concorrência por meio da dominância de mercado, atendimento customizado, garantia de qualidade, entre outros. Apontaram como resultados em seu estudo alguns pressupostos do uso da servitização como, a valorização da marca, colaboradores qualificados, qualidade e presteza na entrega dos serviços, maior conexão com os clientes, dentre outros.

Portanto, é possível observar algumas vantagens com relação ao uso da servitização, como o aumento das receitas com relação ao setor financeiro, diferenciação com a prestação de serviços em atividades operacionais, transformação organizacional e uma oferta integralizada e personalizada, dentre outros benefícios (KAMAL et al., 2020).

Com isso, observando que o uso da servitização é possível e que pode gerar bons frutos, o presente estudo compreenderá em demonstrar como acontece a prática da servitização no segmento de frigoríficos, visto que, é um segmento pouco explorado quanto a utilização dessa estratégia de serviços.

1.3 Problema

Boa parte das indústrias manufatureiras ainda estão muito ligadas ao modelo de negócio tradicional de apenas produzir bens físicos, em que o produto é produzido na fábrica, comercializado, expedido, e finalizado com o contato com o cliente. O sistema praticado por muitas dessas empresas ainda é aquele orientado à produção, no qual o cliente tem pouca influência nas decisões (GODINHO FILHO, 2004). Outro problema enfrentado por esse tipo de empresa é a estratégia de uso do contrato de comodato, ou seja, segundo Gomes (2019) a empresa que adquire o produto só paga pelo que foi usado, devolvendo o que não foi utilizado. Já o risco de o produto não ser corretamente vendido, de ser perdido, danificado,

estragado, e ainda deixar a marca oculta no mercado, quem assume é o comodante (empresa que oferta), em que muitas vezes acaba saindo no prejuízo.

Entretanto, com a globalização e o avanço da tecnologia, os costumes e as necessidades dos consumidores estão mudando, cada vez mais as pessoas procuram por praticidade e agilidade. Desse modo, se as empresas não acompanharem essas mudanças, não modificarem seus objetivos, sua estrutura organizacional, seus processos produtivos com uso de novas tecnologias e, principalmente suas estratégias de negócios, elas irão ficar para trás (PASLAUSKI; AYALA; FRANK, 2016).

Dessa forma, se as empresas manufatureiras não estabelecerem uma relação de confiança com seus clientes, o seu produto se tornará desvalorizado. Assim como, se não fizerem o uso de novas estratégias como a terceirização dos serviços por exemplo, os custos com mão de obra para controle e atendimento, treinamento e gestão não terão chances de serem reduzidos (BAINES; SHI, 2015). Portanto, empresas que tentam reduzir custos, principalmente com treinamento de mão de obra, correm riscos consideráveis tanto no financeiro como na geração de valor da sua empresa, uma vez que os funcionários podem não ser tão eficientes como se espera (BAINES et al., 2013).

Portanto, diante desse cenário, para Silva (2020) é de extrema importância que, para se manterem competitivas no mercado, as empresas precisam buscar a inovação, de modo que um dos caminhos para sobreviverem e diferenciarem-se é a servitização, a qual é tida como um modelo estratégico de oportunidade para empresas manufatureiras. Entretanto, a autora deixa claro que a implantação da servitização não é uma tarefa fácil, uma vez que requer da organização uma gama de esforços, aos quais devem ser alocados na mudança cultural dos funcionários e clientes, no tempo e, no investimento que deve ser realizado por parte da empresa.

Sendo assim, a Empresa X a qual está sendo explorada nesta pesquisa possui um perfil de empresa de manufatura e pratica estratégias de serviços com características da servitização, uma vez que, redes de supermercados (cliente-empresa), terceirizam os setores de frigorífico desde o produto ao serviço final. Para tanto, com a intenção de analisar quais as relações estratégicas de serviços que há entre as empresas, o estudo busca responder a seguinte questão-problema: “Como acontecem as relações estratégicas de serviços entre a Empresa X e as redes de supermercados e como estas percebem e avaliam o PSS oferecido?”.

1.4 Objetivos

O presente trabalho foi desenvolvido no intuito de alcançar os seguintes objetivos:

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa consistiu em identificar e analisar como acontecem as relações estratégicas de serviços existentes entre a Empresa X e as redes de supermercados, e como estas percebem e avaliam o Sistema Produto-Serviço (PSS) oferecido.

1.4.2 Objetivos específicos

A fim de alcançar o objetivo geral desta pesquisa, alguns objetivos específicos foram realizados, sendo eles:

- Identificar quais as estratégias utilizadas pela Empresa X;
- Analisar e discutir como essas estratégias se relacionam;
- Identificar quais estratégias são mais vantajosas para a Empresa X e quais são as mais vantajosas para o cliente-empresa (rede de supermercado);
- Analisar e discutir qual sistema é oferecido pela Empresa X;
- Identificar e discutir como o cliente-empresa (rede de supermercado) percebe e avalia esse sistema.

1.5 Estrutura da pesquisa

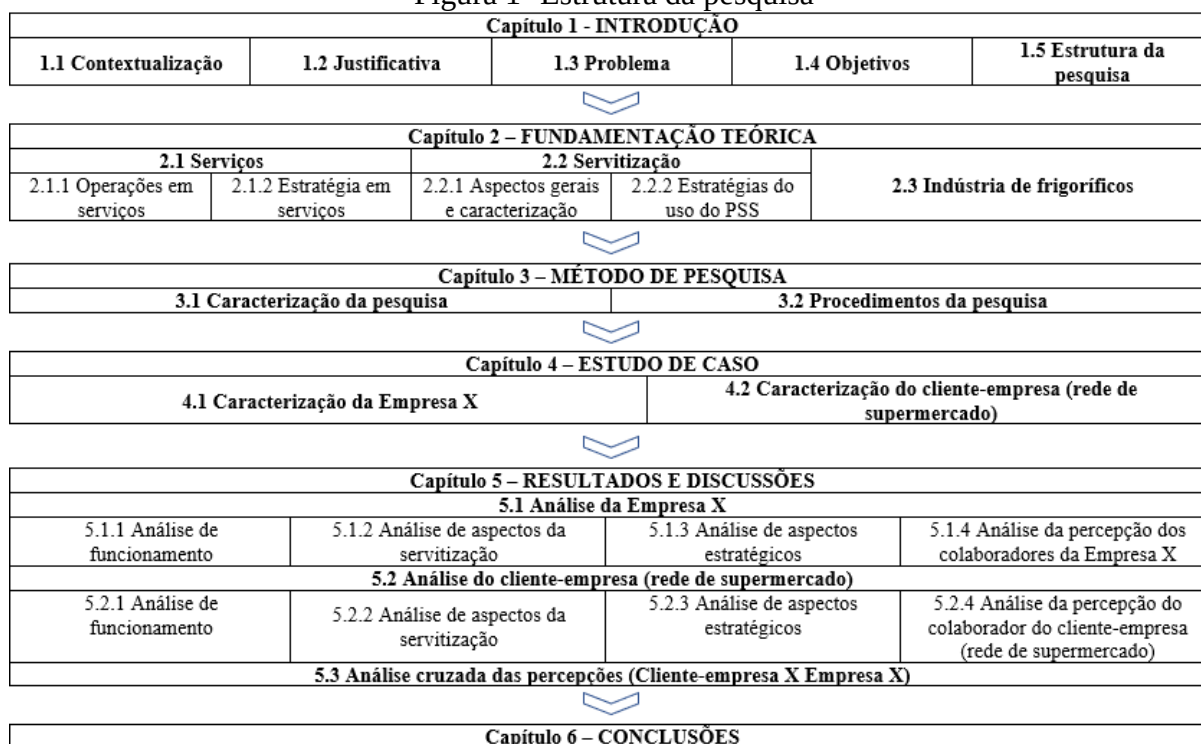
Esta pesquisa está dividida em 6 capítulos. O capítulo 1, introdutório, apresenta de forma sucinta uma contextualização do conteúdo a ser abordado na pesquisa, bem como a justificativa, o problema da pesquisa e os objetivos, geral e específicos.

O capítulo 2 consiste na fundamentação teórica, na qual encontram-se os principais tópicos discutidos nesta pesquisa, sendo os serviços, a servitização e a indústria de frigoríficos. Seguido do capítulo 3, o método de pesquisa, no qual encontram-se os métodos que foram adotados para coleta e análise dos dados, assim como a caracterização da pesquisa. O capítulo 4 é composto pela abordagem do estudo de caso, exposto de forma sucinta por meio da caracterização da Empresa X objeto de estudo, e do cliente-empresa (rede de supermercado).

O capítulo 5 evidencia os resultados da pesquisa, por meio da análise e discussão dos dados anteriormente coletados. Este está dividido em três seções, a primeira está relacionada a

Empresa X em estudo. A segunda refere-se ao cliente-empresa (rede de supermercado). Cada seção analisa quatro aspectos sendo, o funcionamento, aspectos da servitização, aspectos estratégicos e percepção. E a terceira seção realiza uma análise cruzada das percepções do cliente-empresa e da Empresa X. Finalizando o estudo com o capítulo 6, composto pelas conclusões, em que são discutidos os principais achados da pesquisa e propostas de sugestões de melhorias. Toda essa estrutura pode melhor ser observada na Figura 1.

Figura 1- Estrutura da pesquisa



Fonte: Autoria própria (2021)

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

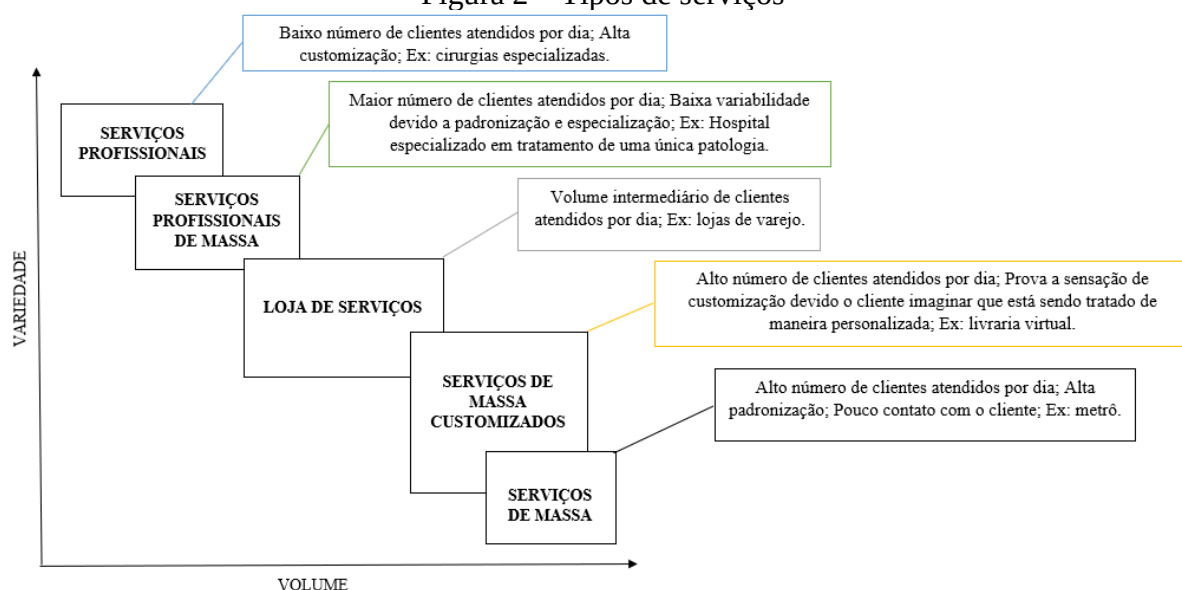
Neste capítulo, será apresentada a pesquisa bibliográfica realizada para o embasamento e norteamiento da pesquisa. A Seção 2.1 abordará o tema de Serviços, o qual será subdividido em duas subseções, a de operações em serviços (Subseção 2.1.1) e a de estratégia em serviços (Subseção 2.1.2). Seguida da Seção 2.2 com o tema de Servitização, a qual também é subdivida em duas subseções, sendo os aspectos gerais e caracterização (Subseção 2.2.1) e, as estratégias do uso do PSS (Subseção 2.2.2), finalizando com a última e não menos importante, Seção 2.3 que compreende o conteúdo das Indústrias de frigoríficos.

2.1 Serviços

Os serviços, diferentemente dos bens físicos, são caracterizados como intangíveis, ou seja, não é possível tocá-los, como também possuem a característica da simultaneidade, uma vez que, enquanto são construídos, estes são consumidos simultaneamente. Entretanto, em situações em que o serviço não é utilizado, o mesmo é perdido para sempre devido sua perecibilidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Sua heterogeneidade possibilita a modificação do serviço de acordo com cada cliente podendo ser personalizado, como é o caso de um desenvolvimento de sistemas para computadores, ou mais repetitivos e comerciais, como o caso de serviços de telecomunicações (LIKER; ROSS, 2018).

Além das características dos serviços, é sempre comum classificá-los. Assim como ocorre na manufatura, para Corrêa e Caon (2012) os serviços são tipificados com relação ao seu volume e variedade resultando em estágios de serviços, dos quais influenciam no modo de como as operações devem ser planejadas. A Figura 2 mostra os níveis de cada tipo de serviço com relação ao volume e variedade, assim como suas características de acordo com os mesmos autores.

Figura 2 – Tipos de serviços



Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2012)

Pode-se perceber, tanto pela variedade de características quanto pelas classificações, que os serviços precisam de estudos aprofundados em várias fases de sua concepção, desde o planejamento, passando pela execução, até a categoria de pós-venda. Paladini e Bridi (2013) definem serviço como sendo um conjunto de ações que podem ser realizadas por pessoas, empresas, ou os setores que prestam atendimento as necessidades ou pedidos exclusivos de atividades a serem desenvolvidas. Já Wirtz, Hemzo e Lovelock (2020) incrementam que os serviços são processos dos quais devem ser desenvolvidos e gerenciados a fim de proporcionar a experiência que a empresa deseja que o cliente tenha, uma vez que na percepção do cliente os serviços são considerados experiências.

A experiência oferecida ao cliente por meio de serviços é um quesito de extrema importância e preocupação para os gestores, uma vez que o cliente é um dos principais atores no processo de construção do serviço. Para isso, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) definem um conjunto de cinco características responsáveis pela construção da base de percepção sobre o serviço, chamado de pacote de serviços. Esse pacote compreende os elementos de mercadorias e serviços oferecidos em um ambiente, sendo eles:

- Instalações de apoio: trata-se dos recursos físicos indispensáveis para o processamento do serviço;
- Bens facilitadores: são os produtos que são adquiridos, consumidos ou fornecidos pelo cliente;
- Informação: refere-se ao conteúdo disponibilizado pelo cliente ou fornecedor, a fim de tornar o serviço eficiente e personalizado;

- Serviços explícitos: diz respeito as vantagens que os clientes imediatamente percebem;
- Serviços implícitos: são características externas do serviço, e estão diretamente ligadas ao psicológico do consumidor, pois são percebidas pelo sentimento e pela experiência dele.

Esse tipo de pacote torna-se determinante quanto à diferenciação de empresas que atuam principalmente no segmento secundário, composto por serviços facilitadores e de suporte, dado que o serviço principal em sua grande maioria é repetitivo (MELLO et al., 2010). É por meio do pacote de serviços que será possível planejar-se para oferecer o prometido ao cliente da melhor forma possível.

2.1.1 Operações em serviços

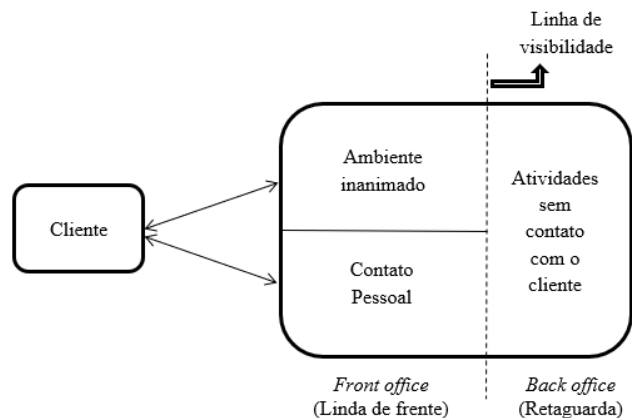
É necessário primeiramente entender o universo em que o serviço e suas operações estão inseridos. Com isso, na produção, seja de bem físico ou serviço, é importante compreender o conceito de sistemas e a distinção para ambos os produtos. O sistema é composto por um conjunto de elementos, as operações, que embora sejam independentes, interagem entre si por meio dos processos que se tornam a ponte para essa interação, resultando em um todo organizado e sinérgico que trabalham de forma coordenada a fim de atingir o objetivo ao qual visa o sistema (COSTA; JARDIM, 2017; LOZADA, 2016).

O sistema é subdividido em dois tipos, o fechado o qual é voltado para empresas de manufatura e o aberto que está relacionado com produção de serviços, sendo este o que será explorado nesta pesquisa. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), o sistema aberto permite que o cliente esteja presente no fornecimento do serviço, ou seja, os clientes são tratados como participantes do processo, ao contrário do sistema fechado, em que as operações são realizadas de forma isolada do cliente e possuem a estocagem de produtos finais devido conhecer e prever a demanda do consumidor.

Dessa forma, diante das características do sistema aberto, Tseng, Qinhai e Su (1999) definem que o sistema de serviço é dividido em duas operações, a linha de frente (*front office*), que está em contato direto com o consumidor, e a retaguarda (*back office*), que não possui contato direto com o cliente, conforme ilustrado na Figura 3, mas que merece grande atenção também. O que separa e evidencia esses dois tipos de operação é a linha de visibilidade, em que à frente dela estão as atividades realizadas pela linha de frente, que são aquelas que tornam o serviço perceptível, ou seja, as atividades que os clientes conseguem observar e, por trás dela estão as atividades realizadas pela retaguarda, tudo aquilo que está

fora do campo de visão do cliente (SANTOS, 2006), mas que se faz necessário para que o serviço ocorra.

Figura 3 - Sistema de operações em serviço



Fonte: Adaptado de Tseng, Qin Hai e Su (1999)

A experiência do cliente nesse modelo de sistema é composta por um conjunto de interações que ocorre entre o fornecedor do serviço e o cliente, também conhecida como momentos da verdade. São nesses momentos em que são formadas as percepções do cliente a respeito do serviço entregue, dado que o cliente vivencia uma série desses momentos que são sequenciados de forma específica, o que resultará no mapa de todos os momentos da verdade, conhecido como ciclo do serviço e são nesses momentos onde o valor percebido pode ser criado ou destruído (WIRTZ; HEMZO; LOVELOCK, 2020; CORRÊA; GIANESI, 2019).

Dessa forma, Corrêa e Caon (2012) corroboram defendendo que para obter êxito nas atividades desempenhadas diretamente com o cliente, ou seja, no *front office*, as outras atividades que são de responsabilidade da retaguarda (*back office*) devem também ser executadas com qualidade, uma vez que parte do valor ofertado ao cliente é oriundo desta parte operacional, agregando às atividades desta, ainda mais responsabilidades. Portanto, ainda de acordo com os mesmos autores, o gerenciamento dessas atividades e dos recursos que as executam e, a garantia de uma percepção favorável por parte do cliente, são de responsabilidade da gestão de operações.

