



O Serviço como elemento de mudança: o caso de uma empresa de gelados

Raquel Henriques da Costa

Projeto de Mestrado
em Gestão

Orientador:

Professor Doutor João Menezes, Prof. Associado, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Abril de 2013

O SERVIÇO COMO ELEMENTO DE MUDANÇA: O CASO DE UMA EMPRESA DE GELADOS
Raquel Henriques da Costa

Agradecimentos

Este espaço serve para agradecer a todos os que ajudaram e contribuíram para a realização desta dissertação.

Em primeiro lugar, agradeço ao Prof. João Menezes por toda a sua ajuda, disponibilidade e pela forma como orientou o meu trabalho. Ao mesmo tempo estou grata pela liberdade de ação que me deu, o que também permitiu que este trabalho contribuísse para o meu desenvolvimento.

Em segundo lugar, queria agradecer ao Diretor de Marketing da Progelcone que, em conjunto com os seus colegas de trabalho, contribuíram com a sua ajuda e o seu tempo para a realização desta dissertação.

Em terceiro lugar, mas não menos importante, aos meus pais, por me terem possibilitado a realização do Mestrado e por me apoiarem sempre, ao meu irmão, que é o melhor irmão do mundo e sempre me apoiou, ao meu namorado e amigos/as por estarem presentes apoiarem-me, e acalmarem-me sempre que necessito.

A todos deixo o meu grande agradecimento.

1. Índice

2. Sumário	1
3. Caracterização da empresa.....	3
3.1- História da empresa	3
3.2. A organização.....	3
3.3- Indústria e Comércio	4
3.4- Progelcone em números e presença em países.....	4
3.5- Produtos	5
3.5.1- Produtos para gelados	6
3.5.2- Embalagens descartáveis	7
3.5.3- Produtos alimentares de food-service.....	8
3.5.4- Higiene e limpeza	8
3.6- Armazéns e características.....	9
3.7- Compras/ Vendas/ Distribuição	10
3.8- Sistema Integrado	10
3.8.1- Atividade Comercial especializada em Hotelaria	10
3.8.2- Atividade Logística Multi-Temperatura	11
3.8.3- Soluções tecnológicas para uma gestão eficiente de cadeia de aprovisionamento	11
3.8.4- Vantagens do Sistema Integrado para a Progelcone.....	11
3.9- Soluções Adaptadas.....	12
3.10- Departamentos, Organização e Objetivos.....	12
3.11- Clientes	14
3.12- Organograma.....	15
4. Definição do contexto do problema.....	16
5. Revisão de literatura	17
5.1. Conceito	17

5.2 Como funciona a <i>Servitization</i> ?	18
5.3. Lógica produto-serviço	21
5.4. Proposições de valor sugeridas pela estratégia lógica produto-serviço	23
5.5. A <i>Servitization</i> das empresas de produção de bens	25
5.6. <i>Value-in-use</i> , <i>valeu-exchange</i> e co-criação de valor	26
5.7. O papel do conhecimento enquanto competência	28
6. Quadro Conceptual	30
7. Metodologia	35
7.1. Utilização do método caso de estudo.....	36
7.2. Unidade de análise	36
7.3. Procedimento de recolha de dados	37
7.3.1. Entrevista.....	37
7.3.2. Recolha e Análise Documental.....	38
8. Análise da informação recolhida e principais conclusões	38
8.1. O caso.....	38
8.2 Questões relacionadas com o caso e os seus objetivos.....	39
8.3. Valor em uso	41
8.3.1. Caso <i>Mcdonalds</i>	50
8.3.2. Caso <i>Vitaminas</i>	51
8.3.3. Quadro síntese dos dois casos: <i>Mcdonalds</i> e <i>Vitaminas</i>	52
8.4. Fatores influenciadores do processo de uso	53
8.5. Criação dos pontos de interação	62
8.5.1. O caso <i>Wok to Walk</i>	64
8.6. Tipificação da Progelcone	64
8.7. Análise da matriz preenchida	68
8.8. Modelo do Trevo de Folhas segundo Marks <i>et al.</i> (2011). – Aplicação.....	71
9. Conclusões	71

9.2.Sugestões para trabalhos futuros	74
10. Bibliografia	75
11. Anexos	77

Índice Tabelas

Tabela 1- Produtos para gelados	7
Tabela 2- Embalagens descartáveis	7
Tabela 3- Produtos <i>fast-food</i>	8
Tabela 4- Produtos de higiene e limpeza	9
Tabela 5- Matriz Componentes Orientados para o Cliente/ <i>Value-in-Use</i>	33
Tabela 6- Tipificação da Progelcone, segundo Marks,F. <i>et al</i> (2011)	66
Tabela 7- Matriz Componentes Orientados para o Cliente/ <i>Value-in-Use</i> preenchida	69

Índice Figuras

Figura 1- Clientes Progelcone	14
Figura 2 – Organograma Progelcone	15
Figura 3: Adaptado do modelo Trevo de Folhas da <i>Atos Consulting</i> e trajetória de crescimento da maturidade da empresa. Marks <i>et al.</i> 2011. <i>Servitization in product companies. Atos Consulting. February</i>	20
Figura 4- Relação entre cliente e fornecedor/troca de conhecimentos entre os intervenientes	31
Figura 5- Foco na relação cliente-fornecedor	47
Figura 6- Processo de criação da relação Progelcone-cliente	48

Índice Quadros

Quadro 1- As quatro proposições de valor segundo Smith <i>et al.</i> (2012:13)	25
Quadro 2- Estabelecimento do serviço pela Progelcone	53

2. Sumário

Com o objetivo de estudar o conceito de *Servitization*, foi realizada uma investigação por forma a perceber como é que uma empresa de produção de bens alimentares pode utilizar o Serviço como elemento de mudança e como a empresa em estudo disponibiliza aquilo que o cliente valoriza no uso.

A tese aborda a forma como a empresa Progelcone estabelece o serviço e como é que os clientes usam o serviço disponibilizado pela mesma, isto é, tentar perceber qual é o serviço que está associado ao fornecimento de bens pela empresa. Procurou-se ainda averiguar como é que a empresa identifica as necessidades do cliente e a partir daí, como é construída a proposta de valor para o cliente, como são realizadas as primeiras operações entre o cliente e a empresa, como é que a empresa envolve o cliente em todo o processo e ainda como é criada a base de confiança entre os dois intervenientes do processo (cliente e fornecedor).

Para isto, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e não-estruturadas. O resultado dessas entrevistas deu resposta à questão principal da investigação.

Os resultados do estudo permitem concluir que a forma como a Progelcone estabelece o serviço está relacionado com a perceção que a empresa tem do que é para o cliente o valor no uso das suas propostas e que posteriormente é traduzido para componentes de serviço disponibilizado.

Palavras-chave: Serviço, *Value-in-use*, Proposta de valor, Utilidade, Relação cliente-fornecedor.

2.2.Abstract

In order to studying the concept of Servitization, an investigation was conducted in order to understand how a company's food production can use the service as an element of change and how the company under study provides what the customer values in use.

The thesis discusses how the company establishes Progelcone the service and how customers use the service provided by the same, ie, trying to understand what is the service that is associated with the supply of goods by the company. We also sought to ascertain how the company identifies customer needs and from there, as it is built the value proposition for the customer, as the first operations are conducted between the customer and the company, how the company involves the client throughout the process and also as created the basis of trust between the two parties of the process (customer and supplier).

For this, we conducted interviews semi-structured and unstructured. The result of these interviews gave answer to the main question of research.

The study results showed that the way Progelcone establishes the service is related to the perception that the company has what is the value for the customer in the use of their proposals and which is subsequently translated into service components available.

Keywords: Service, Value-in-use, Value proposition, Utility, Customer-Supplier Relationship.

3. Caracterização da empresa

3.1- História da empresa

A empresa Progelcone tem como produção o fabrico de bolachas para gelados e pastelaria.

Devido à carência no mercado e à sua agressividade comercial, a empresa sentiu necessidade de introduzir novos produtos na linha de venda. Em 1988, ano em que se dá início à descentralização do Departamento Comercial, é alargado o leque de produtos comercializados, sempre seguindo a linha que aponta para o mercado dos gelados e gelatarias.

Esta descentralização é efetuada com a abertura de um armazém no Algarve, que abastece toda esta região e o Alentejo. Mais recentemente foi aberto um novo armazém na Maia, que cobre toda a zona norte do país.

Para melhor rentabilização de toda a estrutura comercial e com o aparecimento em 1992 de todo o mercado de *Fast-Food*, trazido para Portugal pelas grandes cadeias internacionais, a Progelcone decidiu também optar por este segmento, fornecendo hoje praticamente todas as lojas existentes no que se refere a embalagens descartáveis.

Além disso, trabalham para vários ramos de negócio como a gelataria, hamburgueria, pizzaria, *hot-dog*, sandes, pastelaria, *catering*, *take-away*, *vending*, bebidas, restauração, e muitos outros, todos estes relacionados com o canal HORECA.

3.2. A organização

A Progelcone sendo um empresa produtora e tendo-se iniciado no segmento dos gelados, procurou alargar e diversificar os seus produtos, pois aquilo que produzia já não era suficiente para corresponder às exigências dos clientes, obrigando-os a procurar outros fornecedores para obterem produtos complementares.

Neste sentido, a empresa investiu na construção de uma fábrica de produção de plásticos. Além de passar a fornecer as bolachas para gelados, a empresa poderia também passar a distribuir os acessórios para os gelados como as colheres, os copos e outro tipo de artigos

decorativos, assim como produzir as suas próprias embalagens para armazenar os seus produtos e ir de encontro às necessidades dos clientes

A Progelcone em vez de embalar 1kg de cones de bolachas numa só caixa, poderia distribuí-los por 6 mini embalagens permitindo conservar a frescura dos mesmos. Assim, se o cliente vendesse menos quantidade de gelados, em vez de abrir a embalagem maior, optaria por uma das mini embalagens permitindo manter a qualidade dos restantes cones.

Por conseguinte, adequava a produção às suas necessidades, permitindo:

- ✓ Um maior controlo sobre o nível dos stocks;
- ✓ Evitava estar dependente de terceiros;
- ✓ O cliente ficava satisfeito, uma vez que poupava tempo e dinheiro ao comprar tudo ao mesmo fornecedor.

A qualidade, o tempo de entrega e a satisfação dos clientes são os três principais objetivos da Progelcone.

3.3- Indústria e Comércio

A Progelcone produz nas suas fábricas cones de bolacha para gelados, adereços de decoração para gelados como chapéus de papel e enfeites de papel, a produção de embalagens em plástico para condicionar bens alimentares, colheres de plástico para gelados e para sobremesas na área da restauração, copos de plástico para transportar bebidas e para servir gelados.

Além disso, incorpora ainda nas suas ofertas a distribuição de produtos para restauração, hotelaria e *catering*.

3.4- Progelcone em números e presença em países

A Progelcone em números traduz-se no seguinte: existem 200 trabalhadores, 650 fornecedores, 6600 clientes, 9000 pontos de entrega, 5200 produtos em venda e 4400 referências em stock.

No que respeita ao número de países, a Progelcone mantém relações comerciais com 16 países: Angola, Cabo Verde, Espanha, Filipinas, França, Guiné-Bissau, Holanda, Índia, Itália, Moçambique, Noruega, Portugal, Reino Unido, São Tomé e Príncipe, Suíça, Turquia.

3.5- Produtos

A sua gama de produtos é bastante vasta e é constantemente atualizada em novos produtos e na substituição por outros mais recentes, modernos ou produzidos por tecnologia mais avançada.

Estes estão organizados em cinco áreas:

- ❖ Progelcone- produtos para gelados;
- ❖ Progelpack- embalagens descartáveis para restauração;
- ❖ Progelfood- produtos alimentares de *FoodService*;
- ❖ Chemdiv- produtos de higiene e limpeza;
- ❖ Iquipa- utensílios e equipamentos.

Para além de um vasto leque de produtos, uns fabricados pela Progelcone, outros produzidos pelas mais reputadas empresas Europeias, Americanas e Asiáticas mas que são comercializados pela Progelcone, produtos esses nos quais os seus clientes encontram todas as suas necessidades ao nível de artigos descartáveis, têm uma estrutura comercial e logística que rapidamente chega ao cliente.

Todas as cadeias de lojas com uma rede a nível nacional podem tirar partido da estrutura logística da Progelcone, uma vez que em 24 horas podem entregar produtos nas diversas lojas, através de qualquer um dos três armazéns que possuem (Lisboa, Albufeira e Maia).

Apesar da produção dos bens ser um elemento essencial para a existência da Progelcone, é através do serviço que ela associa aos bens que produz e que comercializa que ela pretende diferenciar-se dos seus concorrentes, o que lhe permitirá obter vantagens competitivas.

Esta transição de uma lógica de produtos para uma lógica de serviço ocorre na empresa graças à sua estrutura logística organizada e eficiente. A empresa garante aos seus clientes a entrega das suas encomendas num prazo de 24 h a 48 horas. Isto é possível com a ajuda dos três armazéns principais estarem espalhados por todo o país e também com a ajuda da frota de

automóveis que esta possui. Além destes aspetos, a Progelcone procura manter-se atenta aos seus clientes e ao mercado em que está inserida para que desta forma consiga obter soluções e flexibilizar as mesmas quando os seus clientes precisam de uma opinião ou deparam-se com algum problema. Outro elemento importante e que faz parte do serviço que a Progelcone associa aos seus produtos é a facilidade em adaptar-se ao que os clientes pretendem. Isto é possível através do elo de comunicação que a Progelcone estabelece com os seus clientes e que é uma parte importante para que se estabeleça a relação cliente fornecedor. Por exemplo, se o cliente precisar de um x número de copos de plástico e estes tiverem de ser personalizados com a marca do cliente, a Progelcone, importa os copos de plásticos (estes não são produzidos na empresa mas sim vêm de outros países), por norma, em quantidades elevadas para que estes estejam disponíveis para qualquer eventualidade, e quando recebe o pedido do cliente, adapta consoante aquilo que o cliente deseja, ou seja, grava nos copos a marca ou outra característica que o cliente desejar.

Esta transição apenas torna-se concretizável com um conjunto de competências e de conhecimentos que a Progelcone tem e que permitem ao cliente atribuir criar valor. Cada cliente é único e o valor no uso que um deles cria não é igual ao que os outros valorizam. É preciso entender isso para que esta transição seja bem-sucedida.

3.5.1- Produtos para gelados

A Progelcone dispõe de um vasto conjunto de produtos para gelados. São eles:

Cones de Bolacha	Produção própria em Portugal (Abóboda) e em Espanha (Alicante)
Gelado Soft	Seja para venda ambulante, na geladaria ou na restauração rápida como <i>Sundae</i> , têm todos os produtos e soluções para este segmento do mercado geladeiro.
Gelado de bola	Para fazer um bom gelado italiano, a empresa tem ao dispor produtos da marca italiana Pregel.
Decoração	Para decoração de gelados ou taças de gelado que vai desde os <i>toppings</i> e granulados até às fantasias em papel, celofane e <i>nyon</i> .

Pastelaria	Produtos para fabrico de pastelaria fina e tradicional como por exemplo, produtos de forno, semi-frios, recheios, brilhos, coberturas, etc.
------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 1- Produtos para gelados

3.5.2- Embalagens descartáveis

Relativamente às embalagens descartáveis, os produtos são os seguintes:

Plástico	Copos, pratos, talheres, filme pvc, diversos contentores para <i>take-away</i> e diversos produtos destinados ao mercado de <i>vending</i> .
Cartão/ cartolina	Copos, pratos e muitos formatos de caixa destinadas à restauração, pizzarias, pastelaria, <i>catering</i> , etc.
Papel	Cones de papel para gelados, papeis para pastelaria e padaria, formas, naperons, sacos e saquetas, toalhetes. Muitos destes produtos podem ser personalizados.
Alumínio	Ampla gama de formatos e tamanhos de embalagens para a indústria <i>take-away</i> . Circulares, retangulares, ovais, com e sem tampa.
FOAM	Copos, contentores, pratos, caixas para hambúrguer, <i>take-away</i> , ou transporte de gelado, são alguns dos produtos disponíveis neste tipo de material.

Tabela 2- Embalagens descartáveis

3.5.3- Produtos alimentares de food-service

No que respeita aos produtos alimentares de *food-service*, existem os seguintes:

Mercearia	Arroz, açucares, massa, farinhas, feijão, azeites, óleos, bolachas, bolos, biscoitos, doces, conservas, molhos, polpas, temperos, aperitivos, frutos secos, sopas, refeições, sobremesas, etc.
Bebidas	Águas, sumos, concentrados de sumo, néctares, refrigerantes. Todas as grandes marcas reconhecidas no mercado.
Ovos e laticínios	Leites, iogurtes, natas e <i>chantilly</i> , manteigas, queijos nacionais e estrangeiros, ovos.
Congelados	Muitos e variados produtos fazem parte deste grupo. Batatas, frutas, legumes, carne, peixe, marisco, refeições prontas, massas italianas, bolos, sobremesas, pastelaria, padaria.
Frescos	Bacalhau, charcutaria, enchidos, salsichas, frutas e legumes.

Tabela 3- Produtos *fast-food*

3.5.4- Higiene e limpeza

Quanto aos produtos de higiene e limpeza, são os seguintes:

Restauração e <i>fast-food</i>	Conhecimento e experiência necessária para corresponder às expectativas dos clientes.
Hotelaria	A ChemDiv tem um vasto leque de soluções necessárias para criar um ambiente de boas vindas aos hóspedes no

	seu hotel.
Instituições e serviços	A Progelcone tem a capacidade de encontrar soluções certas qualquer que seja a vertente ou dimensão do seu negócio em Escolas, Edifícios públicos, Hospitais, Lares, etc.
Lavandarias	Como seu parceiro, a ChemDiv está preparada para lhe proporcionar de forma consistente resultados de elevada performance nos processos de lavagem de roupa.
Indústrias Agroalimentares	A ChemDiv orgulha-se da sua gama de produtos nas exigências de limpeza e higiene, na indústria-alimentar.
Linha-Auto	Dispomos de produtos para oficinas e lavagens de automóveis manuais ou automáticas

Tabela 4- Produtos de higiene e limpeza

3.6- Armazéns e características

A Progelcone, tal como já foi mencionado, possui três armazéns distribuídos pelo país: um na zona da Maia (representa a zona norte do país e tem , capacidade para 1500 paletes e está apto para suportar três temperaturas: secos, frio positivo e frio negativo); um na zona da Abóboda (que representa a zona centro com , capacidade para 6000 paletes e suporta também três tipos de temperaturas: secos, frio positivo e frio negativo) e por fim um na zona de Albufeira (que abastece a zona sul do país e que, tal como os outros dois armazéns, também suporta três tipos de temperaturas: secos, frio positivo e frio negativo. Além disso tem e capacidade para 1100 paletes).

3.7- Compras/ Vendas/ Distribuição

Relativamente ao centro de compras, a Progelcone tem 650 fornecedores através dos quais se abastece para corresponder às expectativas dos seus clientes. Estes fornecedores estão localizados em 20 países e distribuídos pelos seguintes continentes: Europeu, Americano e Asiático.

No que respeita às vendas, existem 50 vendedores distribuídos pelos três centros de distribuição presentes na zona norte, centro e sul.

Por fim, quanto às condições da distribuição, existem 30 viaturas com capacidade para suportar os três tipos de temperatura (secos, frio positivo e frio negativo) e que estão distribuídas pelos centros de distribuição.

3.8- Sistema Integrado

O sistema integrado da Progelcone divide-se em três áreas: atividade comercial especializada em Hotelaria; atividade logística multi-temperatura; soluções tecnológicas para uma gestão eficiente da cadeia de aprovisionamento.

3.8.1- Atividade Comercial especializada em Hotelaria

Caracteriza-se pela definição dos produtos à medida dos clientes, pela central de compras, pelos gestores de contas centralizados e pelos serviços de apoio ao cliente.

Nesta área o serviço é definido pela capacidade de entrega das encomendas em 24 horas, pela forma como a empresa se organiza para que as compras cheguem no momento certo. Para isto contam com o profissionalismo dos trabalhadores que realizam as entregas para que cheguem ao seu destino intactas. A forma como propõem soluções para os seus clientes, através da análise do histórico que possuem dos mesmos, permite também estabelecer o serviço.

