



XV Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído

Avanços no desempenho das construções – pesquisa, inovação e capacitação profissional

12, 13 E 14 DE NOVEMBRO DE 2014 | MACEIÓ | AL

A SERVITIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO EM UM GRUPO EMPRESARIAL DA CONSTRUÇÃO CIVIL

SANTOS, Rúbia Bernadete Pereira dos (1); PALADINI, Edson Pacheco(2); JUNGLES, Antônio Edésio (3)

(1) UFSC, (47) 9676-4948, e-mail: rubiabpds@gmail.com (2) UFSC, e-mail: paladini@deps.ufsc.br, (3) UFSC, e-mail: ajungles@ceped-ufsc.br

RESUMO

A sociedade industrial passa por uma mudança estrutural para a sociedade de serviços. Assim, as organizações, em um âmbito mundial, passam por uma alteração de paradigma da liderança em tecnologia para a liderança em utilização. Para tanto, as empresas tem adotado como estratégia de diferenciação a servitização, que é a integração de serviços aos produtos. Tal estratégia aproxima os fabricantes de seus consumidores, agregando valor ao produto, aumentando a satisfação e fidelizando seus consumidores e criando uma barreira competitiva sustentável. Diante deste contexto, o presente artigo busca investigar se as organizações brasileiras da indústria da construção civil têm adaptado as suas estratégias, em consonância ao mercado mundial, e adicionado serviços ao seu portfólio de negócios. Para analisar o uso da servitização, foi realizado um estudo de caso em um grupo empresarial de médio porte, da construção civil, localizado em um Balneário conhecido, durante o primeiro trimestre de 2013. O método utilizado foram entrevistas semiestruturada aos representantes da organização. A estratégia foi caracterizada, por meio da expansão do grupo, desde 2007, em atividades de prestação de serviço. Com tais ações, houve um aumento de produção em área construída de 50,14%, nos últimos cinco anos e um acréscimo em 10,05% no índice de satisfação de seus consumidores, nos últimos três anos, demonstrando a adequação do uso da servitização como estratégia de negócio.

Palavras-chave: Servitização, diferenciação, construção civil.

ABSTRACT

The industrial society undergoes a structural change for services society. Thus, the organizations, in a global context, undergo a paradigm shift in technology leadership for leadership in use. For this, the companies have adopted the servitization as differentiation strategy, which is the integration of services and products. This strategy approaches the manufacturers of their consumers, adding value to the product, increasing the satisfaction and loyalty of your customers and creating a sustainable competitive barrier. On this context, this article aims to investigate whether Brazilian organizations in the construction industry have adapted their strategies, in line to the world market, and added services to its business portfolio. To analyze the use of servitization, a case study was conducted in a business group midsized construction, located in a known Balneario, during the first quarter of 2013. The method used was semi-structured interviews with the representatives of the organization. The strategy was characterized by expansion of the group since 2007, in service activities. With these actions, there was an increase in production of building area of 50.14 %, over the last five years, and an increase in 10.05% in the index of satisfaction of its consumers, over the last three years, demonstrating the appropriateness of using servitization as a business strategy.

Keywords: Servitization, differentiation, civil construction.

1 INTRODUÇÃO

Os países industrializados passam por uma mudança estrutural para a sociedade de serviços, tal alteração é motivada pela redução dos postos de trabalho, devido ao aumento da automação e produtividade. Assim, as organizações passam por uma alteração de paradigma, da liderança em tecnologia para a liderança em utilização (MEIER; ROY; SELIGER, 2010).

Em complemento, Yang et al. (2009) afirmam que, de forma crescente, os fabricantes de produtos estão alocando um menor esforço na manufatura e um maior foco no provisionamento de serviços de valor agregado ao consumidor. De acordo com Meier, Roy e Seliger (2010) os clientes não escolhem mais o produto de menor preço, mas aqueles cujo ciclo de vida é maior e que possuem assistência durante o uso.

Segundo Baines et al. (2009) para atender esta demanda de serviços especializados e de maiores exigências dos clientes surge o processo denominado de servitização. Assim, os fabricantes associam serviços aos seus produtos, criando vínculo com seus consumidores e vantagem competitiva sustentável com relação aos seus concorrentes.