Para tanto, o modo como é realizada a comunicação organizacional é de suma importância e dependerá de como é formada a estrutura organizacional da empresa. Para Cecatto, Weber e Damião (2016) e, Oliveira (2014) a comunicação na empresa pode acontecer por meio de três formas de fluxo, a saber:

- Horizontal: a comunicação é feita entre diferentes unidades organizacionais, mas que estejam no mesmo nível hierárquico, ou seja, a comunicação pode ocorrer entre os pares,

áreas, departamentos e unidades de negócio, como por exemplo entre a matriz e suas filiais;

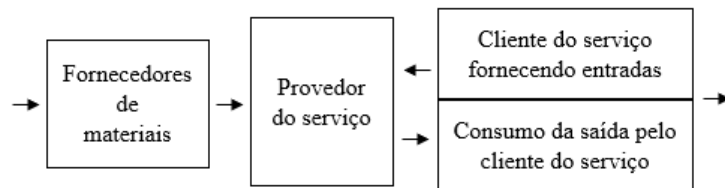
- Diagonal ou transversal: a comunicação também é realizada em unidades organizacionais, porém em níveis hierárquicos diferentes, sendo esta, mais aplicada em organizações do tipo informal devido a prática de uma gestão mais participativa e integrada;
- Vertical: nesse formato, a comunicação é realizada entre diferentes níveis hierárquicos, mas que sejam da mesma área de atuação, sendo que a comunicação administrativa é responsável pelo fluxo de informação da diretoria à base ou da base para diretoria.

Contudo, um dos fatores que também reflete na experiência desenvolvida pelo cliente está relacionado com o gerenciamento da cadeia ou redes de suprimentos de serviços. Bautacioglu et al. (2007) defendem que a cadeia de suprimento de serviços é uma rede composta por fornecedores, provedores e consumidores do serviço, bem como outras unidades que servem como suporte e tem por finalidade desempenhar funções de transações dos recursos solicitados para produção do serviço.

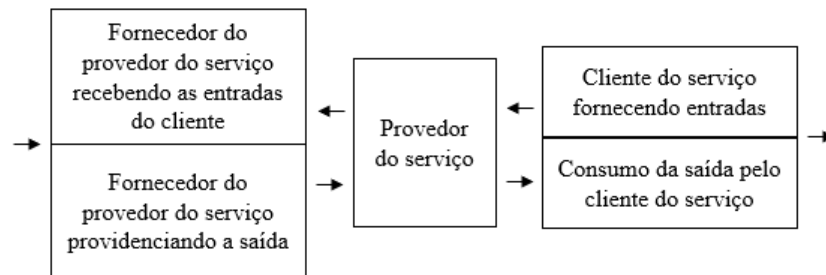
Entretanto, Wang et al. (2015) alegam que a cadeia de suprimentos de serviços está dividida em duas categorias, a *Service Only Supply Chains* (SOSCs) que significa cadeias de abastecimento apenas de serviços e, a *Product Service Supply Chains* (PSSCs) a qual sua tradução para língua portuguesa compreende em cadeias de suprimentos de produto-serviço. Portanto, a primeira tem o serviço puro como sendo seu produto, o que descarta a possibilidade de processamento do bem físico e sua entrega junto ao serviço, ao passo que o segundo modelo entrega um pacote composto pelo bem físico e o serviço (SCANFONE, 2016).

Portanto, no que diz respeito as relações de fornecimento dos serviços, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) defendem que, em virtude da dualidade consumidor-fornecedor, todos os serviços são realizados conforme o que é disponibilizado pelo cliente, o que o torna um fornecedor na troca de serviços. Os mesmos autores argumentam que a dualidade possui dois níveis bidirecionais, o nível único e o de dois níveis. A Figura 4 representa, segundo Sampson (2000), a relação existente em cada nível.

Figura 4 - Relações dos níveis bidirecionais
Bidirecional de único nível



Bidirecional de dois níveis



Fonte: Adaptado de Sampson (2000)

Sendo assim, o nível único ocorre quando o cliente disponibiliza a entrada e recebe a saída, ou seja, a transação do serviço é realizada entre o cliente e o provedor do serviço, sem que haja a necessidade de fornecedores auxiliares e, no de dois níveis, para que o serviço seja finalizado, é necessário a presença de três *stakeholders*, o provedor de serviço, o cliente e o fornecedor do provedor de serviço, ou seja, este último presta assistência de forma terceirizada e é essencial para conclusão do serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014; SAMPSON, 2000).

Por fim, outro aspecto a ser levado em consideração quanto às operações em serviços é o de fazer ou comprar, ou seja, se é válido terceirizar ou não. A ideia da terceirização tem base no pensamento de que nenhuma organização processa tudo aquilo que é necessário para desenvolver seus bens físicos e serviços, com isso, há uma oferta de serviços de empresa para empresa (B2B) dos quais, poderiam ser ou geralmente são desenvolvidos internamente (SLACK; JONES; JOHNSTON, 2020). Com isso, para Thomazine e Bispo (2014) a terceirização não deixa de ser uma estratégia no sentido de gerenciar interdependências, uma vez que uma atividade de criação de valor desenvolvida dentro de uma organização é realizada por outra empresa.

2.1.2 Estratégia de serviços

Assim como em empresas de manufatura, as que ofertam serviços também precisam de um plano estratégico para não só se manter, mas também estar à frente no mercado, visto que, a concorrência do setor de serviço cresce fortemente e com isso, exige das organizações um esforço maior em diferenciar seu produto de forma relevante para o cliente (WIRTZ; HEMZO; LOVELOCK, 2020).

Com isso, a estratégia em serviços deve levar em consideração a visão do local e do objetivo da organização, e sua visão estratégica, ou seja, a formação da estratégia em serviços é desenvolvida com base no mercado-alvo, no sistema de prestação de serviços, no conceito de serviços e na estratégia operacional (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Dessa forma, o Quadro 1 ilustra um compilado desenvolvido com base em Corrêa e Gianesi (2019) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) a respeito da formulação estratégica em serviços, ou seja, o que de acordo com os autores deve ser levado em consideração para a construção estratégica em serviços.

Quadro 1 - Formação estratégica do serviço

CATEGORIA	CONCEITO	DECISÕES
Sistema de prestação de serviços	Reúne as características mais importantes que devem ser levadas em consideração para fornecer o serviço.	Características presentes no serviço, capacidade da operação, semelhanças e diferenças em relação ao concorrente.
Estratégia operacional	É composta por seus objetivos e suas áreas de decisões.	Escolha dos elementos para concentração dos esforços, escolha dos indicadores e, resultados esperados.
Segmento-alvo de mercado	Identificação dos grupos ou segmentos de consumidores com características em comum, bem como suas necessidades.	Características comuns, dimensão (demográfica ou psicográfica), necessidade do segmento e a forma como estas estão sendo atendidas.

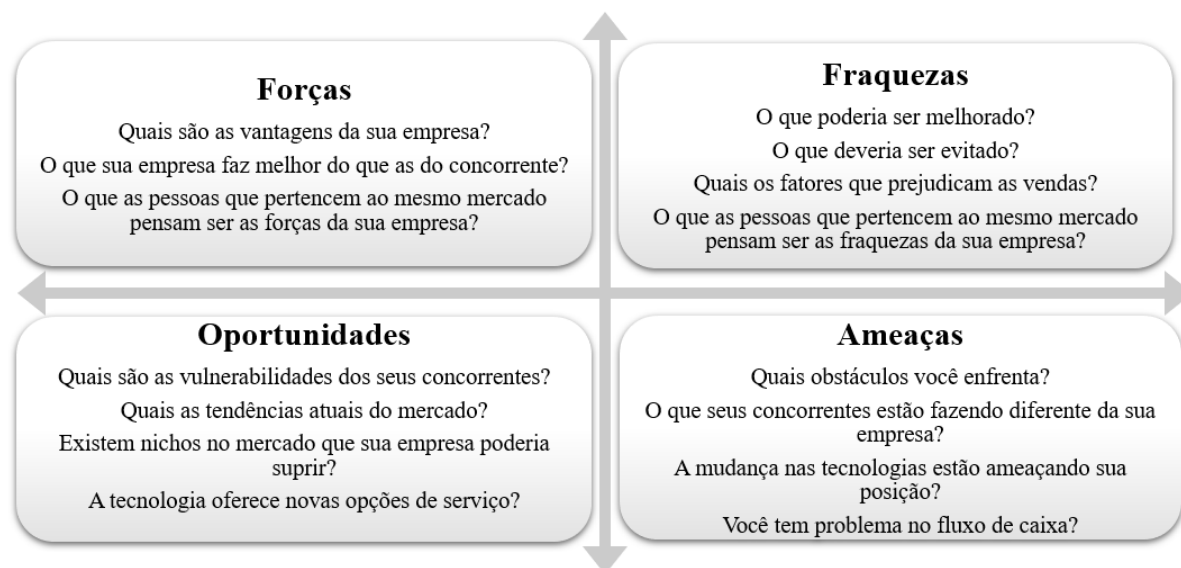
Posicionamento	Compreende em diferenciar o serviço perante os consumidores e concorrentes, por meio da identificação dos critérios utilizados pelos consumidores na avaliação do serviço prestado.	Entender as necessidades do consumidor, como os concorrentes as entende e diferencia-se, caracterização de um bom serviço e, seleção dos esforços para alinhamento da expectativa X entrega.
Conceito de serviços	Consiste na missão do sistema de operações, ou seja, define os pontos onde o sistema de operações deve atingir a excelência.	Seleção dos elementos que entregam resultados, como estes devem ser percebidos, percepção do conceito de serviços e, seleção dos esforços para oferta do serviço.

Fonte: Adaptado de Corrêa e Giancesi (2019) e, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014)

Diante do exposto, as decisões contidas no Quadro 1 servem como um guia para formação estratégica em serviços, e para complementar existem outras técnicas e ferramentas que podem auxiliar nesta formação estratégica, uma delas é a análise das *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)* que traduzindo para língua portuguesa significa Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças – Matriz FOFA.

Essa ferramenta consiste em identificar fatores internos e externos do sistema em que se encontra a organização, os quais apoiam ou dificultam o alcance do objetivo proposto pela empresa, tornando possível com o uso desta, uma tomada de decisão mais assertiva por parte dos gestores (HOFRICHTER, 2021; FERNANDES et al., 2015). A Figura 5 ilustra uma matriz *SWOT* composta por algumas perguntas sugeridas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), as quais são essenciais e podem ser feitas aos gestores das organizações a fim de auxiliar à empresa na sua formação estratégica.

Figura 5 - Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014)

Portanto, Johnson, Scholes, Whittington (2011) corroboram dizendo que o papel da análise *SWOT* é agrupar as principais questões que norteiam o ambiente de negócio e a capacidade estratégica, e que por sua vez tenham mais oportunidades de causar impacto na formação estratégica da empresa. Com isso, os mesmos autores afirmam que o principal objetivo dessa ferramenta é identificar o quão as forças e fraquezas são relevantes e o quão estão aptas as mudanças repentinas no ambiente organizacional.

2.2 Servitização

O serviço para Almeida, Cauchick Miguel e Silva (2011), está relacionado com a alta quantidade de atividades diversas que são processadas a fim de atender as necessidades do cliente. Segundo os autores, o serviço pode se dar por três formas, sendo, o serviço ao cliente que está relacionado com a assistência técnica do produto e seu preço está embutido no preço do produto, os produtos-serviços que tem por finalidade dar suporte ao uso do produto e, os serviços como um produto dos quais não possuem relação com os produtos da empresa, o que dá margem para lidar com os produtos da concorrência ou até mesmo atividades dos clientes.

Essas características de serviços fazem parte da servitização, dado que para Tigre e Pinheiro (2019), esta, parte do pressuposto que o interesse dos clientes está mais voltado para o uso do produto e não tanto pela sua posse. Uma vez que a necessidade é atendida, ocorre uma desvalorização do produto para o cliente, ou seja, há uma quebra do valor para o cliente. Com isso, a fim de otimizar o pacote de valor oferecido ao cliente, muitas empresas passaram

a entender que, na maioria das vezes, o consumidor prefere adquirir o benefício (serviço) que o bem físico oferece, do que o próprio bem físico (CORRÊA; GIANESI, 2019).

Desse modo, há uma tendência, principalmente em empresas de manufatura, em agregar valor ao produto por meio da adição de serviços que atuam de forma complementar aos produtos e entregam soluções completas a fim de garantir a eficiência e fidelização do cliente (SANTOS; PALADINI; JUNGLES, 2014; TIGRE; PINHEIRO, 2019). Portanto, a prática de atribuir atividades de serviços aos bens físicos já comercializados, ou seja, a junção de serviços e produtos, recebe o nome de servitização (JACOBS; CHASE, 2012; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Na literatura a servitização pode ser encontrada por meio do conceito de Sistema Produto-Serviço, o PSS, que para Paladini e Bridi, (2013) consiste na geração de valor a partir da aplicabilidade de soluções mais abrangentes, mantendo sempre o foco no resultado que, o bem físico e serviço ou serviço e serviço, são capazes de gerar. Com isso, segundo Ribeiro (2011), o PSS torna-se uma opção viável, pois, a medida em que os produtos e serviços são desenvolvidos a fim de satisfazer as necessidades dos usuários, eles também apresentam menor impacto ambiental, o que os tornam diferenciados, uma vez que o PSS oferece valor de uso para o consumidor.

Para Baines et al. (2009) a ligação direta entre um portfólio de serviços e uma oferta de produto, caracteriza-se como uma servitização centrada no produto, pois essa tipologia estratégica une as operações de manufatura, que consiste na transformação do bem físico em bens tangíveis, com as operações de serviços em que o objetivo é de transformar a experiência do cliente. Portanto, ainda de acordo com os autores, o gerenciamento da oferta centrada no produto e servitizada, tem como foco fornecer o produto principal em conjunto com o serviço, o qual será incumbido de realizar o suporte ao uso do produto.

Sendo assim, com base na literatura, Almeida, Cauchick Miguel e Silva (2011) sugerem três diferentes estratégias de servitização, das quais a primeira compreende os serviços abrangentes, os quais estão relacionados aos serviços que estão associados às atividades do cliente, pelo motivo de não poderem ser associados aos produtos. A segunda estratégia trata-se de serviços embutidos, que possuem o poder de aumentar o valor da oferta, uma vez que, os serviços são inclusos em ofertas tradicionais, em que as atividades que antes eram de responsabilidade do cliente passam a ser eliminadas. E as soluções integradas, as quais estão associadas aos produtos, possibilitando a empresa de fornecer uma série de serviços.

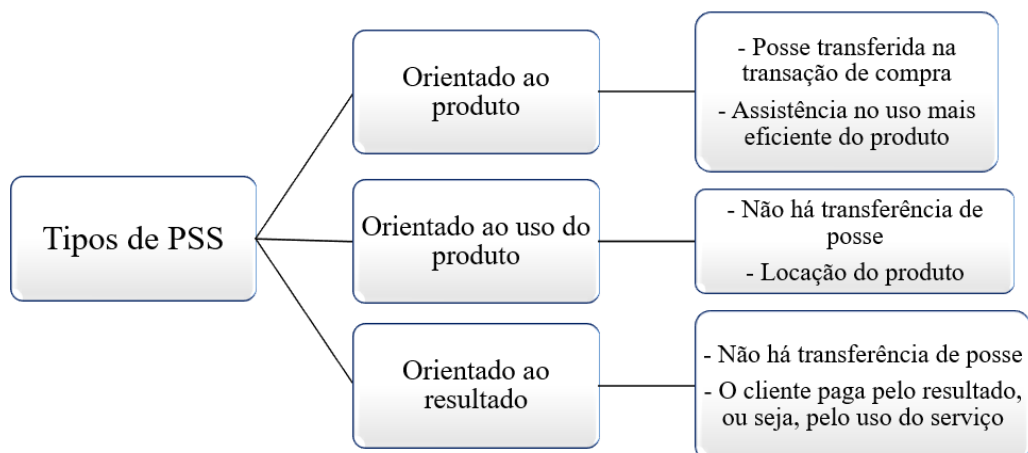
2.2.1 Aspectos gerais e caracterização

Baines e Shi (2015) consideram que os serviços avançados compreendem em não só oferecer produtos, mas sim entregar a capacidade que estes permitem, dos quais comumente estão associados a recursos como o pagamento pelo uso, contratos de longo prazo, compromisso com a melhoria contínua e gestão de riscos, o que tornam esses aspectos características da estratégia de servitização.

Outras características da servitização também podem ser observadas no conceito do PSS, uma vez que o objetivo desse sistema é, por meio do serviço, entregar as funções do bem físico, ou seja, essa entrega pode ser realizada por meio de um serviço de atendimento ao cliente mais especializado, pela garantia, suporte ou treinamento (RIBEIRO, 2011). Com isso, o uso da prática do PSS provoca mudanças no hábito dos consumidores, uma vez que a venda é focada para orientação em serviços, assim como pode prover mudanças para uma sociedade de aluguel (KWABARA, 2015).

Entretanto, Ferreira Junior (2017), deixa claro que ao adotar o PSS, um dos passos primordiais é o contrato, em que neste deve estar evidente quais são os direitos e deveres do cliente e do provedor, ou seja, o que é de responsabilidade de ambos, além das possíveis falhas que possam ocorrer e as considerações legais envolvidas. Dessa forma, as características do PSS podem ser mais bem observadas, ou são melhor atribuídas, na tipologia do PSS, conforme Figura 6. Tukker (2004) classifica o PSS em três categorias de orientação: orientado ao produto, ao uso e ao resultado.

Figura 6 - Tipos de PSS



Fonte: Adaptado de Tukker (2004)

O primeiro refere-se a venda com base no produto, em que no ato desta transação, a posse do produto passa a ser do cliente que o adquiriu. Entretanto, nessa categoria o provedor pode agregar alguns serviços, que neste caso podem ser serviços fundamentais que garantem o uso adequado do produto durante sua fase de uso, como também serviços de assistência e consultoria com ênfase no uso mais eficiente do produto.

Na segunda classificação, a venda está fundamentada no uso do produto, o que implica na posse do produto por parte do provedor e ainda pode ser especificada em três subcategorias, sendo, a locação de produtos em que o cliente paga uma taxa pelo uso particular e ilimitado do produto, entretanto, não há transferência de propriedade para o cliente, sendo de responsabilidade do provedor estar apto para fornecer os serviços básicos como manutenção, reparo e controle. O aluguel ou compartilhamento de produtos é similar a locação de produtos, o cliente paga a taxa pelo uso, entretanto seu acesso passa a não ser mais ilimitado e individual, uma vez que, o mesmo produto é usufruído por diferentes usuários. E o agrupamento de produtos caracterizado pela simultaneidade no uso do produto.

Na terceira classificação, são vendidos os resultados, ou seja, as empresas comercializam soluções já prontas de modo que a propriedade do produto ainda é de posse do provedor. O resultado pode ser entregue por meio de três subcategorias, a gestão ou terceirização de atividades, que acontece quando parte das atividades de serviços são terceirizadas para outra empresa, passando o provedor a ser responsável pela prestação de serviços por meio de um determinado produto. O pagamento pelo uso de serviços em que o usuário paga pelo resultado que o produto gera, é diretamente proporcional ao nível de uso do serviço. E o resultado funcional, no qual trata-se do resultado prático, eficiente, que satisfaz a necessidade do consumidor, o que não quer dizer que sempre esteja relacionado a um sistema tecnológico específico.

2.2.2 Estratégias na prática da servitização

Para Baines e Shi (2015), nos achados de sua pesquisa, os motivos pelos quais levaram as primeiras organizações a optarem pela estratégia do uso do sistema produto-serviço foi a melhoria no gerenciamento financeiro, de risco e de ativos de seus negócios, visto que com a aplicação dessa estratégia houve impacto positivo no foco, na competitividade de mercado, na resiliência, eficiência e crescimento.

Com isso, Ribeiro (2011) defende que as empresas podem lucrar e diminuir o consumo de materiais (o que as tornam mais sustentáveis) sem necessariamente afligir a

demanda e a necessidade do consumidor, por meio do fornecimento do eficiente e efetivo pacote composto por *know-how (expertise)*, produtos existentes e serviços.

Portanto, Neely (2013) considera quatro motivos para a prática da servitização em empresas de manufatura, os quais consistem nas esferas econômica, estratégica, ambiental e tecnológica. A primeira esfera está voltada a quatro aspectos econômicos, aqueles relacionados aos custos, a base instalada (produtos de vida longa, por exemplo), estabilidade das receitas (serviços contínuos e atividades de suporte), e pelo serviço considerado como uma atividade de pré-venda. A segunda esfera concentra as atenções com foco no cliente, em como construir barreiras para os concorrentes, como diferenciar-se destes e, na demanda do cliente.