3.8.2- Atividade Logística Multi-Temperatura

Define-se pela frota de camiões e armazéns equipados com câmaras de frio positivo e negativo, a utilização de Sistemas de Controlo de Qualidade em todo o processo logístico e pela definição do plano logístico à medida do cliente.

Nesta área o serviço caracteriza-se pela capacidade de armazenagem que têm, isto é, através dos diversos armazéns que têm distribuídos por todo o país, torna-se mais fácil entregar atempadamente e com a qualidade desejada. A entrega em 24 horas é bem-sucedida devido à localização destes armazéns. Mais uma vez, o plano logístico à medida do cliente é realizado a partir do histórico do cliente. Este histórico é iniciado através do primeiro contacto com o vendedor da Progelcone.

3.8.3- Soluções tecnológicas para uma gestão eficiente de cadeia de aprovisionamento

Estabelece-se através da facilidade com que a empresa realiza os pedidos com menor custo e permite obter uma informação periódica de gestão de compras.

A Progelcone procura manter-se em contacto com os seus clientes e saber se eles satisfeitos. Neste caso as componentes do serviço são a estrutura organizativa dos pedidos dos clientes, com a utilização do sistema EDI, que permite uma maior rapidez nas encomendas, sendo estas realizadas e enviadas sem qualquer pedido prévio por parte do cliente, torna-se possível gerir eficazmente as compras que a empresa necessita de realizar, pois através da comunicação com o cliente a Progelcone regista os produtos que o cliente necessita e entra em contacto com os seus fornecedores para que a encomenda seja realizada.

3.8.4- Vantagens do Sistema Integrado para a Progelcone

O tipo de sistema integrado utilizado pela Progelcone tem várias vantagens associadas para a própria empresa. São elas:

- Poupança de tempo: simplificação dos processos de compra;
- Poupança de dinheiro: melhora o orçamento global de compras, otimiza a gestão de pedidos e stock e permite a standardização de processos e nível de serviço;

- Melhora o potencial do negócio: ferramentas de informação e gestão, assessoria sobre tendências e novas vias de rentabilidade do setor;

Através deste conjunto de vantagens, consoante o cliente, este cria valor no uso, pois com a simplificação dos processos de compra torna-se mais fácil para o cliente preocupar-se com outros aspetos do seu negócio e deixar de lado preocupações como a entrega e a qualidade dos produtos que encomenda; no que se refere ao melhoramento do orçamento global de compras e da otimização da gestão de pedidos e de stock, o cliente usufrui destas vantagens e cria valor no uso delas uma vez que consegue um controlo maior sobre o número de encomendas que realiza e sobre o stock que possui permitindo-lhe uma melhor gestão sobre o seu negócio; quanto às ferramentas de informação e gestão, só através da comunicação entre o cliente e a empresa é possível obter informações específicas sobre o que cada um espera da relação que se estabelece entre os dois. Deste forma o cliente cria valor no uso nas informações sobre a empresa, os produtos e sua capacidade logística.

3.9- Soluções Adaptadas

Além dos produtos e serviços que a Progelcone dispõe, existem ainda um conjunto de soluções que podem ser adaptadas aos seus clientes.

É o caso de todas as atividades e negócios que oferecem consumo não-doméstico (hotéis e restaurantes, novos conceitos de lazer e *fast-food*, negócios de catering e eventos, transporte e coletividade); Cadeias organizadas (standardização de processos, sortido e nível de serviço em todas as lojas, serviço em território nacional), estabelecimentos independentes (simplificação de processos de compra, receção e gestão, preços competitivos e ofertas personalizadas, otimização das gestão de pedidos e stocks) e por fim, negócios segundo a sua especialidade (produtos frescos de primeira qualidade para restaurantes de carta, carnes e peixes processados segundo as necessidades específicas do cliente, muito conveniente para empresas de catering, sortidos especialistas para restaurantes temáticos e étnicos, soluções e formatos adaptados a conceitos de *Fast-Food* e Lazer).

3.10- Departamentos, Organização e Objetivos

A Progelcone está dividida em oito departamentos:

- Departamento Administrativo/Financeiro;
- Departamento de Marketing;
- Departamento de Aprovisionamentos;
- Departamento Comercial;
- Departamento Logístico;
- Departamento de Produção;
- Departamento de Gestão da Melhoria;
- Departamento dos Sistemas de Informação.

No que respeita à organização da empresa, esta é constituída por dois unidades de produção, quatro centros de distribuição (Lisboa, Porto, Albufeira e Alicante), uma força de vendas própria através dos cinquenta vendedores externos e dez internos, logística própria (armazéns e distribuição) e entregas em 24 horas a 48 horas em qualquer ponto de Portugal Continental e Espanha.

Por fim, o principal objetivo da Progelcone é que o cliente se ocupe da operacionalidade do seu negócio, uma vez que produtos e soluções, armazenagem e distribuição atempada é a parte da parceria da Progelcone que esta deseja manter com os seus clientes.

As soluções que a Progelcone apresenta e que permitem que o cliente se ocupe da operacionalidade do negócio passam por estabelecer um diálogo entre o cliente e a Progelcone que permita a esta prever as quantidades de um determinado produto que esse cliente necessita, armazená-lo (se necessário ter sempre em stock) e garantir-lhe a entrega entre 24h e 48 horas, ter uma grande capacidade de armazenagem, permitindo manter em stock produtos que o cliente frequentemente precisa; ter flexibilidade para novas soluções, no sentido em que um cliente depara-se com um determinado problema e contacta a Progelcone para ajudá-lo a resolver propondo soluções adaptadas a cada um através das informações que detém.

3.11- Clientes

Eis alguns dos principais clientes da Progelcone:



Figura 1- Clientes Progelcone

3.12- Organograma

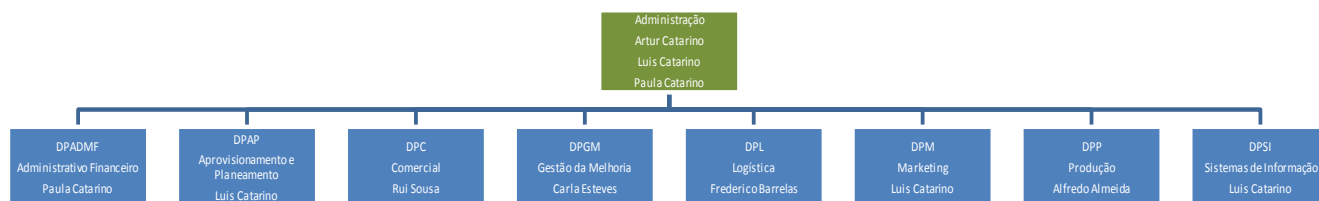


Figura 2 – Organograma Progelcone

4. Definição do contexto do problema

Atualmente, existem muitas empresas cujo foco é o serviço que prestam e não o produto que vendem, acabando por se diferenciarem dos seus concorrentes, pois aquilo que oferecem vai além dos produtos que produzem e que vendem.

Este é o problema/questão de investigação deste projeto: como é que uma empresa industrial de bens alimentares pode ser encarada como uma empresa que se distingue pelo serviço e não pelos bens que produz?

A empresa em questão é a Progelcone e, tal como já foi referenciado, é uma empresa de produção de bens alimentares como bolachas, massas para gelados, produtos alimentares de FoodService, embalagens descartáveis, etc.

A partir desta questão de investigação, vamos tentar perceber como é que uma empresa como a Progelcone que produz e vende produtos alimentares, passa de uma lógica de produto para uma lógica de serviço e de que modo é que esta empresa acrescenta valor para que os seus clientes escolham o seu serviço em detrimento dos seus concorrentes; e qual o “value-in-use” para o cliente.

Vamos também tentar perceber como é que os clientes da Progelcone vêem a empresa e que especificações esta possui para ser escolhida.

Existem sete pontos relacionados com a questão de investigação deste projeto e que serão esclarecidos ao longo da tese:

- Identificar as necessidades (de que modo é que o cliente e o fornecedor se encontram);
- Como corresponder (como é construída a proposta de valor para o cliente);
- Acesso- como são os primeiros contactos e como se cria a “magia” da relação;
- Ganhar compreensão mútua (como se desenvolvem as primeiras negociações, propostas e transações e envolvimento do cliente);
- Construir a confiança e as condições para operar (conhecer o contexto do cliente e como este cria valor no uso com as propostas -soluções- da empresa);
- Formatar o potencial para o relacionamento e desenvolvimento futuro (como se vai construindo pontos de interação com o cliente que permitam construir futuros negócios que ajudem o cliente no uso das soluções da Progelcone a fazer mais, melhor e outros negócios),

- Identificar quais as competências que a Progelcone dispõe e que lhe permite construir e entregar a “diferença” na ótica dos seus clientes.

5. Revisão de literatura

5.1. Conceito

Segundo Marks *et al.* (2011), *Servitization* consiste num processo de transformação onde as empresas que produzem produtos adotam uma orientação para o serviço, ou seja, consiste em incorporar/oferecer serviços e soluções juntamente com os seus produtos com o objetivo de agregar valor ao negócio.

O princípio fundamental da *Servitization* é tentar perceber de que modo é que o cliente utilizará o produto/bem ou o serviço que se produziu e como é que a utilidade que o cliente dá ao produto pode aumentar a visão sobre a base de conhecimento dos clientes fundamental para garantir qualquer relação duradoura com o cliente.

O conhecimento sobre os clientes forma uma base para o desenvolvimento da relação entre a empresa fornecedora e o cliente, permitindo que o deixe de ser apenas um fornecedor para passar também a ser um parceiro estratégico.

De acordo com Tether & Bascavusoglu-Moreau (2012), *Servitization*, surge quando “as empresas de bens passam a centrar a sua proposta de valor para os clientes em torno dos serviços associados aos produtos que fornecem “. A empresa apenas pode fazer propostas de valor, pois o valor não está embebido no produto, logo não existe valor acrescentado ao longo dos processos internos de produção na empresa. O valor é percebido e determinado pela utilidade que o cliente dá à solução proposta, logo pelo seu valor-pelo-uso.

Servitization é atualmente vista como um meio através do qual as empresas produtoras se podem diferenciar. O lucro que se obtém por produto vendido, é cada vez mais reduzido e por esse motivo torna-se cada vez mais difícil para as empresas produtoras de bens sobreviverem unicamente através do que produzem. Desse modo, cada vez mais as empresas procuram agregar valor ao seu negócio através da oferta de serviços. Além disso, permite-lhes, através da oferta de serviços, aumentar a receita com o pós-venda assim como a satisfação dos seus

clientes. Consequentemente, empresas procuram gerar soluções com que o cliente crie valor no uso através dessas soluções

Segundo os autores Tether & Bascavusoglu-Moreau (2012), se o processo de *Servitization* é para ser bem-sucedido, então este implica que sejam descobertas complementaridades entre a produção de bens e o fornecimento de serviços, ou seja, é necessário que a produção de bens e o fornecimento de serviços por parte da empresa estejam integrados, pois só assim o processo de *Servitization* terá sucesso e, posteriormente, serão criadas vantagens competitivas e será agregado valor ao negócio.

Sem estas complementaridades a empresa fabricante não teria qualquer tipo de vantagens sobre prestadores de serviços.

5.2 Como funciona a *Servitization*?

Tal como já foi referido, o processo de *Servitization* traduz-se na incorporação de serviços por empresas produtoras por forma a agregar valor ao negócio incluindo-os nas ofertas que realizam, valor esse que é gerado em conjunto pelo cliente e pelo fornecedor e disponibilizado para ambos, ou seja, para a relação.

No entanto, o modo como funciona este processo é bem mais complexo pô-lo em prática do que falar sobre a forma como ele se realiza.

Segundo Marks *et al.* (2011), a conclusão a que se chega é a de que por forma a obter o sucesso pretendido, a empresa necessita de adaptar a sua proposta centrada no produto para uma proposta centrada no serviço assim como é necessário que esta reestruture o seu modelo de negócio, pois segundo estes autores, é possível verificar que existe uma relação entre o modelo de negócio da organização e a tipologia da mesma.

O ponto central do processo de *Servitization* é a passagem da empresa produtora que oferece exclusivamente produtos para uma empresa que além de oferecer produtos, oferece também um serviço aos seus clientes. No entanto, não é apenas o modelo de negócio que deve ser adaptado à empresa para que a transação de uma lógica de produtos para uma lógica de serviço seja bem-sucedida. É também necessário que a própria organização estabeleça aquilo que pretende alcançar, os objetivos e se organize para que possa reinventar-se em todos os aspetos por forma a aumentar a sua competitividade, ou seja, estamos a falar de uma opção

estratégica. A unidade de análise é agora não a firma, mas sim a relação e é na relação que o valor é gerado. Para que a relação seja construída é necessário gerar os pontos de contacto cliente-fornecedor e geri-los. Quanto mais pontos de contacto para a relação melhor, não porque a quantidade seja igual a qualidade e sucesso, mas porque quanto mais próxima relação maior a possibilidade de perceber quais os momentos críticos e aproveitá-los para a criação de valor conjunta.

Scheper (2002) diz o seguinte: “o alinhamento de todas as mudanças no modelo de negócio para realizar o processo de *Servitization* e os elementos que fazem parte de uma organização levam a um desempenho de nível superior”.

Ao falarmos sobre os elementos organizacionais que estão relacionados com um elevado desempenho, podemos destacar cinco elementos básicos (Marks *et al.*, 2011):

- Métricas de desempenho;
- Gestão e organização;
- Processos;
- Pessoas e cultura;
- Informação.

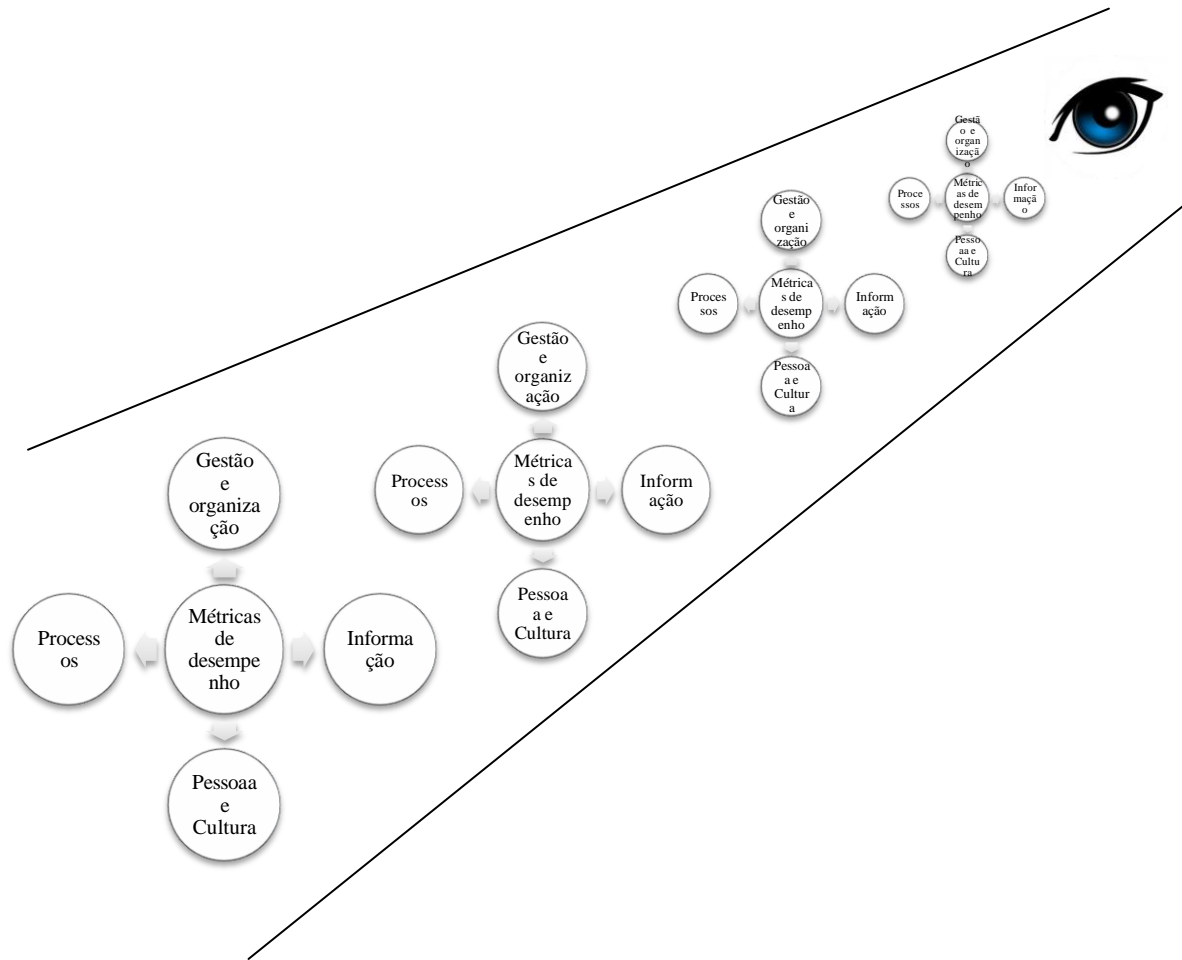


Figura 3: Adaptado do modelo Trevo de Folhas da *Atos Consulting* e trajetória de crescimento da maturidade da empresa. Marks *et al.* (2011). *Servitization in product companies*. *Atos Consulting*. February

No Modelo Trevo de Folhas da *Atos Consulting* (figura 3), as empresas são vistas como um sistema onde os *inputs* são transformados em *outputs* (produtos ou serviços) para os clientes, isto é, aquilo que a empresa produz é transformado em produtos ou serviços por forma a promover o desenvolvimento organizacional e assim aumentar o seu desempenho.

É importante que a empresa olhe para este modelo e determine em que nível de maturidade se encontra e quais os objetivos finais para que possa definir um mapa de ação (Stam *et al.*, 2009).

Quando são estruturadas as cinco dimensões, a empresa deve ter em consideração as características da arquitetura, nomeadamente, ser simples e correspondente com a estratégia definida pela organização (Marks *et al.*, 2011).

Quando a organização planeia subir uma etapa de crescimento no modelo de maturidade, torna-se indispensável perceber que novas capacidades necessita de desenvolver assim como, compreender o que faz bem e quais os erros que comete.

5.3. Lógica produto-serviço

Antes de passarmos à definição da lógica produto-serviço é importante definir o que é produto e o que é serviço.

Segundo Smith *et al.* (2012), “define-se *produto* como mercadoria tangível, fabricada para ser vendida; *Serviço* como uma atividade realizada para os outros com um valor económico (...) A proposta de valor é constituída por pacotes de características de produtos e serviços que são coletivamente avaliados porque alcançam os objetivos dos clientes numa situação de uso específica.”

O fenómeno da *Servitization* tem por base que uma empresa se centre não no produto que produz, mas sim no serviço que associa a um determinado produto, ou seja, a empresa passa a preocupar-se mais com a forma como esse serviço constitui a proposta de valor para o cliente porque é esse serviço que lhe permite interagir com o cliente e desenvolver pontos de contacto para a relação. Para isso são necessárias competências diferentes daquelas que se utilizam para produzir um produto.

Alguns autores como Davies *et al.* (2003), Foote *et al.* (2001) e Miller, *et al.* (2002) afirmam que utilizar uma perspetiva estratégica ressalta que a vantagem competitiva não está apenas relacionada com o fornecimento de serviços, mas sim com a combinação de produtos e serviços, alterando os modelos de negócio e tornando estes últimos mais centrados no cliente. Esta mudança radical implica uma mudança nas atitudes assim como desafia as formas de pensar mais convencionais. Deste modo, é necessário alterar as estratégias e as estruturas organizacionais.

Esta lógica produto-serviço é, segundo Smith *et al.* (2012), o processo de *Servitization*, ou seja, representa a passagem de um produto em específico para uma determinada oferta de serviços. Este refere a lógica produto-serviço “como uma proposição de valor, enquanto outros veem-na como uma estratégia inovadora para permanecer comercialmente competitivo.”

