



A Servitização da Indústria



Associação
Têxtil e Vestuário
de Portugal



A Servitização da Indústria

Promotor do projeto

ATP – Associação Têxtil de Vestuário de Portugal



Autor

Pamésa Consultores Lda.

PAMÉSA
CONSULTORES

Data

2022

Cofinanciado por



A Servitização da Indústria





Enquadramento		6
1	A Servitização	7
1.1	O que é?	7
1.2	A importância da Servitização	10
2	Os níveis de servitização	12
2.1	Os modelos de negócio com base em serviços	15



3	As vantagens da Servitização	16
3.1	Como implementar	17
3.2	As principais condições	19
3.3	As competências necessárias e as dificuldades	20
3.4	As tendências e a Servitização	22
	Bibliografia	26



Enquadramento

O presente trabalho, tem em vista fazer uma abordagem simples sobre o essencial da servitização¹, informar casos de boas práticas, sensibilizar as empresas da Indústria Têxtil e Vestuário (ITV) para a sua importância nos negócios pelos seus contributos para a melhoria da qualidade do serviço ao cliente e, ao mesmo tempo, alertar para a oportunidade de efetuar mudanças na organização das empresas face ao crescimento da digitalização nos processos de venda à escala global.

A servitização promove novas formas de abordagem aos clientes, bem como a digitalização, em linha com os princípios da **Indústria 4.0**, contribuindo para melhorar significativamente a prestação do serviço ao cliente, indispensável ao crescimento, à rentabilidade das vendas e à criação de novos modelos de negócio baseadas na especialização do serviço.



O tema corresponde com as conclusões do estudo² sobre estratégias e objetivos de desenvolvimento da ITV para a década 2020-2030 que sinalizam a sua relevância para diferenciar a oferta (produto+serviço) e potenciar fatores competitivos de difícil imitação.

Por isso, a servitização é uma estratégia a seguir pelas empresas da ITV para acrescentar valor e aumentar a competitividade da oferta em relação à concorrência, sobretudo a de preço baixo.

1. O termo foi utilizado pela primeira vez em 1988 pelos autores Sandra Vandermerwe e Juan Rada na publicação Servitization of business: Adding value by adding services – European Management Journal, com o fundamento que os fabricantes precisavam de se diferenciar da concorrência e aumentar negócios pela componente serviço.

2. Visão Prospectiva e Estratégias ITV 2030 (ATP, 2021). Disponível em <https://atp.pt/pt-pt/projetos/regenerar-o-setor-ganhar-o-futuro/>.



A Servitização

1.1 O que é?

A servitização é uma estratégia utilizada, principalmente, por empresas da indústria transformadora dos mercados mais desenvolvidos, mas cada vez mais praticada à escala global, dado que visa atingir importantes objetivos, como:



Melhorar significativamente a qualidade do serviço ao cliente



Aumentar a competitividade da oferta face à concorrência, sobretudo a proveniente de mercados emergentes de custos baixos



Melhorar a eficiência organizativa pela otimização dos custos de promoção, distribuição e venda



Aumentar margens de comercialização



Contribuir para a sustentabilidade ambiental dos processos

Trata-se de uma designação muito utilizada para descrever o processo de mudança que envolve a criação de vantagens pela prestação de serviços associada à venda de produtos.

Na última década, evoluiu de tal forma que deu origem a novos modelos de negócio com ganhos de rentabilidade e de conhecimento sobre os mercados.

Desenvolver estratégia de servitização é essencial quando a componente serviço (manutenção, assistência técnica, logística ou outro) assume grande importância nos negócios e implica a alocação de recursos técnicos e humanos focalizados na gestão e controlo do serviço ao cliente.

Assim, em termos práticos, servitização significa:

A alteração do modelo de negócio pela incorporação de serviços na venda de um produto. Ou seja, a empresa deixa de oferecer apenas produtos e passa a fornecer soluções integradas (pacotes de bens e serviços), com vantagens que sejam percebidas pelos mercados.

Também, tem sido definida como uma estratégia de inovação do serviço, aplicável a negócios quer de *private label* (B2B³), quer de marca própria (B2C⁴).

De facto, existem múltiplas situações em empresas (sobretudo de grande e média dimensão) onde os serviços, nas suas diversas componentes proporcionaram:



**Fluxos
económicos mais
estáveis**



**Relações mais
próximas com os
clientes**



**Novas
oportunidades
de negócio**



**Aumento das
vendas e da
rentabilidade**

3. Business to Business – venda de produtos ou serviços entre empresas.

4. Business to Consumer – venda de produtos ou serviços ao consumidor final.

Acresce referir que a servitização obriga a abordagens mais sofisticadas e completas junto dos mercados-alvo e, por isso, implica competências adequadas que permitam desenvolver uma nova cultura mais orientada para criar valor através do serviço prestado ao cliente.

Também obriga a metodologias de recolha e análise de volumes de dados de informação a fim de aprofundar o conhecimento dos clientes e dos mercados onde se movem, designadamente sobre:

- a) Produtos e serviços mais procurados;
- b) Nível e sazonalidade das encomendas;
- c) Posicionamentos da concorrência;
- d) Nível de satisfação dos clientes.