A terceira esfera está relacionada com o senso crítico ambiental, ou seja, nesse ponto questiona-se a necessidade de transferência do bem físico, se realmente é necessário que os clientes assumam a propriedade do ativo, ou se há possibilidades do compartilhamento do acesso destes, de forma a reduzir o impacto causado no meio ambiente. E a quarta esfera, em virtude do avanço da tecnologia novos serviços possuem a chance de ser incorporados a esta, com a finalidade de aprimorar o desempenho e agregar valor para o cliente.

Paladini e Bridi (2013) corroboram no sentido de que o investimento no PSS amplia as vantagens competitivas, cria diferencial que promove o crescimento, além de, por ser um modelo altamente aceito nos mercados mais diversos, garante maior segurança na gestão da qualidade de bens físicos e serviços e, proporcionam uma maior aproximação e conexão com o consumidor.

2.3 Indústria de frigoríficos

Devido a correria intensa do dia a dia, os consumidores estão cada vez mais buscando por praticidade, e com os alimentos não é diferente, uma vez que para Machado (2009), há uma tendência no aumento pela procura de alimentos processados e industrializados devido a praticidade e comodidade que estes oferecem. Essa demanda provocou mudanças estratégicas nas indústrias de alimento, por meio da busca por diferenciação dos seus produtos e por técnicas de processamento mais avançadas.

Entretanto, por mais que haja a busca por produtos industrializados, no setor de empresas que comercializam carnes, Brisola e Castro (2005) identificaram em seu estudo que um dos fatores que levam os consumidores a despendar mais investimento na compra de carne bovina, é a presença de um selo que pudesse garantir a qualidade do produto quanto às

fiscalizações sanitárias, como por exemplo o Serviço de Inspeção Federal (SIF), assim como, maior maciez e sabor.

Com isso, Machado (2009) entende que é imprescindível que as indústrias busquem, seja de forma individual ou em parceria com o mercado varejista, oferecer peças bovinas diferenciadas e com qualidade, além da divulgação de orientações quanto ao preparo dos cortes bovinos junto aos consumidores. Para isso, a carne bovina pode ser ofertada, tanto ao consumidor quanto aos revendedores, por meio de seis atores atuantes no mercado (BRISOLA; CASTRO, 2005), a saber:

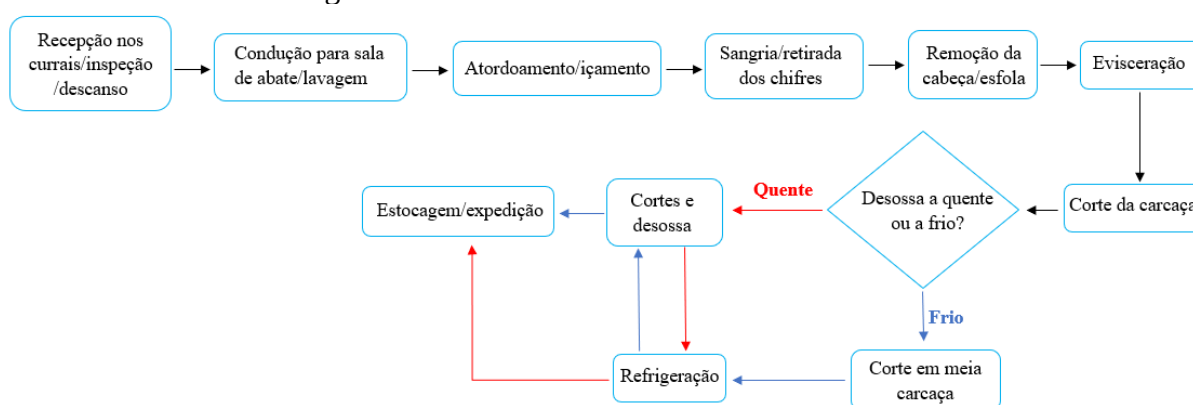
- Redes e supermercados: composto pelos supermercados e hipermercados, estes comercializam a carne bovina em sua maioria, já embalada. Por sua vez estão localizadas em ambientes estratégicos, dos quais estimulam a compra de outros produtos que estão expostos nas gôndolas. Além disso, oferecem um pacote de serviços mais vantajoso para seus clientes no que se refere ao custo-benefício quando comparado com outros atores;
- Boutiques de carne: são encontrados em bairros nobres e oferecem um produto com maior qualidade, em que junto a ele são adicionados serviços especializados que agregam valor ao bem, e consequentemente requer do cliente um valor financeiro mais alto;
- Açougues tipo “A”: estes comercializam carnes, derivados e alguns produtos associados ao uso das carnes, como carvão e refrigerantes, contudo, seus preços costumam não ser tão competitivos com relação a redes de supermercados por exemplo, e são caracterizados como tipo A por apresentarem maior variedade de produtos, por ser um ambiente sob fiscalização sanitária, o que garante a higienização do local. Eles estão localizados geralmente em quadras comerciais e mercados públicos e, oferecem com clareza informações quanto a procedência da carne;
- Açougues do tipo “B”: estes, não oferecem informações quanto a procedência do produto havendo, portanto, a possibilidade de não estarem sob fiscalização sanitária, possuem variedade limitada de produto, geralmente estão localizados em locais com menos fluxo de pessoas, praticam um preço um pouco menor que o açougue do tipo “A”;
- Frigoríficos: garantem qualidade e segurança aos produtos processados, uma vez que estão sob fiscalização sanitária federal, além de realizarem o abate em larga escala devido sua alta capacidade de produção;
- Abatedouros: possuem uma menor capacidade produção, com isso o volume de produção torna-se inferior ao de frigoríficos, como também não realizam o processamento da

carcaça, como o corte e embalagem das peças, além de geralmente serem fornecedores dos açougues devido ao menor grau de exigência destes.

Portanto, é importante que sejam construídos elos entre pecuaristas e frigoríficos (BUAINAIN; BATALHA, 2007) e as redes de vendas, de forma a estreitar o relacionamento entre os demais *stakeholders*, podendo ser este elo firmado por meio de contratos ou outras formas, das quais possam garantir a distribuição dos ganhos de forma equilibrada e definição das responsabilidades de cada parte interessada.

Dessa forma, o responsável pelo processo de transformação do animal vivo à carne pronta para comercialização nas redes de venda é o frigorífico, uma vez que suas operações vão desde ao abate do animal à industrialização da carne. A Figura 7 mostra um fluxograma genérico do processo de abate dos animais bovinos.

Figura 7 – Processo de abate de animais bovinos



Fonte: Adaptado de Pacheco e Yamanaka (2006) e Zago (1997)

O processo, segundo Pacheco e Yamanaka (2006), começa com a chegada dos animais aos currais de recepção, que logo em seguida passam pela inspeção e separação por lotes finalizando essa etapa com o repouso e jejum de 16 a 24 horas. Após o descanso, os animais são conduzidos para sala de abate em que no percurso recebem uma lavagem por meio de jatos de água clorada a fim de remover toda sujeira antes do abate. Feito isso, o animal segue para etapa do atordoamento em que perde toda consciência devido a perfuração feita em seu crânio, facilitando o içamento no qual uma das patas traseiras é presa por uma corrente que se encaixa em trilho aéreo.

Em seguida, ainda de acordo com os mesmos autores, a sangria é feita no pescoço do animal com o auxílio de uma faca, e no final dessa etapa os chifres são retirados. Na etapa seguinte a esfola é realizada retirando-se as patas dianteiras e traseiras, o úbere e os genitais, o rabo, o útero e os testículos, para só então a cabeça ser retirada e seguir para próxima etapa

que é a da evisceração. Esta é responsável pela remoção das vísceras abdominais e pélvicas, como também a remoção dos intestinos, bexiga e estômago para só então seguir para etapa do corte da carcaça. Nesta, a carcaça é separada ao meio por um corte longitudinal, formando então a meia carcaça, e recebe uma quantidade de água para limpeza e remoção dos fragmentos gerados pelo corte.

Feito isso, a próxima etapa dependerá do tipo de desossa que será realizado, se for pelo método quente, representado no processo pela seta vermelha, a carne terá um maior rendimento assim como uma maior capacidade de retenção de água, sendo assim o corte e a desossa (separação da carne e osso) já poderão ser efetuados e seguir para etapa de refrigeração, seguido da estocagem e expedição (ZAGO, 1997). Porém se a escolha for pelo método frio, representado no processo pela seta azul, o qual garante maior controle das alterações microbianas, é necessário que a meia carcaça siga para etapa de refrigeração em que ficará refrigerada por cerca de 24 a 48 horas para só então poderem ser cortadas em pedaços menores e desossadas e, finalizando com a embalagem, estocagem e expedição das carnes (PACHECO; YAMANAKA, 2006).

Dessa forma, Pascoal et al. (2011) defendem que, a realização da desossa das carcaças na própria planta frigorífica, provocou vantagens significativas com relação as áreas sociais, fiscais e econômicas para todos os envolvidos da cadeia produtiva, uma vez que, os frigoríficos conseguem agregar valor a seus produtos e ao mesmo tempo os diferenciam dos demais, facilita as operações dos varejistas por não ser mais necessário disporem de locais de desossa, garantem qualidade dos produtos para os consumidores, como também a valorização dos pecuaristas, além de intensificar a arrecadação de impostos por parte do governo, permitindo então uma real potencialização da cadeia de suprimento.

Portanto, algumas tendências mercadológicas para as indústrias frigoríficas de carne bovina no Brasil até o ano de 2040, segundo os pesquisadores do Centro de Inteligência da Carne Bovina (CiCarne) da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Malafaia, Dias e Biscola (2020), correspondem a menor ociosidade de frigoríficos em que poderá se dar por meio das cooperativas de produtores de bovinos ou pela tendência de verticalização, ou seja, os frigoríficos passarão a ter seus próprios rebanhos. Os produtos passarão a ter menos aditivos em virtude das novas tecnologias de processamento. Assim como, a possível substituição de mão de obra por robôs nas plantas frigoríficas uma vez que há uma forte tendência nessa substituição, principalmente naquelas atividades que possuem maiores riscos.

Contudo, atividades como inspeção, preparação das carcaças bovinas para resfriamento, separação dos cortes e acondicionamento nas embalagens individuais, dependeram ainda de mão de obra humana. A padronização do bem-estar dos animais nas plantas frigoríficas também é uma forte tendência, visto que há um projeto de lei que objetiva tornar obrigatório o abate humanizado de bovinos em frigoríficos sob inspeção estadual e municipal, uma vez que os que estão sob fiscalização federal já são obrigados a realizarem essa prática. E junto ao bem-estar dos animais julga-se também o conforto no transporte dos bovinos para corte, visto que também há uma forte tendência que seja regulamentada as boas práticas no transporte dos animais para toda a cadeia produtiva de carne bovina.

Sendo assim, Malafaia, Dias e Medeiros (2021), consideram em sua pesquisa, entre as principais tendências citadas, que até 2040 destaca-se a carne com denominação de origem, uma vez que os elementos intrínsecos ao produto, como maciez, marmoreio e suculência não serão suficientes para garantir a preferência do consumidor, ou seja, será necessário evidenciar a história da região, do local, forma única de produção e principalmente o ambiente único ao qual é encontrado o produto, que neste caso é a carne bovina.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo, inicialmente, busca caracterizar a pesquisa quanto à sua natureza, objetivo, abordagem e método (Seção 3.1). Em seguida (Seção 3.2), são apresentados os procedimentos da pesquisa, como serão coletados os dados, sua organização e análise.

3.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa é classificada quanto aos seus objetivos como sendo uma pesquisa de caráter exploratório. Esse método, segundo Gil (2010), permite uma maior proximidade com o problema de forma a construir uma ligação entre o pesquisador e o problema de estudo. Consequentemente, por possuir essa característica, é comumente utilizado em pesquisas de estudo de caso.

Caracteriza-se quanto à sua natureza, como uma pesquisa aplicada. Nesse modelo os resultados obtidos são direcionados à uma aplicação prática, ou seja, com os resultados da pesquisa é possível propor soluções para o problema, só sendo possível essa proposição devido a pesquisa ser realizada em uma situação específica (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2015; GIL, 2010).

Contudo, levando em consideração o escopo da pesquisa, o método praticado nesta, é o estudo de caso. Se trata de uma estratégia em que, segundo Yin (2005), é capaz de explorar o contexto atual, de maneira que é possível investigar um assunto empírico por meio de procedimentos pré-determinados como é caso das entrevistas com questões do tipo “como” e “por que”. O universo desta pesquisa é a servitização em indústrias de frigoríficos e a amostra, trata-se de um frigorífico que atua em um dos estados do Nordeste.

Sendo assim, quanto ao problema da pesquisa, é utilizada a abordagem qualitativa. Esse é o modelo mais indicado quando se deseja explicar um determinado cenário em uma organização por exemplo, bem como, quando se deseja confrontar os dados obtidos, além de permitir a identificação de achados atípicos e a realização de revisões de modelos formais (GODOY, 1995; MILER, HUMBERMAN, 1994; FREITAS; JABBOUR, 2011). A Figura 8 traz um resumo quanto as classificações desta pesquisa.

Figura 8 - Classificação da pesquisa

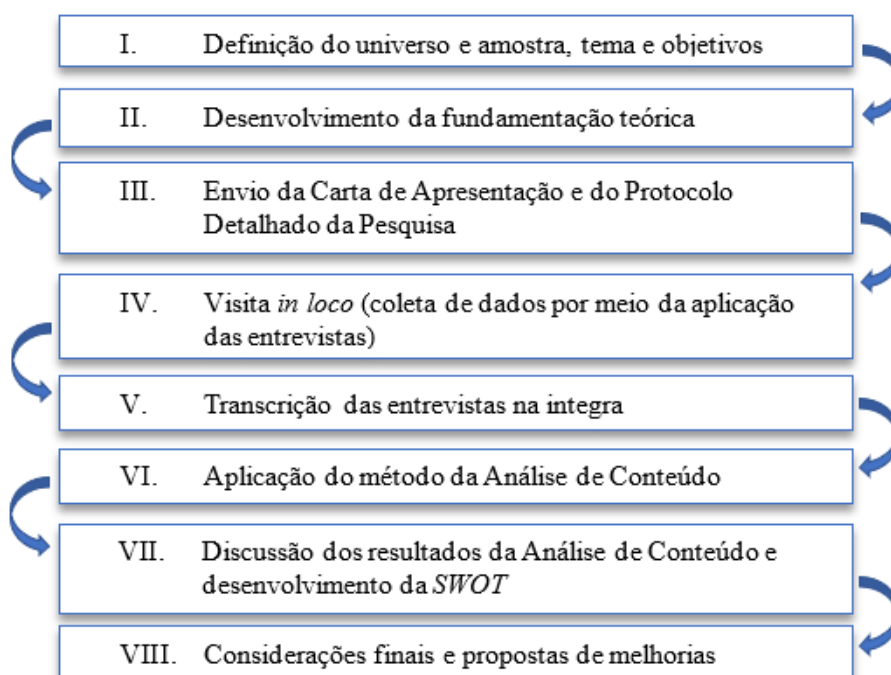


Fonte: Autoria própria (2021)

3.2 Procedimentos da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em sete partes, conforme ilustra a Figura 9. A etapa I consistiu na definição do universo e amostra da pesquisa, em que o universo é composto pela servitização em indústrias frigoríficas e, a amostra em um frigorífico que atua em um dos estados do Nordeste. A seleção dessa amostra aconteceu em virtude de esta empresa ser pioneira no estado, no oferecimento do produto junto com o serviço. Sendo assim, foi possível definir o tema e os objetivos da pesquisa, os quais contemplam as estratégias de servitização utilizadas entre empresas.

Figura 9 - Procedimentos da pesquisa



Fonte: Autoria própria (2021)

Na etapa II, a fundamentação teórica foi desenvolvida a fim de nortear a pesquisa quanto aos conceitos a serem explorados durante toda a aplicação. Os tópicos selecionados que embasaram a pesquisa foram, serviços, servitização e indústria de frigoríficos.

Em seguida, na etapa III foram enviadas para a Empresa X a Carta de Apresentação (Apêndice A) e o Protocolo Detalhado da Pesquisa (Apêndice B), com o objetivo de solicitar formalmente a participação da empresa na pesquisa, bem como estabelecer contato com as pessoas selecionadas para as entrevistas. Nesses documentos estavam descritas as informações a respeito da discente, docente e da Universidade, assim como informações sobre a pesquisa como o título, objetivos, procedimentos de coleta de dados, benefícios e resultados.

Com a pesquisa autorizada, seguiu-se para etapa IV, em que foram realizadas visitas técnicas *in loco* no CD do frigorífico em um dos estados do Nordeste e em uma unidade de uma das redes de supermercados (cliente-empresa), também no mesmo estado. As entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro semiestruturado aplicado na Empresa X (Apêndice C) e aplicado no cliente-empresa (Apêndice D), tendo como propósito coletar os dados da pesquisa.

O roteiro utilizado nas entrevistas com os funcionários do frigorífico e com o funcionário da unidade da rede de supermercado dividiu-se em cinco categorias sendo, caracterização, o funcionamento, aspectos da servitização, aspectos estratégicos, e percepções dos colaboradores.

Os funcionários do frigorífico que concederam a entrevista e permitiram que estas fossem gravadas a fim de facilitar a posterior análise dos dados foram, o supervisor de operações, o coordenador de operações e o gerente de operações. As mesmas informações aplicaram-se ao gerente de loja, o entrevistado da unidade de uma das redes do supermercado (cliente-empresa).

Dessa forma, na etapa V iniciou-se a organização dos dados, em que todas as entrevistas foram transcritas na íntegra para que, na etapa VI, pudessem ser analisadas por meio do método da Análise de Conteúdo. Segundo Farias Filho e Arruda Filho (2015) essa técnica de análise consiste em descrever o conteúdo de uma mensagem e interpretá-lo por meio de alguns passos. O primeiro deles é construir uma matriz, a qual será composta pela seleção dos trechos mais importantes do conteúdo. No segundo passo são definidas as unidades de análise, nas quais compreende em destacar as palavras, frases, expressão ou até mesmo parágrafos do texto selecionado. Seguindo para o terceiro passo, que consiste em categorizar as unidades levando em consideração o problema, objetivos e embasamento teórico da pesquisa.

Sendo assim, após realizados os passos da Análise de Conteúdo da entrevista com o supervisor de operações, o coordenador de operações, o gerente de operações e com o gerente de loja da unidade de uma das redes de supermercado (cliente-empresa), prosseguiu-se para etapa VII em que foram discutidos os resultados da análise de acordo com cada tópico da entrevista e desenvolvida a matriz *SWOT*. Por fim, na etapa VIII foram realizadas as considerações finais da pesquisa, em que foram discutidos os principais achados e sugeridas propostas de melhorias à empresa.

4 ESTUDO DE CASO

O presente capítulo tem o objetivo de orientar o leitor quanto à estrutura do ambiente em que o estudo foi aplicado. Com isso, traz informações referente a caracterização da Empresa X, o frigorífico, como também a caracterização do cliente-empresa (rede de supermercado), bem como informações sobre os entrevistados. Dessa forma está dividido em duas seções, a Seção 4.1 a qual refere-se à caracterização da Empresa X (frigorífico) e a Seção 4.2 referente a caracterização do cliente-empresa (rede de supermercado).