Atualmente algumas empresas de produção têm-se vindo a aperceber que as receitas que obtêm são, em parte, provenientes dos serviços que oferecem. Esta lógica pode mudar a percepção dos clientes enquanto consomem e a das empresas enquanto produzem.

Para Gebauer *et al.* (2005) e Oliva & Kallenberg (2003), existem duas razões que devem motivar as empresas produtoras de bens a avançar para uma lógica de serviço. Em primeiro lugar, temos o argumento económico, que nos diz que o negócio baseado no serviço cria receitas consideráveis e oferece margens de lucro mais atrativas. Por outro lado existe o argumento competitivo, que nos diz que os serviços permitem às empresas diferenciar as suas ofertas, acabando por servir como uma vantagem competitiva sustentável.

“O pressuposto subjacente é que o valor de um produto para o cliente poderia estar nos benefícios que eles alcançam a partir do produto em vez da apropriação do produto.” (Smith *et al.*, 2012), *ou seja*, na ótica do cliente, o valor que este atribui a um produto poderá estar dependente dos benefícios que este produto carrega, do uso que o cliente lhe dá, em vez da simples apropriação que o cliente faz do produto quando o compra.

Ainda segundo o mesmo autor, a lógica produto-serviço divide-se em três categorias:

- Serviços orientados para os produtos:

Nesta categoria, a apropriação do bem material é considerada como transferida para o cliente e onde é fornecido um sistema de serviço que permite assegurar a utilidade desse bem material produzido por um determinado período de tempo.

- Serviços orientados para o uso:

Aqui a apropriação do produto é retida por quem fornece o serviço e é ele quem vende a função do produto para o cliente.

- Serviços orientados para os resultados:

No que respeita à última categoria, o fornecedor do serviço vende “resultados” em vez de “funções”, isto é, o cliente adquire “utilidade” do produto em vez de comprar a “função” do produto.

Para Lindberg (2008), a característica mais importante dos serviços é a intangibilidade dos mesmos, onde intangibilidade significa que os serviços não podem ser vistos, sentidos,

provados ou tocados da mesma forma que os bens podem ser sentidos. O *outcome* de um serviço é produzido em interação entre aqueles que utilizam o produto e os que o produzem.

É evidente que as duas lógicas implicam diferentes comportamentos de *procurement* e que os princípios da lógica produto-serviço parecem ajustar-se melhor no *procurement* dos serviços.

5.4. Proposições de valor sugeridas pela estratégia lógica produto-serviço

Para Smith *et al.* (2012) o valor proposto para um produto ou para um serviço é constituído pelas características inerentes a esse produto e por um conjunto de características do serviço que, coletivamente, são avaliados permitindo alcançar os objetivos do cliente numa situação de uso específica, ou seja, através das especificações de determinado produto e de determinado serviço, é criada uma proposta de valor para o cliente. Esta proposta deve de ir de encontro aos objetivos do cliente assim como ajudá-lo a estabelecer o potencial valor-no-uso.

No quadro abaixo é possível verificar quatro proposições de valor:

Atributos	Proposição de valor	Potencial valor-em-uso
-Desempenho do Equipamento	Ativo/bem	Valor proposto pelo produto em si, em específico; o seu potencial desempenho em qualquer situação de uso. -Normalmente os clientes apercebem-se do valor do produto e alcançam benefícios para eles próprios independentemente deles darem muita ou pouca utilização ao produto.
-Resolução de consulta técnica -Variância técnica	Recuperação/valorização	O valor proposto segue o modelo tradicional de apoio

O serviço como elemento de mudança

<p>-Serviço de reparação de equipamento</p>		<p>aos equipamentos e, normalmente, seria oferecido como parte de uma reparação, peças sobressalentes ou contratos de serviços pós conceção.</p> <p>- O valor é a capacidade conjunta do cliente e do fornecedor para garantir que o bem/ativo recupera rapidamente para um estado utilizável.</p>
<p>-Serviço de manutenção de equipamento -Componentes de previsão e provisão -Previsão da obsolescência e planeamento de recomendações -Capacidade de previsão e planeamento de recomendações</p>	<p>Disponibilidade</p>	<p>- Esta proposição procura maximizar o potencial de uso do equipamento, e por conseguinte, apoiar o uso do equipamento pelo cliente para alcançar os seus objetivos.</p> <p>-Muitas vezes, parte de um contrato de disponibilidade, onde o desempenho do contrato é dependente da disponibilidade do equipamento para uso.</p>
<p>-Configuração de equipamento; -Aconselhamento para capacidade operacional e contextual</p>	<p>Resultados</p>	<p>A proposição facilita a utilização efetiva do equipamento por parte do cliente, apoiando e ajudando o cliente a alcançar os seus próprios objetivos.</p> <p>- O cliente utiliza o equipamento para atingir</p>

		objetivos em coordenação com a empresa que fornece o serviço, tendo em consideração as necessidades do cliente para o equipamento.
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 1- As quatro proposições de valor segundo Smith *et al.* (2012:13)

5.5. A Servitization das empresas de produção de bens

Cada vez mais, as necessidades dos clientes são alvo de uma maior compreensão por parte das empresas, existe uma maior intensidade competitiva e a necessidade de explorar novas forças de crescimento leva a que as empresas produtoras de bens sejam obrigadas a optar por outras estratégias como apostarem mais nos serviços que associam aos produtos e que disponibilizam aos clientes (Gebauer, 2008).

Por norma as empresas que produzem bens têm vendido alguns serviços. No entanto, a tendência tem sido os gestores verem os serviços como um “mal” necessário para conseguirem obter melhores estratégias de marketing (Gebauer & Friedli, 2005).

Também Raddats & Easingwood (2010) afirmam que as empresas que, tradicionalmente, optam por uma estratégia de negócio centrada nos produtos, têm vindo a abordar a oportunidade de associar serviços aos bens que produzem assim como fornecer serviços alinhados com as operações dos clientes. Muitas vezes, as empresas que vendem produtos menos complexos, predominantemente, utilizam os serviços para melhorar a diferenciação dos produtos.

Para Neely (2011), a *Servitization* das empresas de produção de bens resume-se em quatro palavras: incorporar serviço aos produtos.

Só é possível a realização deste processo numa empresa de produção de bens porque a empresa cria uma proposta de valor que tem por base o serviço que se associa aos produtos que esta produz, ou seja, se não existissem bens numa determinada empresa de produção, não seria possível incorporar/oferecer soluções juntamente com os seus produtos com o objetivo de agregar valor ao negócio. Desta forma, o cliente é que determina o valor-no-uso dos

produtos da empresa através das propostas de valor e dos benefícios que alcançam para eles próprios.

Neely (2011) refere três fundamentações para ocorrer este processo:

- Fundamentação/Lógica económica:
 1. “As empresas produtoras que atuam em economias desenvolvidas não podem competir na base do custo de produção uma vez que os desenvolvimentos tecnológicos permitem acrescentar serviços inovadores aos seus produtos”;
 2. Estabilidade dos rendimentos.

- Fundamentação/Lógica estratégica:
 1. “Bloquear os clientes (vender o equipamento original a um custo, ganhar dinheiro através da venda de peças de reposição”;
 2. “Bloquear os concorrentes”;
 3. Aumentar o nível de diferenciação”;
 4. “Exigências dos clientes”;

- Fundamentação/Lógica ambiental:
 1. “Alterar a noção de propriedade e de uso de recursos”.

Segundo este autor, as três fundamentações referidas em cima, correspondem ao ponto de partida para tentar perceber o que leva as empresas a incorporar serviços aos produtos que produzem e de que forma isso pode-se tornar numa vantagem competitiva para as mesmas.

5.6. Value-in-use, value-exchange e co-criação de valor

Valor em uso, valor de troca e co-criação de valor são três dos principais conceitos quando se fala de *Servitization*, isto é, passar de uma lógica de produtos/ *outputs*, seja com base em bens ou serviços, enquanto atividades para uma lógica de Serviço¹.

No entanto, é importante diferenciá-los no contexto desse processo tentando perceber do que se trata cada um deles.

¹ No capítulo onde será realizada uma análise da informação obtida para o estudo de caso, será possível verificar esta afirmação.

Em primeiro lugar é prioritário definir o conceito de serviço. Este traduz-se como sendo a produção de um benefício intangível, como um elemento de um produto tangível que através de alguma forma de troca satisfaz uma necessidade². Muitas vezes os serviços são difíceis de identificar porque são associados a um produto.

Se olharmos para o serviço como uma base da economia, é preciso ter em atenção que o conhecimento e as *skills* são recursos operantes, e como tal, são unidades de troca fundamentais e os bens são mecanismos de distribuição para o fornecimento de serviços.

Segundo Ng (2013), o valor-em-uso é o valor no contexto, ou seja, é aquilo que é experienciado pelo cliente, é o *outcome* deste baseado na solução que lhe foi proposta e entregue pelo fornecedor. No entanto, isso não implica que ocorra apenas durante a compra, antes pelo contrário, muitas vezes acontece após a compra. Deste modo, existe uma separação a nível de tempo entre a compra do produto e a experiência do mesmo pelo consumidor.

A própria autora dá o exemplo de quando compramos uma cerveja, uma televisão ou vamos para um hotel: no momento da compra não experienciamos o que compramos, pois isso só acontecerá num momento após a compra.

O valor da troca³ pode ser referido como o indicador de como o cliente aprecia no uso a proposta que lhe foi disponibilizada. Apenas traduz de uma forma quantitativa o valor que o cliente consegue obter com o uso, com a utilidade que retira da solução que lhe foi apresentada.

O valor-de-troca difere do preço de duas maneiras:

- O preço é a atualização do valor de troca, diferenciando-se do processo de valor de troca por troca como resposta a um conjunto de fatores que afetam a atividade de troca;
- O preço é específico, de cada transação.

O risco no ponto de compra, devido a um conjunto de incertezas, torna diferente o valor-de-uso do valor-de-troca.

² <http://www.archives.gov/preservation/products/definitions/products-services.html>

³ <http://www.economictheories.org/2008/07/mill-theory-of-value-stuart-mill-value.html>. Acesso em: 03 de abril de 2013.

Relativamente ao conceito de co-criação de valor, de uma forma simples consiste em fazer com que a empresa garanta que o cliente é capaz de aceder ao recurso que deseja e que este, ao mesmo tempo, obtém o melhor benefício que esse mesmo recurso lhe possa trazer no momento em que o experiencia/consome⁴. É importante referir que o cliente é sempre o criador de valor e, em certas condições permite que o fornecedor co-crie com ele valor.

5.7. O papel do conhecimento enquanto competência

Edvardsson & Gustafsson (2007) dizem o seguinte: “existem três fatores que conduzem à transição de empresas industriais de produtos para serviços”:

- Argumento económico: as receitas podem ser geradas a partir de uma base instalada de produtos com um ciclo de vida longo.
- Argumento da procura: os clientes estão a exigir mais serviços, o que com que o *outsourcing* seja uma opção cada vez mais comum (criando ainda mais oportunidades de negócio);
- Argumento competitivo: os serviços são, normalmente, mais difíceis de imitar do que os produtos e, ainda assim, uma transição para os serviços fornece melhores oportunidades para estabelecer uma vantagem competitiva.

“O movimento de passagem para os serviços exige o desenvolvimento de competências para facilitar os processos que apoiam a transição de produtos para serviços e que suportam o cliente” (Edvardsson & Gustafsson, 2007:3).

Esta competência tem de ser bem definida na perspetiva do cliente, o que requer uma clara compreensão daquilo que constitui o valor-em-uso no contexto do negócio para o cliente.

Oliva & Kallenberg (2003:160) afirmam o seguinte:“... a transição envolve um processo de desenvolvimento deliberado de recursos incorporados, tal como, as empresas que mudam a natureza da sua relação com o consumidor final dos produtos e focam-se na oferta de serviços...”.

⁴ Ng, Irene. *Value & Worth: Creating New Markets in the Digital Economy*. Em <http://value-basedservicesystem.blogspot.pt/2010/07/value-in-use-and-exchange-value.html>. Acesso em : 27 de fevereiro de 2013

Para alcançar esta transição é sugerido um modelo que inclui quatro fases:

1. Consolidação de serviços relacionados com o produto;
2. Entrar no mercado de serviços já instalado;
3. Desenvolver serviços baseados no relacionamento e centrados no processo;
4. Assumir a operação/funcionamento do consumidor final.

Para Neu & Brown (2005) existem quatro fatores que podem determinar o sucesso no desenvolvimento de negócios que são baseados em serviços:

- Recursos humanos;
- Estrutura;
- Sistema de Avaliação de Desempenho e Recompensas;
- Processos.

Um dos principais fatores-chave para obter o sucesso está num conjunto de Recursos Humanos com capacidade para desempenhar as funções necessárias que garantam a entrega do serviço aos clientes.

Com uma Estrutura organizada e bem definida, torna-se mais fácil para a empresa estabelecer o que se pretende atingir e quais os meios necessários para ir de encontro ao que é definido.

O Sistema de Avaliação de Desempenho e Recompensas, procura avaliar o desempenho de cada um dos trabalhadores da empresa, verificando se eles estão a atingir os resultados esperados e caso isso aconteça, recompensá-los para que se sintam motivados e continuar o trabalho a 100%.

Relativamente aos Processos, estes procuram definir as ações que têm de se realizar para conseguir atingir os objetivos comuns da empresa. Para isto, é necessário que todos os elementos da organização unam esforços.

O conhecimento é uma unidade de troca fundamental e torna-se uma fonte fundamental de vantagens competitivas.

6. Quadro Conceptual

Tal como já foi referido no capítulo sobre o contexto do problema, a questão de investigação deste projeto centra-se em tentar perceber como é que uma empresa de bens alimentares, como a Progelcone pode passar a ser encarada como uma empresa de serviço, isto é, passar de uma lógica de produtos para uma lógica de serviço.

Após a realização da revisão de literatura surgem algumas questões e é neste ponto que ir-se-á desenvolver um quadro conceptual preliminar para a análise da questão de investigação.

Sendo a Progelcone bem conotada no mercado em que se insere, é normal que existam diversos concorrentes.

Deste modo é importante tentar perceber:

- Porque é que os clientes escolhem a Progelcone em detrimento das outras empresas concorrentes? O que é que ela tem que os outros concorrentes não têm?
- Qual o valor de uso para os clientes?
- Que fatores na organização são determinantes para o seu sucesso e que contribuem para a diferenciação da Progelcone?
- Que competência possui a empresa, que lhe permite entregar a diferença?
- Como é que é construída e relação de confiança entre a empresa e os clientes?
- De que forma é construída a proposta de valor e como é entregue aos clientes?
- De que forma é que a empresa acrescenta valor aos produtos que produz e ao serviço que presta?
- Como é que a empresa põe em prática as operações que contribuem para a sua diferenciação no mercado?

É importante destacar que nesta investigação o ponto principal não se limita apenas ao foco no cliente, nem só ao foco no fornecedor (que neste caso é a Progelcone), mas sim à relação que se constrói entre estes dois elementos. Através desta, constrói-se a confiança para conhecer o contexto do cliente e para também ir de encontro às expectativas do mesmo sendo essencial uma boa comunicação entre ambos.

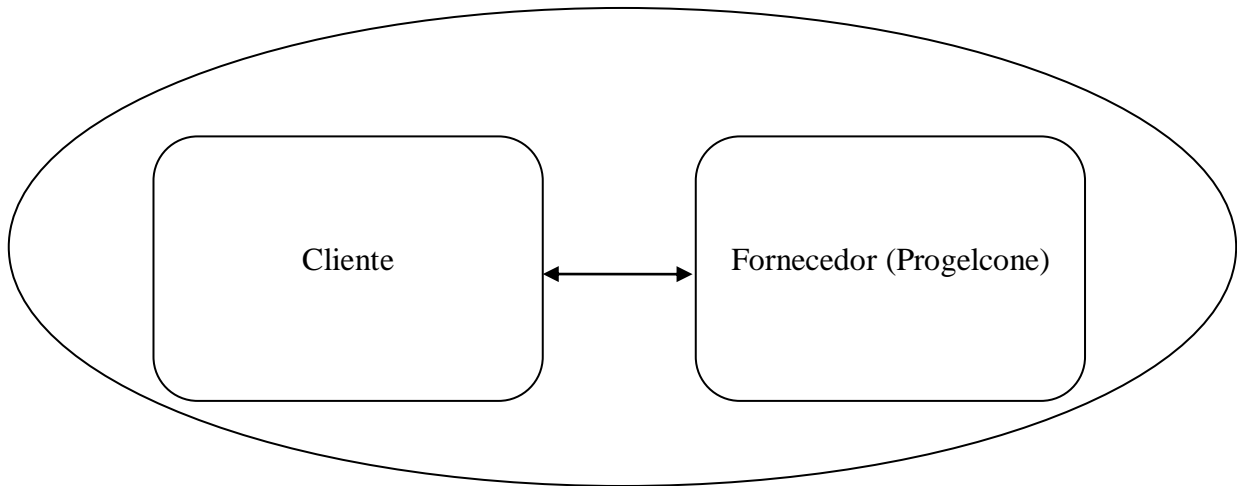


Figura 4- Relação entre cliente e fornecedor/troca de conhecimentos entre os intervenientes

Segundo Marks *et al.* (2011), o conhecimento sobre os clientes forma a base para a relação com o cliente permitindo que esta se desenvolva, passando de ser apenas um fornecedor para ser um parceiro estratégico.

Matriz Componentes Orientados para o Cliente/Value-in-Use

A seguinte matriz traduz como é que os clientes usam o Serviço disponibilizado pela Progelcone e como é que este se materializa nos produtos desta (sejam bens, sejam serviços), ou seja, o objetivo desta matriz consiste em avaliar o efeito que os nove componentes orientados para o cliente têm no elemento/*outcome* que é o valor em uso.

Tendo em conta a combinação entre *componentes orientados ao cliente* e o elemento/*outcome* valor-em-uso, a estrutura desenvolvida e representada mais abaixo procura atribuir uma pontuação ao ajuntamento de nove *componentes orientados para o cliente* contra os *elementos/outcome do valor-em-uso*.

Por exemplo, avaliar se na Progelcone o diálogo entre o fornecedor e o cliente tem um efeito significativo permitindo a este último focar-se no seu *core business*, ou então, se as competências e conhecimentos têm muito ou pouco efeito na utilização eficiente de recursos.

Neste último caso, se os conhecimentos e competências tiverem, de facto, um efeito significativo no uso eficiente de recursos então, ocorre também a possibilidade de que o *outcome* valor-em-uso que o cliente atribui a um determinado bem ou serviço que a

O serviço como elemento de mudança

Progelcone disponibiliza/propõe, aumenta, isto é, o valor que o cliente cria no uso das soluções e recursos que a Progelcone apresenta.

Componentes orientados para o cliente	Elemento/Outcome Valor em uso				
	Foco no <i>core business</i>	Uso eficiente de recursos	O cliente obtém, cada vez mais, melhores serviços	Entrar na rede de fornecedores	A proposição de valor está relacionada com a vida dos clientes, objetivos e aspirações
Conhecimentos, Competências do cliente					
Aprendizagem da performance dos produtos					
Diálogo entre as partes					
Aumento do nível de participação ou de envolvimento do cliente					
Valores/ bens valorizados pelo cliente					
Conteúdo tecnológico do serviço de entrega					
Predisposição do consumidor (personalidade, atitudes e valores)					
Aprendizagem do cliente (aprende com a prática envolvendo um fornecedor)					

Tabela 5- Matriz Componentes Orientados para o Cliente/*Value-in-Use*⁵

Chave de preenchimento da matriz:

“ ++ ”: Efeito significativo

“ + ”: Tem efeito

“ 0 ”: Não tem efeito/é indiferente

“ – “: Baixo

“ – – “: Baixo efeito

“?”: Nenhum julgamento possível

Pegando nos atributos do eixo “Valor em uso” da matriz, é feita uma breve descrição, sendo possível verificar:

- O *foco no core business* é importante para o valor em uso no cliente porque permite que este esteja mais concentrado nos diversos aspetos do seu negócio como torná-lo mais competitivo e pensar como pode aumentar a sua margem de negócio;
- O *uso eficiente de recursos* permite criar valor no uso para o cliente uma vez que ajuda o cliente a utilizar os recursos que realmente necessita para chegar aos objetivos definidos e ao mesmo tempo evitar desperdícios;
- Com a *obtenção de mais e melhores serviços*, também o cliente pode melhorar a sua atuação no mercado em que se insere, obter mais vantagens competitivas e atingir os objetivos a que se propõe;
- *Entrar na rede de fornecedores* permite ao cliente perceber quais são os fornecedores que mais vão de encontro às suas expectativas e necessidades, quais os que trazem maiores vantagens em termos daquilo que o cliente valoriza, com melhor qualidade e ao mesmo tempo estabelecer relações que lhe permitam criar parceiros estratégicos;
- A *proposição de valor está relacionada com a vida dos clientes, com os objetivos e aspirações* no sentido em que cada cliente é diferente dos restantes, logo, cada um tem objetivos e aspirações diferentes dos restantes. Assim sendo, o valor no uso que os

⁵ Adaptado de Sayern, A. (2010). *Development of a Framework to Assess the Value-in-Use of Product Service System in the Business-to-Business Sector*, MSc Thesis, Politecnico de Milano, Facoltà di Ingegneria dei Sistemi, Milano

clientes atribuem às propostas de valor criadas pelos seus fornecedores depende do tipo de cliente que é, pois só indo de encontro às necessidades e expectativas dos clientes é possível satisfazê-los e criar uma relação com os mesmos. Assim é necessário criar propostas adaptadas a cada um deles.