Diante deste contexto, busca-se responder o seguinte problema de pesquisa, as organizações brasileiras da indústria da construção civil tem adaptado as suas estratégias, em consonância ao mercado mundial, agregando valor aos seus produtos por meio da adição de serviços ao seu portfólio de negócios?

Para tanto, realizou-se um estudo de caso em um grupo empresarial de médio porte, da indústria da construção civil, com intuito de averiguar a presença de estratégias de negócio voltadas ao sistema de servitização.

Para atingir este objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: i) definir as características do sistema de servitização; ii) estudar as estratégias de negócio do estudo de caso; iii) verificar a utilização da servitização como estratégia de negócio.

A relevância deste artigo é caracterizada através das proposições apresentadas e da necessidade das organizações em adaptar suas estratégias de negócio, de modo a criar um diferencial competitivo e assegurar a sobrevivência no mercado.

Este artigo foi organizado em seis seções, sendo elas: 1. o capítulo introdutório; 2. o referencial teórico, contemplando os fundamentos teóricos sobre planejamento estratégico e o sistema de servitização; 3. a metodologia utilizado; 4. o estudo de caso; 5. a discussão dos resultado; 6 as considerações finais e por fim, as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico, ou a definição da estratégia competitiva, é entendido como um processo pelo qual a organização define um plano ou procedimento com intuito de caracterizar seu mercado alvo, seus clientes e produtos, assim como, as ações requeridas para atingir os objetivos propostos pela empresa (AZEVEDO, 2013).

Segundo, Porter (1996) o desenvolvimento de uma estratégia significa executar diferentes atividades ou realizá-las de modo distintos, com intuito de superar os concorrentes de mercado. As organizações, portanto, desenvolvem suas estratégias para obter vantagem competitiva, fornecendo valor para o cliente e criando-o para si.

Os modelos genéricos de Porter sugerem que a criação de valor pode ser obtida segundo três estratégias competitivas: a liderança pelo custo, a diferenciação e o enfoque. De acordo com Schneider et al. (2009) a primeira estratégia, refere-se a ações voltadas à eficiência, produtividade e redução do custo; enquanto que, a segunda trata da utilização da tecnologia, da assistência ou outros meios para se criar diferenciais e a terceira é a definição de um público alvo restrito e a utilização de uma das estratégias mencionadas.

Contudo, para Mintzberg, Alstrnand e Lampel (2009) o processo de elaboração de uma estratégia é muito mais rico, confuso e dinâmico do que os processos descritos por Porter. Estes autores descrevem o processo de formulação da estratégia em dez escolas, sendo: três prescritivas, seis descritivas, e a última integrativa. Sendo elas:

- escola do design: responsável pelo processo de concepção;
- escola do planejamento: descreve o processo de formulação;
- escola do posicionamento: analisa criticamente a formulação da estratégia;
- escola empreendedora: apresenta o processo visionário da estratégia;
- escola cognitiva: determina a formulação como um processo mental;
- escola de aprendizado: pondera a estratégia como um processo emergente;
- escola do poder: considera a formulação um processo de negociação;
- escola cultural: avalia sua criação como um processo coletivo;
- escola ambiental: defende a estratégia como um processo reativo;
- escola de configuração: considera a formulação da estratégia como um processo de transformação.

Os autores concordam que independente da teoria utilizada, explícita ou implicitamente, toda organização define sua estratégia. Sendo que, o foco das estratégias organizacionais atuais tem se direcionado a capacidade de criação de valor para os clientes, por meio de soluções inovadoras e criativas.

2.2 Servitização

A servitização foi um termo definido por Vandermerwe e Rada em 1988 e desde, então, este sistema tem sido estudado. Atualmente, muitas organizações estão adotando-a como forma de agregar valor aos produtos, gerando capacidades adicionais aos fabricantes e criando uma diferenciação, com ação de longo prazo. (BAINES et al., 2009).

Segundo, Schmenner et al. (2009) a servitização não deve ser considerada uma nova estratégia de negócio. Uma vez que, este processo tem sido adotado por organizações a mais de 150 anos, onde os fabricantes buscam controlar os elementos à jusante de sua cadeia de abastecimento, com o intuito de se aproximar do cliente e criar uma barreira sustentável, à entrada de concorrente, pela fidelização dos clientes.