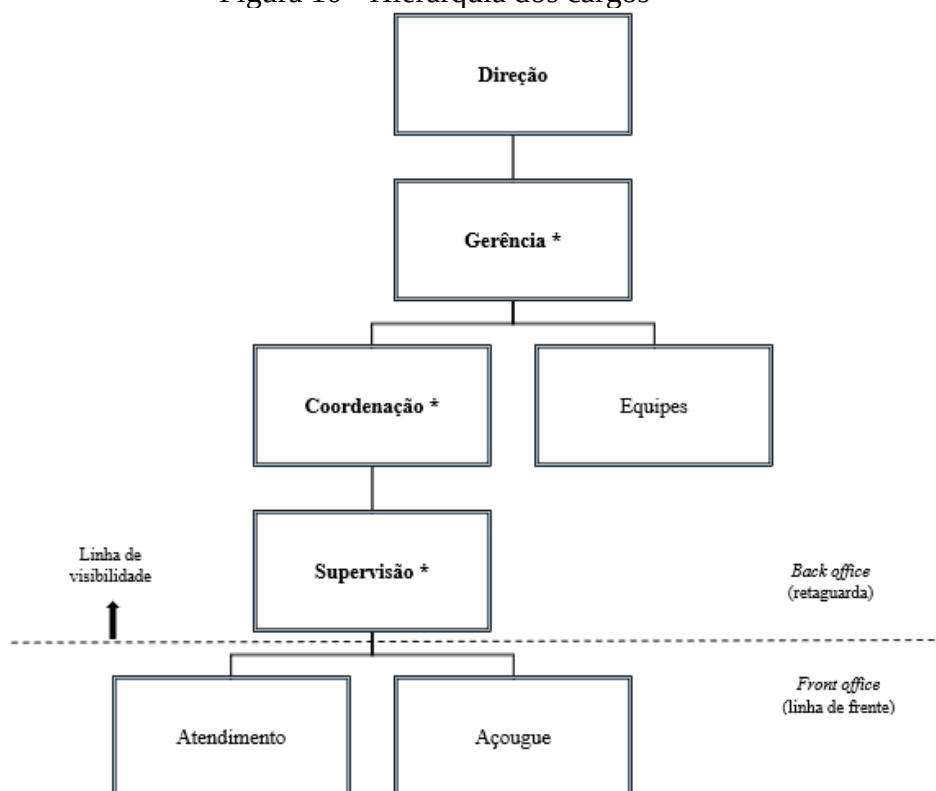
4.1 Caracterização da Empresa X

A Empresa X, objeto desse estudo, atua no segmento de indústria frigorífica e comércio varejista, há mais de 20 anos. Possui sede em um dos estados do Nordeste, no qual conta com duas plantas frigoríficas com capacidade de 320 mil cabeças/ano e abatem cerca de 1.000 a 1.200 bois por dia. Neste estado possuem seus próprios pontos físicos de venda com mais de 50 lojas espalhadas pelo estado, sendo estas pioneiras no conceito de boutique.

A pesquisa foi aplicada em outro estado próximo ao local onde ficam os frigoríficos, também do Nordeste. Lá começaram a atuar com representação e venda em atacado desde 1999, porém a cerca de mais de 10 anos atuam no formato de terceirização de açougues das lojas das redes de supermercados (cliente-empresa) tornando-se então os responsáveis por esse setor. Atualmente operam em mais 80 lojas espelhadas pelo estado, com cerca de 850 colaboradores e contam com um Centro de Distribuição (CD) para abastecimento das lojas. Trabalham com um mix de produtos composto pela carne bovina, carro chefe da empresa, a carne suína e, atualmente estão inserindo as aves em seu portfólio de mercado.

Os setores da empresa se dividem em comercial, financeiro, faturamento, recursos humanos, qualidade, produção, expedição, almoxarifado e o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT). Em cada um desses setores estão funções de direção, gerência, coordenação, supervisão, como pode ser visto na Figura 10. Nesta figura pode-se observar a representação dos cargos e sua hierarquia, bem como a posição na empresa dos funcionários que foram entrevistados, representados por um asterisco (*). É importante informar que essa representação em estilo “organograma” não é a oficial da empresa, a mesma foi desenvolvida com base nas impressões da autora deste trabalho.

Figura 10 - Hierarquia dos cargos



Fonte: Autoria própria (2021)

A comunicação entre eles acontece verticalmente, uma vez que, a gerência atua como uma ponte ligando e transferindo informações do topo à base e vice-versa (CECATTO; WEBER; DAMIÃO, 2016; OLIVEIRA, 2014). Porém, em casos específicos o coordenador de operações tem autonomia de dirigir-se diretamente ao diretor financeiro, por exemplo. Dentre estes, o papel do diretor comercial é realizar toda a tratativa de negociação com o cliente-empresa (rede de supermercado), acompanhar os resultados financeiros das lojas, gerir demanda e, junto com o diretor financeiro, administrar o CD, estes encontram-se no primeiro nível da hierarquia.

No segundo nível encontra-se o gerente de operações, que está nesse cargo há 3 anos, seu papel é todo voltado para as lojas das redes de supermercados (cliente-empresa) e está relacionado com a gestão de pessoas, acompanhamento de indicadores de vendas, de metas e produtividade, acompanhamento de pedidos, além de resolver outros problemas.

O terceiro nível é composto pela coordenação e pelas equipes - qualidade, vendas e segurança do trabalho. Na coordenação tem-se o coordenador de operações, um dos entrevistados, está nesse cargo há um pouco mais de 2 anos, é responsável pelos processos e procedimentos da operação, realiza o *merchandising*, coordena os supervisores e cobra destes

os pedidos e resultados. Também faz parte das funções do coordenador, acompanhar os funcionários dos açougues das lojas, a qualidade do produto e serviço, assim como acompanhar o uso da ferramenta da qualidade, o 5S. Já o coordenador técnico de cortes é o encarregado pela operação do produto, e tem como função supervisionar o *layout* para área de serviço e do balcão de atendimento e realizar o treinamento com os funcionários das lojas.

Quanto as equipes, a de qualidade é composta por cinco colaboradoras, elas fazem a chamada “Auditoria 5S” como também implementam os planos de ações. A equipe de vendas acompanha os colaboradores que fazem a venda do autosserviço, que são os promotores. Já a equipe de segurança do trabalho, fiscaliza as lojas e orienta os colaboradores com relação a NR 12 que trata da segurança quanto ao uso de máquinas e equipamentos.

No quarto nível, está a supervisão, composta por vários supervisores de lojas, sendo cada um deles responsável por supervisionar em média 10 lojas. Estes fazem o acompanhamento desde a gestão de pessoas, conferindo se as escalas foram feitas e se as folhas de ponto foram preenchidas, os resultados financeiros das lojas, as operações, como também toda a parte de estratégia de vendas. O supervisor entrevistado está nesse cargo há 3 anos.

Todos os cargos descritos até aqui fazem parte da retaguarda (*back office*), ou seja, são pessoas que desenvolvem atividades essenciais para que o serviço venha acontecer, mas que estão fora do campo de visão do cliente-empresa (rede de supermercado), não possuindo contato direto com ele. Já no nível cinco, estão os colaboradores que operam diretamente nas lojas, ou seja, as pessoas que atuam na linha de frente (*front office*) tornando o serviço perceptível para o cliente-empresa (rede de supermercado) e consumidores (TSENG; QINHAI; SU, 1999; SANTOS, 2006). Os colaboradores que atuam na linha de frente são os balconistas, açougueiros e o encarregado do açougue

A Empresa X tem como clientes o chamado cliente-empresa, que em sua maioria é composto pelas redes de supermercados, mas também fornecem para hospitais, restaurantes, cozinhas industriais, dentre outros. Por esse motivo, a Empresa X poder ser considerada um modelo de negócio que funciona no estilo B2B, uma vez que suas relações de negócios acontecem de empresa para empresa (CORRÊA; GIANESI, 2019). Assim como, pode ser considerada com relação ao serviço que a mesma oferece para as redes de supermercado, com um serviço profissional de massa, visto que, atende um maior número de clientes por dia, com uma baixa variabilidade devido a padronização e especialização do serviço prestado (CORRÊA; CAON, 2012).

4.2 Caracterização do cliente-empresa (rede de supermercado)

O cliente-empresa (rede de supermercado) entrevistado na pessoa do gerente de loja, o qual está nesse cargo e nesta unidade há 2 meses, atua na capital do estado em que foi realizada a pesquisa, há mais de 35 anos. Essa rede de supermercado, atualmente, conta com 30 unidades e foi o primeiro cliente-empresa a fechar contrato da terceirização/servitização do seu açougue com a Empresa X, a cerca de mais de 10 anos atrás. A rede atua no segmento de varejo supermercadista que tem como característica a comercialização de produtos em pequenas quantidades para consumidores finais.

O cliente-empresa (rede de supermercado) comercializa em todas as unidades a mesma variedade de produtos oferecido pela Empresa X com exceção das aves. Cada uma das unidades dessa rede de supermercado tem características próprias de itens de prateleira, a depender do perfil do consumidor. A unidade da rede de supermercado que foi entrevistada está localizada em um bairro residencial da capital, portanto os clientes que a frequentam são, em sua maioria, donas de casa, famílias e as pessoas que tem o supermercado no percurso para o trabalho. Esses clientes, por terem mais convivência com o produto, ou seja, por sempre usarem determinado produto e assim conhecerem suas características, passam a ser bastante exigentes com relação a qualidade do produto e serviço oferecido.

É importante informar que além dessa rede de supermercados, a Empresa X tem outros clientes-empresas no estado e em estados vizinhos. Mas esse foi o único entrevistado para esta pesquisa, considerando que a oferta desse pacote de produto-serviço só é praticada no estado em que a pesquisa foi aplicada. Já o produto puro é distribuído para os demais estados do país e também para outros países.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tem como objetivo analisar e discutir os dados coletados nas visitas *in loco* por meio das entrevistas aplicadas com a empresa (5.1 Análise da Empresa X) e com o cliente-empresa (5.2 Análise do cliente-empresa (rede de supermercado)). Em cada um dos tópicos, foram analisados o funcionamento, aspectos da servitização, aspectos estratégicos, e percepção dos colaboradores quanto a empresa analisada.

5.1 Análise da Empresa X

Esta seção tem como objetivo analisar e discutir o ponto de vista dos entrevistados da Empresa X. Foram realizadas três entrevistas com atores diferentes (gerente de operações, coordenador de operações e supervisor). Para cada um deles, foram analisados quatro aspectos, sendo eles: funcionamento (Subseção 5.1.1), aspectos da servitização (Subseção 5.1.2), aspectos estratégicos (Subseção 5.1.3) e percepção dos colaboradores da Empresa X (Subseção 5.1.4).

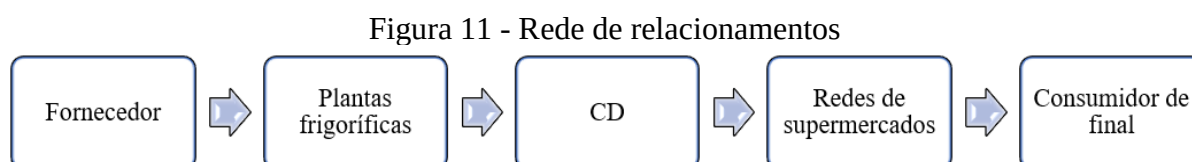
5.1.1 Análise de funcionamento

O primeiro grupo do roteiro da entrevista continha questionamentos a respeito do funcionamento da Empresa X, a fim de entender principalmente o comportamento da rede de relacionamentos e das operações desenvolvidas no estabelecimento do cliente-empresa (rede de supermercado). Sendo assim os três entrevistados foram questionados sobre como funcionava a rede de relacionamento, desde o contato da Empresa X com seus fornecedores até o contato da Empresa X com o cliente-empresa (rede de supermercado). Embora os três entrevistados tenham respondido, buscou-se trazer aqui as respostas mais relevantes e que agregavam valor à pesquisa.

“Ele compra o boi do fazendeiro né, que é o fornecedor dele [...] negocia tantas cabeças, bota aquele boi no confinamento, ele abate esse boi, já existe a planta do frigorífico onde é abatido, e distribui aqui para capital, aqui pro CD, e aí a gente distribui pras lojas. [...] O caminhão saí entregando nos supermercados [...]” – Coordenador de Operações

“[...] nosso fornecimento, [...] ele vem das plantas frigoríficas, que são situadas na sede, para o nosso CD [...], onde fazemos a distribuição pras lojas. E tem a parte de suínos, que já é de um outro fornecedor parceiro nosso, onde nós compramos a carcaça animal e repassamos pras lojas pra fazer todo o trabalho de desossa, onde a gente entrega o produto final dos cortes. Assim também funciona na parte das aves.” - Supervisor

Vale ressaltar que, nas falas dos entrevistados, quando mencionado a palavra “parceiro”, os mesmos referem-se ao cliente-empresa (rede de supermercado). Percebe-se que a fala de um funcionário complementa a do outro, e o coordenador por atuar no campo está mais a par do que acontece na realidade do dia a dia, portanto, a distribuição mais próxima do real é realizada da forma como menciona podendo ser observada na Figura 11, que traz uma síntese extraída das falas.



Fonte: Autoria própria (2021)

Logo, no que diz respeito a rede de suprimento de serviço, conforme o que defendem Bautacioglu et al. (2007), o fornecedor neste caso seria o fazendeiro, que fornece a matéria-prima (o gado). O provedor de serviço seria o próprio frigorífico (a Empresa X) e o seu CD, o cliente seria a rede de supermercado e os clientes deste seriam os consumidores. Com isso, sabendo que a Empresa X oferece um pacote de produto-serviço, como já mencionado no capítulo anterior, pode-se afirmar que, sua rede de relacionamento ou cadeia de suprimento, se caracteriza, conforme Wang et al. (2015) e Scanfone (2016), como sendo a do tipo PSSCs, que significa cadeia de suprimento do produto-serviço, uma vez que a Empresa X processa o bem físico e agrega o serviço à essa oferta.

Ainda com relação a logística, foi perguntado se a empresa possuía frota própria e como que era utilizada. Os respondentes responderam que sim, porém o gerente acrescentou que havia também a terceirização. E, quanto à forma como era utilizada, foi informado que estava atrelada a programação desde o carregamento ao deslocamento da carga, como discorre o supervisor.

“Sim, nós temos a nossa frota própria dos caminhões, tem toda uma questão da expedição, programação, desde o abate, os dias do abate, carregamento e deslocamento da carga até chegar no nosso CD e, do CD pras lojas.”

Posteriormente, os entrevistados foram questionados sobre quais seriam as responsabilidades do cliente-empresa com relação ao serviço e se essas informações estavam explicitadas em contrato.

“Toda operação do serviço é do supermercado, com exceção do corte, do atendimento e da preparação [...]. Estrutura é do supermercado, problema de refrigeração, é do supermercado [...], qualquer problema estrutural é o supermercado [...]. Se existe algum tipo de roubo, algum furto -existe muito furto dentro do supermercado -, nem todos, mas a maioria se responsabiliza por esse furto [...].” – Coordenador de Operações

“[...] tem as normas do supermercado do parceiro. Nós temos normas internas, mas também seguimos as normas do parceiro dentro das lojas.” – Supervisor

O coordenador tornou explícito o papel dos *stakeholders*, em que a Empresa X seria responsável pelo fornecimento, operações e serviços ligados ao produto e o cliente-empresa (rede de supermercado) seria responsável por manter a estrutura do estabelecimento em boas condições de funcionamento. E o supervisor complementou com a informação das normas de ambas as partes que deveriam ser seguidas.

Com o intuito de deixar a resposta com mais riqueza de detalhes, foi perguntado ao supervisor se ele poderia citar exemplos de quais seriam as normas impostas pela rede de supermercado, o mesmo respondeu da seguinte forma:

[...] Norma de restrição de ambiente dentro da loja. Essa norma ela é válida pra o nosso colaborador ter acesso restrito às dependências dentro da loja [...].”

Quanto às operações, principalmente aquelas desenvolvidas pela Empresa X no estabelecimento do cliente-empresa (rede de supermercado), foi perguntado aos entrevistados que operações seriam essas.

“[...] recebimento, organização de câmaras, todo o trabalho do açougue, manipulação, exposição na área de vendas, controle de avaria, [...] balanço, lavagem, lavagem de equipamentos, lavagem de setores, de iluminação, [...] manutenção de maquinário, serra, moinho, nós fazemos. Se for manutenção da

parte de refrigeração, já é o parceiro, refrigeração e parte elétrica já é com eles, elétrica e hidráulica.” – Gerente de Operações

“Recebe, armazena, processa e vende, a operação do supermercado é só isso.” – Coordenador de Operações

Observa-se até aqui, que a Empresa X é responsável por boa parte do serviço e por garantir o produto, estando claro na fala dos funcionários o que é de responsabilidade quanto às operações, conforme ilustrado na Figura 12.

Figura 12 - Operações desenvolvidas pela Empresa X no estabelecimento do cliente-empresa

Operações	Recebimento
	Armazenamento
	Processamento
	Atendimento
	Controle de qualidade
	Manutenção de maquinário
	Organização
	Higienização

Fonte: Autoria própria (2021)

Percebe-se que, a forma como as operações são realizadas caracterizam o sistema como sendo o estilo aberto, uma vez que, o cliente-empresa (rede de supermercado) está presente no funcionamento do serviço, visto que o fornecimento deste se passa nas dependências do supermercado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Dessa forma, pode-se afirmar que as relações bidirecionais da Empresa X caracterizam-se como sendo a de nível único, devido ao cliente-empresa (rede de supermercado) disponibilizar a entrada (estrutura física) e receber a saída, ou seja, o pacote de produto-serviço fornecido pela Empresa X (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014; SAMPSON, 2000). Para execução dessas operações foi questionado se a Empresa X realizava treinamento com os funcionários, como era feito, por quem e qual a periodicidade.

“O de Boas Práticas de Fabricação é anual, e o de NR12 também é anual. Fora isso, outros treinamentos que a gente faz que tem periodicidade de 6 meses a 1 ano, [...] estratégicos para operação, de atendimento, formação de líderes, aí esses ficam

“muito ali a cargo do pessoal do departamento pessoal, RH e DP [...]” – Gerente de Operações

“Sim, quando o funcionário entra na empresa ele já recebe um treinamento de todo o procedimento que existe, e aí é dado pelo RH os deveres e as obrigações [...]. Aí vem a parte da qualidade que aí já passa tudo que se refere a qualidade [...]. Aí vem a parte do SESMT, que é a segurança do trabalho, que também é passado todo o procedimento do que pode, de EPI, o que é que tem que usar o que é que não tem, todas as normas pra funcionar lá dentro da loja, [...] ter a luva de aço, tem que tá com japona [...], tem que ter luva normal, tem que ter a faca específica, tem que ter a tábua específica, o frango é uma tabua, a carne é outra tabua, porco é outra tabua [...]. Isso é passado, esse treinamento, no ato da contratação. A cada seis meses é feito uma reciclagem, que a gente chama de açougue escola, [...]” – Coordenador de Operações

A fala dos funcionários complementou uma a outra, e com isso, percebe-se que há treinamento, o qual é realizado no ato da contratação sendo concedido pelo departamento de Recursos Humanos (RH) e com periodicidade de reciclagem a cada seis meses fornecido pelo açougue-escola. Dessa forma, complementando as informações sobre as operações, foi questionado se havia algum Procedimento Operacional Padrão (POP) a ser seguido durante as operações e em que momento este era disponibilizado. Todos responderam que sim, que havia um POP e que este estava presente em todas as lojas no modelo impresso.

Para finalizar o primeiro grupo e ainda referente as operações, foi perguntado aos entrevistados como era feito o controle de estoque e de qualidade, quem era o responsável por fazer e qual a periodicidade.