Relativamente aos atributos do eixo “Componentes orientados para o cliente” da matriz, é também realizada uma breve descrição:

- *Competências e conhecimentos do cliente*: a capacidade do cliente criar valor depende da quantidade de informação, conhecimentos, capacidades e outros recursos operantes que eles podem aceder e utilizar. Os conhecimentos, capacidades e competências dos clientes não dizem apenas respeito à oferta de produtos/componentes mas sim a todo o processo e sistema;
- *Aprendizagem que os clientes fazem da performance dos produtos*: o desempenho dos produtos influencia o processo do cliente de tal maneira que o cliente está apto a utilizar os recursos disponíveis de forma mais eficiente e eficaz;
- *Diálogo entre as partes*: quando o cliente e o fornecedor co-criam o valor, o diálogo efetivo entre as partes é um pré-requisito para uma cooperação bem-sucedida e posteriormente poderá influenciar no valor do cliente;
- *Aumento da participação e do envolvimento do cliente*: num contexto de negócios, um elevado nível de participação do cliente, atualmente está relacionado com a co-criação do serviço. Para tais serviços, os clientes têm papéis que podem afetar a natureza do *outcome* que é o valor. Existe a possibilidade de estabelecer uma proposta que crie maior valor no uso para o cliente e deste modo, aumentar a sua satisfação, pois ao envolver mais o cliente a empresa consegue estar mais atenta ao que o cliente necessita, às suas prioridades, o que ele valoriza e assim criar uma proposta adaptada ao cliente e mais coerente com o que ele pretende alcançar;
- *Valores e bens valorizados pelo cliente*: alguns fatores são críticos para o cliente, tais como, o tempo, o respeito pelos clientes, a atitude de quem fornece o serviço. Estes são alguns dos fatores que a empresa deve ter sempre em atenção, pois é com base nestas características que a empresa como a Progelcone determina aquilo que é mais importante para os clientes e posteriormente cria uma proposta de valor adequada;
- *Conteúdo tecnológico do serviço de entrega*: a tecnologia continua a mudar o serviço de entrega das empresas e ao mesmo tempo a afetar as decisões de uso dos clientes. A

substituição do serviço humano (realizado por trabalhadores da empresa) por uma tecnologia, normalmente, requiere o desenvolvimento de novos conhecimentos e de comportamentos associados ao serviço e ao mesmo tempo, um aumento da participação do cliente e da responsabilidade na co-criação do serviço;

- *Predisposição do consumidor*: a personalidade, os valores e as atitudes do cliente irão criar um impacto no valor. A predisposição do cliente é muito difícil de alterar. É esta que define e caracteriza aquilo que é o consumidor, sendo por isso essencial perceber como funciona cada um dos clientes e dispor produtos e serviços que correspondam às suas expectativas;
- *Aprendizagem do cliente (aprende com a prática envolvendo um fornecedor)*: a experiência da relação cliente-fornecedor leva à aprendizagem do cliente. A experiência de um cliente com um fornecedor e os seus produtos é o culminar do comportamento, cognições e emoções do cliente durante a relação e o seu ciclo de vida. Estes elementos são interdependentes e envolvem o cliente, levando-o a pensar, a sentir e a ser parte integral do seu papel no processo de co-criação de valor.

7. Metodologia

Neste capítulo, o objetivo passa por definir onde e como foi realizada a pesquisa e quais as técnicas que podemos utilizar no estudo de caso, de forma a obter a informação desejada.

Sendo a metodologia adotada o estudo de caso, Yin (2009) afirma que este pode ser encarado como uma estratégia de investigação que permite reter as características mais significativas da vida real. Este tipo de estratégia, exploratória e qualitativa, normalmente, combina um conjunto de técnicas de recolha de dados. Neste caso serão utilizadas duas: uma entrevista semi-estruturada e uma não-estruturada.

7.1. Utilização do método caso de estudo

Apesar de existirem outros métodos, este método tem como objetivo descrever ou analisar um determinado fenómeno ou processo, quando este procura respostas para as perguntas “como?” e “porquê?” ou até mesmo quando o investigador procura apreender a dinâmica de um determinado processo (Yin, 2009).

Seguindo uma metodologia qualitativa e adotando como método de investigação o estudo de caso, a presente investigação realiza o seu trabalho na Progelcone, uma empresa que tem como produção o fabrico de bolachas para gelados e pastelaria.

O mesmo autor define o estudo de caso com base nas características do processo em estudo e com base nas características associadas ao processo de recolha de dados.

Assim sendo, através deste método procura-se descrever o processo de *Servitization* na empresa Progelcone, “como” é que ela cria propostas que criem valor no uso para os seus clientes e “porquê” é que a Progelcone, sendo uma empresa produtora de bens, procura diferenciar-se pelos serviços que associa aos bens que produz. Para isso, serão utilizadas duas técnicas de recolha de dados: uma entrevista semi-estruturada e uma entrevista não-estruturada

7.2. Unidade de análise

Neste trabalho estudámos o conceito de *Servitization*, como é que este se processa entre a empresa e o cliente e como é que o cliente na sua esfera de uso, cria valor.

Para isto é importante reter o seguinte:

- Quem cria valor é o cliente através dos seus recursos e dos recursos que a empresa põe à sua disposição;
- A empresa fornecedora elabora um conjunto de propostas e disponibiliza recursos e soluções para que o cliente crie valor através do uso que dá às soluções;
- A empresa fornecedora pode aceitar a colaboração do cliente na coprodução das suas soluções que põe à disposição do cliente.

Deste modo, pode-se concluir que a unidade de análise é a relação cliente-fornecedor.

7.3. Procedimento de recolha de dados

Como procedimentos de recolha de dados, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas e não-estruturadas ao Diretor de marketing da Progelcone.

Ainda no que respeita à recolha de dados, foi também realizada uma análise a dados secundários fornecidos pela empresa sobre o funcionamento interno da mesma. Foram estes mesmos documentos que permitiram fazer uma correta descrição do que é a empresa e como é que ela funciona.

Durante este processo, tentou-se conhecer e perceber melhor o conceito de *Servitization* (como é que a empresa passa de uma lógica de produtos para uma lógica de serviço), como funciona e quais os vários aspetos relacionados com este processo.

7.3.1. Entrevista

Foram realizadas duas entrevistas: uma semi-estruturada e uma não-estruturada. Ambas foram dirigidas à área de marketing. Este facto resultou da necessidade de se obterem informações específicas sobre os processos de interação entre a empresa e os seus clientes e interligar essas respostas com os objetivos da investigação.

A entrevista semi-estruturada seguiu o guião que se encontra em anexo. Relativamente à entrevista não-estruturada, esta não seguiu qualquer tipo de guião, uma vez que teve como objetivo esclarecer alguns pontos que não ficaram claros durante a primeira entrevista e proceder a um processo de validação da informação recolhida.

No que respeita à duração de ambas as entrevistas, a primeira teve a duração de 2h30m enquanto a segunda durou cerca de 30 minutos.

A realização das duas entrevistas contribuiu em grande parte para o desenvolvimento do estudo de caso.

As entrevistas foram realizadas de forma a obter uma perspetiva de cada um dos intervenientes, isto é, do fornecedor (Progelcone) e do cliente, pois só assim seria possível desenvolver uma investigação em que é essencial descobrir os pontos de contacto entre eles.

7.3.2. Recolha e Análise Documental

Relativamente à recolha e análise dos documentos secundários fornecidos pela empresa, estes contribuíram para complementar os dados obtidos através das entrevistas.

Os documentos recolhidos foram alvo de análises detalhadas que permitiram obter resultados em termos qualitativos, explorar e compreender melhor o tema da investigação e, por conseguinte, responder ao problema de investigação do estudo de caso de uma forma clara e detalhada.

8. Análise da informação recolhida e principais conclusões

Neste capítulo será exposta uma análise às informações que foram recolhidas através das entrevistas para que se chegue, posteriormente, a uma conclusão sobre a questão principal desta investigação.

8.1. O caso

O presente caso refere-se à empresa Progelcone e à forma como a passagem de uma empresa que produz bens alimentares a uma empresa de serviço pode ser encarado como um elemento de mudança numa organização e, por conseguinte, tornar-se uma vantagem competitiva.

A empresa, tal como é descrito no capítulo de caracterização da mesma, é uma empresa produtora de alimentos ligados a gelados (cones de bolacha, enfeites para gelados, entre outros), produtos descartáveis para empresas de *fast-food*, entre outros serviços. No entanto, a empresa não é apenas uma empresa produtora, mas sim uma empresa de serviço e é neste sentido que se enquadra a presente investigação.

A Progelcone começou a sua atividade como sendo uma empresa produtora onde o seu objetivo limitava-se a vender aquilo que produzia, pois na altura em que iniciou o negócio, era a única empresa em Portugal que produzia e comercializava cones de bolacha para gelados. Antes, todos os alimentos relacionados com a área dos gelados eram importados, em grande parte, de Espanha.

Posteriormente, começou a ganhar notoriedade no mercado, e anos mais tarde, teve de diversificar a sua produção e manter/melhorar a posição que tinha no mercado.

Apesar da concorrência em Portugal não ser muita, a Progelcone sentiu necessidade de diversificar o seu leque de produtos e entrar noutros mercados, nomeadamente no setor da restauração e da hotelaria.

A concorrência nestes setores era bem mais arrojada do que o segmento no qual a empresa iniciou a sua atividade: existiam mais concorrentes: diferenciar-se era cada vez mais difícil, visto ser um mercado saturado; os clientes têm mais opções de escolha e o preço pesa sempre quando estes têm de tomar a decisão final quando se trata de escolher o fornecedor.

Desta forma, a empresa mudou um pouco a sua atitude e percebeu que teria mais vantagens em relação à concorrência se optasse por se diferenciar, não através do que produzem, mas sim através do serviço que prestavam aos seus clientes.

O objetivo deste caso prende-se com a gestão do processo de criação de valor, descrever de que forma a empresa acrescenta valor aos seus produtos através do serviço, qual o *value-in-use* para os clientes, como se diferencia e como operacionaliza essa diferenciação bem como descrever que conceções foram utilizadas e como foram implementadas.

8.2 Questões relacionadas com o caso e os seus objetivos

Este caso é baseado em entrevistas realizadas na área de marketing da Progelcone tendo por base sete perguntas:

1. Como é que o cliente e o fornecedor (Progelcone) se encontram?

Com esta pergunta procura-se saber como é que o cliente, através da identificação suas necessidades vai de encontro à Progelcone, isto é, como é que o cliente chega até à empresa fornecedora.

2. Como é constituída a proposta de valor para o cliente?

De que forma, depois de saber as necessidades do cliente, a Progelcone constitui um conjunto de soluções e, baseada nesta última, define a proposta de valor para o cliente?

3. Como se criam os primeiros contactos? Como se cria a “magia” da relação?

Como é que a empresa interage com os seus clientes e ganha confiança e credibilidade junto dos mesmos?

4. Como se processam as primeiras negociações, propostas e transações e o envolvimento do cliente?

Aqui procura-se conhecer um pouco o cliente e, como é que a partir da confiança que estabelece com o mesmo, após as primeiras negociações, a empresa consegue manter os seus clientes interessados e fidelizados com as suas propostas

5. Como é que se constrói a confiança entre os intervenientes? Como é que o cliente cria valor no uso com as propostas da empresa? Como se gera o processo que permite criar valor com o cliente? O que é o “Serviço”?

Através desta pergunta, o objetivo é conhecer como é que o cliente utiliza o produto, que valor atribui ao uso que lhe dá e como é que através desse conhecimento cria e acrescenta valor como cliente.

6. Como se vão construindo pontos de interação com o cliente que permitam construir futuros negócios que ajudem o cliente no uso das soluções da empresa a fazer mais, melhor e outros negócios?

De que forma é que, através do conhecimento que se vai tendo dos clientes, pode-se melhorar a relação com o mesmo, corresponder às suas expectativas e por conseguinte contribuir também para uma melhoria dos negócios dos seus clientes, isto é, de que forma é que a Progelcone também pode ajudar os clientes nos seus negócios?

7. Quais são as competências que a empresa dispõe que lhe permite construir e entregar a “diferença”. Como operam os sistemas na empresa de forma a ajustar e alinhar com os processos e atividades do cliente para que a diferença que faz com que haja o negócio se concretize?

No fundo é tentar perceber o que é que a empresa faz de diferente dos seus concorrentes, que lhe permite entregar a diferença aos seus clientes e que ao mesmo tempo fá-los escolher a Progelcone em detrimento de outra empresa que tenha os mesmos produtos.

As respostas a estas perguntas estão em anexo e foram realizadas com base na entrevista feita ao Diretor de marketing da Progelcone.

8.3. Valor em uso

Tal como foi referido no capítulo do “Quadro Conceptual”, a matriz “Componentes orientados para o cliente/Valor-em-uso” procura traduzir como é que os clientes usam o Serviço disponibilizado pela Progelcone e como é que este se materializa nos produtos desta (sejam bens, sejam serviços), ou seja, a matriz procura avaliar o efeito que os nove componentes orientados para o cliente têm no elemento/*outcome* que é o valor em uso.

Deste modo foi possível tirar algumas conclusões sobre os cinco atributos do eixo “Elemento Valor-em-Uso.

O foco no *core business* traduz aquilo que a empresa fornecedora faz que permite ao seu cliente preocupar-se com o objetivo do seu negócio. No entanto, para que a Progelcone consiga fazer com que o cliente não se preocupe com questões logísticas, é necessário algumas competências e conhecimentos sobre os clientes. Para isto é preciso identificar necessidades para que a Progelcone consiga corresponder aos pedidos dos clientes prontamente e ao mesmo tempo o que faz o cliente escolher a Progelcone para a satisfazer.

Numa empresa de produção, cujo objetivo é passar para uma lógica de serviço e, diferenciar-se através desse mesmo serviço, é crucial identificar quais são as necessidades dos clientes e de que forma é que estas vão de encontro à empresa e àquilo que ela pode oferecer, ou seja, como é que o cliente, a partir das necessidades que tem, vai de encontro à Progelcone, ou escolhe a mesma, para satisfazer aquilo de que necessita.

Para que a escolha recaia sobre a Progelcone, é preciso ganhar confiança e aprofundar os seus conhecimentos sobre os seus parceiros para que facilmente consiga colmatar as faltas que estes tenham e antecipar as suas necessidades. Este é também um ponto importante na estratégia da Progelcone: conseguir antecipar aquilo que os clientes necessitam para que estes não tenham de perder muito tempo desde que pedem uma encomenda até ao momento que a recebem.

Esta capacidade de antecipação das necessidades exige uma grande flexibilidade por parte do fornecedor para encontrar soluções, assim como, uma boa comunicação entre o fornecedor e o cliente.

Este é um dos atributos que leva o cliente a criar valor no uso das soluções apresentadas. É o caso do restaurante de *fast-food Mcdonalds*⁶.

Olhando para a matriz, uma das formas de ajudar o cliente a focar-se no seu *core business* consiste em estabelecer o diálogo entre as partes, pois ao adjudicar ao fornecedor não só a compra de colheres de plástico como também a sua entrega (serviço logístico), a Progelcone está a ajudar o seu cliente a poupar tempo, permitindo-lhe que fique mais concentrado no seu negócio sem ter que se preocupar se as colheres estarão no lugar e no tempo certo que foi estabelecido.

Deste modo, o diálogo permitiria gerar confiança e libertar recursos para o que é fundamental, evitando preocupar-se com o que é secundário, uma vez que a empresa fornecedora assumiria essa responsabilidade.

Este é um exemplo claro do que a Progelcone faz para que o seu cliente não tenha de se preocupar com a encomenda nem com a entrega, pois sabe que quando precisar, as colheres estarão disponíveis no local de venda do cliente.

Este, entre outros aspetos, é uma forma de a Progelcone angariar novos clientes assim como manter os que já existem.

Apesar de a Progelcone ser bastante conhecida no mercado, é comum que alguns novos clientes venham ter com a mesma, pois sabem que lá encontram determinados produtos para determinados mercados.

No entanto, é preciso ter noção que hoje em dia uma empresa não se faz nem é bem-sucedida estando à espera que os novos clientes venham ter com a mesma: é a própria empresa que tem de ir, constantemente, à procura de novos clientes.

É por isso que a Progelcone tem uma rede de vendedores próprios que estão espalhados por todo o país, com zona de vendas bem definidas, e procuram ativamente novos clientes. Aqui a função do vendedor é desenvolver o seu trabalho de angariação de novos clientes assim como assistir aqueles que já fazem parte da rede de contacto.

Além de angariar novos clientes é igualmente importante manter satisfeito os que já existem e dar-lhes a atenção de que requerem.

⁶ Ver ponto 8.3.1

Depois de angariá-los, há-que estabelecer uma relação com eles e estar atento para que estes se sintam agradados com aquilo que a empresa tem-lhes para oferecer, corresponder às suas expectativas e fidelizá-los quer pelo produto quer pelo serviço.

Na empresa todos os vendedores têm objetivos definidos para cada ano como por exemplo, conseguir X número de clientes.

Apesar de não existir uma carteira de clientes 100% fixa, 75% dos clientes são permanentes e 25% são móveis, o que significa que destes 25 alguns deixam de gostar do fornecedor, outros mudam de atividade e outros vão mesmo para a concorrência.

Em conclusão, a identificação das necessidades e posterior escolha do fornecedor está dependente de fatores como:

- ✓ O valor que o cliente cria no uso das propostas que a empresa fornecedora lhe oferece, isto é, quanto maior a utilidade que o cliente atribui às soluções que o fornecedor propõe, maior será a probabilidade de o cliente escolher aquele fornecedor e não outro;
- ✓ Quando as expectativas em relação ao mesmo são elevadas, verificar se aquilo que é proposto, é também cumprido;
- ✓ As mais-valias que a empresa fornecedora oferece: grande capacidade de armazenagem, logística própria, gestão de stocks, sistema de entrega entre 24 e 48 horas, gama e personalização dos produtos, flexibilidade de soluções (os clientes raramente ficam com um problema por resolver porque para a Progelcone, nada é impossível e todos os esforços se unem em prol da resolução de um problema para que o cliente fique satisfeito) e capacidade de adaptação em relação ao que o cliente deseja.

Quando se fala na utilização eficiente de recursos, fala-se em criar valor no uso para o cliente ajudando o mesmo a utilizar os recursos que realmente necessita para chegar aos objetivos definidos. Partindo do princípio que o fornecedor conhece o negócio do cliente, os clientes que têm experiência, têm menos tendência para cometer erros, operacionalizar o seu serviço e aumentar a sua produtividade.

Tendo por base o conhecimento sobre aquilo que é o *core business* do cliente, a Progelcone procura que o cliente tenha acesso aos vastos produtos de que a empresa dispõe, permitindo-lhe escolher aqueles que melhor se adaptam às suas necessidades.