Tudo isto determina meios adequados (técnicos e humanos) para otimizar a utilização de ferramentas do marketing digital, tais como:



Big Data

Termo utilizado em tecnologia de informação (TI), relativo ao armazenamento de dados de informação em larga escala, respetiva recolha e tratamento da informação em grande volume e variedade, com rigor e em tempo real;



CRM (Customer Relationship Management)

Software de gestão utilizado nas áreas comerciais e marketing, que tem funcionalidades de recolha e tratamento da informação sobre vendas, clientes, rentabilidade das encomendas, reclamações, entre outros, que permite colocar o conhecimento sobre o cliente no centro de tudo.

No mesmo sentido, importa saber utilizar as redes sociais devido à influência que exercem. São fundamentais para promover ações de marketing digital, nomeadamente ao nível da comunicação com os mercados.

Sintetizando, a servitização:

- É uma estratégia orientada para o crescimento e qualificação dos negócios pela valorização do serviço;
- Determina muitas vezes grandes dificuldades na sua implementação devido a estarmos em presença de mudanças quer ao nível das atitudes, da organização e dos propósitos dos negócios;
- Promove informação sobre clientes e mercados para otimizar os relacionamentos com os clientes, identificando “as suas dores”⁵;
- Requer, como qualquer estratégia, medidas e objetivos definidos para as diversas fases de implementação;
- Determina, por vezes, processos de inovação, adaptativa ou radical que podem determinar um novo modelo de negócio, uma nova imagem para o novo produto e/ou serviço, dependendo do nível das mudanças a realizar.

1.2 A importância da Servitização

A qualidade do serviço tem sido associada ao cumprimento de prazos, às garantias de regularidade, etc., que se repercutem na satisfação dos clientes e na valorização das marcas.

Contudo, a servitização vai para além disso, porque visa conhecer bem os problemas que condicionam o negócio dos clientes e contribuir para criar vantagens pela prestação de serviço que não sejam facilmente imitáveis.

É neste contexto que tem vindo a assumir cada vez mais importância porque permite combinar a especialização, a personalização e a complementaridade (produto+serviço) ajustadas às características e necessidades dos clientes.

Vejamos alguns exemplos para melhor perceber a sua importância:

As marcas de veículos automóveis ligeiros passaram a integrar na venda o serviço relacionado com contratos de ALD (Aluguer de Longa Duração) que integram programas de manutenção, seguros e garantias de retoma, como forma de aliviar o esforço financeiro inicial, facilitar a compra e fidelizar o cliente na próxima compra.

Na venda de veículos pesados e agrícolas acresce a formação de condutores neste tipo de veículos. A lógica é semelhante com a componente formação adicionada porque este é um problema identificado nos clientes.

5. As “dores do cliente” são os problemas, preocupações, condicionantes, etc. que o cliente manifesta, independentemente de ser real ou simples percepção, e que dificultam o desenvolvimento do negócio.

Grande parte das empresas da ITV desenvolvem negócios em regime de private label (B2B) e têm vindo a integrar serviços associadas ao desenvolvimento do produto, designadamente para clientes detentores de marca, tendo por base, por exemplo, os moodboards⁶. Os moodboards facilitam a decisão do cliente nas encomendas porque pode visualizar os efeitos das propostas criativas de vestuário que melhor se adequam às suas preferências. Satisfaz o cliente, facilita opções e otimiza a gestão da produção. Também a nível dos tecidos, já há empresas que detêm departamentos de design especializados na preparação de coleções dirigidas a mercados-alvo que confiam nas suas capacidades (conceção e tecnologia) para satisfazer as necessidades dos clientes.

A Nike, empresa líder no setor do calçado e vestuário desportivo, deu os primeiros passos na servitização através da introdução de um novo produto, Nike Adapt BB, que faz parte de uma plataforma de serviços e produtos digitalmente integrados, que permitem aos clientes ter uma solução para as necessidades durante as várias fases de um jogo, de basquetebol, por exemplo.

As componentes digitais integradas no calçado, por exemplo, permitem:
Fazer adaptações ao sapato (incluindo a sola e os atacadores) aos pés do atleta;
Enviar informação para uma app de telemóvel para fazer correção e melhoria de certos aspetos físico-motores;
Inovar serviços em todo o portefólio de produtos;
Alterar o seu modelo de negócio e posicionamento na cadeia de valor.

Como se depreende, a servitização nem sempre determina alteração radical do modelo de negócio ou a criação de um novo negócio. Isto é, pode ser perfeitamente implementada como um processo de inovação adaptativa, podendo dar, ou não, lugar a inovação tecnológica.

Em qualquer dos casos, a servitização deve ser encarada pelas empresas como um projeto autónomo que visa propósitos estratégicos específicos, focalizados em criar vantagens pelo serviço. Implica investimento em competências adequadas para levar à prática novos processos e na organização dos serviços ao cliente.

A servitização já é praticada na ITV embora a diferentes níveis, mas o suficiente para dizer que tem havido evolução positiva na integração de serviços na venda, independentemente do seu nível.