“O responsável pelo controle de estoque é o encarregado, juntamente com o supervisor. Esse controle, a periodicidade, é semanal ou o último dia do mês, que as vezes pode ter um último balanço [...]. Controle de qualidade, tem uma equipe que roda nas lojas fazendo auditoria de 5S juntamente com a parte de treinamentos, treinamentos de boas práticas, dos procedimentos operacionais padrões.” – Gerente de Operações

“[...] Nas unidades aí é de responsabilidade do encarregado e do supervisor, então eles sabem que toda semana eles têm aquela quantidade de produto pra trabalhar. Aí é passado um pedido na quarta feira, pra que esse pedido chegue na semana seguinte pra abastecer a semana que se vai trabalhar. [...] o controle de qualidade é feito por uma equipe de qualidade nossa, nós temos hoje cinco moças que

trabalham na frente da qualidade. [...] São divididas por loja, [...] fazem todo um apoio de operação [...] controle de qualidade, de apoio muitas vezes logísticos, de marketing, [...] apoio ao cliente, quando tem alguma reclamação [...] de qualidade do produto, elas são craques em resolver.” – Coordenador de Operações

“A supervisão, junto com a coordenação, é responsável pelo estoque das lojas. Aí semanalmente nós fazemos auditorias de balanço, onde a gente consulta essa questão do estoque e a venda [...]. Com relação a qualidade né, temos o... Da mesma forma uma pessoa responsável pela qualidade do produto enquanto ele está no CD, e temos o controle de qualidade nas lojas, que são visitas semanais onde eles passam nas lojas fazendo esse controle, do estoque, da qualidade do produto exposto [...].” – Supervisor

Em síntese percebe-se que há o controle de estoque e de qualidade tanto no CD como nas lojas dos cliente-empresa (rede de supermercado). Nestes, os responsáveis pelo controle do estoque são os supervisores em conjunto com o coordenador de operações, sendo esta operação realizada semanalmente. E o controle de qualidade é feito semanalmente por meio de auditorias nas unidades das redes de supermercado, com o uso da ferramenta de qualidade 5S, que tem como objetivo de manter a organização e limpeza do ambiente de trabalho, e com isso torná-lo mais eficiente para o desenvolvimento das operações.

5.1.2 Análise de aspectos da servitização

O segundo grupo de questões teve por objetivo identificar e analisar os aspectos referente a servitização praticada pela empresa em estudo. Para isso foi dividido em duas partes, a primeira trata-se do sistema produto-serviço (entrega do pacote) e segunda refere-se ao contrato e cliente. Inicialmente os entrevistados foram questionados quanto aos motivos que levaram a comercializar o serviço, se houve planejamento para oferecê-lo e como aconteceu.

“O que eu entendi foi que começou através de uma conversa bem informal, com o primeiro parceiro que foi o cliente 1, cogitou-se essa hipótese e daí deu-se início à operação, tanto que os açougueiros iniciais, eles eram dos parceiros, eles foram recontratados pela Empresa X, pra poder iniciar esse serviço.” – Gerente de Operações

“Existiu a ideia da Empresa X, que ela chegou para o dono do supermercado e disse: ‘ó eu te ofereço isso em troca disso’. E o supermercado aceitou, e com isso,

todos os outros foram vendo que a operação era válida e foram aderindo essa operação [...].” – Coordenador de Operações

“A gente segue numa linha onde nós somos pioneiros né, nessa parte de trabalhar dentro do supermercado [...]. Teve toda essa visão, esse estudo de mercado onde foi implantado esse sistema de trabalho, de trabalhar terceirizado, dentro do supermercado [...]. Só existe aqui no estado esse trabalho que nós fazemos dentro do supermercado, trabalhar em parceria né [...]. Nos outros estados a gente faz só distribuição, nós repassamos o nosso produto, nossa marca, mas não atuamos com nossa equipe dentro da loja [...].” – Supervisor

Os três entrevistados possuem opiniões diferentes quanto ao surgimento de trabalhar com serviço. Enquanto o gerente e o coordenador expõem uma informalidade (tentativas de dar certo), o supervisor traz um planejamento a respeito de como tudo começou, como foi o caso da proposta de terceirização do açougue, uma vez que, nenhuma empresa processa tudo para produção de bens físicos e serviços, bem como o ato de terceirizar é uma ação estratégica fundamentada na criação de valor (SLACK; JONES; JOHNSTON, 2020; THOMAZINE; BISPO, 2014). É importante trazer também a ideia de que a servitização (venda de serviços por empresas de manufatura) é algo relativamente novo no Brasil, e por isso, difícil de já acontecer de forma planejada, em um primeiro momento.

Portanto, o modo como a Empresa X passou a ofertar o serviço, como uma forma de complementar o produto já comercializado, entregando não só um pacote produto-serviço, mas todo um gerenciamento com soluções completas, caracteriza-se conforme Santos, Paladini e Junglas (2014) e, Tigre e Pinheiro (2019), como uma estratégia de servitização. Com isso, foi perguntado aos entrevistados se já houve algum problema com a oferta do serviço e se poderiam contar um caso.

“Tem um problema que muitas vezes eles questionam que é a parte do preço, porque o preço ele é exclusivo nosso. A loja, o parceiro lá, não pode chegar e dizer: ‘não, eu quero vender esse produto desse valor’. Se for da Empresa X essa demanda aí ela é nossa.” – Gerente de Operações

“Sim, nós tivemos inclusive duas redes de supermercados que entraram conosco, como teste [...] e não durou seis meses, ele não achou viável a operação, ele achava que ganhava muito mais dinheiro se fosse controlada por ele [...].” – Coordenador de Operações

Nota-se que os respondentes possuem pontos de vista diferentes, o gerente vincula o problema muito mais ao produto em si do que ao serviço puro. Já o coordenador refere-se mais a custo-benefício do que de fato ao caso de uma falha mais específica do serviço. Para melhor entender a percepção dos entrevistados quanto ao que norteia a pesquisa, foi perguntando se eles já tinham ouvido falar no termo Servitização e o que sabiam sobre. Apenas o gerente relatou uma leve lembrança sobre o tema, mas nada específico.

“Não, na verdade a gente fala muito em prestação de serviço né, aí assim, depois vão surgindo outros nomes, B2B...”

Apesar do gerente citar alguns aspectos da servitização, mas sem saber que a relação B2B e a prestação de serviço fazem parte desse tipo de estratégia, é possível observar que eles praticam a servitização mas sem perceber, como é o que acontece com muitas empresas. Portanto, a entrevista prosseguiu para a segunda parte do contrato e cliente, em que foi perguntando aos entrevistados como que a Empresa X fazia para identificar as necessidades dos clientes (redes de supermercados).

“Em relação ao contrato, é feito com a abertura da loja, o parceiro nos procura: ‘Olha eu quero que vocês assumam a operação’, aí a gente passa um período analisando pra ver como era o comportamento, isso pra lojas que já existem, ver como é o comportamento da venda deles, faz uma estimativa de venda pra montar o quadro, faz um contrato, esse percentual que eles recebem sobre a venda vai variar conforme o faturamento nas lojas, o que fatura menos o percentual é menor, fatura mais o percentual é maior [...]. A gente fazia cliente oculto também pra verificar como é que tá essa loja com relação ao atendimento do cliente, isso tudo antes da pandemia, e estávamos fazendo também pesquisa, pesquisa com o cliente, tinha uma moça que ia e abordava os clientes ali do açougue e a gente fazia algumas perguntas.” – Gerente de Operações

“É mais a questão da necessidade do supermercado, da operação em si [...]. E veio muito pra gente a questão de ah tá dando certo com fulano, a gente vai tentar também [...]. É claro que existe também uma grande procura do diretor financeiro em oferecer esse serviço né, porque ele tem um portfólio, ele leva no cliente, ele mostra: ‘meu trabalho é esse, eu faço isso, eu lhe dou esse resultado, eu prometo isso [...]’. Porque já existe um know-how de trabalho feito com outro parceiro e isso serve de exemplo pra gente [...]. Nós temos redes pequenas, tem redes de supermercados que tem 2, 3 como eu lhe falei, mas aí é uma experiência que a gente

tá, uma experiência nova, na maioria das vezes a gente pega essa operação porque ela fica no meio do nosso caminho. Então é muito mais fácil pra gente pegar ela e tocar, do que ela incomodar quem tá aqui com a gente, porque ela vai incomodar com o preço, entendeu? Aí a gente fica aquela dominância do mercado [...].” – Coordenador de Operações

“Cliente oculto, onde vai até a nossa loja, faz algum tipo de indagamento, procura um serviço diferenciado pra ver como que tá a qualidade desse nosso serviço, e também tem aquela pesquisa de mercado pra ver o que o cliente no geral tá procurando hoje. Tem todo esse estudo.” – Supervisor

O gerente já adianta em sua fala como é feito a inserção desse serviço no cliente-empresa (rede de supermercado), começando pelas análises que antecedem o fechamento do contrato com o cliente (rede de supermercado). Entretanto, ele e o supervisor consideram como seus clientes os consumidores finais, que na verdade são os clientes de seus clientes, ou seja, a Empresa X considera como seus clientes os clientes da rede de supermercado. Com isso, eles retratam que a forma como identificam as necessidades desses clientes (consumidores finais) é por meio de cliente oculto, pesquisa de satisfação e pesquisa de mercado.

Entretanto, observa-se um pouco na fala do gerente e na fala do coordenador, a forma como eles identificam as necessidades do cliente-empresa (rede de supermercado), em que existe as duas situações, tanto o cliente procura a Empresa X, com base na experiência de seus concorrentes, como a Empresa X procura o cliente para oferecer o pacote produto-serviço. Sendo assim, a fim de colher uma maior riqueza de detalhe quanto aos aspectos da servitização, foi perguntado aos entrevistados como que era formulado o contrato, umas das características da servitização conforme Baines e Shi (2015), e o que ele especificava.

“Ele especifica a parte da loja, desde o endereço, CNPJ, se vai haver equipamentos dele ou nosso. Se nosso, o que é que acontece em caso de alguém entrar no estabelecimento e roubar, digamos assim [...]. A gente fala sobre a manutenção do maquinário, sobre o treinamento dos colaboradores na NR12, fala sobre a política de preço, sobre o período de carência do contrato, ele fica válido a partir da assinatura mas tem um período de carência, que eu acredito que hoje tá de 3 meses, e fala também sobre romper o contrato né, tem que ter um aviso prévio, com antecedência pra esse aviso. Tem também falando sobre os percentuais, sobre a obrigatoriedade do parceiro de fazer o envio da venda diário, é... Sobre a parte estrutural, elétrica, a gente envia junto ao contrato um relatório de como estava o

estabelecimento antes de nós iniciarmos, então vai todo o relatório feito pelo pessoal da qualidade, fotinhas, espaços e tal, a gente manda tudo, aí ele passa a ter ciência de quando nós iniciamos, nós pegamos a loja no estado X, e essa conservação assim de estrutura não é conosco, a gente só faz mesmo a parte da manutenção do maquinário, que é o que mais se desgasta dentro do açougue, não é a estrutura.” – Gerente de Operações

“[...] o percentual que vai ser pago para o nosso parceiro, é negociado a questão dos serviços que vão ser oferecidos né, a qualidade do produto, a quantidade, essa questão de vendas é uma parte bem comercial e como nós vamos atuar mesmo [...] dentro da loja do nosso parceiro.” – Supervisor

Entre os respondentes, o gerente foi quem mais detalhou o que é negociado no contrato, em virtude de encontrar-se em um nível hierárquico mais próximo do diretor, que é o responsável pela tratativa com o cliente-empresa (rede de supermercado), ele precisa dessas informações para gerenciar suas atividades. Em suma o que mais é tratado no contrato (estratégia utilizada pela Empresa X para fechar a parceria com o cliente-empresa) são as responsabilidades de ambas as partes, tanto da Empresa X como do cliente-empresa. A Figura 13 traz uma síntese dos aspectos da servitização por meio das responsabilidades dos *stakeholders* até aqui comentadas.

Figura 13 - Síntese das responsabilidades dos *stakeholders*

Responsabilidades de cada parte estabelecidas no contrato	
Empresa X	Cliente (rede de supermercado)
Contratação e pagamento dos colaboradores Realização do treinamento dos colaboradores Realização das operações de produto e serviço Fornecimento de máquinas e equipamentos e suas manutenções Fornecimento de Produtos Fornecimento de Serviços Abastecimento/Desabastecimento Realização do controle de estoque Realização do controle de qualidade	Fornecimento do espaço físico Realização da manutenção e conservação da estrutura Fornecimento da segurança do local

Fonte: Autoria própria (2021)

É notório que a Empresa X possui bem mais responsabilidades que o cliente-empresa, uma vez que ela cuida não só do fornecimento do produto e serviço, mas de uma gestão completa referente ao setor de açougue, o que se torna uma das maiores vantagens para o cliente-empresa (rede de supermercado).

Sendo assim, é possível caracterizar o sistema como um PSS orientado ao resultado, visto que, conforme menciona Tukker (2004), não há transferência de posse do produto e o

cliente-empresa (rede de supermercado) paga pelo uso do resultado, ou seja, do serviço e produto que a Empresa X oferece. Portanto, há uma espécie de consignação, em que a rede de supermercado repassa o valor do produto à Empresa X só após a venda, e com isso usufrui de todo o serviço oferecido. O que torna o ponto mais importante dessa relação de parceria, que é o ganho de ambas as partes.

5.1.3 Análise de aspectos estratégicos

Neste terceiro grupo o objetivo foi de identificar a percepção do colaborador quanto à posição da Empresa X no mercado, como também, conforme Johnson, Scholes e Whittington (2009) identificar e agrupar as principais questões que pudessem causar impacto na formação estratégica da empresa, por meio do uso da matriz *SWOT*. Sendo assim, quanto ao primeiro quadrante da matriz, as forças, foi solicitado aos entrevistados que citassem pelo menos três características positivas da Empresa X.

“[...] a qualidade da carne, do produto em si, é excelente, o gerenciamento do setor, a gente tem toda essa operação, esse know-how, e... Somos especialistas em carnes, a gente sabe realmente trabalhar o produto e a operação.” – Gerente de Operações

“Nosso produto que é um produto de qualidade, [...] nossa frota de transporte também, de logística, ser própria, a gente não terceiriza o que é uma grande vantagem, [...] porque nós somos o abatedor, nós somos o transporte e nós somos o produto que vai lá dentro, a gente não depende de terceiros [...].” – Coordenador de Operações

“Nós somos especialistas no que fazemos né tem esse diferencial, [...] até chegar ao nosso consumidor final, temos a nossa qualidade, que é o diferencial hoje da nossa marca, o atendimento e o nosso mix.” – Supervisor

No que se refere as forças ambos os entrevistados mencionaram as vantagens da Empresa X, predominando nas falas a qualidade do produto e especialização no que fazem. No segundo quadrante da matriz, as fraquezas, foi solicitado aos respondentes que citassem três aspectos que eles consideravam que deveria ser melhorado ou evitado na Empresa X.

“A gente tem uma fraqueza que é porque é um commodity, a variação dele é crucial, e aí é um produto que aumenta muito em detrimento lá do dinheiro do consumidor que não vinga, e aí ele vai buscar outras proteínas [...]. O produto chega aqui nas lojas da capital já quarta ou quinta, quando já meio que tem passado a oferta [...] ela fecha a semana com o estoque um pouquinho alto [...]. Alinhamento da comunicação, [...] acabo usando de uma ferramenta que eu acho

ela péssima comunicadora, o WhatsApp© [...]. A gente acaba enfraquecendo dentro do parceiro, porque a gente não vende todas as proteínas, [...] ele vai pro frango que é mais barato, queijo, presunto, mortadela, salsicha, frango congelado, peixe, tudo isso não é venda do setor açougue Empresa X, é venda do parceiro, então a gente tem concorrência interna.” – Gerente de Operações

“O custo final do produto, é um dos aspectos que prejudica muito [...] A gente acaba tendo que pagar um pouco mais caro aqui na sede, porque a gente tem que pagar porque é uma empresa separada, muitas vezes a gente paga um custo maior pela demora desse produto chegar até a capital [...]. Nós temos um período que tem uma oferta muito grande produto Y e agora de Outubro pra frente a gente não tem isso, a gente chega dezembro com essa sazonalidade de produto [...].” – Coordenador de Operações

“Ciclo de estoque, pelo fato de sermos produtores tem um período que tem uma baixa de estoque de um produto ou outro [...]. Questão de reposição de estoque dependendo da situação do período sazonal”. – Supervisor

Já na fraqueza o que prepondera é o gargalo do estoque, uma vez que os produtos chegam com atraso nos estabelecimentos dos clientes. E outro ponto comum nesse tipo de estabelecimento são os produtos substitutos mencionados pelo gerente, podendo até ser classificado como uma ameaça, visto que os consumidores finais, muitas vezes em virtude do preço, acabam trocando a carne bovina (carro chefe da Empresa X) por aves, produtos enlatados ou industrializados, como mortadelas e salsichas. No terceiro quadrante da matriz, o de oportunidades, foi perguntado o que eles julgavam como tendência atual no mercado.

“Vejo grandes oportunidades, tanto no segmento de carnes, como um para além, até pra eu não arrendar o espaço do parceiro, mas pro parceiro ser o meu cliente do frigorífico e eu é... levar todo esse know-how de estrutura para o estabelecimento dele, desde acompanhamento de resultados [...]. O funcionário passar a ser do proprietário lá, assim como a compra da carne, e a gente passar a oferecer treinamento, a utilização, mix, ajudar a controlar os KPIs, todos os indicadores, estoque, margem, quebra [...].” – Gerente de operações

“Oportunidades de novos parceiros [...]. O cliente 1 abre loja em cada esquina. Ele tá pegando a oportunidade que seria pra outra pessoa, ele tá pegando pra ele entendeu? E os outros parceiros estão começando a seguir esse mesmo raciocínio [...].” – Coordenador de operações

“Hoje a gente tá apostando nos cortes mais refinados né, hoje nosso segmento tá deixando de ser uma simples casa de carnes, simples açougue pra ser uma boutique [...]” – Supervisor

Quanto às oportunidades cada um possui uma visão diferente, entretanto, pelo fato de o gerente encontrar-se próximo ao nível estratégico a informação por ele exposta mostra-se como uma visão mais de futuro, de aplicação em longo prazo, como deu o exemplo de atividades de gestão, como o uso do conjunto de indicadores ao qual se refere como KPIs que significa *Key Performance Indicator*, ou Indicador Chave de Desempenho. Já a percepção do coordenador e supervisor já é algo mais concreto e atual.

O último quadrante da matriz *SWOT*, o de que ameaças, foi dividido em três perguntas. A primeira, referia-se ao mercado externo, o que atrapalha no andamento do negócio, e ambos responderam que seria a concorrência. Na segunda questão, foi perguntado aos entrevistados se a Empresa X teria alguma estratégia para tentar barrar as ameaças.

“Estratégia no combate no preço [...]. Carne é um mercado assim ó, altamente maluco, você compra, principalmente com relação a matéria prima, não é nem o produto final acabado. As vezes a gente se depara com concorrentes que carne aumentou o preço ó, eles continuam praticando preços defasadíssimos [...]” – Gerente de Operações

“A questão de acompanhamento [...], a gente consegue tá combatendo, acompanhando esses concorrentes, porque senão a gente perde mercado, entendeu?” – Coordenador de Operações

“Sair na frente. Tá sempre tentando se atualizar, implantando novos cortes e outras estratégias [...]” – Supervisor

Por fim, a terceira questão, foi perguntado aos entrevistados se havia algum concorrente direto que oferece o mesmo pacote de produto-serviço que a Empresa X oferece.

“O concorrente C, com o projeto deles açougue nota 10, [...] que é mais um acompanhamento de ensinar padrão de corte, treinar açougueiro, em troca disso você compra o produto deles.” – Gerente de Operações

“O concorrente C, que é o da Empresa C, [...] tem a mesma linha que a gente [...]. Teve uma unidade de outra cidade agora que eles inauguraram o atendimento do açougue, o balcão em si, como a gente trabalha.” – Coordenador de Operações

“Tem o concorrente C [...]. Eles fazem a distribuição e mandam um representante pra passar com um ciclo de uma vez por mês acompanhando o desempenho da loja [...].” – Supervisor

Com isso, fazendo uma análise sucinta do quadrante ameaça, todos consideram como ameaça a concorrência, e usam como estratégia para combater essa barreira, o combate nos preços dos produtos. E seu concorrente direto é o concorrente C da Empresa C, que apenas em uma cidade do interior do estado entrega o mesmo pacote de produto-serviço, o que provoca neles o receio dessa oferta se ampliar, ao mesmo tempo já pensam em outros formatos para o futuro. Portanto, a Figura 14 ilustra a percepção dos entrevistados referente as questões da matriz *SWOT* de forma sucinta.