O facto de a empresa já existir há muitos anos no mercado (e tendo uma maior familiarização com o mercado em que acuta), possibilita um maior conhecimento dos produtos que subsistem, das tendências, dos seus concorrentes assim como dos preços.

Dessa forma, através do conhecimento sobre o cliente e o seu negócio, a Progelcone propõe produtos ao mesmo.

Por vezes, o cliente não tem muitas certezas sobre aquilo que realmente pretende, o que deve utilizar. Esta indecisão, recai em grande parte, sobre os produtos alimentares e até mesmo sobre a área das embalagens. É aqui que os vendedores da Progelcone, já preparados para este tipo de situações, desempenham um papel fundamental nas orientações e escolhas do cliente.

Por vezes, o cliente não tem muitas certezas sobre aquilo que realmente pretende, o que deve utilizar. Esta indecisão, recai em grande parte, sobre os produtos alimentares e até mesmo sobre a área das embalagens. É aqui que os vendedores da Progelcone, já preparados para este tipo de situações, desempenham um papel fundamental nas primeiras orientações e escolhas do cliente.

Uma vez ultrapassada a definição do produto a utilizar e daquilo que pretendem adquirir, é através de algumas das mais-valias da Progelcone (armazenagem, entregas em 24 e 48 horas em qualquer ponto do país, por exemplo) que o cliente pode-se libertar deste tipo de preocupações e centrar-se naquilo que realmente é importante para o seu negócio, como a gestão do ponto de venda e o seu relacionamento com o consumidor final.

A constante preocupação com os clientes, conhecer o que eles procuram, perceber se estão ou não satisfeitos, se o fornecedor vai de encontro às expectativas, as perceções dos clientes, mais, avaliar a utilidade daquilo que é proposto pelo fornecedor, perceber qual valor que o cliente cria no uso das soluções apresentadas pela empresa fornecedora, são fatores que permitem aos clientes receber cada vez mais e melhores serviços.

Existem outras empresas que também vendem bolachas e produtos de plástico e, provavelmente, a um custo de produção inferior ao que a empresa pratica. No entanto, é a forma como a empresa oferece outras soluções juntamente com a venda desses produtos (capacidade de armazenagem, entregas rápidas, *procurement*, personalização de produtos) que leva os clientes a escolherem-na em detrimento de outras empresas da concorrência.

Uma vez que a Progelcone tem acesso direto aos bens que produz e comercializa, então torna-se mais fácil obter dados concretos sobre o desempenho do produto e qual o uso. O conhecimento dos dados sobre o desempenho anterior dos produtos permite que os parâmetros de avaliação do desempenho sejam melhorados e que, conseqüentemente, se verifique uma melhoria na eficiência do produto.

Por norma, na Progelcone, um produto tem sempre um serviço associado, acrescentando valor a esse mesmo produto. No entanto, a empresa procura também associar aos seus produtos uma qualidade acima da média. Daí surge a necessidade de obter dados sobre o desempenho dos produtos comercializados, pois só assim a eficiência dos mesmos pode ser melhorada e o serviço a eles associados ser valorizado pelos clientes que o utilizam.

A flexibilidade para propor soluções e a capacidade de resposta da Progelcone, são duas das grandes mais-valias desta empresa fornecedora. Uma das formas de o cliente criar uso nas soluções propostas é este criar uma relação com o fornecedor em que este se mostre flexível e disposto a adaptar-se àquilo que cada cliente procura e precisa.

A procura ativa de novos mercados que estão em crescer e em que a Progelcone possa entrar para que possa rentabilizar as suas estruturas de produção, obriga a que empresa tenha capacidade de lidar com vários tipos de clientes, compreendê-lo, perceber que cada cliente é diferente dos restantes e entender que aspetos são mais valorizados por estes.

Ao tentar perceber-se o que os clientes mais valorizam, o fator preço pode ser um elemento importante. No entanto, hoje em dia, o preço é uma forma de valor específica, medindo o valor da mercadoria contra o dinheiro que se paga pela mesma. Assim, competir pelo preço é uma estratégia menos eficiente, pois se o cliente valorizar mais o fator preço, de certeza que a sua escolha irá recair sobre aquela que lhe apresentar menores custos. Esse não é o caso da Progelcone. Esta empresa, enquanto fornecedora, procura construir propostas para os seus clientes com base em competências e conhecimentos que se tornem uma vantagem competitiva e que permitam ao cliente criar valor no uso, pois, caso isto não aconteça, o cliente optará por alguém da concorrência que lhe apresente melhores soluções e a que o cliente atribua mais valor.

Na Progelcone, a empresa orienta os seus serviços para os produtos quando esta disponibiliza as encomendas em 24 horas e tem sempre em stock o produto para que este esteja disponível quando for necessário.

Aos olhos dos clientes e dos seus parceiros, a empresa procura diferenciar-se não pelos seus bens, mas sim pelo serviço que associa aos bens que produz e comercializa. É a esse serviço que o cliente atribui valor através do uso e como contrapartida o cliente paga um determinado preço que traduz de uma forma quantitativa o valor que o cliente consegue obter com o uso, isto é, com a utilidade que retira da solução que lhe foi apresentada.

Tal como afirma Marks *et al.* (2011), o conhecimento sobre os clientes forma a base para a relação com o cliente que permite que esta se desenvolva, passando de ser apenas um fornecedor para ser um parceiro estratégico.

Através deste conhecimento é possível construir-se a proposta de valor para o cliente, com uma forte capacidade de adaptação e de flexibilização para novas soluções da Progelcone.

Assim, os clientes, depois de ser construída a proposta de valor definem qual o seu *value-in-use*.

Entrar na rede de fornecedores assegura um conjunto de facilidades para o cliente. Esta é uma forma de o cliente poder contactar com outras empresas fornecedoras e assim escolher aquela que lhe traga maior utilidade, indo de encontro ao que precisa.

No entanto, é necessário ter conhecimentos para conseguir compreender qual o fornecedor que traz mais vantagens associadas para o seu negócio e, acima de tudo, que lhe permita criar valor no uso das propostas que cada um dos fornecedores apresenta. O cliente escolherá o fornecedor que lhe apresentar a proposta que mais valoriza em termos de uso.

Depois de escolhido o fornecedor, na Progelcone, o passo seguinte consiste em estabelecer a relação entre o cliente e o fornecedor para que este continue a apresentar as melhores soluções e aquelas em que o cliente mais crie valor-no-uso.

Caso contrário, se algo falha na relação, isto é, se as percepções de valor que o cliente tem das propostas do fornecedor começarem a distorcer-se e se as competências/ conhecimentos que a Progelcone possui desaparecem ou degradam-se, então a relação entre os dois elementos deixa de fazer sentido, pois o cliente deixa de criar utilidade com as soluções do fornecedor e pode procura-las junto de outro fornecedor.

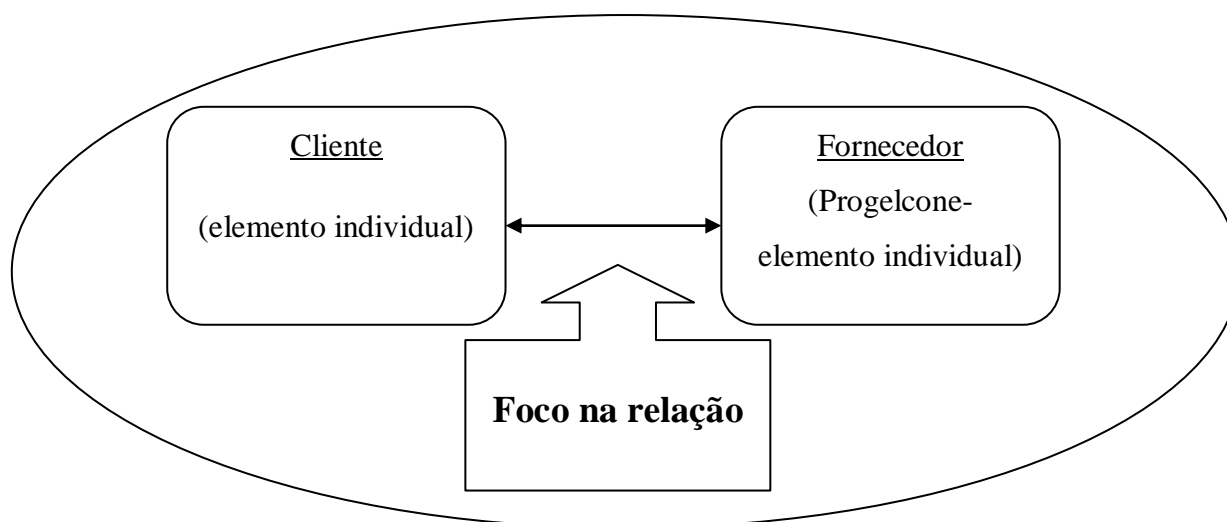


Figura 5- Foco na relação cliente-fornecedor

Na perspetiva do fornecedor, a criação de valor para o cliente começa, em primeira instância, com uma compreensão daquilo que são os processos de criação de valor para o cliente.

Existem dois pontos que ajudam a construir a tal “magia” da relação e os primeiros contactos:

- ☑ Uma resposta rápida ao contacto do cliente;
- ☑ Apresentação rápida de produtos e soluções, a preços de mercado e competitivos (o preço, tal como a qualidade dos produtos, tem de ser bom).

No entanto, por diversas vezes os clientes, devido ao desconhecimento da gama de produtos por parte do típico cliente, quando a Progelcone apresenta toda a sua oferta de produtos, muitos desses clientes sentem-se aliviados.

Este alívio deve-se ao facto de encontrarem na Progelcone, não só um fornecedor dos produtos que necessitam, mas também de um serviço logístico que permite ao cliente aligeirar as suas preocupações com a entrega, armazenamento e reposição dos produtos quando este necessita. É aqui que o cliente cria valor no uso das propostas da Progelcone.

Desse modo, é também necessário que a empresa fornecedora tenha stocks em armazém para entregar a qualquer momento e perante um pedido imprevisível do cliente. Isto deve ocorrer, especialmente, nas primeiras vezes (apesar de ser importante não falhar nem limitar-se a ter esse cuidado na fase de estabelecimento da relação, caso contrário, o cliente pode sentir que o

fornecedor começa a desleixar-se perante uma relação que julga já estar conquistada), porque isso é o que vai ficar na mente do cliente e criar a tal “magia” de que a empresa realmente funciona e que está disponível sempre que o cliente necessitar de ajuda.

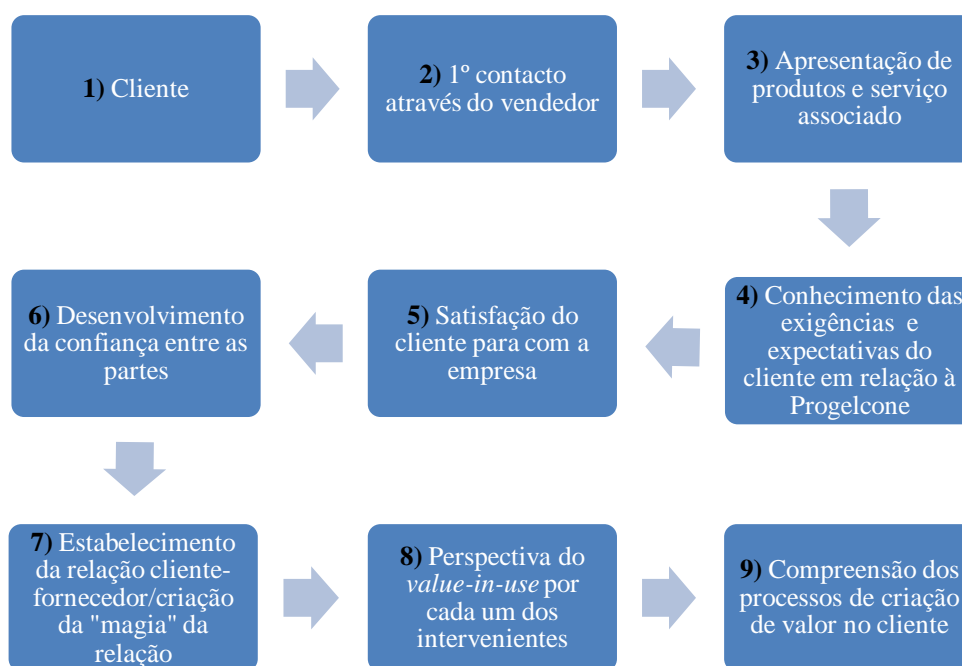


Figura 6- Processo de criação da relação Progelcone-cliente.

Descrevendo o processo acima representado, podemos verificar:

1. A empresa Progelcone (fornecedor) começa por fazer uma procura ativa sobre possíveis novos clientes através dos seus vendedores. Estes desempenham um papel fundamental de angariação de novos clientes assim como têm como função manter satisfeitos os já existentes.
2. No processo de angariação de novos clientes, é com o vendedor que o cliente tem o primeiro contacto, por isso é este que representa a Progelcone e que dá a cara pela mesma. Por essa razão, a função do vendedor tem uma importância acrescida no estabelecimento da relação do cliente com a empresa. A própria empresa procura que os seus vendedores sejam excelentes profissionais estabelecendo-lhes objetivos, de curto e longo prazo, que têm de cumprir. É importante que eles tenham consciência que são parte integrante do sucesso da empresa, pois é a partir deles que tudo começa.
3. Outra das funções do vendedor é apresentar o leque de produtos e o serviço associado aos mesmos quando contactam com os futuros clientes, demonstrando-lhes que estão disponíveis para ajudá-los no que for preciso e que têm uma grande capacidade de

adaptação e flexibilização de soluções, sempre acompanhadas por um bom sistema logístico.

4. Para que a empresa possa satisfazer os seus clientes, é crucial conhecer as expectativas e as necessidades dos mesmos, pois só assim a Progelcone poderá adaptar as suas soluções a cada cliente (clientes diferentes= necessidades diferentes).
5. Pegando no ponto anterior, a satisfação do cliente depende daquilo que o cliente pretende atingir e da forma como o podemos ajudar a atingir determinado objetivo, assim como, depende do conhecimento que se obtém do mesmo.
6. Uma vez satisfeito o cliente, segue-se o desenvolvimento da confiança entre as partes: cliente e fornecedor conhecem as preferências do primeiro e o que o segundo tem para lhe oferecer. Esta confiança permite que a Progelcone obtenha um histórico sobre o cliente: o que costuma comprar, que quantidades, como quer que seja entregue, se é preciso ou não ter em armazém e além disso, se for um cliente que, por norma, compra grandes quantidades, a empresa dispõe de um sistema especial de encomendas: o EDI. Este sistema permite uma maior rapidez nas encomendas, uma vez que potencia a comunicação em qualquer tipo de negócio. Com base nos registos, as encomendas são realizadas e enviadas sem qualquer pedido prévio por parte do cliente. Assim, o cliente sabe que quando um produto se está a acabar, uma nova encomenda vem a caminho. É por estes e outros aspetos, que o serviço que a empresa possui diferencia a Progelcone de muitas outras que vendem o mesmo produto.
7. Depois do último ponto, estabelece-se uma relação entre cliente e fornecedor (um dos objetivos de qualquer empresa passa por conseguir “agarrar” os seus clientes através dos recursos que possui e isso depende, em grande parte, da satisfação dos mesmos, pois se todos os seus requisitos foram preenchidos, então certamente que o cliente lá voltará) e daí a criação da “magia” da relação: o cliente sabe que aquela empresa funciona e isso é o mais importante.
8. Com o desenvolvimento e construção de uma base de confiança entre os dois intervenientes, torna-se mais fácil para o cliente definir o *value-in-use*
9. Depois de criada e desenvolvida uma relação de confiança entre o cliente e o fornecedor, através do conhecimento que se obteve do cliente, existe uma maior propensão para compreender os processos de criação de valor para o cliente, isto é, perceber como é que se cria valor para o cliente.

No caso da Progelcone, o cliente cria valor no uso das soluções apresentadas que têm por base as mais-valias já referenciadas e também através da capacidade de adaptação

da empresa fornecedora a cada um dos clientes, porque não há dois clientes iguais em termos de exigências e necessidades.

Num dos atributos da matriz, a proposição de valor está relacionada com a vida dos clientes, os seus objetivos e as suas aspirações.

De facto, quando o cliente atribui valor a uma proposição porque esta representa alguma utilidade para si, então esta tem de estar relacionada com os objetivos que o cliente pretende alcançar, pois se assim não fosse, o cliente não criava valor no uso dessa proposta uma vez que esta não traria nenhuma vantagem associada.

Na Progelcone, temos o exemplo do cliente *Vitaminas* que é um restaurante que faz parte de uma cadeia de restauração e está presente em diversos estabelecimentos comerciais⁷.

Deste modo, a Progelcone orienta os seus serviços para o uso quando importa produtos de outros países e que mais tarde comercializa aos seus clientes. Assim, o serviço estabelece-se através da personalização dos produtos para cada um dos clientes, pois a Progelcone não vende o produto em si, mas o serviço de customização que atribui aos produtos que comercializa. A Progelcone cria uma proposta de valor para o cliente mas é este que atribui valor no uso da proposta criada. Para alguns, a personalização dos produtos é um fator extremamente importante e, assim, não tem de se preocupar nem com a entrega nem com a customização dos mesmos.

8.3.1. Caso Mcdonalds

Este é um dos principais clientes da Progelcone em Portugal, pois é através desta que o restaurante tem acesso às colheres de plástico que fazem parte dos gelados como o *Sundae* ou o *Mcflurry*, isto é, a Progelcone importa as colheres de plástico e depois distribui para os restaurantes *Mcdonalds*.

Claro que o restaurante podia ter outro fornecedor de colheres de plástico mas para eles, a diferença está na capacidade de resposta que a Progelcone.

Independentemente do sítio, se o *Mcdonalds* precisa de X's quantidades de colheres de plástico, o primeiro entra em contacto com a empresa e comunica as quantidades de que

⁷ Ver ponto 8.3.2.

necessita. A Progelcone, por norma, tem sempre stock de produtos para os clientes maiores, pelo que, normalmente, tem sempre este produto disponível caso surja alguma encomenda de forma imprevista. Sendo um produto que não se estraga (pois não tem prazo de validade), para o fornecedor, o máximo que pode acontecer é ter excesso de stock. No entanto, mais cedo ou mais tarde, acaba por vender, nem que seja adaptado para outro cliente que necessite de colheres de plástico.

Isto também só é possível graças aos grandes armazéns que a empresa possui. Caso contrário não seria possível ter tanto produto armazenado e disponível para o cliente.

Desde que faz a encomenda até que esta seja entrega existe um prazo de 24h a 48h, no máximo. Esta é uma das garantias da Progelcone e o *Mcdonalds* sabe que pode contar com um serviço eficiente.

8.3.2. Caso Vitaminas

Inicialmente o *Vitaminas* contratou a Progelcone para que esta fornecesse os toalhetes de papel que forram os tabuleiros de plástico onde é servida a comida. O restaurante podia ter escolhido ele próprio a gráfica para imprimir esses toalhetes e responsabilizar-se por essa função. O grande problema seria armazenar todos esses toalhetes de papel, pois dentro dos estabelecimentos comerciais, os armazéns para cada espaço de restauração dão pouco mais do que para guardar os ingredientes e alguns utensílios.

A Progelcone devido à grande capacidade de armazenagem e à rapidez e garantia das entregas, ficou responsável por isso e assim o cliente deixava de se preocupar com a impressão dos papéis na gráfica assim como o seu armazenamento.

Neste caso, o que interessava ao *Vitaminas* seria uma empresa fornecedora que lhe apresentasse uma solução para o armazenamento e para a impressão dos toalhetes, pois o cliente não tinha espaço para armazenar tantos produtos. No entanto, não bastava que aparecesse alguém para armazenar. Ele também precisava de alguém que fosse rápido nas entregas e tivesse disponibilidade para entregar assim que fosse necessário. E a Progelcone apresentou-lhe uma solução. Aqui o cliente cria valor no uso através do armazenamento e da entrega e não propriamente nos toalhetes, pois para isso o próprio *Vitaminas* contratava uma gráfica para a impressão e o assunto ficaria resolvido mas ficava com outro problema por

resolver: os locais onde iria armazenar tantos toalhetes, uma vez que dentro dos estabelecimentos comerciais os armazéns são bastante limitados em termos de espaço.