6. Ferramenta digital usada por designers para organizar e visualizar uma ideia, definir um estilo e criar um foco, trabalhar com cores, simular propostas criativas.

2

Os níveis de servitização

Os processos de servitização envolvem diferentes níveis dependendo do tipo de serviços, dos clientes alvo e seu posicionamento. Por isso, comportam diferentes exigências, complexidades e capacidades.

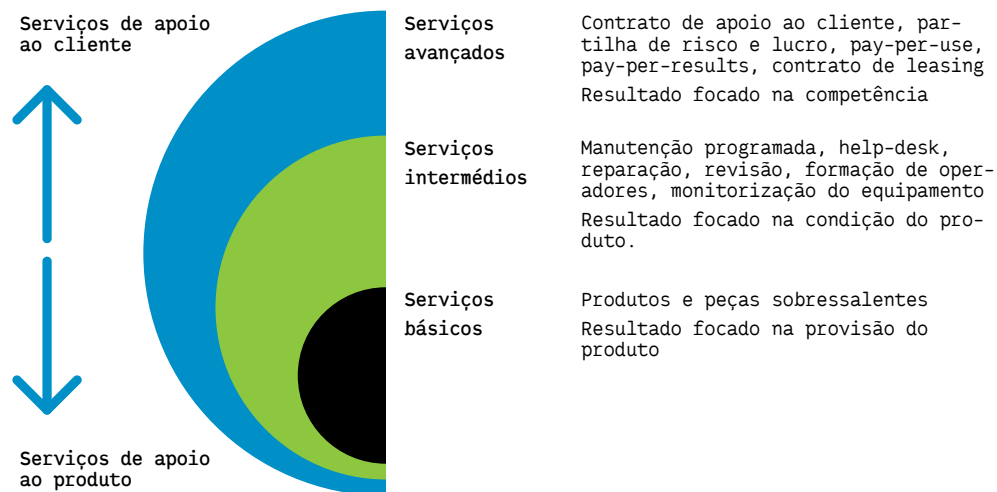


Figura 1 - Caracterização dos níveis de serviço (adaptado de Sousa & da Silveira (2017))

Vejamos algumas considerações sobre diferentes níveis de complexidade e valor da servitização (in Baines & Lightfoot, 2013):

Serviços básicos

- e) Implicam poucas alterações na organização e no modelo de negócios que permanecerá praticamente centrado no produto, permitindo à empresa manter o serviço prestado sem grandes alterações.
- f) Por vezes, o cliente nem se apercebe da existência do serviço associado à venda do produto e por isso não vale a pena aprofundar a abordagem sobre a componente serviço.
- g) Vejamos um exemplo:
 - O caso, da venda condicionada à satisfação do cliente que pode estar ou não associada a um período experimental com assistência assegurada pela marca.
- h) São modelos de negócio centrados exclusivamente na venda e manutenção do produto. Os serviços básicos são praticados para facilitar a entrada no mercado.
- i) Importa referir que não é fácil, na maioria dos casos, uma empresa avançar para serviços mais elaborados sem passar pelos básicos que, por isso, constituem um meio, experimental de prestação de serviço associado à venda do produto, mesmo sem gerar rentibilidade, mas que é fundamental para os negócios.
- j) Não implica competências específicas sobre organização de processos de venda e de serviços integrados.

Serviços intermédios

- k) São processos mais abrangentes, mas igualmente simples e também de pouca interação com o cliente, mantendo o essencial dos modelos básicos. Contudo, em muitos casos, as condições de venda são incluídas no preço ao cliente, integrando:
 - A garantia de devolução ou troca sem penalização;
 - A extensão da garantia contra avarias ou defeitos através de um contrato de seguro de que a marca ou a entidade que comercializa se encarrega de operacionalizar;
 - O transporte e a montagem do produto no local;
 - A formação e a experimentação.
- l) A nível de competências, requer:
 - Alguma formação técnica sobre as características do produto, as vantagens da marca, os cuidados a ter com as funcionalidades, as garantias e condições para a sua extensão face ao nível de utilização e tipo de cliente em presença, p.e..
- m) Neste tipo de serviços, ainda não existe uma estratégia deliberada para competir com base nos serviços.

Serviços avançados

- n) Implicam realizar alterações mais complexas que, muitas vezes, obrigam a profunda transformação na organização interna das empresas.
- o) Trata-se de realizar mudanças no modelo de negócio que passa a estar centrado no valor da prestação do serviço ao cliente procurando otimizar a rentibilidade das vendas, por cliente ou segmento de mercado, e ao mesmo tempo aumentar o nível de satisfação.

- p) O negócio transforma-se num “jogo” entre a capacidade de produzir bem e vender melhor o produto com o serviço integrado na venda.
- q) A empresa é obrigada a ter equipas com competências e sensibilidades distintas o que comporta mais conhecimento, integração e responsabilidade para as mesmas.
- r) O negócio passa a centrar-se mais no serviço e no contexto específico dos clientes. Por isso, as metodologias são de abordagem relacional e individual para conhecer e ajudar os clientes nos seus processos de criação de valor e na resolução de problemas.
- s) Os serviços passam a constituir-se como fator de diferenciação da oferta porque existe uma estratégia deliberada para competir com base nos serviços.