Figura 14 - Respostas da matriz *SWOT* aplicada aos entrevistados da Empresa X



Fonte: Autoria própria (2021)

Para finalizar esse grupo, os entrevistados foram questionados em como as estratégias internas são desenvolvidas e qual a periodicidade de revisão delas.

“É conforme as necessidades das lojas, mas semanalmente a gente fica ali olhando os resultados [...]. A nível empresa é mais uma periodicidade mensal [...].” – Gerente de Operações

“Escuta a opinião de cada um e bota em prática, entendeu? [...] Mas é tudo feito em comum, com acordo, com tudo, com o próprio diretor financeiro e o gerente de operações, comigo, com o pessoal da sede na maioria das vezes entendeu, porque existe muito essa comunicação entre eles, de tudo que a sede faz que tá dando certo passa pra gente, ah a gente tem uma ideia que dar certo, passa pra sede, é assim, mas é tudo como um acordo. [...] toda semana a gente tem uma apuração de resultados, aí nessa semana a gente vai trabalhar nos pontos fortes e nos pontos fracos dessa operação [...]. A gente trabalha em cima de margem e quebra. Então nessa semana nós tivemos uma margem abaixo do esperado. Quais são as estratégias pra melhorar essa margem? Quais são as lojas que deram esse problema? Aí a gente vai, muitas vezes bolar um plano de ação pra aquela loja, [...] a gente vai pra dentro da loja, a gente faz um estudo, faz rendimento, a gente muda toda uma estratégia pra ver se o resultado melhora, e aí isso é acompanhado durante as 4 semanas, aí quando chega a semana final, vem o que a gente chama de fechamento [...].” – Coordenador de Operações

“Tem situações onde é em conjunto [...], desenvolvemos alguns planos de ação, onde vamos atuar com uma certa força maior né, e lá a gente desenvolve e chega a um consenso de como vai ser essa atuação, com relação a cortes, a exposição, e tem situações onde a estratégia já vem montada da diretoria, fica mais voltada a parte de preços, [...] uma vez por mês tem a reunião estratégica.” – Supervisor

Nota-se que, quando questionados sobre as estratégias internas, todos os entrevistados se referem a estratégias operacionais com decisões voltadas para itens de curto prazo, como preços, vendas, margens etc. Eles citaram acompanhamento semanal dos resultados e, conforme as necessidades de cada loja do cliente-empresa (rede de supermercado) as ações são desenvolvidas e aplicadas. A fala do coordenador mostra-se mais detalhada perante as demais, isso acontece devido ele está localizado em um nível hierárquico entre os planejamentos tácito e operacional, em que precisa desenvolver as estratégias junto com o gerente e colocá-las em prática junto com os supervisores.

5.1.4 Análise da percepção dos colaboradores da Empresa X

Este último grupo tem por objetivo identificar e analisar a percepção que o colaborador tem sobre a percepção do cliente-empresa (rede de supermercado) da Empresa X com relação ao que está sendo entregue. Com isso, foi perguntado aos entrevistados o que, para eles, fez os clientes terceirizarem as atividades que a Empresa X desempenha.

“É a dificuldade da tratativa do setor, tanto é a dificuldade com mão de obra, para obter a mão de obra, pra fidelizar a mão de obra com você, pra reter essa mão de obra, pra treinar essa mão de obra [...]. Grande parte é a operacionalização do setor, a aquisição do produto, da matéria prima [...]. Toda a operação sai das costas deles, operações em todos os sentidos, para o setor inclusive eles deixam de comprar até os insumos, ele não compra mais insumos de escritório, de limpeza, de embalagem, não compra nada disso.” – Gerente de Operações

“Pra mim, acho que foi mais a necessidade de custo-benefício, só isso [...].” – Coordenador de Operações

“Custo-benefício [...] porque hoje nós trabalhamos com serviço onde ele recebe na linha final, ele não tem nenhuma despesa adicional né, com relação a mão de obra, o produto, pelo fato de trabalhar com produto perecível, tem situações onde tem avarias desse produto e não fica pro nosso parceiro fica pra gente.” – Supervisor

Percebe-se que para eles o quesito custo-benefício foi o que prevaleceu na decisão dos clientes-empresas (redes de supermercados) em terceirizarem as atividades desempenhadas pela Empresa X, tornando claro nas falas do gerente e do supervisor mais características de responsabilidades dos *stakeholders*, como a transferência de custos com insumos do cliente-empresa (rede de supermercado) para Empresa X, o que, conforme Ribeiro (2011), realmente acontece quando se implanta o PSS, bem como os custos com avarias (perdas de produtos) que quem assume é a Empresa X.

Posteriormente, em virtude do tempo disponível do gerente, perguntou-se apenas ao coordenador e o supervisor o que levou os clientes a escolherem a Empresa X e não a do concorrente, ambos responderam respectivamente:

“Eu acho que quando começou, foi mais questão de que só existia ela com aquele serviço oferecido na época, até mesmo porque a outra que tem que é concorrente C, tem a questão da carne congelada.”

“O nosso serviço, é o atendimento e qualidade do nosso produto [...], todo um mix né, porque nós somos os próprios produtores da matéria prima pra chegar então ao

nosso cliente final. Eles não conseguem, tem mais dificuldade de conseguir em outra empresa.”

Por meio das falas, nota-se que a Empresa X é pioneira na oferta do pacote de produto-serviço, logo não havia ou teria dificuldade de encontrar um concorrente que ofertasse o mesmo pacote, naquele momento. Portanto, os entrevistados foram questionados sobre o que os clientes-empresas (redes de supermercados) valorizam, se é só o produto, só o serviço ou o pacote como um todo.

“O pacote, eles valorizam demais, demais o serviço, principalmente no quesito atendimento ao cliente, mas o produto principalmente. A gente tem produtos diferenciados, qualidade da carne, o nosso mix de produtos, os cortes, a gente tem uma linha de cortes Y que não se encontram em outros supermercados [...].” – Gerente de Operações

“É tudo, é a qualidade, é o serviço, é comodidade dele, a praticidade dele não ter que ter toda aquela responsabilidade de uma folha de pagamento, de um controle de pessoas, tudo isso é o que pesa” – Coordenador de Operações

“A fusão quanto da qualidade do produto quanto o serviço no atendimento prestado.” – Supervisor

Ambos os entrevistados concordam que o cliente (rede de supermercado) valoriza mais o pacote de produto-serviço, PSS, uma vez que tanto o produto quanto o serviço possuem alta qualidade e diferenciação, e com a oferta desse pacote eles não precisariam se preocupar com a gestão do açougue. Portanto, percebeu-se a oportunidade de indagá-los sobre uma possível desistência da oferta do pacote, se eles deixassem de ofertar o serviço e passassem a ofertar apenas o produto, se os clientes continuariam com eles apenas na compra do produto.

“Alguns parceiros eu acredito que sim, outros talvez não, porque como eu tava te falando, eles fazem cotação e geralmente o comprador ele vai pro mais barato. Recentemente a gente teve um grupo onde nós desfizemos a parceria e ele não voltou a comprar da gente, mas quando você vai na loja, o cliente que era acostumado com esse outro mix de produtos que eu tô te falando, hoje ele não tem.” – Gerente de Operações

“Continuaria, porque o produto ele tem uma qualidade muito boa.” – Coordenador de Operações

“Eles irão manter o nosso fornecimento, aí ia fornecer a matéria prima pra eles, agora como seria essa atuação deles próprio, seria [...] indefinido porque essa parte se ia dá certo, se teriam essa continuidade ia depender muito do serviço em loja, do atendimento.” – Supervisor

Devido a qualidade do produto, o coordenador e supervisor afirmam com convicção que sim, já o gerente é parcial e mais realista na sua resposta, leva em consideração o cenário do mercado, o público-alvo e principalmente o preço, em que, dependendo da localidade, muitos consumidores finais compram pelo preço e não pela qualidade.

Dessa forma, analisando as respostas das perguntas anteriormente feitas, pode-se perceber que os respondentes deixam subentendido que, conforme Corrêa e Giansi (2019), o consumidor que neste caso é o cliente-empresa (rede de supermercado), prefere adquirir o benefício (serviço) que o bem físico oferece ao invés do produto puro, ou seja, para se obter o serviço, o cliente-empresa (rede de supermercado) acaba preferindo adquirir o pacote produto-serviço.

Também tornando-se claro que das três estratégias citadas por Almeida, Cauchick Miguel e Silva (2011), a que a Empresa X utiliza é a de serviços embutidos, visto que os serviços são inclusos em ofertas tradicionais, como a venda dos produtos da Empresa X no açougue da rede de supermercado, e que as operações ali desenvolvidas passam a ser de responsabilidade da Empresa X e não mais do cliente-empresa (rede de supermercado).

Por fim, foi questionado aos respondentes se a Empresa X realiza pesquisa de satisfação junto ao cliente-empresa (redes de supermercados) e como que acontece.

“Não, a gente não tem assim uma pesquisa voltada específica pra ele, mas como que acontece, a gente sempre procura estar em contato e fazer algumas reuniões de alinhamento [...].” – Gerente de Operações

“Depois da pandemia a gente não pode mais fazer, mas a gente fazia a cada seis meses, a gente fazia tanto uma pesquisa junto ao cliente do supermercado, o cliente final, que isso, no resultado, era compartilhado com o supermercado [...].” – Coordenador de Operações

“Com relação ao cliente parceiro-supermercado tem essa pesquisa mensal, onde tem as reuniões e é passado todos os posicionamentos de como tá sendo nossa atuação e qual tá sendo a avaliação do nosso cliente né, do parceiro, do supermercado com relação ao nosso serviço prestado [...]. São duas situações onde

tem pesquisa e tem essa parte onde é passado alguma situação, algum feedback.” – Supervisor

Observa-se por meio da fala do gerente e do supervisor que não há uma pesquisa formulada e aplicada periodicamente, existe mais um acompanhamento e o *feedback*, seguido de uma ação corretiva. Já a fala do coordenador referiu-se mais a uma pesquisa de satisfação junto ao consumidor final, ao cliente do cliente-empresa (rede de supermercado).

Dessa forma, diante de todas as informações coletadas, foi possível identificar o pacote de serviços existente nessa relação de empresa para empresa (B2B). A Figura 15 traz uma análise sucinta quanto aos itens do pacote de serviço, bem como as responsabilidades de o que oferecer e quem oferece.

Figura 15 - Pacote de Serviços

Pacote de Serviços	Empresa X	Cliente-empresa (rede de supermercado)
Instalações de apoio	-	Estrutura física
Bens facilitadores	Máquinas Equipamentos Mão de obra	-
Informações	Procedimento Operacional Padrão (POP)	-
Serviços explícitos	-	Custo-benefício <i>Know-how</i> técnico
Serviços implícitos	-	Segurança Confiabilidade

Fonte: Autoria própria (2021)

Quanto às instalações de apoio, a rede de supermercado é responsável por oferecer toda estrutura física para o açougue, que vai desde o espaço físico até a parte elétrica, como instalações e câmaras frias, e a parte hidráulica, sendo itens indispensáveis para o processamento do serviço, o que torna isso uma das maiores vantagens para a Empresa X, ou seja, ela não precisa se preocupar em comprar um espaço físico para vender os seus produtos. Já os bens facilitadores são de responsabilidade da Empresa X, esta leva para rede de supermercado todo o maquinário e equipamento necessário para operação do produto e serviço, como também a mão de obra do *front office*, composta pelo encarregado de açougue, o balconista e açougueiro, além do suporte de toda equipe do *back office*. Também é de responsabilidade da Empresa X as informações para garantir o correto processamento do serviço, como a utilização do POP.

Já com relação aos serviços explícitos, aqueles notórios para cliente, que neste é o cliente-empresa (rede de supermercado), é o custo-benefício que a Empresa X oferece no pacote produto-serviço, como também todo o *know-how* técnico referente ao segmento da indústria frigorífica, e mais especificamente ao açougue. Com isso, a Empresa X torna implícito o sentimento de segurança e confiabilidade para o cliente-empresa (rede de supermercado), uma vez que, este confia no trabalho da Empresa X e se sente seguro em terceirizar toda a operação de produto e serviço.

5.2 Análise do cliente-empresa (rede de supermercado)

Esta seção consiste em analisar e discutir o ponto de vista do entrevistado do cliente-empresa (rede de supermercado) com relação ao que estava sendo ofertado pela Empresa X. Foi realizada uma entrevista com o gerente de loja de uma das unidades da rede de supermercado, em que foram analisados quatro grupos, sendo eles: funcionamento (Subseção 5.2.1), aspectos da servitização (Subseção 5.2.2), aspectos estratégicos (Subseção 5.2.3) e percepção do cliente-empresa (rede de supermercado) (Subseção 5.2.4).

5.2.1 Análise do funcionamento

Neste havia questões relacionadas com a rede de relacionamento, mais voltadas para as responsabilidades de ambas as empresas, como também havia questões a respeito das operações desempenhadas no açougue. Tais questões tinham como objetivo identificar se o cliente-empresa (rede de supermercado) realizava alguma atividade no açougue, além do acordado com a Empresa X. Com isso, sobre a rede de relacionamento, foi perguntado ao entrevistado quais as responsabilidades da rede de supermercado com relação ao serviço prestado no açougue, e se essas responsabilidades estavam explicitadas em contrato.

“Por ser lá um terceirizado que tá aqui dentro, não significa que não tenha uma gestão sobre eles, sob nossa também. Então existe um responsável lá no supervisor, no encarregado, mas tem sim a orientação da loja, tem a gerência da loja, ela de certa forma, ela tem uma gestão sim sobre lá sim. Então acaba sendo uma responsabilidade nossa em conjunto também a questão de venda e processos também [...]. Lá no contrato, tem todas as responsabilidades da empresa[...].” – Gerente de Loja

Percebe-se que, embora o cliente-empresa (rede de supermercado) tenha terceirizado toda operação de produto e serviço, ainda acaba realizando atividades de gerenciamento sobre o setor do açougue. Entretanto, observa-se que esse gerenciamento não é uma condição imposta pela Empresa X, trata-se de uma espécie de controle do cliente-empresa, uma vez que estas operações estão sendo desenvolvidas em seu estabelecimento e fazem parte do serviço oferecido a seus consumidores finais.

Com isso, em relação as operações, foi perguntado ao entrevistado como que era feito o controle de estoque e qualidade no açougue, quem eram os responsáveis por realizar essas operações e qual a periodicidade.

“Eles (Empresa X) fazem o controle, é da Empresa X [...] chega uma fiscalização se der algum problema vai ser dela, e nós, então a gente acaba junto a gente dividindo essa responsabilidade, então acaba sendo os dois. Existe a responsabilidade que é lá... Gestor do setor, mas de acordo com a loja também, no geral fica os dois, não tem nem como... Só que vai ter processos que ele responde lá, só que mesmo assim a gente tem que ta a par, a frente na hora da visita.” – Gerente de Loja

Pensando em uma situação de fiscalização, algo que é corriqueiro acontecer no estabelecimento como um todo, por se tratar de um segmento alimentício, o gerente deixa claro mais uma vez que por toda a operação se passar nas dependências da rede de supermercado, acaba-se realizando, junto com a Empresa X, um controle mais voltado para o produto puro.

Com isso, a fim de identificar se de fato algum funcionário da rede de supermercado realizava alguma operação direta no açougue, isso foi questionado. Foi respondido que não, que só a Empresa X tem autorização para isso. Por fim, da mesma forma respondeu que não, mas que dava algumas sugestões de melhoria, quando perguntado se a rede de supermercado interferia no treinamento dos funcionários da Empresa X.

5.2.2 Análise de aspectos da servitização

Este grupo tem como objetivo analisar como ocorreu o processo de servitização, problemas que surgiram e o conhecimento por parte do entrevistado sobre o assunto. Com isso, o entrevistado foi questionado sobre os motivos que levaram a rede de supermercado a comercializar esse tipo de serviço e se houve planejamento.

“Mão de obra, que é um setor que não é fácil você encontrar profissionais hoje em dia assim. Praticidade vou dizer assim também, e o nome da empresa. É uma empresa grande, é uma empresa de responsabilidade, uma empresa que é conhecida no mercado, [...] esse nome pesa hoje no mercado [...]. Acredito que houve sim uma apresentação na empresa e a rede mediu que isso com certeza seria melhor pra cá, pra casa e acabou fazendo esse contrato. Mas que hoje eu não teria motivos pra tirar a Empresa X da minha loja.” – Gerente de Loja

O entrevistado torna claro em sua fala a segurança, confiabilidade, *know-how* técnico e custo-benefício que a Empresa X oferece com a oferta do pacote de PSS, sendo esses alguns dos motivos que levou a rede de supermercado a comercializar esse tipo de serviço em suas unidades. E quanto ao planejamento, percebe-se que foi mais uma conversa informal entre as duas empresas. Em seguida foi perguntado ao entrevistado se já houve algum problema no oferecimento desse serviço.

“A gente tem as particularidades como qualquer outro setor, mas que os responsáveis de imediato eles resolvem, não são particularidades que a gente não consiga resolver não.” – Gerente de Loja

Percebe-se que, por mais que o entrevistado não tenha contado um caso de algum problema com a oferta desse serviço, deixou claro que a Empresa X é ágil nas resoluções dos problemas. E fica subentendido que esses problemas são com a garantia da satisfação do cliente final, ou seja, do cliente da rede de supermercado. Portanto, para finalizar este grupo, foi perguntado ao entrevistado se já tinha ouvido falar no termo “servitização”. Ele respondeu que sim, que já ouviu falar, mas que no momento não lembrava do que se tratava. Com isso, observa-se que o colaborador não percebe a servitização como sendo um modelo de negócio, ou seja, o modelo que oferece o pacote PSS, o pacote produto-serviço que a empresa a qual ele trabalha consome.

5.2.3 Análise de aspectos estratégicos

Este grupo contempla a análise das questões referentes ao contrato, bem como a análise de mercado feita pelo entrevistado a respeito da Empresa X, por meio da matriz SWOT. Portanto, o uso dessa ferramenta tinha como objetivo identificar a posição de mercado da Empresa X por meio da percepção do cliente, assim como uma possível falha na entrega do PSS.

Dessa forma, primeiramente foi perguntado ao entrevistado sobre o contrato, o que ele poderia citar sobre o assunto. E o mesmo respondeu que a gerência de loja não participava do contrato. Sendo assim, não foi possível obter informações detalhadas da rede de supermercado a respeito do que se acordava em contrato.

Posteriormente partiu-se para as perguntas referente a matriz SWOT. No primeiro quadrante, o de forças, foi solicitado ao entrevistado que citasse algumas características positivas da Empresa X no mercado.

“O nome deles, [...] é uma empresa bem conceituada. Qualidade, os produtos eles são muito bons, serviço, o atendimento [...]. O forte da Empresa X é esse, qualidade, serviço dele, atendimento...” – Gerente de Loja

O entrevistado mais uma vez enaltece o nome e marca que a Empresa X tem no mercado, isso, em grande parte, devido ao PSS ofertado, mais precisamente a prestação do serviço, ou como já mencionado anteriormente, ao benefício (serviço) que a oferta do produto traz atrelado a ele. Em contrapartida, no segundo quadrante, o de fraquezas, foi perguntado ao entrevistado o que poderia ser melhorado na Empresa X.