É ainda importante referir neste produto (toalhetes) o *Vitaminas* tem contratos de seis meses com a Progelcone, isto é, esta última têm em armazém toalhetes suficientes para fazer face a seis meses de necessidade do *Vitaminas*. Deste modo, o restaurante tem a garantia de que se precisar de toalhetes, estes estarão sempre disponíveis. No entanto, se o restaurante quiser alterar algum aspeto gráfico dos papéis terá de avisar previamente a Progelcone e gastar todos os que estão em stock com os gráficos antigos para que não exista acumulação de stocks e que estes não venham parar ao lixo.

Além disto, a Progelcone fornece ainda alguns ingredientes. A polpa de manga que é comercializada neste estabelecimento de restauração é exclusivamente vendida pela Progelcone pois é ela que a importa do estrangeiro e é considerada a melhor polpa de manga do mundo. Este sentimento de exclusividade em complemento com o sistema logístico fazem da Progelcone a grande preferência deste estabelecimento de restauração uma vez que com eles sabem que podem ter os produtos que realmente necessitam sem que existam falhas.

8.3.3. Quadro síntese dos dois casos: *Mcdonalds* e *Vitaminas*

	<i>Mcdonalds</i>	<i>Vitaminas</i>
Qual o serviço?	Entrega; Armazenagem; Comunicação.	Armazenagem; Distribuição; Exclusividade do produto; Contrato de 6 meses.
Como é que a Progelcone percebeu o que o cliente realmente queria	A Progelcone (em todos os casos) procura estabelecer uma relação com os seus clientes desde o primeiro contacto. Da mesma forma, tenta construir uma base de confiança através do conhecimento que vai adquirindo sobre eles, permitindo-lhe ir de encontro às expectativas deles e conhecer às suas necessidades. Passada esta fase, a relação entre o cliente e a Progelcone é muito mais facilitada porque, tal como aconteceu nestes exemplos, o diálogo entre as partes e a previsão das necessidades é muito mais facilitada o que contribui para que o fornecedor disponibilize no	

	<p>momento certo os produtos que são necessários. Mais especificamente no caso do <i>Wok to Walk</i>, era um cliente que já sabia como funcionava a Progelcone e que conhecia a flexibilidade da empresa para encontrar soluções, tendo, por isso, pedido à mesma para montar o restaurante em três semanas.</p>	
<p>Como a Progelcone percebeu e disponibilizou o que o cliente queria e qual o valor de uso que este atribui àquilo que a Progelcone faz.</p>	<p>Fazer ou comercializar colheres de plástico, muitos sabem e podem fazer. Aquilo que o cliente valoriza no uso é o serviço da Progelcone. Neste caso é a entrega em 24 horas, ter sempre stock em armazém, a organização interna da empresa que se transfere para capacidade de entregar qualquer encomenda em 24 horas (isto é possível graças aos armazéns espalhados pelo país e à frota de automóveis da empresa).</p>	<p>Mais uma vez, o restaurante podia ter-se encarregado da impressão dos toalhetes. No entanto, isso não iria resolver o seu problema, pois não teria espaço para armazenar. Deste modo, aquilo que o cliente valoriza no uso é a capacidade de armazenagem (graças aos grandes armazéns em que a Progelcone investiu) e o facto de não ter de se preocupar nem com a impressão nem com o armazenamento. Quanto à polpa de manga, sem dúvida que o cliente valoriza é a exclusividade do produto que é comercializado pela Progelcone.</p>

Quadro 2- Estabelecimento do serviço pela Progelcone

8.4. Fatores influenciadores do processo de uso

O processo de uso dos clientes, é em parte, influenciado por alguns fatores. Deste modo, a empresa deve ter sempre em consideração estes pontos para modelar o processo de uso dos clientes.

Um dos pontos importantes é sem dúvida os conhecimentos e as competências dos clientes.

Uma competência, segundo Azevedo (2003) traduz-se na “ capacidade de mobilizar adequadamente diversos conhecimentos prévios, selecionar e integrar esses conhecimentos perante uma determinada questão ou problema, é o objetivo último de vários objetivos que para ela contribuem, é um processo construído, que, em princípio, não se perde”.

Sem conhecimentos e competências, estabelecer uma relação torna-se mais complicado, pois é através destes dois elementos que o cliente obtém a capacidade de criar valor, isto é, depende da quantidade de informação, conhecimentos, capacidades e outros recursos operantes que eles podem aceder e utilizar.

Assim, quanto maior for a quantidade de conhecimentos e de informação que o cliente possa aceder, maior será a sua capacidade para criar valor e conseqüentemente, maior a sua capacidade para criar valor no uso das soluções que a Progelcone apresenta. Se o cliente atribuir maior valor e utilidade às propostas da Progelcone, maior será a cumplicidade da relação entre o cliente e a empresa fornecedor

No entanto, por parte da Progelcone também é essencial que esta defina e melhore as suas competências para que seja sempre bem-sucedida nos objetivos que definiu.

Desta forma, a Progelcone possui um determinado conjunto de competências que lhe permite ser bem-sucedida na realização dos objetivos que estabelece assim como na entrega da diferença aos seus clientes.

O conhecimento do processo produtivo, os equipamentos e matérias-primas é algo que a empresa conhece e pretende sempre conhecer a fundo, pois só assim é possível fazer algum tipo de desenvolvimento a nível de novos produtos e também pedir linhas de produção adaptadas às necessidades da empresa.

Por exemplo, no que respeita à produção dos cones de bolacha, a última linha que a Progelcone adquiriu foi a primeira a nível mundial no que toca a alguns aspetos de alta tecnologia incorporada na máquina. O fabricante do equipamento, já com larga experiência no fabrico de equipamentos para a produção dos cones de bolacha, acabou por adotar essas alterações solicitadas pela Progelcone como *standard* das suas máquinas.

Existem vários produtos que a empresa comercializa e em que esta é representante em Portugal quando muitos desses produtores são líderes europeus ou mundiais no sector em que se inserem. Este aspeto permite que a Progelcone trabalhe exclusivamente com esses

fabricantes, e, uma vez que são líderes de mercado, leva a que o conhecimento de novidades seja adquirido pela empresa em primeiro lugar e não pela concorrência.

Isso é, definitivamente, uma grande vantagem competitiva para a empresa. Através do conhecimento que ela adquire, a Progelcone irá transmiti-lo a determinados clientes e estes ao obterem esses produtos, vão-se tornar exemplo para outros.

Uma outra das competências que existe ao nível dos produtos comercializados e da logística está relacionada com a capacidade que existe em envolver todos os responsáveis dos departamentos da empresa na troca de informação. Este aspeto leva a que o serviço ao cliente seja levado à excelência fazendo com que confiem na empresa. É por esta razão que a troca de informação é feita com muita regularidade.

Também nos produtos comercializados, aquilo que a empresa procura é conhecer a 100% o produto, a sua composição, os materiais, os comportamentos, as formulações, etc.

Esta característica complementada com a troca de informação interna permite criar uma grande habilidade para poder trocar ideias com os clientes (uma vez que são eles que detêm um profundo conhecimento da forma como se utiliza esses produtos no dia a dia).

Quanto maior o conhecimento sobre assuntos relacionados com a empresa e os clientes, maior será a facilidade com que a empresa entrega a diferença aos seus clientes, pois estas informações permitem à empresa conhecer o que é que o clientes mais valorizam dentro daquilo que a Progelcone coloca à disposição dos mesmos, quer seja os produtos, o serviço, o atendimento, a organização, entre outros.

O facto de terem alguns produtos cuja venda é exclusiva em Portugal (porque não existe mais nenhum concorrente que venda), dá à empresa uma oportunidade para alcançar o seu grande objetivo, isto é, tornar-se o fornecedor único dos seus clientes.

É importante referir que as competências da empresa tem também a ver, em grande parte, com o capital humano da mesma. Alcançar o sucesso de uma empresa depende muito dos profissionais que fazem parte dela.

Neste sentido, é importante envolver os trabalhadores, motivá-los, envolvê-los nos assuntos da organização, recompensá-los e valorizá-los para que eles continuem a fazer um excelente trabalho e assim ir de encontro aos objetivos organizacionais e pessoais.

Quando nos referimos à aprendizagem da performance dos produtos, estamos a falar no conhecimento que os clientes detêm sobre os produtos que adquirem e comercializam e por conseguinte influenciará o processo do cliente.

O desempenho dos produtos influencia o processo do cliente no sentido em que, quanto maior for o conhecimento que os clientes obtêm sobre o desempenho de determinados produtos, maior será a utilidade que o cliente atribui a esses produtos, uma vez que esse conhecimento permitirá ao cliente utilizar eficientemente e eficazmente os recursos que estiverem disponíveis.

Deste modo, o cliente pode avaliar o desempenho dos produtos, com base no que conhece, e utilizá-los para que consiga criar valor na forma como usa esses mesmos produtos e soluções.

Uma das bases para estabelecer uma relação entre o fornecedor e o cliente é a comunicação, pois só assim será possível existir um diálogo entre as partes envolvidas.

Do mesmo modo, quando o cliente e a empresa fornecedora co-criam o valor, o diálogo entre as partes é, sem dúvida, um pré-requisito para uma cooperação bem-sucedida. O sucesso desta cooperação pode ter uma influência no processo de criação de valor do cliente, pelo que é necessário que o diálogo entre as partes seja uma constante preocupação quer para o cliente quer para a Progelcone.

A linguagem que se estabelece entre o cliente e a empresa é o que caracteriza a comunicação entre estes dois elementos. Por norma, as soluções são adaptadas a cada cliente e é com base na comunicação e no conhecimento que se criam propostas que podem influenciar no valor do cliente.

No entanto, quando falamos neste aspeto, referimo-nos não só à empresa e ao cliente, mas também aos trabalhadores que fazem parte da mesma.

É essencial que a Progelcone e os seus funcionários estejam em plena sintonia para que não existam problemas na comunicação com o cliente. Cada um dos trabalhadores deve ter conhecimento das informações que circulam na empresa para que o cliente possa ser bem atendido por qualquer um deles.

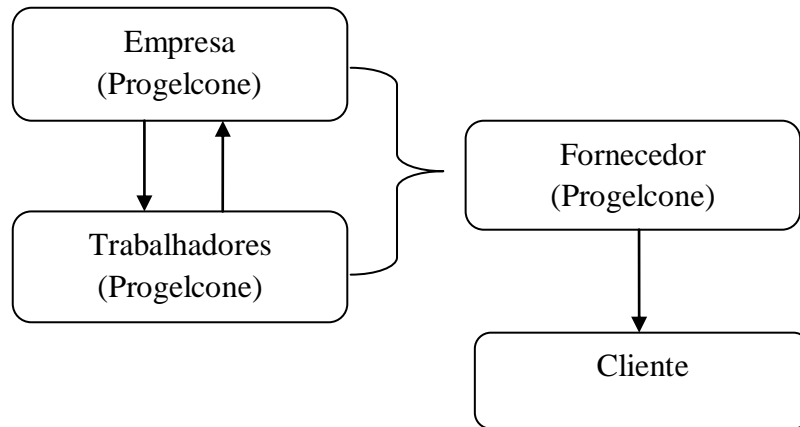


Figura 7: Processo de transmissão de informações/linguagem

É por isso necessário:

- ✓ Ter um bom conhecimento sobre os clientes: quem são, o que pretendem, que necessidades precisam de satisfazer, quais são as suas expectativas, o que costumam comprar, como podem ser satisfeitos;
- ✓ Saber interpretar os sinais que os clientes transmitem;
- ✓ Que o cliente entenda que a Progelcone está disponível para ir de encontro às suas necessidades e que tem uma grande capacidade de adaptação e flexibilização para problemas que envolvam o cliente;
- ✓ Fazer entender que para que exista sintonia entre ambos, a Progelcone e os seus clientes têm de definir (cada um deles) os seus objetivos e ajudarem-se mutuamente a concretizá-los.

Outra base importante para a relação é a confiança. É a partir dela que muitas vezes se estabelece uma relação entre o cliente e o fornecedor e, deste modo, fazer com que o cliente faça da empresa uma opção segura. Construir a confiança faz-se, essencialmente, não defraudando as expectativas do cliente, sejam elas:

- ☑ Na qualidade do produto;
- ☑ No cumprimento dos prazos de entrega e quantidades perdidas;
- ☑ Nos preços mais competitivos.

Este processo passa também pelo cliente ter o conhecimento de que a Progelcone tem sempre propostas competitivas ao nível do preço, assim como, alternativas ou, pelo menos, a potencialidade de procurar essas alternativas.

Muitas vezes, quando os clientes procuram essas propostas ou alternativas de preço, têm como objetivo baixar os seus custos. Até ganharem confiança com a empresa, a primeira coisa que fazem é encontrar o mesmo produto na concorrência a preços inferiores. Outras vezes acabam por mudar para produtos com características ligeiramente diferentes mas que lhes permita comprar a preços mais reduzidos.

O grau de confiança dos clientes mede-se através das situações em que estes procuram a Progelcone para arranjar alternativas. Isto significa que o cliente pretende continuar a comprar na Progelcone e ao mesmo tempo, significa que o cliente atribui utilidade e cria valor através no uso das soluções propostas.

No entanto, esta confiança que os clientes depositam na empresa exige que esta tenha de se movimentar para arranjar, continuamente, soluções para os problemas com que os clientes se deparam.

Apesar da confiança entre o cliente e o fornecedor ser um processo longo e demorado, basta um pequeno incidente no processo logístico para que esta seja quebrada.

Quando algo falha, existe uma necessidade de procurar alternativas rápidas na estrutura interna ou mesmo contratando serviços externos. Para a empresa é mais importante servir o cliente e garantir a sua satisfação do que abdicar da rentabilidade numa entrega de produtos.

Outro aspeto que pode influenciar o processo de uso do cliente é o aumento do nível de participação/envolvimento do cliente.

Num contexto de negócios, um elevado nível de participação do cliente, pode estar relacionado com a co-criação do serviço. Existe a possibilidade de estabelecer uma proposta que crie maior valor no uso para o cliente e deste modo, aumentar a sua satisfação, pois ao envolver mais o cliente a empresa consegue estar mais atenta ao que o cliente necessita e às suas prioridades.

Uma das formas de ganhar compreensão entre as partes consiste em envolver o cliente.

Muitas vezes ganhar compreensão mútua depende um pouco da forma como ocorrem os primeiros contactos entre cliente e fornecedor.

Depois do primeiro contacto e da satisfação do cliente, há que tentar perceber o que o cliente espera da empresa, se houve algum aspeto que falhou e como pode melhorar a relação com o cliente.

As primeiras negociações entre o cliente e o fornecedor são as mais importantes. Estas têm, obrigatoriamente, de correr da melhor forma possível, pois é isso que vai ficar na mente de quem compra: a sensação de que aquela empresa realmente funciona.

As primeiras vezes servem para o cliente ficar satisfeito e corresponder às suas expectativas enquanto empresa fornecedor.

Muitas vezes são propostas um conjunto de soluções para os problemas dos clientes tendo em conta as especificações de cada um deles, isto é, tenta personalizar as respostas aos problemas dos clientes.

Posto isto, envolver o cliente é um processo que realiza-se segundo três aspetos⁸:

- ❖ Conhecer: tal como já foi abordado, a primeira tarefa do vendedor será conhecer o seu cliente ao máximo, pois quanto mais ele conhecer o seu público, maiores serão as hipóteses de desenvolver boas estratégias de venda. É por isso que a Progelcone aposta tanto na sua equipa de comerciais e procura sempre os melhores para esta tarefa;
- ❖ Diferenciar: como nem todos os clientes têm o mesmo valor para a empresa: cada cliente é diferente e existem aqueles que têm mais valor porque compram mais e por essa razão devem ser tratados de forma diferente. A Progelcone utiliza algumas ferramentas apenas para os clientes que são os que mais compram, como por exemplo, o sistema EDI que permite uma maior rapidez nas encomendas, sendo estas realizadas e enviadas sem qualquer pedido prévio por parte do cliente, isto é, o cliente não tem de se preocupar em ligar para a empresa a pedir uma nova encomenda, porque com base no histórico do cliente, a Progelcone envia as quantidades que julga ser necessárias. Se não forem precisas tantas unidades, o cliente devolve e ficam em armazém para um novo pedido. O vendedor, sabendo quem são estes clientes, procura atendê-lo e encantá-lo.
- ❖ Dialogar: é com base na interação entre o vendedor e os seus clientes que se desenvolve o relacionamento que vai gerar vendas repetidas. O primeiro deve

⁸ <http://www.ricardopomeranz.com.br/como-envolver-o-cliente/>

comunicar com o público utilizando, além do contacto pessoal, o telemóvel, a internet, etc. Na Progelcone, cada vendedor tem o seu próprio telemóvel o que permite que o cliente contacte diretamente a pessoa com quem estabeleceu um primeiro contacto e com que foi fomentando a relação. Deste modo o cliente sente-se mais próximo da empresa se surgir algum problema que precise de ver resolvido rapidamente. Se o cliente preferir utilizar outros meios além do contacto telefónico, pode obter informações sobre os produtos e o serviço, diretamente no site da empresa, enviar um email a pedir informações ou ainda fazer uma visita no facebook da Progelcone.

Todos os clientes possuem valores e valorizam determinados bens nos quais se baseiam para fazerem determinadas escolhas. Existem alguns fatores, que no contexto do processo de criação de valor são críticos para o cliente. Entre eles temos: o tempo, o respeito pelos clientes, a atitude de quem fornece o serviço. Uma empresa deve olhar para estes fatores como uma forma de melhorar certos aspetos e de perceber que características são mais valorizadas pelos clientes com quem trabalham ou até mesmo com futuros clientes. Deste modo, a empresa fornecedora conseguirá construir uma proposta mais adequada.

Quando se consegue estruturar um conjunto de soluções adaptadas aos valores do cliente, existe uma maior probabilidade de que o valor criado no uso dessa proposta seja elevado, levando à satisfação do cliente.

Olhando para o exemplo da Progelcone, uma das mais-valias e que mais valor cria no uso para os clientes é o serviço de entrega. Esta empresa promete (e cumpre) entregar as encomendas aos clientes num prazo de 24 horas e no máximo em 48 horas., caso surja algum contratempo.

Grande parte da responsabilidade para que isto aconteça diz respeito à frota de automóveis da empresa e aos armazéns localizados por todo o país. Desta forma os clientes sabem que podem contar com a Progelcone para que os produtos estejam sempre disponíveis nos seus pontos de venda. Mais uma vez, é menos uma preocupação para eles e mais uma razão para se concentrarem no seu *core business*.

No entanto, o conteúdo tecnológico do serviço de entrega vai provocando algumas alterações, pois as tecnologias desenvolvem-se tão rapidamente que aquilo que hoje é atual e eficiente, amanhã pode já não ser suficiente para gerir todo o serviço de entrega. É por isso que a

tecnologia, cada vez mais, é responsável por executar mudanças no serviço de entrega das empresas e ao mesmo tempo afetar as decisões de uso dos clientes.

Com a existência de uma tecnologia que substitua o serviço que é realizado pelos trabalhadores da empresa fornecedora, por norma, requer o desenvolvimento de novos comportamentos, novos conhecimentos associados ao serviço. Por outro lado, exige ao cliente um aumento da participação assim como da responsabilidade na co-criação do serviço. Deste modo, é necessário estar atento ao que é desenvolvido tecnologicamente, pois só desta forma o cliente e a empresa fornecedora conseguem lidar melhor com as transformações que daí possam advir. Se a tecnologia no serviço de entrega pode afetar as decisões de uso dos clientes, então estes devem fazer um esforço por participar mais nesse processo para que na co-criação do serviço ambos os intervenientes possam tirar benefícios da situação e o cliente consiga aumentar o valor que cria na utilidade desse serviço.

Outro dos atributos referidos na matriz prende-se com a predisposição do consumidor. Este atributo está relacionado com a personalidade, os valores e as atitudes que podem criar um impacto na criação do valor pelo cliente.