Notas:

Os serviços básicos representam o tipo de servitização mais comum nas empresas da ITV bem como de outros setores atividade da indústria transformadora.

A evolução natural é para os serviços intermédios e ou avançados, logo que estejam reunidas condições para tal.

O caminho para a servitização é indissociável da internacionalização dos negócios e das competências criativas.

A participação em feiras, as ações de prospeção, as missões, os contactos diretos com clientes e a concorrência internacional obrigam as empresas a despertar para a importância de maior conhecimento e aproximação ao cliente.

Vejamos a comparação entre Serviços Básicos/Intermédios e Avançados através do seguinte quadro:

Atributo	Serviços Básicos	Serviços Avançados
Modelo de negócio	Centrado no produto (venda e manutenção do produto)	Centrado no serviço e no contexto específico dos clientes
Relação contratual predominante	Transacional (venda de produtos)	Relacional (Venda de soluções no âmbito de relações de longo prazo)
Valor acrescentado ao cliente através dos serviços	Baixo Reduzida influência nos processos do cliente	Elevado Grande influência nos processos de criação de valor dos clientes
Grau em que o prestador assume a gestão de processos do cliente	Baixo	Médio-Elevado
Natureza dos processos de prestação de serviços	Simples, standardizados e com pouca interação com o cliente	Complexos, customizados e com elevada interação com o cliente
Grau de envolvimento do cliente	Baixo	Elevado Muitos pontos de interação com o cliente; um número elevado de colaboradores, de diferentes áreas, é exposto aos clientes
Posicionamento competitivo	Os serviços não são diferenciados, não existe uma estratégia deliberada de competir com base em serviços	Os serviços são diferenciados e existe uma estratégia deliberada de competir com base em serviços

Tabela 1 - Comparação entre serviços básicos e avançados (adaptado de Sousa & da Silveira (2017))

2.1 Os modelos de negócio com base em serviços

Existem cada vez mais modelos de negócio baseados nos serviços porque geram vantagens e **rendibilidade** que decorrem da especialização e da diferenciação independentemente do nível de integração na venda do produto.

De acordo com estudiosos do tema (Trucker, 2004), há 3 categorias de modelos de negócio com os serviços em função da sua orientação para:

- O Produto;
- O Uso;
- Os Resultados

Vejamos o que os distingue em cada caso:



Produto

A empresa produtora, vende o produto e o serviço separadamente. A lógica deste modelo reside no reconhecimento ou notoriedade do produto (fiabilidade tecnológica, notoriedade da marca, ...) ser suficiente para desenvolver e rendibilizar vendas. Nesta situação, “a posse” do produto é detida exclusivamente pelo cliente que compra com base nos atributos que lhe reconhece e que o satisfaz. Os serviços de manutenção, são vendidos à parte, na maioria dos casos, e tanto podem ser prestados pela empresa produtora da marca como por outra entidade subcontratada. O importante é que o serviço responda atempadamente às necessidades dos clientes.



Uso

O cliente paga apenas a utilização que faz do produto o que implica, por vezes, a intervenção de outra entidade (leasing, renting, p.e.) que financiam a compra e que, por vezes, são empresas detidas pelas marcas e praticam condições específicas para os seus produtos, como é o caso do ramo automóvel.



Resultados

O produtor garante a qualidade e os resultados da oferta ao cliente. Pode estabelecer objetivos específicos, o que envolve, por norma, uma combinação: produto, garantia por anos de utilização após a compra, prestação de serviços dentro da garantia e fora dela. É o caso, por exemplo, de material elétrico, eletrodomésticos, sistemas AVAC (aquecimento, ventilação e ar condicionado) O produtor responsável pela marca, ao assumir responsabilidade por resultados visa obter mais rentabilidade, mas com risco. Por isso, nestes casos, é normal a prática de margens de comercialização mais elevadas.

3

As vantagens da Servitização

Vejamos algumas das principais vantagens e seus contributos para a competitividade, em linha com as prioridades para o desenvolvimento sustentável e inclusivo definidas pela União Europeia (UE) para o médio e longo prazo, designadamente:

- a) Promove a diferenciação da oferta essencial para desenvolver propostas focalizadas nas necessidades dos clientes, evitando desperdícios com stocks elevados e sem racionalidade económica;
- b) Desenvolve a especialização pelo serviço, a personalização e customização (cada cliente é um caso), conforme a experiência e o valor da margem comercial o permitam. Ou seja, acrescenta competitividade e mais valor;
- c) Potencia a criação de novos negócios sustentáveis e proporciona receitas mais estáveis ao longo do tempo, reduzindo necessidades de financiamento.
- d) (A contratualização de serviços aporta normalmente maior estabilidade nas receitas e liquidez na gestão financeira).
- e) Contribui para ecoeficiência e a economia circular ao promover as tecnologias digitais nos processos tornando-os mais eficientes e com garantias;
- f) A garantia do bom funcionamento do produto ao longo da sua vida útil – incluindo a recolha e reciclagem no fim da vida – é um incentivo à oferta de produtos mais eficientes, mais duradouros e de manutenção fácil. As tecnologias digitais têm grande potencial para reduzir custos quer na prestação de serviços quer na produção.
- g) Promove a melhoria das competências dos recursos humanos, essenciais para assegurar a satisfação dos clientes e a sustentabilidade dos negócios;
- h) Nas áreas da produção prevalece a eficiência da capacidade disponível. Nos serviços deve prevalecer a satisfação do cliente, atitude flexível, empatia, etc., e ir de encontro às suas necessidades.
- i) Acompanha, mais facilmente, as tendências da procura dirigida à empresa;
- j) A servitização permite perceber mais rapidamente as mudanças que se perfilam nos mercados assim, ajustar a oferta à procura.
- k) Contribui para uma maior satisfação e fidelização do cliente fundamentais para o crescimento das vendas.

3.1 Como implementar

De um modo geral podemos afirmar que a servitização comporta duas fases:



1. Segmentar o público-alvo



2. Conhecer o comportamento do cliente

Estas fases, permitem:

Conhecer melhor os clientes, os seus posicionamentos nos segmentos onde se movem;
As tendências, os principais constrangimentos;
Perceber os propósitos da comunicação da sua marca;
Ajudar a encontrar a solução pela prestação de serviço mais adequada a cada caso.

Também, é importante para desenvolver práticas de relacionamento, tais como:

Gerar empatia com os clientes, criar proximidade, confiança e conhecer melhor o que é mais relevante para os mesmos;
Acompanhar de perto o percurso profissional do interlocutor (diretor, responsável pelo aprovisionamento, ...) no cliente, as experiências, as suas convicções sobre a evolução mercados, etc., pode ajudar a identificar os problemas bem como a sua origem;
Conhecer “quem é quem” na equipa de gestão de topo do cliente ajuda a perceber os seus processos de decisão e os constrangimentos que enfrentam.

Tudo isto é um desafio principalmente para as empresas industriais mais concentradas no produto, por vezes de baixa complexidade o que torna difícil oferecer soluções integradas (produtos + serviços) que sejam percebidas e atrativas para os clientes-alvo.

Contudo, seja qual for o seu nível, a servitização comporta requisitos análogos aos processos de inovação, designadamente:



Ter apoio da estrutura de topo da empresa para realizar mudanças estruturais e comportamentais e assumir os riscos das mesmas;



Criar uma cultura de inovação nas equipas, envolvendo os colaboradores na resolução de problemas, definindo incentivos ou prémios para novas ideias que acrescentem valor à oferta e ou eliminem desperdícios, p.e..



Conceber estratégias e planos de implementação por fases;



Monitorizar e responsabilizar pela execução das medidas;



Envolver clientes e fornecedores nos processos.

Praticar o gradualismo nas mudanças é essencial porque permite ganhos de experiência e maturidade minimizando os riscos. Isto é, a implementação deve evoluir à medida que o produtor vai adquirindo bases e conhecimento, sobre:

A receptividade dos clientes à prestação do serviço nas atividades diretamente ligadas ao produto;

A tipologia das reclamações, género e frequência das mesmas;

A forma como os clientes aplicam o produto e os constrangimentos que se colocam para aumentar o consumo;

As alternativas da concorrência e as facilidades no acesso às mesmas nos mercados-alvo.

3.2 As principais condições

Em teoria, qualquer empresa (grande ou pequena) pode desenvolver processos de servitização e obter vantagens pelos serviços prestados.

Contudo, é um facto, que tal ocorre com mais frequência e intensidade nas empresas que se dedicam aos negócios B2B (comuns à maioria das empresas da ITV).

Também, é um facto que há negócios que pelas suas características, favorecem a servitização, tais como:

O produtor ter clientes que são empresas, (negócio B2B), com práticas inovadoras, customizadas e com ciclos de vida longos dos seus produtos.

Nestes casos, a complementaridade dos negócios propicia a servitização numa lógica de cooperação ou de parceria com objetivos comuns de satisfazer os mercados-alvo e obter ganhos de rentabilidade.

A empresa fabricante ter uma base logística instalada (armazéns /produto/ dimensão) capaz de assegurar eficiência no serviço aos clientes alvo beneficiando da proximidade e conhecimento dos mesmos.

Ora, uma boa parte das empresas da ITV não reúne estas características o que permite colocar a seguinte questão:

Como criar, então, condições para implementar a servitização na ITV?

À primeira vista, a resposta parece simples:

Promover o gradualismo nas alterações do serviço que já é praticado, aumentando a recolha de informação sobre “as dores dos clientes” e procurando formas de os ajudar propondo soluções para as colmatar.

Contudo, isto não será fácil de praticar na maioria das PME quando ainda persistem outro tipo de prioridades e carências por solucionar, como, capitalização e a dimensão dos negócios, que condicionam as opções de desenvolvimento.