“O setor de qualidade, eu acho que deveria ser mais atuante na loja, então se você me perguntasse, hoje seria isso. Ela tem uma pessoa que vem [...] eu acho que uma frequência maior, seria isso [...].” – Gerente de Loja

O entrevistado em sua fala, torna explícito um gargalo na operação do serviço, que são as visitas da equipe de qualidade que parecem não ser suficientes para acompanhar o ritmo da operação do açougue. Já com relação às oportunidades, terceiro quadrante, foi perguntado ao entrevistado o que ele julgava como tendência atual no segmento que a Empresa X atua, e o que ele enxergava como tendência futura.

“[...] vejo muito essa questão que eles trabalham essa preocupação visual mesmo... acho que é uma tendência. Eu acompanhando a rede LinkedIn®, essas redes de varejo, então existe uma preocupação hoje muito grande com apresentação, então eu acho que eles acompanham isso [...]. Ele tem um rigor de qualidade que eu gosto, se uma carne não tiver legal, não fica, [...].” – Gerente de Loja

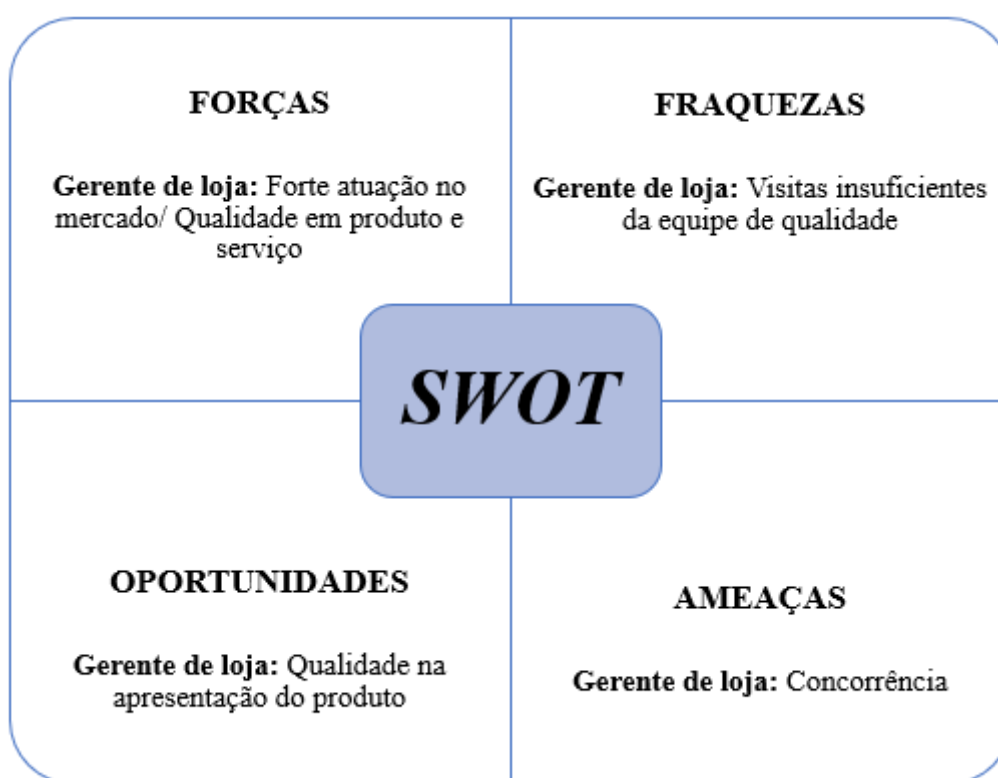
Percebe-se que o entrevistado julga como tendência a qualidade na apresentação do produto, que envolve desde as operações de manipulação à manutenção da exposição do

mesmo. Por fim, no quarto quadrante da matriz, as ameaças, o entrevistado foi questionado sobre concorrente direto da Empresa X que praticasse o mesmo serviço que ela.

“[...] a gente já teve outras propostas [...]. E a gente mensurou isso e viu que a Empresa X com certeza.” – Gerente de Loja

O entrevistado não mencionou quem seria o concorrente direto da Empresa X, mas o fato de já ter recebido outras propostas, isso quer dizer que já existe outra empresa que oferta o mesmo PSS que a Empresa X, porém, ele como representante do cliente-empresa (rede de supermercado) mostra-se satisfeito com trabalho desenvolvido pela atual empresa. A Figura 16 traz um resumo da análise do entrevistado a respeito da Empresa X, por meio da matriz SWOT.

Figura 16 - Respostas da matriz SWOT aplicada ao entrevistado do cliente-empresa (rede de supermercado)



Fonte: Autoria própria (2021)

5.2.4 Análise da percepção do colaborador do cliente-empresa (rede de supermercado)

Este último grupo consiste em identificar e analisar a percepção que o colaborador do cliente-empresa (rede de supermercado) tem sobre Empresa X com relação ao que está sendo

entregue por ela. Dessa forma, foi perguntado ao entrevistado o que, para ele, fez a rede de supermercado terceirizar as atividades que a Empresa X desempenha.

“Acho que por ser uma empresa, vamos dizer assim, trabalha só nisso, [...] ele consegue focar melhor, [...] se fosse assim, ‘ah, na minha parte de açougue fosse da loja’, eu não sei se a gente teria a qualidade, [...] como eles, que é uma empresa que trabalha só nisso. então ele foca muito nos detalhes que eu acho que por isso que se destaca dos concorrentes, que não tem essa qualidade [...].” – Gerente de Loja

Nota-se que, para o entrevistado, um dos motivos que fez a rede terceirizar toda operação de produto e serviço do açougue, foi a especialização da Empresa X no segmento em que atua, ou seja, por se tratar de um serviço profissional de massa, a mesma consegue padronizar e gerenciar suas operações de forma garantir a qualidade do produto e serviço ofertado. Características essas que, talvez, o cliente-empresa (rede de supermercado) não tenha, por não ser especialista no assunto. Sendo assim, posteriormente perguntou-se ao entrevistado o que levou a rede de supermercado a escolher a Empresa X e não o concorrente dela.

“Acredito pelo serviço, pela qualidade [...] produtos né. A Empresa X trouxe pra gente aqui uma gama de produtos que a gente não tinha né, tem uma variedade muito grande.” – Gerente de Loja

Observa-se que além do serviço oferecido, a variedade da oferta dos produtos foi uns dos pontos a serem levados em consideração na escolha da Empresa X, uma vez que, tem o diferencial de trabalhar com produtos resfriados, como já citado no subtópico anterior. Contudo, foi perguntado ao entrevistado se teria algum motivo que fizesse a rede de supermercado trocar a Empresa X por um de seus concorrentes, e o mesmo respondeu que atualmente não, o que deixou novamente a transparecer que estava satisfeito com a entrega. Desse modo, foi perguntado ao entrevistado o que mais a rede de supermercado valorizava, se era só o produto, só o serviço ou o pacote produto-serviço.

“Os dois, com certeza, é o pacote, não pode faltar nenhum” – Gerente de Loja

O entrevistado foi convicto em sua resposta, deixando evidente que um complementa o outro, ou seja, que a oferta só eficiente se fosse constituída pelo pacote produto-serviço.

Para validar essa resposta, foi perguntado ao entrevistado se em uma possível situação em que a Empresa X interrompesse a oferta do pacote produto-serviço, a rede de supermercado ainda continuaria comprando o produto puro deles.

“Provavelmente, [...] é o conjunto, não dá pra ficar sem um ou outro [...] tem que ser completo, aí abre portas pra outra empresa. Não tem nem como eu dizer que ficaria, eu não tenho o produto, eu não tenho o serviço, o cliente não compra. Hoje o preço é muito relativo, o cliente volta pelo serviço, pelo atendimento. [...] o que vai fazer ele comprar mais com você é, justamente isso, o serviço.” – Gerente de Loja

Até aqui, torna-se evidente que a oferta do serviço desempenhada pela Empresa X é um fator chave, ou seja, é o seu grande diferencial. Com isso, como a Empresa X só oferta o produto puro ou o pacote de produto-serviço, e não somente o serviço, essa resposta valida a anterior. Uma vez que, para obter o serviço prestado por ela, é necessário adquirir o pacote PSS. Portanto, é cabível dizer que, se a Empresa X passasse a oferecer apenas o serviço (*know-how* técnico) teria grandes oportunidades, visto que, o que menos o cliente-empresa (rede de supermercado) quer, é se preocupar com a gestão e responsabilidades extras desse setor (açougue).

Por fim, foi perguntado ao entrevistado se a Empresa X realiza algum tipo de pesquisa de satisfação com eles (rede de supermercado).

“Com a gente já teve sim, a própria diretoria liga, pergunta se a gente tem alguma dificuldade...” – Gerente de Loja

Portanto, nota-se que o respondente se refere mais a uma espécie de feedback, uma conversa informal, e não a uma pesquisa de satisfação com roteiro estruturado.

5.3 Análise cruzada das percepções (Cliente-empresa X Empresa X)

Esta seção tem como objetivo analisar e discutir o confronto entre os grupos de percepções e das análises SWOTs de ambas as empresas analisadas na pesquisa, explicitando os principais pontos em que houve divergência (representados pela cor vermelha) assim como as semelhanças, os que validaram as falas entre as empresas entrevistadas. Sendo assim, o Quadro 2 traz informações de uma forma sucinta e objetiva a respeito das opiniões dadas com relação às percepções.

Quadro 2 - Confronto das percepções

Percepções dos colaboradores da Empresa X versus Percepções do colaborador do Cliente-empresa (rede de supermercado)		
Questões	Respondentes	
	Empresa X	Cliente-empresa
1. Motivos que fizeram o cliente-empresa terceirizar o açougue	Custo-benefício/ Mão de obra/ Transferência de custos	Especialização/ Know-how técnico
2. Motivos que fizeram o cliente-empresa a escolher a Empresa X e não a concorrente	Inexistência de concorrente com a mesma oferta/ Oferta do pacote produto-serviço	Serviço e mix de produto
3. O que o cliente-empresa valoriza na entrega (produto, serviço ou pacote produto-serviço)	Pacote produto-serviço	Pacote produto-serviço
4. Se oferecer apenas o produto, o cliente-empresa continuaria com a Empresa X?	Sim/Provavelmente	Provavelmente/ Não pode faltar o serviço
5. Há pesquisas de satisfação realizadas com o cliente-empresa?	Conversas/ Feedback	Conversas/ Feedback

Fonte: Autoria própria (2021)

No primeiro questionamento, percebe-se que os colaboradores tinham uma percepção diferente quanto aos motivos que levaram o cliente-empresa terceirizar o setor do açougue. Para eles, o custo-benefício, muito mais voltado para o custo financeiro, foi um dos motivos chaves para essa decisão. Ao passo que, o colaborador da rede de supermercado julgou que fosse o conhecimento, a experiência técnica que a Empresa X detinha. Dessa forma, nota-se que os colaboradores do frigorífico não perceberam que o que mais chamou atenção do seu cliente foi a especialização no segmento possuído e, conseqüentemente, o que viria de bônus nessa relação seria o custo-benefício com as operações do açougue.

No segundo questionamento, ambos mencionaram que a oferta do pacote produto-serviço foi o motivo de escolha da Empresa X ao invés do concorrente. Entretanto, no primeiro momento em que o pacote passou a ser ofertado, segundo os colaboradores da Empresa X, não havia concorrentes diretos, ou seja, aqueles que ofereciam o mesmo pacote. Com isso, essa diferenciação dos demais foi o motivo pelo qual a Empresa X foi escolhida. Sendo assim, a assertividade da oferta do pacote de produto-serviço pode ser vista no terceiro questionamento, uma vez que, para ambos os entrevistados, esse pacote é o que é mais valorizado na entrega.

Entretanto, para confirmar essa escolha, o quarto questionamento mostra que se a Empresa X oferecesse apenas o produto, para ela provavelmente ou até mesmo sim, o cliente-empresa continuaria com ele, segundo seus colaboradores. Toda via, para o colaborador do cliente-empresa até poderia continuar, mas para ele o serviço é primordial. Dessa forma, essas colocações reforçam o que foi citado na seção anterior, que para usufruir do serviço é

necessário aquisição do pacote produto-serviço. E por fim, ambos concordam que não há uma pesquisa de satisfação estruturada, existe apenas conversas em que são repassados os *feedbacks*.

Sobre a análise *SWOT*, aplicada à Empresa X e à rede de supermercado, vale destacar que, a matriz aplicada ao cliente-empresa (rede de supermercado) teve como finalidade identificar por meio da visão deste qual seria a posição de mercado da Empresa X e um possível gargalo na operação. Sendo assim, a Figura 17 é composta pelo confronto entre as matrizes, em que o objetivo foi identificar o alinhamento de ambas as percepções.

Figura 17 - Confronto entre as matrizes *SWOTs*



Fonte: Autoria própria (2021)

Percebe-se que para ambos os entrevistados a qualidade do pacote oferecido é considerado como uma força da Empresa X, entretanto é possível dizer que a garantia de qualidade que a Empresa X oferece está diretamente ligada à sua vasta experiência adquirida ao longo dos anos, segundos seus colaboradores, o *know-how* técnico.

Quanto às fraquezas dessa empresa, os colaboradores desta, apontam ser problemas relacionados a logística e sequentemente ao custo do produto. Já o colaborador da rede de supermercado, percebe, a princípio, que um dos aspectos que poderiam ser melhorados na Empresa X, seria a frequência de visitas da equipe de qualidade, tornando explícita uma certa

insatisfação com esse aspecto. Sendo assim, nota-se que a Empresa X está tão preocupada com o gargalo relacionado ao ciclo de estoque e o preço final do produto, que acaba passando despercebido a baixa frequência com que a equipe de qualidade visita seu cliente-empresa, tornando-se esse quesito não só uma fraqueza, mas também um gargalo na operação.

Já no que diz respeito às oportunidades, os colaboradores da Empresa X, externam ações que possam ocorrer a longo prazo que possam modificar o cenário atual, ou seja, a forma como a entrega é feita. Ao passo que o colaborador do cliente-empresa, considera prevalecer a mesma entrega, mas com o aperfeiçoamento na apresentação do bem físico.

E, por fim, quanto às ameaças, ambos os entrevistados julgaram a concorrência como uma ameaça. Ou seja, os colaboradores da Empresa X já percebem que além deles existe outra empresa que oferece o mesmo pacote de produto-serviço igual ao deles, isso se confirma com a resposta do colaborador da rede de supermercado, quando afirma que há concorrência. Portanto, esse tipo de ameaça é um dos motivos para que a Empresa X repense a forma como a entrega está sendo e poderá ser feita.

6 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo geral identificar e analisar estratégias de serviços praticadas entre a Empresa X e a rede de supermercado (cliente-empresa), e como o cliente-empresa percebe e avalia o Sistema Produto-Serviço (PSS) oferecido. Sendo assim, a realização do estudo de caso em uma rede de frigoríficos no Nordeste, junto com um de seus clientes permitiu alcançar o objetivo proposto e responder ao problema do estudo.

A pesquisa e aplicação do estudo proporcionaram diversos achados, com relação ao que se pretendia analisar, dentre eles algumas tendências de mercado como a transição de açougue para loja com conceito de boutique, e a terceirização do *know-how* técnico, além das estratégias de servitização praticadas entre as empresas, constituindo uma relação B2B. Sobre as estratégias identificadas tem-se a rede de parceiros, dependência de fornecedores e clientes, o uso de contratos, estratégias de fidelização e aumento do portfólio.

A rede de parceiros ou rede de colaboração, é formada pelos pecuaristas, Empresa X e cliente-empresa (rede de supermercado). A relação entre a Empresa X e os pecuaristas acontece com a compra do gado. Os parceiros pecuaristas são os provedores do gado pronto para o abate, aqueles destinados aos cortes do dia a dia, como também do gado que ainda precisa passar pela etapa do confinamento na Empresa X, a fim de obter-se uma carne nobre.

Já a relação com a rede de supermercado acontece com este sendo o provedor da estrutura física tornando o produto da Empresa X acessível aos consumidores finais. Dessa forma, em virtude dessa parceria com os pecuaristas e com as redes de supermercados é que a Empresa X consegue atender vários tipos de públicos. Com isso, se não houvesse a parceria entre a Empresa X e a rede de supermercado, a servitização não aconteceria, uma vez que, para o PSS ser ofertado neste caso, é necessário a presença da rede de supermercado, causando então para Empresa X a dependência do cliente.

Entretanto, a dependência com o fornecedor (frigorífico) também pôde ser observada, visto que, o estudo revelou que o item mais valorizado pela rede de supermercado na entrega do pacote é o serviço. Esta declaração apresentou-se de uma forma implícita, por meio das falas do colaborador da rede de supermercado, em que o mesmo considera o serviço primordial, uma vez que seus consumidores não abrem mão da sua oferta e qualidade. Mas, o produto (bem físico), também é muito importante para ele, pois um não consegue perdurar sem o outro. Ou seja, para a rede de supermercado, o pacote produto-serviço é essencial e ideal, confirmando a percepção da Empresa X.

Portanto, o estudo evidencia o quão refém as redes de supermercados se tornaram para a Empresa X, o que traz aspectos positivos para ela e vulneráveis para a rede de supermercado. Essa dependência gira em torno de toda a parte do gerenciamento como um todo do setor de açougue. O que traz à tona a oportunidade de que futuramente a terceirização do *know-how* técnico da Empresa X tem chances de ser válida. Outra estratégia da servitização que o estudo revelou foi o uso de contratos bem estabelecidos entre a prestadora do serviço (Empresa X) e o cliente-empresa (rede de supermercado). No contrato constam todos os direitos e deveres de ambas as partes, uma vez que na servitização a oferta do serviço precisa estar bem clara para que não haja confusão referente as obrigações de cada envolvido.

Portanto, o uso do contrato implica na estratégia de fidelização, uma vez que, a Empresa X realiza um investimento relativamente alto a fim de manter a estrutura do cliente-empresa (rede de supermercado) adaptada para receber seus produtos. Assim, é necessário garantir que o tempo de duração do contrato seja suficiente para obter retorno ou no mínimo se igualar aos não recebimentos. Outra estratégia que pôde ser observada foi aumento do portfólio, uma vez que para garantir que seja, no mercado, a marca mais lembrada e consolidada pela oferta desse tipo de serviço, a Empresa X está buscando sempre se atualizar e aumentar as possibilidades de ofertas do PSS, a fim de prevenir ou se antecipar a qualquer entrada de ameaças.

Para isso, está incluindo em seu mix de produtos as aves, assim como fazendo uso de novas tecnologias para o processo de maturação de carnes mais nobres, em que é possível apreciar sabores mais aguçados e textura ainda mais macia. Sendo assim, além das estratégias identificadas, também foi possível perceber que existe alinhamento entre ambas as empresas, não como em sua totalidade, mas na maioria das vezes sim, e que elas não percebem, ou não associam o seu modelo de negócio ao termo servitização, utilizado na literatura para representar essa oferta de serviço junto com produto.

Quanto ao gargalo identificado pelo cliente-empresa na operacionalização e gestão, referente ao baixo número de visitas pela equipe de qualidade, propõe-se que a Empresa X, capacite os encarregados de açougue para desempenhar e cobrar de seus subordinados as operações solicitadas pela equipe de qualidade, bem como torná-los capazes de desenvolverem ações corretivas e colocá-las em prática com o aval da equipe. Assim, esta equipe poderia atuar mais na fiscalização e orientação, uma vez que no cenário atual a mesma não consegue desenvolver apenas esse tipo de operação, devido a alta quantidade de lojas que precisam ser visitadas. Ou seja, são mais de 80 lojas, que provocam uma alta demanda a uma baixa oferta.