Sendo características intrínsecas, são por esse mesmo motivo difíceis de alterar. Do mesmo modo, são estas características que definem o que é o consumidor e como ele atua. Assim, quando a empresa fornecedora entra em contacto com um cliente, esta procura perceber como é que ele funciona e, a partir daí, dispõe produtos e serviços que permitam ao cliente colmatar as suas necessidades e ao mesmo tempo criar valor no uso com aquilo que é disponibilizado.

Uma das opções que o cliente tem à sua disposição é a personalização dos produtos. Alguns clientes têm produtos específicos ou cujos produtos de plástico têm inscrito a sua marca e são esses pormenores que agradam os clientes, pois em vez de mandarem vir os copos de plástico numa empresa e mandá-los personalizar com o nome deles noutra, optam por fazê-lo num só sítio, acabando por poupar tempo e dinheiro.

Assim, os clientes ao terem personalidades e valores distintos, atribuem também um valor diferente, pelo que o valor criado no uso das soluções propostas, varia consoante o cliente.

Relativamente ao último atributo da matriz, a aprendizagem do cliente, em que este aprende com base na prática envolvendo o fornecedor nesse processo, isto é, aprende através da experiência da relação que existe entre o cliente e o fornecedor, traduz-se no culminar do comportamento, cognições e emoções do cliente durante a relação e o ciclo de duração da

mesma. Por esta razão, o cliente acaba por sentir-se parte integral no seu processo de co-criação de valor.

Posto isto, durante a relação que o cliente estabelece com a empresa fornecedora, vão-se gerando comportamentos e emoções por parte do cliente que o levam a sentir que, de facto, é um elemento essencial na relação. O cliente apercebe-se que é, também, uma parte importante no processo de co-criação de valor quando a empresa fornecedora propõe uma solução que implica, também, a participação do cliente na mesma. Tal como foi referido no capítulo da revisão de literatura, a co-criação de valor é um processo em que a empresa garante que o cliente é capaz de aceder ao recurso que deseja e que este, ao mesmo tempo, obtém o melhor benefício que esse mesmo recurso lhe possa trazer no momento em que o experiencia. Assim, a Progelcone pode aceitar a colaboração do cliente na coprodução das soluções e dos processos que se propõe a disponibilizar.

8.5. Criação dos pontos de interação

No estabelecimento da relação entre o cliente e a empresa fornecedora, é importante que se construam pontos de interação com o cliente. Quantos mais pontos de interação forem criados (disponibilizados) pelo cliente no seu espaço vital (onde através do uso cria valor), maior a possibilidade de satisfação, de reter o cliente e de cocriar valor com ele. Estes pontos de interação permitem construir futuros negócios e são uma forma de manter uma relação estável com o cliente, assim como ajudá-lo no uso das soluções que a Progelcone propõe e a fazer mais, melhor e construir novos negócios.

Depois de construídos os pontos de interação com o cliente, o fornecedor necessita de formatar o potencial para o relacionamento e para o desenvolvimento futuro. Antes disso, é essencial construir uma base de confiança e estabilizar a relação por forma a perceber melhor onde estão os pontos de interação.

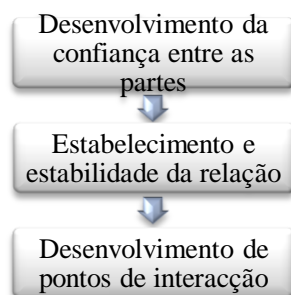


Figura 8- Processo de formatação do potencial para o relacionamento entre a Progelcone e o cliente.

Quando é estabelecida a confiança, torna-se mais fácil que surja o desenvolvimento de novos negócios e de novos produtos para esse mesmo cliente.

No entanto, é também necessário que a Progelcone, enquanto empresa fornecedora, esteja mais à frente no que respeita às necessidades atuais do mercado, quer em termos do desenvolvimento de novos produtos em produção própria, quer seja no *procurement* que se faz para os artigos comercializados e forma a que novos materiais, formato ou capacidades, sejam do conhecimento da Progelcone para que posteriormente a empresa os possa apresentar aos clientes-alvo.

Por norma estes produtos podem surgir ou porque algum cliente os solicitou ou porque a empresa entende que uma determinada gama deve ser introduzida no mercado português à semelhança do que vai acontecendo noutros países.

A Investigação & Desenvolvimento tem um papel fundamental neste processo. É importante que a empresa esteja atenta ao novo desenvolvimento de produtos e que consiga antecipar-se aos seus concorrentes. Caso contrário, corre o risco de ficar para trás e que os clientes escolham um dos seus concorrentes em detrimento da Progelcone.

Aqui o segredo consiste no conhecimento profundo que a empresa tem do mercado e dos clientes. É no conhecimento que a empresa procura se foca para criar novos produtos, através da sua estrutura de recursos humanos (capital humano). Este aspeto leva a que as pessoas que trabalham na empresa foquem-se mais naquilo que é o produto e no que é o cliente, uma vez que se deparam com mais situações em que têm de procurar soluções para o mesmo.

Muitas vezes, surgem situações em que um cliente decide abrir um novo negócio, mesmo não tendo experiência na área. Quando esse negócio está relacionado com aquilo que a Progelcone faz, os clientes tendem a pedir-lhe uma opinião/ajuda por forma a orientarem-se nos produtos que devem ter, como devem agir, que quantidades são recomendadas para o início do negócio, que tipo de caixas e outros produtos de plástico são mais aconselháveis etc.

8.5.1. O caso *Wok to Walk*

Um exemplo disso é a cadeia de *fast-food* “*Wok to Walk*”. O responsável por este *franchising* contactou a Progelcone e deu-lhes um prazo de 3 semanas para montar o sistema do restaurante num centro comercial. Este tinha de estar apto a abrir ao público dentro desse mesmo período de tempo. E a Progelcone conseguiu: em três semanas contactou outras empresas que construíssem o restaurante, tratou dos ingredientes, dos utensílios para a cozinha, dos utensílios de plástico, da estrutura e da decoração. Esta solução da Progelcone permitiu que o cliente criasse valor através do uso e ao mesmo tempo aumentasse a sua satisfação e, assim, conseguisse reter o cliente. De facto, conseguiu satisfazê-lo de tal forma que mais tarde voltaram a contactá-la para construir outro restaurante, da mesma cadeia, num outro espaço comercial.

8.6. Tipificação da Progelcone

Segundo Marks *et al.* (2011), existem quatro tipologias de empresas: *product manufacturer*; *value add manufacturer*; *full service provider*; *integrated solutions provider*.

Tendo em conta as informações obtidas através da entrevista realizada ao director de marketing, foi possível deduzir que a Progelcone insere-se na tipologia *product manufacturer*. Esta afirmação é justificada no quadro seguinte:

		<i>Product manufacturer</i>
Modelo de negócio	Maturidade do mercado	Emergendo (1) (crescimento anual superior a 10 %)
	Relação com o cliente	Foco em novos clientes (2)
	Proposição de valor	Desenvolvimento, venda e

O serviço como elemento de mudança

		entrega de produtos (3)
	Proposição de serviço	Serviços são uma necessidade para venda de produtos e garantia (4).
	Receitas do serviço	Inferior a 10% das receitas totais.
	Modelo de Receitas	Pagamento por produtos incluindo serviços (5).
Indicadores chave de desempenho	Visão global	Foco em produtos líder (6).
	Cliente	Crescimento do mercado; novos clientes (7)
	Financeiro	Lucros dos produtos; custos de garantia (8)
Gestão e organização	<i>Design</i> organizacional	Verticalmente integrada (9)
	Influência da organização do serviço	Organização dos produtos líder, o serviço é um recurso para executar a estratégia dos produtos (10).
Processos	Processos de criação / valores-chave	Investigação, e desenvolvimento da manufatura (11)
	Planeamento de negócio	Produção conduz o planeamento (12).
Pessoas	Pessoas	Foco no conhecimento para criar produtos (13)
Gestão da Informação	Dados-mestre	Produto BOM – modelagem da estrutura do produto, em que esta estrutura é um decomposição hierárquica de um produto, normalmente, conhecido como a lista de materiais- (14).

	Processos de tecnologia e informação	Alinhada com o produto e os processos de produção (15).
--	--------------------------------------	---------------------------------------------------------

Tabela 6- Tipificação da Progelcone, segundo Marks, *et al* (2011)

Análise da Tabela:

- (1) - Crescimento anual superior a 10 %.
- (2) - A Progelcone procura ativamente angariar novos clientes através dos seus vendedores.
- (3) - O sistema logístico é um dos pontos fortes da empresa.
- (4) - O serviço é sem dúvida uma necessidade para venda de produtos e garantia na Progelcone, uma vez que é através dele que procura diferenciar-se dos seus concorrentes.
- (5) - O modelo de receita da Progelcone inclui sempre produtos e o serviço a eles associado.
- (6) - Sempre que possível, a Progelcone foca-se em produtos líder. Procura sempre o que está “em cima”; tenta estar sempre à frente dos outros; prefere a qualidade.
- (7) - A Progelcone procura sempre crescer não apenas nos mercados em que está inserida, mas também para outros mercados, especialmente, através da angariação de novos clientes. De referir que, todos os vendedores da Progelcone têm como objetivo anual angariar X novos clientes.
- (8) - Quase diariamente, a Progelcone mede todos os indicadores: nº de encomendas; de posições (quantos artigos); quantos clientes são visitados por dia; quem está a comprar mais; quem está a comprar menos; volume de vendas; margem de lucros; por distrito e rota de distribuição.
- (9) - A empresa está verticalmente integrada porque tem capacidade para ter todas as fases da Cadeia de Abastecimento (ela produz, vende e distribui).
- (10) - A Progelcone não dissocia o serviço do produto. Existe uma organização horizontal, uma vez que da chefia direta, passam diretamente para o operador na produção e do serviço. A ótica do serviço é sempre influenciar o cliente para lhe vender o produto.
- (11) - A empresa opta pelo Desenvolvimento de produtos com tecnologia que está ao alcance de todos. É importante referir que, numa fábrica em que se produz plásticos alimentares (como é o caso da Progelcone que possui uma destas fábricas), estas têm de obedecer a um

número de regras rígidas, pois apesar de não haver uma grande legislação, a sala onde são produzidos os plásticos tem de estar extremamente limpa. No caso da fábrica da Progelcone, esta nem janelas tem para que o ar e a sala estejam purificados. Esta torna-se também uma mais-valia, uma vez que não são muitos os concorrentes a terem uma sala de produção tão limpa como a deles. A Progelcone faz as coisas sempre a pensar nas exigências que pode ter o melhor cliente desta área.

Quando falamos na produção das bolachas para os gelados, aqui sim existe algum I&D no tipo de farinha (é específica de um fornecedor).

(12) - Há casos em que é a produção que conduz. No entanto, na maior parte das vezes, é o planeamento que conduz em que existe um plano para os componentes que entram na produção. Para a Progelcone, é preferível planear para que seja possível servir o cliente atempadamente.

(13) - As pessoas que já trabalham na empresa há mais tempo fazem com que exista um foco maior naquilo que é o produto e o cliente, uma vez que se deparam com um maior número de situações, têm de arranjar soluções para os clientes, o que implica um maior conhecimento. Ao mesmo tempo, é necessário que exista estabilidade nas pessoas que estão na empresa, pois são elas que conhecem melhor o que é necessário obrigando a que haja maior foco no conhecimento. Logo, se tem mais conhecimento, tem mais capacidade para conseguir vender.

(14) - Existe uma lista de materiais, em cima do qual funciona o planeamento. Quem define a lista de materiais é o Diretor de produção e quem pede o produto é, ou um trabalhador da área comercial ou alguém do marketing. O Diretor produção cria as estruturas consoante as informações do Diretor comercial e do Diretor de marketing.

(15) -

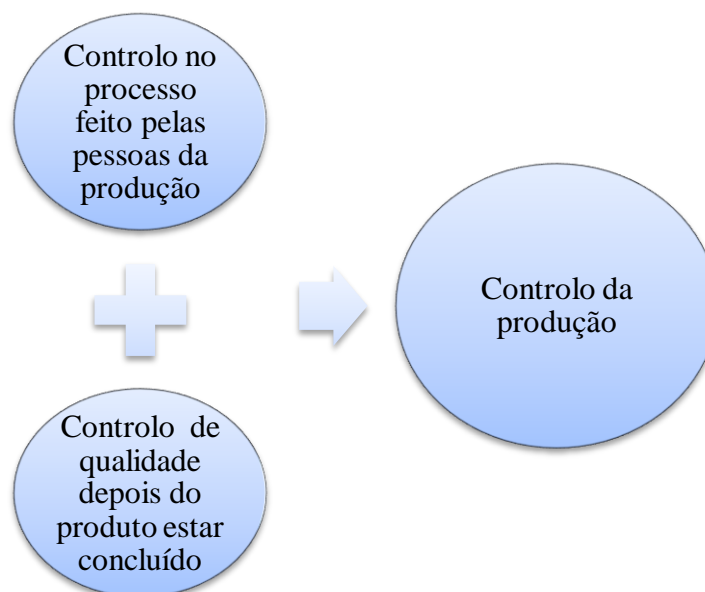


Figura 9- Controlo da Produção

Se na produção é detetado irregularidades ou algum aspeto que não esteja de acordo com as especificações que são exigidas, então estas são logo corrigidas ainda na fase da produção. De seguida vem a fase do controlo da qualidade e é onde se avalia se o produto é ou não aceite.

8.7. Análise da matriz preenchida

Componentes orientados para o cliente	Elemento/Outcome Valor em uso				
	Foco no <i>core business</i>	Uso eficiente de recursos	O cliente obtém, cada vez mais, melhores serviços	Entrar na rede de fornecedores	A proposição de valor está relacionada com a vida dos clientes, objetivos e aspirações
Conhecimentos, Competências do cliente	++	+	0	-	--
Aprendizagem da performance dos produtos	-	+	?	--	0

O serviço como elemento de mudança

Diálogo entre as partes	++	-	-	+	-
Aumento do nível de participação ou de envolvimento do cliente	-	+	++	+	-
Valores/ bens valorizados pelo cliente	?	--	0	+	++
Conteúdo tecnológico do serviço de entrega	++	+	-	0	0
Predisposição do consumidor (personalidade, atitudes e valores)	+	--	0	+	+
Aprendizagem do cliente (aprende com a prática envolvendo um fornecedor)	++	-	+	++	--

Tabela 7- Matriz Componentes Orientados para o Cliente/*Value-in-Use* preenchida

- *Competências e conhecimentos do cliente*: tem um efeito significativo no foco no *core business*; tem algum efeito no uso eficiente de recursos. Nos dois últimos elementos *value-in-use* a influência é baixa.
- *Aprendizagem que os clientes fazem da performance dos produtos*: no que respeita a este elemento, este tem influência no uso eficiente de recursos. Por outro lado, tem pouca influência para entrar na rede de fornecedores e no foco no *core business* e nos restantes elementos a influência é indiferente ou não é possível realizar qualquer tipo de julgamento. Isto significa que o cliente procura, através da aprendizagem que faz dos produtos, utilizar os recursos de forma mais eficiente e ao mesmo tempo e obter melhores serviços.
- *Diálogo entre as partes*: tem um efeito significativo no foco no *core business* e algum efeito na entrada da rede de fornecedores. Relativamente aos elementos em que tem baixa influência são: o uso eficiente de recursos, o cliente obter mais e melhores serviços e a proposição de valor estar relacionada com a vida dos clientes, objetivos e aspirações. O desenvolvimento ou a organização do diálogo entre as partes deve focar-se em melhorar a sua influência nestes três elementos.

- *Aumento da participação e do envolvimento do cliente*: tem influência baixa quer no foco no *core business* quer proposição de valor estar relacionada com a vida dos clientes, objetivos e aspirações. Tem algum efeito no uso eficiente de recursos na entrada na rede de fornecedores. Ao mesmo tempo, existe uma forte influência no cliente obter, cada vez mais, melhores serviços.
- *Valores e bens valorizados pelo cliente*: os únicos elementos em que esta componente tem algum efeito ou efeito significativo é a entrada na rede de fornecedores e a proposição de valor está relacionada com a vida dos clientes, objetivos e aspirações. Nos restantes elementos, a componente tem pouco ou nenhum efeito. Apesar de ter pouco efeito na maior parte dos elementos, este é uma componente importante para a parte do serviço da lógica produto-serviço.
- *Conteúdo tecnológico do serviço de entrega*: não tem efeito/ é indiferente na entrada na rede de fornecedores e na proposição de valor estar relacionada com a vida dos clientes, objetivos e aspirações e tem baixo efeito no cliente obter, cada vez mais, melhores serviços. Por outro lado, tem um efeito bastante significativo no foco no *core business* e algum efeito no uso eficiente dos recursos. Esta componente está dependente do tipo de cliente.
- *Predisposição do consumidor*: no que respeita à personalidade, atitudes e valores do cliente, estas têm alguma influência no foco no *core business*, na entrada na rede de fornecedores e na proposição de valor estar relacionada com a vida dos clientes, objetivos e aspirações. Quanto aos restantes elementos, tem pouca ou nenhuma influência. A predisposição do cliente é algo que é muito difícil alterar. No entanto, é importante encontrar formas que permitam ao fornecedor modificar certas atitudes e valores uma vez estes têm alguma influência em certos *outcomes* importantes.
- *Aprendizagem do cliente (aprende com a prática envolvendo um fornecedor)*: tem uma forte influência positiva nos elementos foco no *core business* e na entrada na rede de fornecedores. Além disso, tem também em efeito moderado no cliente obter, cada vez mais, melhores serviços. Contrariamente, tem pouco ou baixo efeito nos restantes dois elementos. É importante que o contribua mais para o desenvolvimento da relação com o cliente para que este último consiga aprender mais e experienciar mais.

8.8. Modelo do Trevo de Folhas segundo Marks *et al.* (2011). – Aplicação

Numa empresa como a Progelcone, as métricas de desempenho, a gestão e organização, os processos, as pessoas e a cultura e mesmo a informação são elementos que influenciam a forma como a empresa apresenta a sua proposta de valor aos clientes com base nos serviços associados aos produtos que a Progelcone fornece.

Deste modo, para que a proposta de valor seja criada é necessário que estes cinco elementos estejam em sintonia, isto é, as métricas de desempenho permitem saber até que ponto a Progelcone tem ou não um desempenho que vai de encontro às expectativas dos clientes; a gestão e a organização interferem na forma como a empresa age para conseguir atingir os seus objectivos; os processos permitem definir como é que a Progelcone chega até ao cliente; as pessoas da empresa estabelecem o contacto com o cliente e são elas que representam a Progelcone, pelo que é necessário que todos estejam centrados nos objetivos propostos pela organização; por fim, a informação deve ser transmitida a todos os níveis da organização pois é através da primeira que se obtém aquilo que é necessário para construir uma proposta de valor adaptada a cada um dos clientes.

Quanto maior for a sintonia entre estes elementos, maior será o nível de maturidade da empresa.

9. Conclusões

Esta investigação pretende ser um contributo para um melhor conhecimento do processo de *Servitization* e do processo de criação de valor no uso no cliente, em especial, como é que o cliente cria utilidade nas soluções propostas pela empresa fornecedora, que neste caso é a Progelcone.

Depois de seguida a metodologia do estudo de caso, foi possível obter algumas conclusões, cujos resultados foram descritos no capítulo 8 desta dissertação.

No que se refere ao valor no uso, isto é, ao valor que os clientes atribuem quando utilizam as propostas da Progelcone, concluiu-se que o cliente procura focar-se no seu *core business* e por isso procura sempre soluções que lhe permitam estar atento ao seu tipo de negócio, como por exemplo, receber as entregas a tempo ou a Progelcone ter sempre disponível os produtos

que este necessita. Um aspeto muito importante é manter a relação cliente-fornecedor estável. Desse modo, a Progelcone procura sempre ir de encontro às expectativas dos seus clientes e ao mesmo tempo antecipar aquilo que eles necessitam através de um histórico que é criado para cada cliente.

Quando se fala na utilização eficiente de recursos, fala-se também criar valor no uso para o cliente ajudando o mesmo a utilizar os recursos que realmente necessita para chegar aos objetivos definidos. Nesse sentido a Progelcone procura que o cliente tenha acesso aos vastos produtos de que a empresa dispõe, permitindo-lhe escolher aqueles que melhor se adaptam às suas necessidades. É através do conhecimento sobre o cliente e o seu negócio, a Progelcone propõe produtos ao mesmo.