Mas, por outro lado, há que ter em conta sobretudo o médio prazo e as tendências/exigências dos mercados e da concorrência, pelo que a servitização é um longo caminho a percorrer, sem reservas, dado que é essencial para a competitividade e sustentabilidade dos negócios.

3.3 As competências necessárias e as dificuldades

“O caminho faz-se caminhando” e, por isso, implementar a servitização determina, numa primeira fase, desenvolver ou adquirir competências adequadas, explorando todas as condições para melhorar o serviço ao cliente.

Vejamos algumas situações para perceber os requisitos e as competências necessárias:



O contacto com os clientes deve passar a ser mais intenso o que determina o envolvimento de um maior número de colaboradores nas atividades de front office (interação com cliente, atendimento e acompanhamento dos clientes, tratamento das encomendas, reclamações, etc.).



Autonomia operacional para as funções de:

Front office para melhorar a gestão do serviço, ter capacidade de resposta rápida, o que implica preparação para o desempenho destas funções;

Gestor de conta (key account manager) ou gestor de serviço ao cliente e ou de suporte ao produto bem como de um gestor dedicado à monitorização dos processos.



Criar estímulos às equipas de venda com incentivos por objetivos no sentido proporcionar ambição profissional favorável ao aproveitamento de todas as oportunidades para obter receitas com base nos serviços.



Saber utilizar as ferramentas digitais na comunicação para intensificar os contactos e vender os serviços aos clientes-alvo.



Saber justificar as vantagens de uma proposta de oferta integrada (produto + serviço) e a variação de valor.

Sintetizando:

1. As experiências e estudos divulgados evidenciam que a servitização é fundamental, mas comporta dificuldades no curto-médio prazo que, por vezes, não são fáceis de superar.
2. Consensualizar regras e preços para os serviços prestados é uma tarefa exigente, requer trabalho permanente tendo em conta que a maioria das empresas está focada no produto e na vantagem competitiva pelo preço.
3. A empresa produtora deve separar atividades de front office (de interação com o cliente) e as de back office (atividades sem interação com o cliente) porque isso aporta facilidades e melhorias na prestação do serviço ao cliente.
4. Quando o valor desta prestação assume relevância no volume de negócios, será mais adequado criar uma unidade de raiz dedicada aos serviços, porque permite:
 - a) Desenvolver uma estratégia cujo foco principal é o serviço ao cliente, numa lógica de especialização, proximidade e plena satisfação;
 - b) Constituir-se como centro de custo e de proveitos com indicadores de avaliação e controlo da rendibilidade e da produtividade da gestão;
 - c) Implementar sistemas de incentivos com base em variáveis, tais como, satisfação do cliente, vendas, rendibilidade do cliente, angariação de novos clientes, ... de modo a fomentar o trabalho de equipa e focar a organização no cliente e na expansão dos negócios;
 - d) Diagnosticar mais rapidamente as necessidades, as “dores do cliente”, acompanhar a sua evolução e perceber o seu alcance para ajudar na resposta em tempo útil;
 - e) Facilitar o diálogo no sentido de aumentar o conhecimento, utilizando-o para acrescentar valor ao desempenho dos serviços e do produto;
 - f) Preparar pacotes de serviços (módulos) que os clientes, podem combinar em diferentes formas de utilização de acordo com as suas necessidades.

3.4 As tendências e a Servitização

Os mercados revelam tendências que servem para orientar as estratégias e posicionar a oferta das empresas nos mercados justificando, por vezes, mudanças significativas na forma e na substância de operacionalizar os negócios.

Vejamos algumas tendências que influenciam as estratégias de servitização:



A digitalização

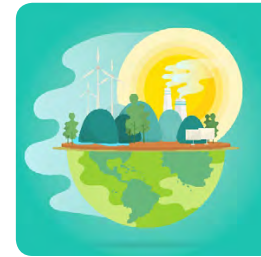
A digitalização é uma tendência incontornável e está em permanente evolução.

Assim, nem mesmo as grandes marcas de moda (luxo, *fast fashion*, *ultra fast fashion*) resistiram às mudanças impostas pelo crescimento da digitalização, que se refletiu no aumento exponencial do e-commerce, das plataformas de venda online (marketplaces) e nas preferências dos consumidores.

Face a esta realidade, que tudo indica irá manter-se, é oportuno realçar o que foi referido por Daniel Agis (Consultor em marketing de marca e estratégias de distribuição) no estudo Visão Prospectiva e Estratégias ITV 2030 (ATP, 2021):

– (...) no futuro, no qual se exige uma relação ainda mais direta com o consumidor e uma grande parte das vendas será realizada em canais próprios, offline e online, exige-se uma maior especialização das competências do grupo de gestão e de marketing e um plano de negócios e investimentos desligado do negócio industrial.

Ou seja, as orientações vão no sentido de separar áreas de negócio (produção e serviços) para melhorar a relação direta com o cliente que o mesmo é dizer intensificar os processos de servitização como forma aumentar o nível de satisfação dos clientes.



A sustentabilidade ambiental

As questões de natureza ambiental estão cada vez mais presentes nas opções de compra dos consumidores pelo que obriga os produtores a promover alterações nos seus processos, produtos e serviços, com vista a diminuir os impactos ambientais.