A principal característica da servitização diz respeito à mudança de foco da venda do produto para um conjunto de serviços. Segundo Silva et al. (2009), o recurso básico deixa de ser a produção, mas um sistema de conhecimento em que toda a organização se volta ao atendimento das necessidades do usuário.

Para Baines et al. (2009) as terminologias de produto e serviço, para o estudo da servitização, são definidos como sendo: o produto, os artefatos materiais, ou seja, o

objeto em si; e o serviço como os ativos intangíveis de uma atividade econômica que não resulta em propriedade.

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

Desta forma, a provisão de serviços por si só não é considerada uma vantagem competitiva para a organização. Segundo Davies (2003) os serviços se tornam um diferencial quando estes combinados aos produtos proveem soluções que agregam valor para os clientes.

De acordo com Brax (2005) existem inúmeras razões para incluir serviços nos portfólios das empresas, tais como facilitar a venda de produtos, aumentar a fidelidade dos consumidores, criar oportunidades de crescimentos em mercados maduros, equilibrar os efeitos dos ciclos econômicos com diferentes fluxos de caixa e responder as demandas do mercado.

Enquanto que as pesquisas de Baines et al. (2009) sugerem três fatores que impulsionam o uso de estratégias de servitização, definidos por como sendo: financeiro, para aumentar a margem de lucro e estabilidade de renda; estratégico, para criar uma vantagem competitiva de diferenciação; e comercialização, para influenciar a decisão de compra e fidelizar o cliente.

Com relação aos modos de servitização, um estudo desenvolvido por Wise e Baumgartner (1999) *apud* Almeida, Miguel e Silva (2011) apresenta três modelos de negócio visando à aproximação com o cliente, sendo eles:

- serviços embutidos: a inclusão de serviços nas ofertas tradicionais, eliminando atividades que deveriam ser realizadas pelos clientes;
- serviços abrangentes: a integração aos produtos de serviços que não podem ser cominados aos serviços, mas devido a posição privilegiadas como fornecedor, oferecem esta atividade associada aos clientes;
- soluções integradas: refere-se a oferta de uma gama de serviços em conjunto com os produtos.

Enquanto que, o autor Davies (2003) propõe uma estrutura contento cinco modos de realização da servitização, definindo-os como: solução de problemas, consultoria, integração de sistemas, financiamento e soluções integradas.

3 METODOLOGIA

O artigo trata de um estudo de caso sobre o sistema de servitização como estratégia de negócio, aplicado a um grupo empresarial da construção civil, localizado em um Balneário conhecido.

Caracteriza-se como de natureza qualitativa, com delineamento exploratório, por se tratar de uma pesquisa de interpretação dos fenômenos e atribuição de significados, sem a utilização de métodos e técnicas estatísticas, mas com intuito de ampliar o conhecimento a respeito de poucos objetos.

Primeiramente, foi realizada uma revisão bibliográfica, a respeito do tema servitização. Esta busca teve como desígnio definir as características deste sistema de negócios, de forma a possibilitar a verificação do uso destas estratégias em uma organização.

Para contextualizar a pesquisa, foi selecionado um grupo empresarial de médio porte, da construção civil, para verificar a utilização do sistema de servitização como instrumento estratégico de diferenciação de negócios, onde foi elaborado o estudo de caso.

Empregaram-se como método de pesquisa, entrevistas semiestruturadas, com o setor de qualidade e a diretoria executiva, que foram definidos como os representantes do grupo. Para garantir a confiabilidade das informações foi realizada análise documental dos procedimentos da empresa.

Este estudo foi realizado durante o primeiro trimestre do ano de 2013. Com base nas informações obtidas durante as entrevistas e alguns dados fornecidos pela empresa, foram realizadas as análises e desenvolvido o presente artigo.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Descrição do grupo empresarial

O grupo empresarial é definido como uma organização de médio porte do subsetor de edificações da indústria da construção civil que atua principalmente na construção e comercialização de edifícios comerciais e residenciais de alto padrão. Possui um quadro funcional composto por mais de 800 funcionários, tendo como característica uma representativa parcela da equipe própria.

Fundado em 1984 em um Balneário conhecido, é uma organização de base familiar e cultura hierárquica. Até o ano de 2013, entregou 435.497,16 m² em área construída em mais de trinta edifícios, onde grande parcela (cerca de setenta por cento) de seus empreendimentos construídos na última década.

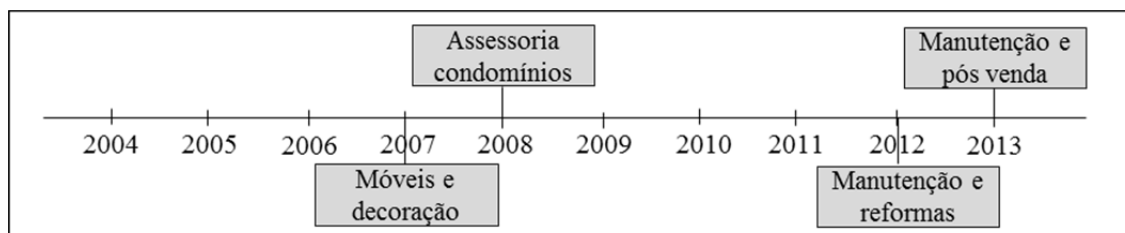
A organização tem como missão em seus empreendimentos, valorizar os espaços, proporcionando bem estar, elegância, conforto e exclusividade. Nos últimos anos, diversificou seu ramo de atuação em diversos segmentos, relacionados à construção civil. Estes segmentos adicionaram serviços, ou qualidade ao produto, agregando valor aos edifícios.

4.2 Desenvolvimento do grupo empresarial

A expansão do grupo iniciou em 2002 com a empresa de fundações. Esta empresa surgiu através da observação do mercado, que se encontrava aquecido e demonstrava um crescimento promissor. Atualmente, a empresa de fundações possui mais de dez equipes distribuídas em diversos locais do país.

Desde 2007 o foco de expansão da empresa se voltou ao atendimento de seus consumidores e à busca por melhor compreender suas necessidades. Assim, observaram-se modificações nas suas práticas para atividades associados à venda dos apartamentos, produto principal do grupo. Na Figura 01, pode ser visualizada a cronologia da abertura de empresas do grupo.

Figura 01 – Cronologia abertura das empresas do grupo.



Nos anos 2007, 2008, 2012 e 2013 realizaram-se a abertura da empresa de móveis e decoração, a assessoria de condomínios, a manutenção e reformas e a manutenção pós venda, respectivamente. As empresas têm o intuito de agregar valor, por meio da venda associada de serviços durante a aquisição do apartamento e o fornecimento de serviços de apoio posteriores à compra.

Outra forma adotada pela organização para agregar qualidade e diferenciação aos seus produtos foi a setorização da empresa. Ou seja, a organização cria setores que se apropriam o fornecimento de alguns serviços e insumos, específicos da construção civil, antes terceirizados, elevando o desempenho de determinada atividade.

A setorização ocorre quando a eficiência dos fornecedores está abaixo do padrão estabelecido pela empresa. Assim, investe-se em equipamentos e técnicas de modernização de determinado serviço ou insumo. No ano de 2013, foi construída uma fábrica para alocar: o atelier de gesso, o atelier da marcenaria, a fábrica de esquadrias, a marmoraria, entre outros.

Em 2013 a organização também pretendia incluir nos locais de comercialização de imóveis, pesquisas com os clientes que não adquiriram seus apartamentos com intuito de identificar as razões que impediram a aquisição e desenvolver a qualidade do produto.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

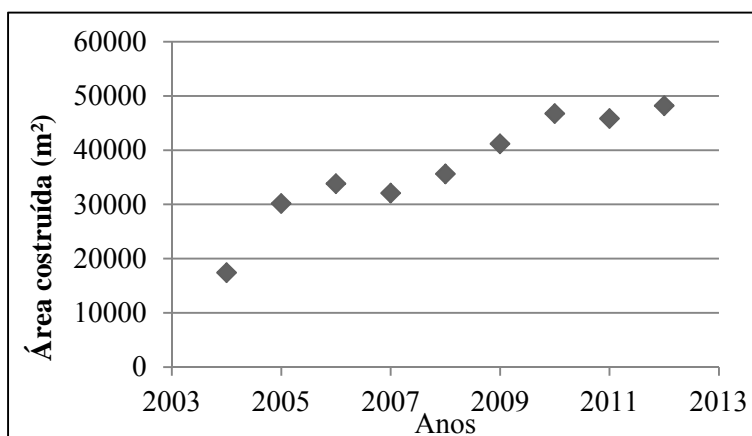
O grupo empresarial desde sua formação utilizou como estratégia de negócio o enfoque em um público alvo característico, desenvolvendo apartamentos personalizados aos seus consumidores. Assim, o sistema de servitização concorda com os objetivos do grupo ao criar um diferencial competitivo, por meio da agregação de valor ao produto.

O sistema de servitização foi utilizado de modo intuitivo pela organização, como forma de melhor atender o seu consumidor e agregar valor ao seu produto. Observa-se o emprego desta estratégia com base nas seguintes análises:

- em períodos com menor volume de investimentos no setor, o grupo atuou como financiador de seus imóveis, forma de comercialização que garantiu o crescimento da empresa na década de 80;
- atualmente, com a empresa de móveis e decorações constata-se a utilização de dois modelos de negócio: a venda do apartamento de forma combinada ao serviço de decoração (solução integrada), ou a comercialização de apartamentos mobiliados (serviços embutidos);
- a assessoria de condomínios e as empresas de manutenção e reforma e ou pós vendas se caracterizam como estratégias de serviços abrangentes.

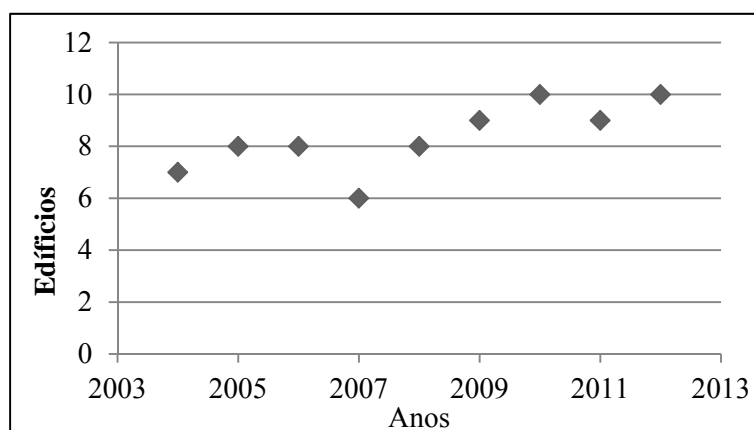
Com relação a tais estratégias serem convertidas em crescimento organizacional, verifica-se que com a abertura das empresas que associassem serviços ao produto principal da organização, pode ser verificado um aumento anual gradual na produção de metros quadrados (m²). Em 2007 eram produzidos 32.108,00 m² e em 2012 foram construídos 48.207,60 m², que representam um acréscimo de 50,14% em área construída em um período de cinco anos, conforme representado na Figura 02.

Figura 02 – Área construída na última década.



Os resultados permanecem promissores ao avaliar a quantidade de empreendimentos construídos simultaneamente, neste período de cinco anos (de 2007 a 2012) houve um aumento de 66,67%, onde em 2007 eram executados seis empreendimentos para dez em 2012 (Figura 03).

Figura 03 – Número de edifícios construídos na última década.

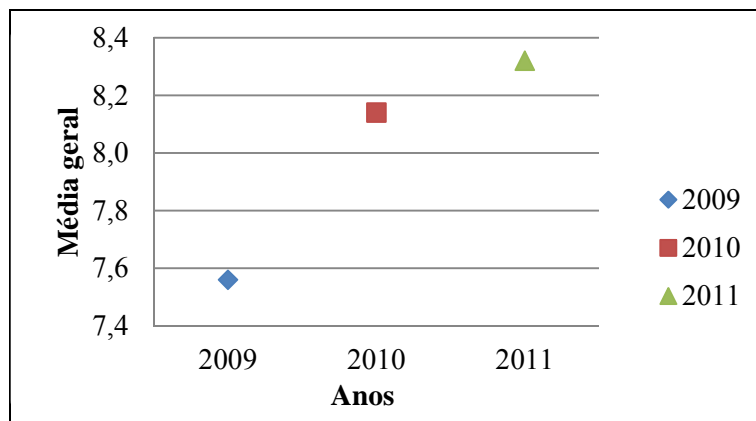


Ressalta-se que durante o segundo semestre de 2009, o grupo empresarial observou algumas alterações no setor em virtude da crise econômica mundial. Contudo, pode ser observado que a organização manteve sua produção.