Mesmo com bons resultados, a pesquisa ainda pode elevar suas análises, principalmente na abrangência de entrevistados. Nessa pesquisa, foram realizadas quatro entrevistas, mas o porte da empresa permitia ainda mais pontos de vistas e enriquecimento das visões e inferências. Sendo assim, o presente estudo serve como base para futuros trabalhos, uma vez que mostra que é possível praticar a servitização em qualquer tipo de negócio, bem como é possível encontrar negócios que já a utilizam, mas não a percebem, como foi o caso da empresa analisada neste trabalho, a Empresa X. Também é possível e sugere-se que outras análises mais aprofundadas com ferramentas estratégicas sejam realizadas, como por exemplo, a análise das Forças de Porter. Sugere-se também, que o mesmo questionário utilizado como base para essa pesquisa possa ser aplicado em outros segmentos industriais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L.; CAUCHICK MIGUEL, P.; SILVA, M. T. Uma revisão da literatura sobre "servitização": bases para a proposição de um modelo conceitual de decisão. **Exacta**, v. 9, n. 3, p. 339-354, 2011.
- BAINES, T. et al. Servitization of manufacture: exploring the deployment and skills of people critical to the delivery of advanced services. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 24, n. 4, p. 637–646, 2013.
- BAINES, T.; et al. Towards an operations strategy for product-centric servitization. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 5, p. 494-519, 2009.
- BAINES, T.; SHI, V. G. A Delphi study to explore the adoption of servitization in UK companies. **Production Planning & Control**, v. 26, n. 14-15, p. 1171-1187, 2015.
- BALTACIOGLU, T. et al. A new framework for service supply chains. **The Service Industries Journal**, v. 27, n. 2, p. 105–124, 2007.
- BASTOS, D. F.; RESCH, S. Servitização na indústria alimentícia: análise de um modelo de negócio. In: INTEGRA UFMS, 3, 2019, Campo Grande, MT. Anais..., Campo Grande, MT, 2019.
- BEUREN, F. H.; AMARAL, C. E.; CAUCHICK MIGUEL, P. A. Caracterização de um sistema produto-serviço com base no seu ciclo de vida: análise em um purificador de água. **Exacta**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 11-26, 2012.
- BRISOLA, M.V.; CASTRO, A.M.G. Sintonia da informação sobre as preferências dos consumidores de carne bovina entre os agentes da cadeia de produção no Distrito Federal. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.7, n.3, p.370-381, 2005.
- BUAINAIN, M.; BATALHA, M.O. **Cadeia produtiva da carne bovina**. Série Agronegócios, v. 8. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Secretaria de Política Agrícola, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007.
- CECATTO, D. C. R; WEBER, T. B. B; DAMIÃO, E. **Estratégia Organizacional e Comunicação Interna**. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 17, 2016, Curitiba, PR. Anais..., Curitiba, PR, 2016.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2012.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- COSTA, R. S.; JARDIM, E. G. M. **Gestão de operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2017.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FERNANDES, I. G. M. et al. Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas**, Mato Grosso do Sul, v. 8, n. 01, 2015.

FERREIRA JUNIOR, R. **Desenvolvimento de modelo de negócio de PSS**: um estudo de caso na Mercedes-Benz do Brasil. 2017. Dissertação (Mestre em Engenharia Mecânica) – Centro Universitário FEI, São Bernardo do Campo, 2017.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FREITAS, W. R. S; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, 2011.

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

GODINHO FILHO, M. **Paradigmas Estratégicos da Manufatura**: configurações, relações com o planejamento e controle da produção e o estudo exploratório da indústria de calçados. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONCALVES, G. I.; M., G. H. S. **Servitização no transporte rodoviário de cargas no brasil**: questões críticas de um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 36., 2016, João Pessoa, PB. Anais..., João Pessoa, PB, 2016.

GOMES, O. **Obrigações**. 19. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

HOFRICHTER, M. **Análise SWOT**: Quando usar e como fazer. Simplíssimo Livros Ltda, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Em abril, volume de serviços cresce 0,7%**. Estatísticas Econômicas, 2021.

JACOBS. F. R.; CHASE, R.B. **Administração de operações e da cadeia de suprimentos**. 13. ed. AMGH Editora Ltda, 2012.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Bookman, 2009.

KAMAL, M. M. et al. Servitization implementation in the manufacturing organisations: Classification of strategies, definitions, benefits and challenges. **International Journal of Information Management**, v. 55, p. 102206, 2020.

KUWABARA, L. H. **Definição de processos e de modelos de dados para sistemas produto-serviço (PSS)**. 2015. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

LIKER, K. J.; ROSS, K. **O modelo Toyota de excelência em serviços: a transformação lean nas organizações de serviço**. Porto Alegre: Bookman, 2019.

LOZADA, G. **Administração de produtos e serviços**. Porto Alegre: Sagah, 2016.

MACHADO, J. G. C. F. Estratégias de marketing na indústria de alimentos: o caso dos frigoríficos na região de Presidente Prudente-SP. **Gestão e Sociedade**, v. 3, n. 5, p. 114-139, 2009.

MALAFAIA, G. C.; DIAS, F. R. T.; BISCOLA, P. H. N. Tendências para a indústria frigorífica de carne bovina no Brasil. **Boletim Citarne EMBRAPA**, 2020.

MALAFAIA, G. C.; DIAS, F. R. T.; MEDEIROS, S. R. Terroir e empreendedorismo na produção de carne bovina. **Embrapa Gado de Corte (INFOTECA-E)**, 2021.

MATTOS, B. L. **Impacto da servitização no modelo de negócio de empresas manufatureiras: o caso Scania**. 2012. Dissertação (Mestre em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

MEDEIROS, N. L. **A servitização nas cafeterias independentes do Brasil: a percepção em relação aos serviços dos fornecedores de café**. 2020. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Faculdade de Agronomia de Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

MELLO, C. H. P. et al.; **Gestão do processo de desenvolvimento de serviços**. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, L. T. C. **A servitização sob a perspectiva das capacidades dinâmicas**. 2018. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2018.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

NEELY, A. **Servitization in Germany: An International Comparison**. p. 1-10, 2013

OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PACHECO, J.W.; YAMANAKA, H. T. **Guia técnico ambiental de abates (bovino e suíno)**. São Paulo: CETESB, p.98, 2006.

PALADINI, E. P.; BRIDI, E. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso**. São Paulo: Atlas, 2013

PASCOAL, Leonir Luiz et al. Relações comerciais entre produtor, indústria e varejo e as implicações na diferenciação e precificação de carne e produtos bovinos não-carcaça. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 40, p. 82-92, 2011.

PASLAUSKI, C. A.; AYALA, N. F.; FRANK, A. G. **Front-end da servitização: o papel dos clientes no marketing, operações e engenharia de PSS**. In: WORKSHOP DO INSTITUTO DE INOVAÇÃO E GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 5., 2016, Betim, MG. Anais ..., Betim, MG, 2016.

QUEIROZ, S. A. B. **Efeito da servitização no desempenho de pequenas e médias empresas fabricantes de bens de capital**. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2018.

REIS, N. G.; BRAGA JUNIOR, A. E. **Critérios para a caracterização de um sistema produto-serviço**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., 2015, Fortaleza, CE. Anais..., Fortaleza, CE, 2015.

RIBEIRO, A. L. D. **Modelo de análise da percepção de valor pelo cliente de Sistema de Produto-Serviço: um estudo de caso em um serviço virtual de subscrição**. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) – Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

RIBEIRO, V. C. **Aplicação do conceito sistema produto-serviço (PSS) no desenvolvimento integrado de produto**. 2011. Dissertação (Mestre em Engenharia Mecânica) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

SAMPSON, S. E. Customer supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations. **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n. 4, out. p. 348–364, 2000.

SANTOS, L. C. **Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SANTOS, R. B. P.; PALADINI, E. P.; JUNGLES, A. E. **A servitização como instrumento estratégico em um grupo empresarial da construção civil**. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 15., 2014, Maceió, AL. Anais..., Maceió, AL, 2014.

SCANFONE, L. **A estrutura das redes de suprimentos em serviços: uma análise à luz das diversas formas de oferta do serviço para o cliente**. 2016. Tese (Doutor em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

SILVA, D. F. N. **Potencial impacto da servitização na indústria de manufatura brasileira: uma revisão sistemática.** 2020. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) – Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade Federal de Campina Grande, Sumé, 2020.

SISTEMA IBGE DE RECUPERAÇÃO AUTOMÁTICA (SIDRA). **Tabela 6703 –Unidades locais, pessoal ocupado total, pessoal ocupado assalariado, pessoal assalariado médio, salários e outras remunerações e salário médio mensal, por seção, divisão e grupo da classificação de atividades (CNAE 2.0), faixas de pessoa ocupado total e natureza jurídica.** SIDRA, 2018. [S.l].

SOUSA, R. S. A servitização da indústria: como competir através dos serviços?. ASSOCIAÇÃO DOS INDUSTRIAIS METALÚRGICOS, METALOMECÂNICOS E AFINS DE PORTUGAL (AIMMAP). p. 37, 2019.

SOUZA JUNIOR, W. C. **Relação entre servitização e desempenho organizacional: estudo realizado com gestores do setor de máquinas e equipamentos.** 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2015.

THOMAZINE, J. S.; BISPO, F. C. S. **Dependência de Recursos e Custos de Transação: uma Análise sobre os Motivos da Terceirização.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 6, 2014, Resende, RJ. Anais..., Redende, RJ, 2014.

TIGRE, P. B.; PINHEIRO, A. M. **Inovação em serviços na economia do compartilhamento.** São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

TSENG, M. M.; QINHAI, M.; SU, Chuan-Jun. Mapping customers' service experience for operations improvement. **Business Process Management Journal.** v. 5, n. 1, p. 50-64, 1999.

TUKKER, A. Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from suspronet. **Business Strategy and the Environment**, v. 13, n. 4, p. 246–260, 2004.

WANG, Y. et al. Service supply chain management: a review of operational models. **European Journal of Operational Research**, v. 247, n. 3, p. 685–698, dez. 2015.

WIRTZ, J.; HEMZO, M. A.; LOVELOCK, C. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia, estratégia.** 8. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAGO, A. P. Estudo de produtividade do processo de desossa de acém e paleta em uma indústria frigorífica. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Alimentos) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1997.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
CENTRO MULTIDISCIPLINAR DE ANGICOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIAS
CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Angicos, 01 de Agosto de 2021.

Prezados,

Me chamo Maria Tatiana da Cunha, graduanda do curso de Engenharia de Produção, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – Centro Multidisciplinar de Angicos. Estou desenvolvendo minha Monografia para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção, o qual tem como título “**ESTRATÉGIAS DE SERVITIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UM FRIGORÍFICO NA REGIÃO NORDESTE**” sob orientação da Prof^a. Dra. Luciana Torres Correia de Mello. O motivo do contato está relacionado com o perfil da sua empresa, o qual é significativamente compatível com o que busca a minha pesquisa, por se tratar de uma empresa referência nesse segmento de mercado. Portanto, gostaria de saber se posso contar com a sua participação para desenvolver esta pesquisa na sua empresa, valendo salientar que a mesma será identificada com um nome generico – Empresa X. Em caso positivo, ou tenha interesse em saber um pouco mais, te envio em anexo o Protocolo Detalhado da Pesquisa. Desde já, agradeço pela atenção e fico no aguardo de um retorno.

Atenciosamente,

--

Maria Tatiana da Cunha

Graduanda do curso de Engenharia de Produção (UFERSA)

Rua: Gamaliel Martins Bezerra, Nº 587

WhatsApp: (XX) X XXXX-XXXX – Angicos/RN – 59.515-000

APÊNDICE B – PROTOCOLO DETALHADO DA PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
CENTRO MULTIDISCIPLINAR DE ANGICOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIAS
CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PROTOCOLO DETALHADO DA PESQUISA

Angicos, 01 de Agosto de 2021.

Apresentação: Esta entrevista é parte da Monografia de Maria Tatiana da Cunha, sob orientação da Profª. Dra. Luciana Torres Correia de Mello, que busca responder ao questionamento da pesquisa, que consiste em: “Como acontecem as relações estratégicas de serviços entre a Empresa X e as redes de supermercados e como estas percebem e avaliam o PSS oferecido?”.

Objetivo da pesquisa

Identificar e analisar como acontecem as relações estratégicas de serviços existentes entre a Empresa X e as redes de supermercados, e como estas percebem e avaliam o Sistema Produto-Serviço (PSS) oferecido.

Benefícios e resultados

- Contribuir para o entendimento do contexto de como a servitização pode ser praticada, em especial, em um determinado segmento de mercado;
- Ao final da pesquisa, disponibilizar aos participantes um relatório composto pelos resultados e seus principais achados, bem como sugestões de melhorias para melhor satisfazer seus clientes caso seja identificado algum gargalo.

Procedimento metodológico

Os dados da pesquisa serão coletados por meio de uma entrevista com roteiro semi-estruturado, dividido em quatro grupos, a saber:

- **Funcionamento:** informações sobre os relacionamentos da empresa com seus fornecedores e clientes, como também das operações que são realizadas;

- **Aspectos da estratégicos:** informações sobre o sistema de produto-serviço (entrega do pacote) e, relação com o cliente,
- **Análise de mercado:** análise de mercado por meio da matriz *SWOT*
- Desenvolvimento estratégico: informações a respeito de como as estratégias são desenvolvidas
- **Percepções dos colaboradores da empresa:** informações a respeito do que os colaboradores da empresa acredita fazer parte da concepção do cliente com relação a sua empresa.

A entrevista poderá ser realizada em formato remoto (virtual) por meio de ferramenta a combinar (*Google Meet, Skype, Whastapp* ou outra) ou presencial. **No que se refere ao tempo de duração da entrevista, esta possui em média de 1 hora.** O ideal para que a pesquisa se torne ainda mais rica e possa proporcionar melhores resultados é que, se possível, o áudio da entrevista seja gravado, mas garantindo o anonimato do participante. Para as entrevistas, pretende-se contato com os principais envolvidos nas operações, como o(a) diretor(a), gerente (a), coordenador(a) de campo e supervisor(a).

Informações da pesquisadora

Maria Tatiana da Cunha

Graduanda do curso de Engenharia de Produção pela UFERSA – Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Campus Angicos/RN. Possui título de graduação em Ciência e Tecnologia pela UFERSA e Gastronomia pela UnP – Universidade Potiguar, Campus Natal/RN.

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA EMPRESA X

CARACTERIZAÇÃO	
1. PERFIL DO RESPONDENTE a) Cargo e tempo de atuação 2. DESCRIÇÃO E ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO a) Qual segmento atua? b) Quais as unidades fabris e tempo de atuação? c) Qual a quantidade de funcionários da unidade em estudo (contratados e que prestam serviço à Empresa X)? d) Quais os setores da Empresa X? e) Qual o papel do diretor, gerente, coordenador de campo e supervisor? Como acontece a comunicação entre eles? f) Quais são os produtos/serviços comercializados pela Empresa X? g) Todos os produtos são comercializados em todas as unidades fabris? Se não, porque? h) Quem são seus clientes?	d) Existe algum Procedimento Operacional Padrão (POP) a ser seguido durante as operações? Se sim, em que momento são disponibilizados?
	ASPECTOS DA SERVITIZAÇÃO 1. SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO (ENTREGA DO PACOTE) a) Quais os motivos que levaram a comercializar o serviço? Houve planejamento para oferecê-lo? Como aconteceu? b) Já teve algum problema com o oferecimento desse serviço? Pode contar um caso? c) Você já ouviu falar no termo “Servitização”? Se sim, o que sabe sobre? 2. CONTRATO E CLIENTE a) Como a Empresa X faz para identificar as necessidades do cliente? b) Como funciona a inserção desse serviço em um cliente-empresa? Pode contar um pouco dessa negociação? c) Como é formulado o contrato? O que especifica?
FUNCIONAMENTO 1. REDE DE RELACIONAMENTOS a) Como a Empresa X se relaciona com seus clientes e fornecedores (desde a compra até a venda)? b) Quais as responsabilidades do seu cliente em relação ao serviço? Está explicitado em contrato? c) Possui frota própria? Como é utilizada? 2. OPERAÇÕES a) Como é feito o controle de estoque (responsável, periodicidade e controle de qualidade)? b) Quais operações são realizadas no estabelecimento do cliente da Empresa X? c) Há treinamento para os funcionários? Se sim, como é feito, por quem e qual periodicidade?	- Existe algum concorrente direto (que ofereça o mesmo serviço)? Pode citar um deles? Quais características são semelhantes? - O que seus concorrentes estão fazendo de diferente da Empresa X? 2. DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO a) Como as estratégias internas são desenvolvidas? b) Qual a periodicidade de revisão das estratégias internas?
	PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES a) Para você, o que fez seus clientes terceirizarem as atividades que a Empresa X desempenha? b) O que levou a eles escolherem a Empresa X e não a do seu concorrente? c) O que você acha que seu cliente valoriza no que está sendo ofertado pela Empresa X (serviço ou produto)? Como o cliente avalia? d) Há pesquisas de satisfação junto aos clientes da Empresa X? Como acontece?
	ASPECTOS ESTRATÉGICOS 1. ANÁLISE DE MERCADO (SWOT) a) Forças - Cite 3 características positivas da Empresa X no mercado. b) Fraquezas - Cite 3 aspectos que você considera que deveriam ser melhorados e evitados Empresa X. c) Oportunidades - O que você julga como tendência atual no mercado? - Que outro segmento a Empresa X poderia atuar?

	d) Ameaças - No mercado externo o que atrapalha o andamento do seu negócio? - Quais as estratégias que a Empresa X utiliza para eliminar essas barreiras?	
--	--	--

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O CLIENTE-EMPRESA (REDE DE SUPERMERCADO)

CARACTERIZAÇÃO	FUNCIONAMENTO	ASPECTOS DA SERVITIZAÇÃO	PERCEPÇÕES DO COLABORADOR
1. PERFIL DO RESPONDENTE a) Cargo e tempo de atuação 2. DESCRIÇÃO E ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO a) Qual segmento que atua? b) Há quantas unidades da rede e qual tempo de atuação na cidade? c) Quais produtos para comercialização são adquiridos da Empresa X? d) Todas as unidades vendem os mesmos produtos adquiridos da Empresa X? Se não, porque? e) Quem são seus clientes?	1. REDE DE RELACIONAMENTOS a) Quais as responsabilidades da sua Empresa X em relação ao serviço prestado no açougue das suas unidades? Está explicitado em contrato? 2. OPERAÇÕES a) Como é feito o controle de estoque no açougue das unidades (responsável, periodicidade e qualidade do produto)? b) Algum funcionário das unidades da rede realiza alguma operação no açougue? Se sim, cite algumas. c) Sua empresa interfere no treinamento dos funcionários da Empresa X que irão trabalhar em suas unidades? Se sim, pode contar quais as restrições impostas?	1. SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO (ENTREGA DO PACOTE) a) Quais os motivos que levaram a rede a comercializar esse tipo serviço? Houve planejamento para oferecê-lo? Como aconteceu? b) Já teve algum problema com o oferecimento desse serviço? Pode contar um caso? c) Você já ouviu falar no termo “Servitização”? Se sim, o que sabe sobre? 2. CONTRATO E CLIENTE d) Como é formulado o contrato? O que especifica?	a) Para você, o que fez a sua rede terceirizar as atividades que a Empresa X desempenha? b) O que levou a sua rede escolher a Empresa X e não o concorrente dela? c) O que faria sua empresa trocar a Empresa X pelo concorrente dela? d) O que sua empresa valoriza no que está sendo ofertado pela Empresa X (serviço ou produto)? Como que sua empresa avalia? e) A Empresa X realiza alguma pesquisa de satisfação junto a sua empresa? Como acontece?
		ASPECTOS ESTRATÉGICOS	
		1. ANÁLISE DE MERCADO (SWOT) a) Forças - Cite 3 características positivas na Empresa X no mercado. b) Fraquezas - Cite 3 aspectos que você considera que deveriam ser melhorados e evitados na Empresa X. c) Oportunidades - O que você julga como tendência atual no mercado do segmento da Empresa	

		X? d) Ameaças Existe algum concorrente direto (que ofereça o mesmo serviço da Empresa X)? Pode citar um deles? Quais características são semelhantes? - O que esses concorrentes estão fazendo de diferente da Empresa X?	
--	--	--	--