A sustentabilidade é tema sensível para a ITV dado que implica uma nova postura em toda a cadeia de valor, desempenhando um papel basilar na construção de um novo posicionamento estratégico⁷.

Vejamos algumas situações que se relacionam com a servitização e que podem contribuir para melhorar a sustentabilidade ambiental:

Arquitetura do processo produtivo. Redesenho de novos layouts e da gestão logística do ecossistema, racionalizando a utilização de bens naturais (água, energia, ...) e materiais recicláveis, diminuindo os níveis de poluição.

A transparência e a rastreabilidade de processos. Por exemplo, disponibilizar aos clientes plataformas web com informação sobre a oferta com acesso através de dispositivos móveis. Deste modo, os clientes poderão aceder às condições de fabrico, materiais, requisitos da gestão da qualidade do serviço, preços e outras variáveis relacionadas com a oferta.

A ecoeficiência pela eliminação dos desperdícios é essencial para otimizar os custos, aumentar a produtividade adotando novas práticas sem agravar os preços dos bens e serviços.

Ou seja: os princípios da sustentabilidade ambiental devem integrar-se nas estratégias da servitização porque ajudam a transmitir aos consumidores a responsabilidade pelo cumprimento das regras eco eficientes da oferta (produto + serviço).

7. Atualmente, de acordo com a UNCECE – United Nations Economic Commission for Europe, a ITV é uma das indústrias mais poluidoras do mundo, responsável por mais de 1.7 milhões de toneladas de emissões de CO2 e 90 milhões de toneladas de resíduos por ano (in Visão Prospectiva e Estratégias da ITV 2030 (ATP, 2021)).



A ética da empresa

Atualmente as questões éticas ainda não têm peso semelhante às da sustentabilidade ambiental nas opções de compra dos consumidores, mas dada a sua crescente importância, as estratégias devem ter em conta a evolução no curto-médio prazo, designadamente:

Nas relações com a força de trabalho (proibição de trabalho infantil, direto ou subcontratado, p.e.);

Nas relações financeiras (transparência nas transações comerciais e na fiscalidade);

Nas relações com as minorias (respeito e não aproveitamento de situações precárias de exploração de mão de obra ou de recursos naturais);

Na comunicação e respeito pela propriedade intelectual alheia.

A importância da ética nos negócios tem vindo a refletir-se em todos os grandes grupos detentores de marcas de vestuário moda líderes de mercado têm vindo a criar códigos de conduta, exigência de certificações ambientais e de responsabilidade social, entre outros, extensíveis a toda a cadeia de abastecimento, ou seja, a produtores, distribuidores e agentes.

As condições de ética passaram a estar, em parte, relacionadas com a qualidade do serviço ao cliente e a responsabilidade de assegurar o seu cumprimento. É mais um argumento favorável à servitização que as empresas devem ter em conta para desenvolver negócios de forma sustentável.

Nota Final

Ao concluir o presente trabalho parece-nos relevante sinalizar algumas situações que configuram tendências de outra natureza a ter em conta nas opções estratégicas das empresas porque determinam complexidade decorrente de mudanças na procura, na organização e na capacidade da oferta:

O ambiente de incerteza e volatilidade dos mercados à escala global que afeta a confiança dos agentes económicos essencial para estimular políticas de investimento e de expansão dos negócios;

O acumular de situações decorrentes da crise pandémica, da retoma económica em curso, e das alterações nas políticas geoestratégicas (U.E./RU e USA/China) estão a gerar tensões, desconfianças, protecionismos, ...que afetam o desenvolvimento do comércio internacional;

A transição energética, o aumento da energia, dos combustíveis, das matérias-primas e/ou de materiais indispensáveis para a indústria transformadora, ... estão a exercer pressão no sentido da subida dos preços que se refletem no poder de compra, tornando a procura mais exigente e seletiva;

As carências de mão-de-obra é uma realidade que se tem vindo a acentuar na ITV, e noutros setores, repercutem-se nas capacidades da oferta, na subida dos custos da transformação, o que obriga a acelerar os processos de digitalização e a otimizar os recursos (técnicos e humanos) disponíveis;

Importa, ainda, salientar que as situações referidas estão a provocar grandes constrangimentos na gestão corrente de um número significativo de empresas da ITV colocando em risco a viabilidade dos seus negócios pela impossibilidade de fazer repercutir nos preços os aumentos dos custos ou de encontrar alternativas adequadas para colmatar as dificuldades emergentes.

Por isso, sem perder de vista a importância estratégica da servitização para o desenvolvimento empresarial, as circunstâncias determinam que se faça o planeamento das prioridades da gestão com vista a sustentar a competitividade dos negócios.

Bibliografia

OLIVA, R.; GEBAUER, H.; BRANN, J. *Separate or integrate? Assessing the impact of separation between product and service business on service performance in product manufacturing firms*. Journal of Business-to-Business Marketing, 19(4),309-334, 2012.

PORTER, M.; HEPPELMANN, J. *How smart, connected products are transforming competition*. Harvard Business Review, 92(11), 64-88, 2014.