Concluiu-se também que o cliente, na Progelcone, obtém cada vez mais serviços inovadores e que tragam satisfação para o cliente, quer seja através da flexibilidade para propor soluções e da capacidade de resposta da Progelcone, quer seja através da necessidade de associar aos seus produtos uma qualidade acima da média. Daí surge a necessidade de obter dados sobre o desempenho dos produtos comercializados permitindo uma melhoria da eficiência dos mesmos.

Entrar na rede de fornecedores assegura um conjunto de facilidades para o cliente. No entanto, No entanto, é necessário ter conhecimentos para conseguir compreender qual o fornecedor que traz mais vantagens associadas para o seu negócio e, acima de tudo, que lhe permita criar valor no uso das propostas que cada um dos fornecedores apresenta.

Além disso, quando o cliente atribui valor a uma proposição porque esta representa alguma utilidade para si, então esta tem de estar relacionada com os objetivos que o cliente pretende alcançar.

Concluiu-se que um aspeto fundamental para que a Progelcone apresentasse uma boa proposta seria a criação de pontos de interação, pois quantos mais pontos fossem criados pelo cliente, maior seria a possibilidade de satisfação, de reter o cliente e de co-criar valor com o fornecedor. Além disso, esta seria uma forma de construir novos negócios e também uma forma de manter uma relação estável com o cliente. Estes pontos de interação são criados através do desenvolvimento da confiança entre cliente e fornecedor, assim como, através da estabilidade da relação entre estes dois elementos.

Após o preenchimento da matriz, foi possível chegar a uma conclusão sobre a forma como os nove componentes orientados para o cliente influenciam o elemento/*outcome* que é o valor em uso na Progelcone.

Deste modo, conclui-se que no elemento *Foco no core business*, as componentes que têm um efeito mais significativo são “Conhecimentos, Competências do cliente”, “Diálogo entre as partes”, “Conteúdo tecnológico do serviço de entrega”. As que têm menos efeito no elemento é “Aprendizagem da performance dos produtos” e “Aumento do nível de participação ou de envolvimento do cliente”.

No elemento *Uso eficiente de recursos*, as componentes que mais influência tem são: “Conhecimentos, Competências do cliente”, “Aprendizagem da performance dos produtos”, “Aumento do nível de participação ou de envolvimento do cliente” e “Conteúdo tecnológico do serviço de entrega”. Quanto aos restantes elementos, estes são que têm menos influência.

As componentes que exercem maior influência sobre *O cliente obtém, cada vez mais, melhores serviços* são: “Aumento do nível de participação ou de envolvimento do cliente” e “Aprendizagem do cliente (aprende com a prática envolvendo um fornecedor)”. Por outro lado, as que menor efeito produzem no elemento destacado são “Diálogo entre as partes” e “Conteúdo tecnológico do serviço de entrega”. As restantes componentes são indiferentes para o *outcome*.

Relativamente ao *outcome Entrar na rede de fornecedores*, quase todas as componentes têm algum efeito, embora umas mais e outras menos. O destaque vai para as componentes que menor efeito produzem tais como, “Conhecimentos, Competências do cliente”, “Aprendizagem da performance dos produtos” e “Conteúdo tecnológico do serviço de entrega”.

Quanto ao último *outcome, A proposição de valor está relacionada com a vida dos clientes, objetivos e aspirações*, as únicas duas componentes que têm algum efeito são “Valores/ bens valorizados pelo cliente” e “Predisposição do consumidor (personalidade, atitudes e valores)”. De um modo geral, todas as outras exercem pouca ou praticamente nenhuma influência sobre o elemento referido.

9.2.Sugestões para trabalhos futuros

De seguida são apresentadas algumas sugestões para trabalhos futuros que complementariam o trabalho feito nesta dissertação:

- Investigar quais os elementos que compõem a lógica produto-serviço;
- De que forma esses elementos devem ser analisados por uma empresa que pretende expandir os seus produtos através desta lógica?
- Pesquisar qual a relação entre o processo de *Servitization* e a obtenção de vantagens competitivas para a empresa.

10. Bibliografia

- ❖ Azevedo, J. Competência. 2003. <http://www.josemnazevedo.uac.pt/pessoal/textos/competencias.html>. Acesso em: 18 de Março de 2013
- ❖ Baines, T., & Lightfoot, H., & Benedettini, O., & Kay, J. 2009. *The servitization of manufacturing*. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20 (5): 547-567.
- ❖ Baines, T., & Lightfoot, H., & Peppard, J., & Johnson, M., & Tiwari, A., & Shehab, E. 2009. Towards and operation strategy for product-centric *servitization*. *International Journal of Operation & Production Management*, 29 (5): 494-519
- ❖ Bjurklo, M., & Edvardsson, B., & Gebauer, H. 2009. The role of competence in initiating the transition from products to service. *Emerald*, 19 (5): 493-510.
- ❖ Dachs, B., & Biege, S., & Borowiecki, M., & Lay, G., & Jager, A., & Schartinger, D. 2012. The Servitization in European Manufacturing Industries. *Munich Personal RePEc Archive*.
- ❖ Davies, A. 2003. Integrated solutions: The changing business of systems integration. In Andrea Prencipe, Andrew Davies, & Michael Hobday (Eds.), *The Business of Systems Integration*. New York: Oxford University Press.
- ❖ Edvardsson, B. and Gustafsson, A. 2007. Services science with a focus on academia and company collaboration. In Stauss, B., Engelmann, K., Kremer, A. and Luhn, A. (Eds), *Services Science: Fundamentals, Challenges and Future Developments*, Springer, Berlin.
- ❖ Foote, N., & Galbraith, J., & Hope, Q., & Miller, D. 2001. Making solutions the answer. *TheMcKinsey Quarterly*, (3):84-93.
- ❖ Gebauer, H., Fleisch, E. & Friedli, T. 2005. Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European Management Journal*, 23 (1): 14-26.
- ❖ Gebauer, H. and Friedli, T. 2005. Behavioural implications of the transition process from products to services". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20 (2): 70-80.
- ❖ Gebauer, H. 2008. Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations. *Industrial Marketing Management*, 37: 278-291
- ❖ Gebauer, H. 2010. Service Business in Manufacturing Companies: Identifying Misconceptions and Directing Further Research. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 15 (3). July.
- ❖ Gebauer, H., & Fischer, T., & Fleisch, E. 2010. Exploring the interrelationship among patterns of service strategy and organizational design elements. *Journal of Service Management: Emerald*, 21 (1): 103-129.
- ❖ Goldstein, S., & Johnston, R., & Duffy, J., & Rao, J. 2002. The service concept: the missing link in service design research?. *Journal of Operations Management*. http://faculty.babson.edu/jayrao/published_articles/service_concept-JOMArticle.pdf. Acesso em: 03 de Abril e 2013.
- ❖ <http://www.economictheories.org/2008/07/mill-theory-of-value-stuart-mill-value.html>. Acesso em: 03 de Abril de 2013
- ❖ <http://www.wisegEEK.com/what-is-value-in-use.html> Acesso em: 21 de Março de 2013
- ❖ Lindberg, N., & Nordin, F. 2008. From products to services and back again: Towards a new service procurement logic. *Science Direct*. January
- ❖ Marks, F., & Muller, H., & Ramselaar, L., & Mulder, J., & Langkamp, S., Boymens, C. 2011. Servitization in Product Companies. *Atos Consulting*. February.

- ❖ Menezes, J., & Pinto, C. 2012. From Goods to Service Focus: adaptation in the railway industry. *Quis12*.
- ❖ Miller, D., Hope, Q., Eisenstat, R., Foote, N., & Galbraith, J. (2002). The problem of solutions: Balancing clients and capabilities. *Business Horizons*, 45(2): 3–12.
- ❖ Neely, A. 2011. The Servitization of Manufacturing: A Longitudinal Study of Global Trends. *University of Cambridge: Cambridge Service Alliance*.
- ❖ Neu, W. and Brown, S. 2005. Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms. *Journal of Service Research*, 8 (1): 3-17.
- ❖ Ng, Irene. *Value & Worth: [Creating New Markets in the Digital Economy](http://value-basedservicesystem.blogspot.pt/2010/07/value-in-use-and-exchange-value.html)*. Em <http://value-basedservicesystem.blogspot.pt/2010/07/value-in-use-and-exchange-value.html>. Acesso em : 27 de Fevereiro de 2013.
- ❖ Ng, Irene. *Value & Worth: <http://value-basedservicesystem.blogspot.pt/2010/01/value-co-creation.html>* . Acesso em : 27 de Fevereiro de 2013.
- ❖ Ng, Irene. *Value & Worth: <http://value-basedservicesystem.blogspot.pt/2011/07/5-myths-of-servitization.html>* . Acesso em : 27 de Fevereiro de 2013.
- ❖ Oliva, R., & Kallenberg, R. 2003. Managing the transition from product to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2): 160–172.
- ❖ Pomeranz, R. 2006. Como envolver o cliente. Em <http://www.ricardopomeranz.com.br/como-envolver-o-cliente/>. Acesso em 05/03/2013
- ❖ Raddats, C., & Easingwood, C. 2010. Services growth options for B2B product-centric businesses. *Industrial Marketing Management*, 39: 1334-1345.
- ❖ Scheper, W. (2002), *Business IT Alignment: oplossings voor de productiviteitsparado*, Oratie 4 Universiteit Utrecht.
- ❖ Sayern, A. 2010. *Development of a Framework to Assess the Value-in-Use of Product Service System in the Business-to-Business Sector*, MsC Thesis, Politecnico de Milano, Facoltà di Ingegneria dei Sistemi, Milano
- ❖ Smith, L., & Maull, R., & Ng, I. 2012. Servitization an Operations Management: A Service-Dominant Logic. *WMG Service Systems Research Group Working Paper Series*, Nº 10/12
- ❖ Tether, B., & Bascavusoglu-Moreau, E. 2012. Servitization: The Extent and Motivations for Service Provision amongst UK Manufacturers. *Druid Society*. June.
- ❖ Valk, W. 2008. Service procurement manufacturing companies: Results of three embedded case studies. *Industrial Marketing Management*, 37: 301-315
- ❖ Vargo, S., & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketin*, 68:1-17.
- ❖ Vargo, S., & Lusch, R. 2011. It's all B2B...and beyonde: Toward a system perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40: 181-187.
- ❖ Visnjic, I., & Looy, B. 2011. Can a Product Manufacturer Become a Successful Service Provider?. *University of Cambridge: Cambridge Service Alliance*. August.
- ❖ Windahl, C., & Lakemond, N. 2010. Integrated solutions from a service-centered perspective: Applicability and limitations in the capital goods industry. *Industrial Marketing Management*, 39:1278-1290.
- ❖ Yin, R. 2009. *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). SAGE Publications: California.

11. Anexos

Guião para entrevista e recolha de dados

(para a construção do caso de estudo)

Empresa (Progelcone - Soluções Integradas para Hotelaria, Restauração e Catering)

- História da empresa
- Mercado / principais produtos / principais clientes – caracterização e tipologia do negócio
- Principais fornecedores – caracterização
- Organização da empresa / principais funções, processos e sistemas. Competências e recursos fundamentais para a diferenciação

Relacionamento

- **P: Identificação da necessidade** – como é que o cliente e o fornecedor (Progelcone) se encontraram.

R: A Progelcone é bastante conhecida no mercado e por isso é normal alguns clientes novos virem ter connosco porque sabem que aqui é onde se encontram determinados produtos para determinados mercados. No entanto temos consciência que apenas isto não serve hoje em dia a uma empresa com comércio e indústria. É necessário procurar ativamente novos clientes. Por isso temos uma rede de vendedores próprios que estão espalhados por todo o país, com zonas de vendas bem definidas, na qual o vendedor deve desenvolver o seu trabalho de angariação de novos clientes assim como assistência aos existentes.

- **P: Como corresponder** – como é construída a proposta de valor para o cliente.

R: Tendo nós muitos anos de mercado conhecemos muito bem os produtos, as tendências, os concorrentes, os preços. E é com base neste conhecimento que propomos produtos aos nossos clientes. Muitas vezes o cliente não sabe muito bem o que deve utilizar, seja de produtos alimentares ou mesmo na área das embalagens. É por isso que o nosso vendedor tem um papel fundamental nas primeiras escolhas e orientações do cliente. Ultrapassada a definição do produto a utilizar, nós temos as nossas mais-valias que acrescentam valor ao produto: armazenagem, e entregas em qualquer ponto do país em 24 a 48 horas, libertando o cliente destes temas de forma a

concentrar-se apenas naquilo que é a gestão do ponto de venda e o seu relacionamento com o consumidor final.

- **P: Acesso** – primeiros contactos, como se cria a “magia” da relação.

R: A magia da relação tem alguns pontos importantes: resposta rápida ao contacto do cliente, apresentação rápida de produtos e soluções, obviamente que a preços de mercado e competitivos, porque isso hoje em dia é um dado adquirido - o preço tem que ser sempre bom assim como qualidade. Muitas vezes e pelo desconhecimento de produtos por parte do nosso típico cliente, quando apresentamos os nossos produtos em toda a sua gama, muitos clientes ficam aliviados porque encontram na Progelcone um fornecedor global para as suas preocupações. De seguida toda a parte logística é importante. É preciso ter os stocks em armazém para entregar, especialmente nas primeiras vezes porque isso sim é o que vai ficar na mente do cliente e criar a tal magia de estar a lidar com uma empresa que funciona.

- **P: Ganhar compreensão mútua** – primeiras negociações, propostas e transações e envolvimento do cliente.

R: As primeiras vendas são importantes e é importante que tudo corra bem. É aí que o cliente vai adquirir a confiança na nossa empresa. No entanto é nas vezes seguintes que se cria maior relacionamento. As primeiras vezes são para o cliente ficar satisfeito, mas, por exemplo se for um cliente novo com uma nova atividade, também ele não tem a experiência, o que leva a que muitas vezes faça ajustes aos produtos pedidos inicialmente, seja em termos de sabores nos produtos alimentares, seja ao nível de tamanhos e capacidades quando falamos em embalagens. E isto acontece porque o cliente colocou o seu negócio a funcionar, nós demos resposta com aquilo que é habitual vender-se no mercado, mas depois aparecem outras questões: é preciso ter uma embalagem mais pequena porque leva menos quantidade e por isso o preço de venda também pode ser menos, ou mudar o formato da embalagem porque por exemplo a redonda toda a gente tem e para se diferenciar quer uma quadrada.

- **P: Construir a confiança e as condições para operar** – conhecer o contexto do cliente e como este cria valor no uso com as nossas propostas (soluções)

- ❖ Falar a mesma linguagem;

- ❖ Cooperação mútua;

- ❖ Como gerar o processo que permite criar valor com o cliente (co-criação de valor)
– porque é que a nossa solução é a escolhida pelo cliente; o que constitui a

diferença para as propostas concorrentes (o que é que entregamos que faz a diferença);

- ❖ O que é o Serviço – como se cruza o produto com a solução proposta; valor (em % do preço) do bem físico versus serviços associados.

R: Construir confiança faz-se não defraudando as expectativas do cliente, sejam elas na qualidade do produto, no cumprimento de prazos de entrega e quantidades pedidas, nos preços mais competitivos. Passa também pelo cliente saber que a Empresa tem sempre propostas competitivas ao nível de preço assim como alternativas ou pelo menos a potencialidade de procurar essas alternativas. Algumas vezes os clientes pretendem baixar os seus custos. Primeiramente tentam encontrar o mesmo produto na concorrência a preços inferiores. Outras vezes acabam por mudar para produtos com características ligeiramente diferentes mas onde possam reduzir o seu preço. Nós conseguimos medir o grau de confiança dos clientes na nossa empresa se este nos pede pra arranjar alternativas. Significa que pretende continuar a comprar na nossa empresa mas que nós temos que nos movimentar para arranjar as soluções. A confiança é algo que demora a ganhar mas que pode ser abalada numa única ocasião. Por exemplo podemos ter um cliente com quem trabalhamos há algum tempo, já fizemos diversas entregas mas um dia algo falha e a mercadoria não é entregue. A confiança do cliente na nossa logística pode ficar abalada apenas por um incidente. Aquilo que procuramos fazer nestes casos é arranjar alternativas rápidas na nossa estrutura interna ou contratando serviços externos. Encaramos muitas vezes que servir o cliente é mais importante do que abdicar da rentabilidade numa entrega de produtos. Isto é aquilo que o cliente vai reconhecer como uma prova de confiança. Quem fala em termos de entregas e logística também se pode dar o exemplo no lado da produção. Acontece nalgumas linhas produtivas termos por vezes que alterar o planeamento para colocar um produto ou modelo à frente de outros para poder satisfazer uma determinada necessidade de um cliente. Conseguimos isto porque temos uma estrutura de pessoas que está muito vocacionada para o serviço ao cliente e para a satisfação das suas necessidades.

- **P: Formatar o potencial para o relacionamento** e desenvolvimento futuro – como se vai construindo pontos de interação com o cliente que permitam construir futuros negócios que ajudem o cliente no uso das nossas soluções a fazer mais, melhor e outros negócios.

R: Novos negócios e desenvolvimento de novos produtos para um mesmo cliente têm a vida facilitada quando o ponto anterior é cumprido, ou seja, quando há confiança do cliente na nossa empresa. É também necessário que a Progelcone esteja um pouco à frente daquilo que são as necessidades atuais do mercado, seja no desenvolvimento de novos produtos em produção própria seja no *procurement* que se faz para os artigos comercializados para que novos materiais, formatos ou capacidades, sejam do nosso conhecimento para depois os podermos apresentar aos clientes alvo. Estes novos produtos podem aparecer ou porque algum cliente os solicitou ou porque a Progelcone entende que uma determinada gama deve ser introduzida no mercado português à semelhança do que vai acontecendo noutros países. Nem sempre tudo funciona. Há produtos que funcionam muito bem noutros países mas não em Portugal. O segredo aqui é o conhecimento profundo que se tem do mercado e dos clientes.

- **P: Quais as competências** (*skills*) de que a empresa (Progelcone) dispõe que lhe permite construir e entregar a “diferença”. Como operam os sistemas na empresa de forma a ajustar e alinhar com os processos e atividades do cliente para a que a diferença que faz haver o negócio se concretize (como entregam no tempo, com qualidade e custo competitivo).

R: O conhecimento do processo produtivo, equipamentos e matérias-primas é algo que conhecemos e pretendemos sempre conhecer a fundo. Só assim podemos fazer algum desenvolvimento de novos produtos. Permite-nos também pedir linhas de produção adaptadas às nossas necessidades. Naquilo que é produção de cones de bolacha, a ultima linha que adquirimos foi a primeira a nível mundial no que toca a alguns aspetos de alta tecnologia incorporada na máquina. O fabricante do equipamento, já com larga experiência no fabrico de equipamentos para fabrico de cones de bolacha, acabou por adotar essas alterações pedidas por nós como *standard* das suas máquinas.

Temos muitos produtos comercializados em que somos representantes em Portugal e muitos desses produtores são líderes europeus ou mundiais no seu sector. Isto permite-nos trabalhar em exclusivo com esses fabricantes e sendo eles líderes de mercado levamos a que o conhecimento de novidades seja primeiramente adquiridos por nós em vez da concorrência. Isto dá-nos uma vantagem competitiva ao nível do conhecimento. Aquilo que fazemos com este conhecimento é transmiti-lo a determinados clientes que ao adquirir esses produtos vão-se tornar exemplo para outros. Outra das competências que temos ao nível dos produtos comercializados e da

logística é a capacidade que temos de envolver todos responsáveis dos departamentos da empresa na troca de informação o que leva a que o serviço ao cliente seja levado à excelência fazendo com que este confie na nossa empresa. Esta troca de informação é feita com muita regularidade. Também nos produtos comercializados aquilo que procuramos sempre é conhecer a fundo o produto, a sua composição, os materiais, os comportamentos, as formulações, etc. Isto e a troca de informação interna dá-nos a habilidade de podermos facilmente trocar ideias com os nossos clientes que muitas vezes têm um profundo conhecimento na forma de como se utiliza esses produtos no dia-a-dia.