Este fato, também está associado a outras medidas, tais como: a abertura de dois empreendimentos para financiamentos em 2008. Sendo que, os demais empreendimentos continuam amparados com capital próprio. Esta alteração foi utilizada para dar velocidade construtiva e manter o crescimento do grupo.

Outro índice interessante se refere à satisfação dos consumidores, por meio deste se verifica a agregação de valor ao cliente por meio das ações utilizadas pelo grupo. A avaliação dos consumidores começou a ser realizada em 2009. Através deste índice pode ser verificada a melhora gradual na qualidade dos empreendimentos em 10,05% ao longo de um período de três anos, apresentado na Figura 04.

Figura 04 – Média geral da pesquisa de satisfação dos consumidores.



Por meio desta análise, percebe-se que a servitização pode ser vista como uma estratégia que tem sido adotada pela construção civil e apresenta bons resultados. Contudo, observa-se que outras ações foram realizadas em conjunto e que esta estratégia não pode ser considerada a única responsável pelos resultados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema de servitização é um instrumento estratégico interessante no que diz respeito à diferenciação, pois promove a integração entre produtos e serviços, agregando valor ao produto, aumentando a satisfação dos consumidores e garantindo a fidelização dos mesmos.

Independente do modelo estratégico adotado pela organização, a aproximação com o seu consumidor por meio da prestação de serviço é considerada positiva por permitir o desenvolvimento e a evolução do produto em consonância com os requisitos definidos como relevantes.

Com relação ao estudo de caso, foram verificadas algumas ações que caracterizam a utilização da servitização como instrumento estratégico no grupo empresarial da construção civil analisado. Observou-se que tais ações apresentam bons resultados, uma vez que refletem em um crescimento contínuo da produção e um acréscimo da qualidade do produto, segundo avaliação de seus consumidores.

Contudo, ressalva-se que o uso deste processo não deve ser considerado a razão exclusiva para o crescimento do grupo empresarial, sendo necessária uma análise mais aprofundada. Sugere-se o desenvolvimento e aplicação de um modelo que mensure a viabilidade das ações de servitização e avalie a lucratividade dos investimentos e a necessidade do mercado.

Este estudo foi desenvolvido em um grupo empresarial em isolado, logo, para verificar a aderência nas organizações da construção civil as estratégias de servitização, este

estudo deve ser expandido para outras empresas do mesmo segmento. Demonstra-se também adequado a avaliação de outros segmentos industriais a respeito do tema.

REFERENCIAS

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

AZEVEDO, R. C. **Sistema computacional para coleta, armazenamento e exibição de indicadores de desempenho e produtividade da construção civil**. 2009. 296 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

BAINES, T. S. et al. State-of-the-art in product-service systems. In: Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers: Part B. **Journal of Engineering Manufacture**, [S.l], v. 221, n. 10, p. 1543-1552, 2007.

_____. The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v.20, n. 5, p. 547-567, 2009.

BRAX, S. A manufactures becoming service provider: challenges and a paradox. **Management Service Quality**, v. 15, n. 2, p. 142-155, 2005.

DAVIES, A. Are firms moving “downstream” into high-value services? In: TIDD, J.; HULL, F. M. **Service innovation: organizational responses to technological opportunities e market imperatives imperial**. College Press, 2003.

MEIER, H.; ROY, R.; SELIGER, G. Industrial Product-Service Systems (IPS2). **CIRP Annals - Manufacturing Technology**, [S.l], v. 59, p. 607–627, 2010.

MINTZBERG, H.; AHSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da estratégia**. Bookman, 2009.

PORTER, M. **What is strategy?** Boston: Harvard Business Review, 1996.

SCHMENNER, R. W. Manufacturing, Service, and Their Integration: Some History and Theory. **International Journal of Operations e Production Management**, [S.l], v. 29, n. 5, p. 431-443, 2009.

SCHNEIDER, A. B. et al. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista Administração UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 298-326, maio/ago. 2009.

SILVA, J. S. G. et al. Análise comparativa entre o MEPSS e o modelo de referência unificado para o processo de desenvolvimento de produtos (PDP). In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16. 2009. **Anais...**, 2009.

YANG, X. et al. A practical methodology for realizing Product-Service Systems for consumer products. **Computers & Industrial Engineering**, [S.l], v. 56, p. 224-235, maio 2009.