SOUCA SAUX, Rui. *A servitização da indústria: Como competir através dos serviços?*. Universidade Católica Portuguesa, 2019.

SOUSA, R.; BARROS, A. *Inquérito Internacional de Estratégias de Produção*, 2014.

SOUSA, R.; DA SILVEIRA, G. *Capability antecedents and performance outcomes of servitization: Differences between basic and advanced services*. International Journal of Operations & Production Management, 37(4), pp. 444-467, 2017.

SOUSA, R.; DA SILVEIRA, G. *Implementing servitization strategies: Trajectories of capability development and offering of basic and advanced services*. International Journal of Operations & Production Management, 2018.

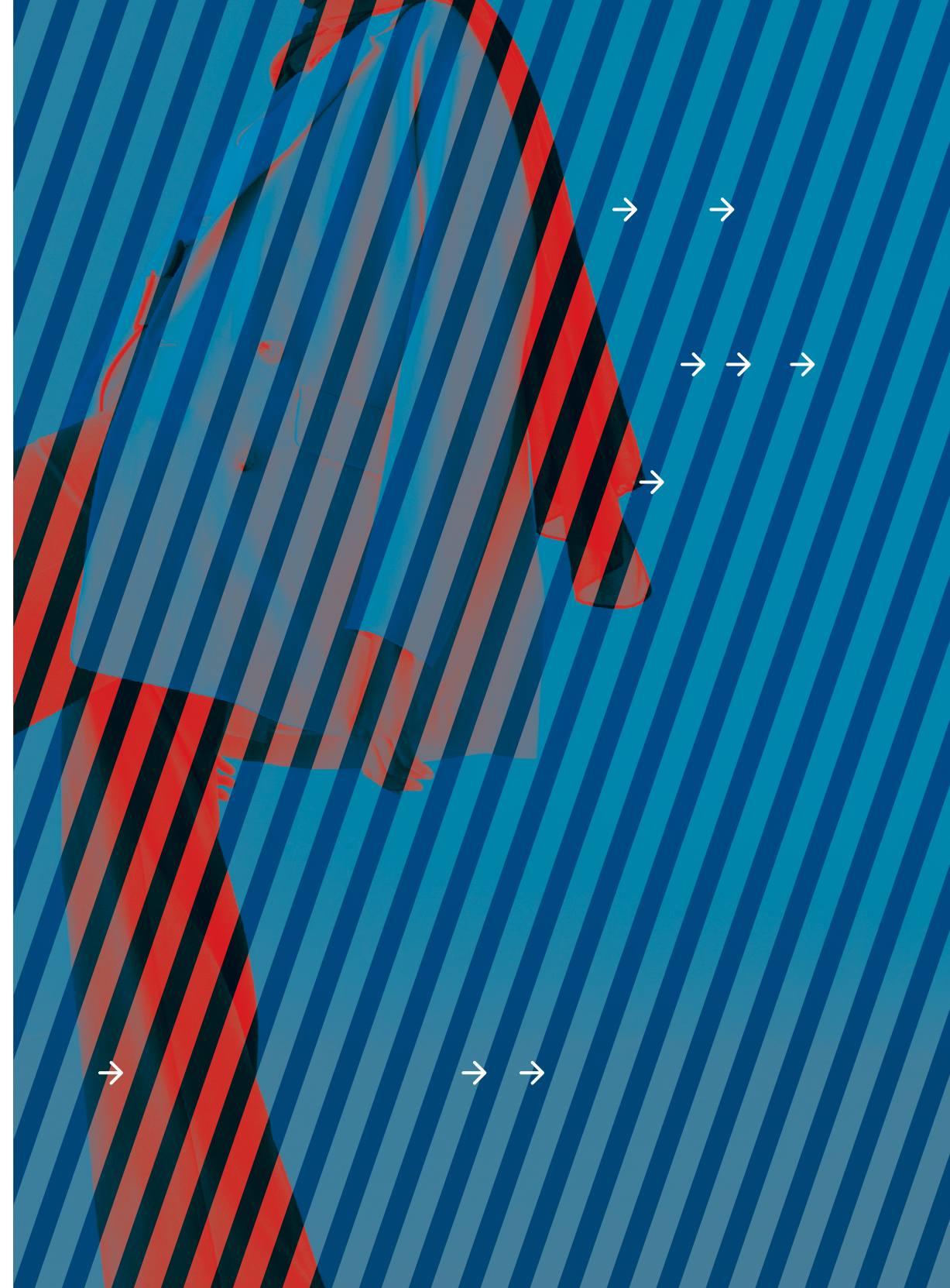
SOUSA, R.; DA SILVEIRA, G. *The relationship between servitization and product customization strategies*. International Journal of Operations & Production Management, 39(3), 454-474, 2019.

Visão Prospectiva e Estratégias ITV 2030. ATP, 2021.

Websites consultados

www.atp.pt

www.catolicabs.porto.ucp.pt





Associação
Têxtil e Vestuário
de Portugal

www.atp.pt

Cofinanciado por



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional