



MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**SERVITIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE
COMPETITIVIDADE PARA AS EMPRESAS
PORTUGUESAS**

BEATRIZ DOS SANTOS DE CARVALHO

OUTUBRO 2021



MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**SERVITIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE
COMPETITIVIDADE PARA AS EMPRESAS
PORTUGUESAS**

BEATRIZ DOS SANTOS DE CARVALHO

ORIENTADOR:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO PICALUGA NEVADO

OUTUBRO 2021

Resumo

Cada vez mais as ofertas de serviços por parte de empresas de manufatura têm vindo a ser notadas. Esta dissertação tem como objetivo geral entender como é que as empresas nacionais de manufatura identificaram o modelo de Servitização e como é que este as tem beneficiado em termos de competitividade no mercado face às restantes.

Para tal, foi realizado um caso de estudo múltiplo de carácter exploratório com duas empresas de setores diferentes, tendo como recolha de informação entrevistas semiestruturadas a colaboradores de ambas as empresas e, também, a informação disponibilizada no *site* de cada uma delas.

Neste estudo foi possível concluir que as duas empresas se encontram num grau de desenvolvimento do modelo de Servitização diferente, tendo iniciado este processo em momentos no tempo bastante distintos. Em termos de implementação deste Modelo e de desafios a enfrentar, nenhuma das empresas desenvolveu uma unidade organizacional específica para a componente de serviços, nem sentiu grandes dificuldades à implementação, respetivamente. Por fim, em termos de relacionamento com os clientes, ambas as empresas acreditam que esta integração as beneficiou em termos de uma melhor visão para o cliente, como empresas de melhor qualidade e notoriedade.

Palavras-chave: Servitização; Competitividade; Manufatura; Serviços; Produtos

Abstract

The implementation of services by manufacturing companies has increasingly been getting noticed. The goal of this dissertation is to understand how the national manufacturing companies identified the model of Servitization and how those companies have benefited in terms of competitiveness in the market.

For that end, we elaborated a multiple case study with exploratory character and with two companies from different sectors, where semi-structured interviews with employees of both companies, as well as the information available on the website of each of them, served as a collection of information.

With this paper it was possible to conclude that the two companies are at a different level of the Servitization model, as each company initiated its process at a different point in time. In terms of implementation of the Model and challenges ahead, both companies did not develop a specific organizational unit for their services component, neither faced significant adversities, respectively. Finally, in terms of customer relationships, both companies believe that this integration has benefited them in terms of a clear view for the customer, as companies with better quality and reputation.

Keywords: *Servitization; Competitiveness; Manufacturing; Services; Products*

Agradecimentos

Começo por agradecer a todas as pessoas que ao longo deste percurso académico me ajudaram e acompanharam, de forma a tornar possível a conclusão desta etapa na minha vida.

Gostaria de agradecer à minha família e amigos, em especial, à minha mãe e aos meus tios, que me apoiaram durante estes últimos anos. Pela constante preocupação e motivação para com a realização deste trabalho, agradeço em especial ao meu namorado que, em períodos mais escuros e de maior pressão, me motivou e me aconselhou a seguir sempre em frente e a dar sempre o meu melhor.

Agradeço também ao meu orientador, o Professor Doutor Pedro Picaluga Nevado pelo apoio, bem como pelas trocas de informação, partilhas de conhecimento e aconselhamentos, que se tornaram muito úteis e importantes para a concretização desta dissertação.

Por último, gostaria de agradecer aos entrevistados e empresas envolvidas pela disponibilidade e simpatia demonstrada ao longo deste tempo de elaboração do trabalho, bem como ao Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) por todos estes anos de formação académica, que me permitiu adquirir os conhecimentos e competências essenciais para o meu percurso profissional e pessoal.

Índice

Resumo	iii
Abstract.....	iv
Agradecimentos	v
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1 Competitividade e Modelo de Negócio	3
2.2 Produtos vs Serviços	5
2.2.1 Principais características do Produto como Serviço.....	5
2.2.2 Transição para o Modelo de Negócio orientado para os Serviços	5
2.3 Servitização.....	8
2.3.1 Tipo de Servitização	9
2.3.2 Paradoxo de Serviço	12
2.3.3 Implementação de uma estratégia de Servitização	13
2.3.4 Desafios na adoção da Servitização.....	15
2.4 Mudança na relação com os clientes através da oferta de serviços	16
3. Questões de Investigação	18
4. Metodologia	19
5. Estudo de Caso	21
5.1 Viplant – Viveiros do Algarve, Lda.....	21
5.1.1 Como é que a Empresa chegou à conclusão de que a adoção de serviços lhe traria benefícios para o negócio?.....	21
5.1.2 Como é que a adoção de um modelo de negócio de Servitização, por parte da Empresa, tem beneficiado à sua competitividade?.....	22
5.2 Grupo Vila Galé – Santa Vitória e Hotel Clube de Campo	23
5.2.1 Como é que a Empresa chegou à conclusão de que a adoção de serviços lhe traria benefícios para o negócio?.....	24
5.2.2 Como é que a adoção de um modelo de negócio de Servitização, por parte da Empresa, tem beneficiado à sua competitividade?.....	24
5.3 Análise e discussão dos resultados	25

6. Conclusões, Limitações e sugestões para futuras investigações	29
6.1 Conclusões do Estudo	29
6.2 Contribuições do estudo.....	30
6.3 Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.....	31
Referências Bibliográficas.....	32
Anexos	37
Anexo I – Citações da entrevista à Viplant.....	37
Anexo II – Citações da entrevista à Santa Vitória	40

Índice de Figuras

Figura 1: Características que diferenciam Bens de Serviços.....	5
Figura 2: Mudança na agregação de valor nas principais etapas da cadeia de valor.....	6
Figura 3: De fabricante de bens a prestador de serviços	7
Figura 4: Categorias do Sistema Produto-Serviço.....	10
Figura 5: Paradoxo de Serviço.....	12
Figura 6: Fases de implementação da Servitização	14

1. Introdução

Há já alguns anos que a integração de produtos e serviços têm vindo a crescer como tendência entre as empresas, no sentido de se tornarem mais competitivas no ambiente de negócios atual (Mont, 2002).

Esta integração tem ocorrido devido ao aumento da pressão competitiva, das forças da globalização e também do desenvolvimento da tecnologia. Adicionalmente, o aumento da procura por determinados serviços nos mercados locais e globais, tem levado à adoção desta estratégia por parte das empresas de manufatura. Assim, numa vertente de criação de valor, através do aumento da competitividade, estas empresas têm vindo a melhorar o funcionamento e a qualidade dos produtos e dos serviços que prestam aos seus clientes.

Cada vez mais, as estratégias implementadas pelas empresas devem ser mais criativas, diferenciadas e inovadoras, no sentido de se tornarem mais competitivas face aos concorrentes existentes no mercado ou aos novos concorrentes que vão surgindo. Ao introduzirem e desenvolverem uma prestação de serviços associada à venda dos seus produtos, as empresas poderão competir estrategicamente no mercado onde atuam, de forma a esta se tornar uma característica distintiva nas empresas de manufatura inovadoras.

Neste sentido, um dos caminhos que tem sido realizado pelas empresas, é o acoplar da componente de serviços aos produtos – a Servitização –, que poderá potenciar um aumento da sua competitividade no mercado atual.

Assim, o presente trabalho tem como principal objetivo o estudo da adoção de uma estratégia de Servitização pelas empresas de manufatura, no sentido de as tornar mais competitivas. Para tal, foram elaboradas duas questões de investigação:

1. Como é que a empresa chegou à conclusão de que a adoção de serviços lhe traria benefícios para o negócio?
2. Como é que a adoção de um modelo de negócio de Servitização, por parte da empresa, tem beneficiado a sua competitividade?

De maneira a responder às questões de investigação, será efetuado um estudo de caso múltiplo, com a recolha de dados realizada através de entrevistas e da análise documental dos *sites* das empresas.

Nesta dissertação o quadro teórico encontra-se dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à presente introdução, o segundo à revisão de literatura, onde serão introduzidos alguns conceitos fundamentais como a Competitividade e Modelo de negócio, as diferenças entre o conceito de produto como Bem e como Serviço, assim como a transição que tem vindo a ser realizada para um modelo de negócios baseado nos Serviços, seguindo-se o capítulo sobre a Servitização, onde é definido o presente conceito, as suas tipologias, a sua implementação e alguns desafios à sua adoção. Ainda neste capítulo será abordado o relacionamento com clientes e como este pode mudar com a introdução da oferta de serviços por parte das empresas de manufatura. O terceiro capítulo é dedicado às questões de investigação e o seguinte à metodologia adotada no presente estudo. O quinto capítulo refere-se ao estudo de caso, onde são apresentadas as duas empresas em causa e, no fim, a discussão dos resultados obtidos. Por último, no capítulo final são apresentadas as conclusões do estudo, onde são ainda reconhecidas as contribuições, limitações do estudo e, ainda, identificadas sugestões para estudos futuros.

A escolha do presente tema surgiu aquando da realização de uma pesquisa mais aprofundada sobre a atual Pandemia COVID-19, onde foram realizados alguns estudos que demonstraram que a adoção de uma estratégia de Servitização poderia mitigar os efeitos da crise atual nas empresas de manufatura e torná-las mais resilientes para a crise atual e futuras.

Contudo, com o aprofundar da pesquisa sobre este conceito na literatura existente, foi possível observar que o mesmo não se encontrava muito explorado no setor de manufatura, principalmente no caso das empresas portuguesas. Por essa razão, com a realização deste trabalho, espera-se que o mesmo contribua para o conhecimento da Servitização nas empresas de manufaturas portuguesas.

2. Revisão de Literatura

Ao longo dos anos, o sistema tradicional de produção adotado pelas empresas tem vindo a sofrer alterações. Neste tipo de sistema, os produtos tinham origem em países em desenvolvimento cujos custos eram mais baixos, os distribuidores realizam acordos com os clientes e a venda de produtos era realizada com base em transações pontuais, sem qualquer nível de relacionamento com os clientes. Com a crescente importância de as empresas conseguirem responder às necessidades dos clientes e de manterem relacionamentos mais duradouros, a interação entre o fabricante e o cliente tem vindo a desenvolver-se de um modo mais estreito, tendo existido a oportunidade de rever os modelos de negócio utilizados. Neste sentido, as empresas têm vindo a introduzir alguns serviços nas suas ofertas aos clientes. Estas ofertas, tendo em conta o nível de serviço adotado, têm permitido às empresas fortalecer as relações com os clientes, reter rendimentos através do tempo de vida útil dos produtos, e manter determinados clientes para vendas futuras.

Neste sentido, é apresentada no presente capítulo a introdução de determinados fundamentos de pesquisa considerados necessários, para uma melhor compreensão sobre o tema central deste trabalho.

2.1 Competitividade e Modelo de Negócio

Neste primeiro capítulo apresentamos os conceitos de Competitividade e Modelo de Negócio, uma vez que serão noções fundamentais para a compreensão dos temas que se seguem.

Após ter sido introduzido por Adam Smith, o conceito de Competitividade foi reforçado por Porter (1990) que referiu que esta era medida pelo fator produtividade, ou seja, que depende do valor dos produtos e serviços de uma empresa, seja pelo preço de venda atribuído e/ ou pela eficiência com que podem ser produzidos. Contudo, Moon & Peery (1995) acreditam que a competitividade não pode ser medida através da produtividade, uma vez que a competitividade se refere a uma posição relativa em relação aos concorrentes, e a produtividade à capacidade interna de uma organização.

A Competitividade foi conceituada ao nível de um produto, uma empresa, uma indústria/setor, uma região ou uma nação. Quando analisada em termos de empresas, isto é, se uma empresa é ou não competitiva, a competitividade pode ser definida como a capacidade que uma empresa tem para competir, crescer e ser lucrativa, através da produção e venda de bens e serviços no mercado em que se insere (Anca, 2012).

Este conceito pode ser compreendido através de duas dimensões: micro e macro (Waheeduzzaman, 2011), sendo que, para a compreensão e desenvolvimento deste estudo será considerada a nível micro, que envolve a competição entre empresas, no sentido de criarem mais ou menos valor económico.

Outro conceito necessário para abordar este tema, é o conceito de Modelo de Negócio. Este conceito é amplamente utilizado, embora não haja um consenso sobre a sua definição na literatura existente. Referido pela primeira vez por Bellman et. al (1957), o conceito ganhou proeminência apenas no final da década de 1990 (Novak, 2014).

Assim, o conceito de Modelo de Negócio foi apresentado como um plano estruturado para desenvolver a estratégia definida pelas empresas para interação com os clientes (Venkatraman & Henderson, 1998) onde a empresa organiza os seus *inputs*, os transforma em *outputs* de valor e possibilita que os clientes estejam dispostos a pagar por eles (Mcgrath & Macmillan, 2000). Hedman & Kalling (2003), por sua vez, caracterizaram-no como sendo as principais componentes de um determinado negócio.

Numa lógica de valor, o modelo de negócio foi apresentado como um conjunto de elementos que criam e entregam valor, sendo estes elementos, a proposta de valor para o cliente, o lucro, os recursos-chave e os processos-chave (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008). Mais tarde os autores Zott & Amit (2010) definiram-no como um sistema de atividades que não são controladas pelas empresas, permitindo assim às empresas criar valor.

2.2 Produtos vs Serviços

2.2.1 Principais características do Produto como Serviço

De forma a introduzir alguns conceitos que são abordados durante os próximos capítulos, importa distinguir os conceitos de produto como um Bem e de produto como um Serviço. O produto como um Bem é um objeto tangível, que pode ser fabricado, armazenado, transportado, comercializado e vendido, já o produto como um Serviço tem como características a intangibilidade, inseparabilidade (entre produção e consumo), perecibilidade e variabilidade (Render & al, 2000). Metters et al. (2006) acrescentou a estas diferenças entre Bens e Serviços a proximidade com o cliente e o facto de inexistência de inventário.

Na Figura 1 é apresentada uma síntese das várias diferenças identificadas entre ambos os conceitos ao longo da presente pesquisa.

Figura 1: Características que diferenciam Bens de Serviços

Produto como Bem	Tangível Homogêneo Produção e distribuição separada do consumo Valor central produzido na sua fabricação Consumidores não participam no processo de fabricação (em geral) Pode ser mantido em inventário Transferência de propriedade
Produto como Serviço	Intangível Heterogêneo Processo simultâneo de produção, distribuição e consumo Uma atividade ou processo Consumidores participam no processo de produção Ocorre em tempo real Sem transferência de propriedade

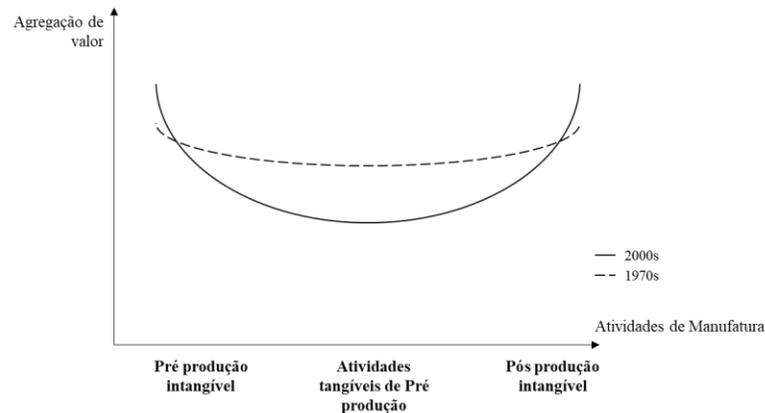
Fonte: Elaboração própria com base em Grönroos (2001)

2.2.2 Transição para o Modelo de Negócio orientado para os Serviços

Ao longo do tempo, conforme é possível observar na Figura 2, as atividades de criação de valor nas empresas têm vindo a mudar. Se há uns anos as atividades de I&D, Design, Logística de Entrada, Produção, Logística de Saída, Marketing e Serviços pós-venda apresentavam praticamente o mesmo valor, atualmente a situação é diferente. O potencial de

agregação de valor pela Produção está, atualmente, a dirigir-se para as atividades de Serviço pós-venda.

Figura 2: Mudança na agregação de valor nas principais etapas da cadeia de valor



Fonte: Elaboração própria com base no conceito apresentado por Shih, em 1992

Esta passagem de agregação de valor das atividades de Produção para as atividades de Pré e Pós-venda são fortemente justificadas pelo desenvolvimento de tecnologias (TIC), onde o comércio mundial começou a ser composto por bens intermediários.

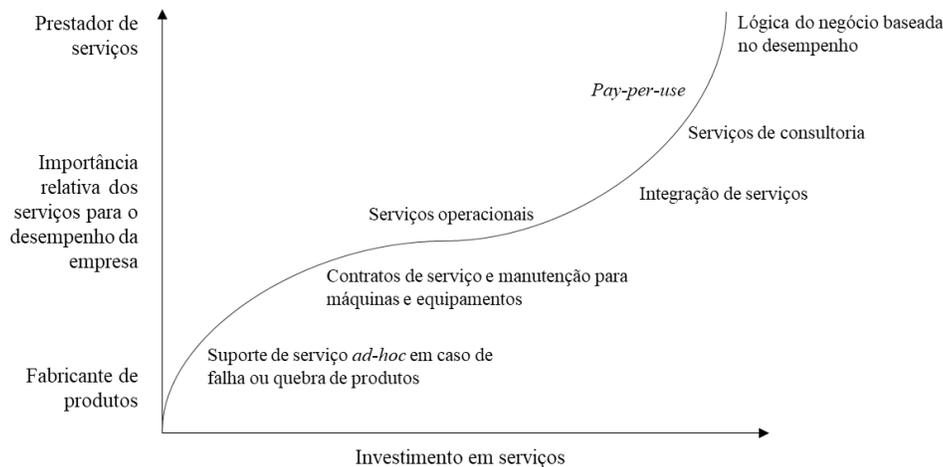
É neste sentido que as empresas de manufatura têm sentido a necessidade de se envolver em atividades de Pré e Pós-venda, como forma de responderem a pressões competitivas, tornando-se assim prestadores de Serviço (Roos, 2013).

Esta integração de serviços nas ofertas de produtos *core* é justificada por três fatores principais (Oliva & Kallenberg, 2003): o Económico; a Procura de serviços pelos consumidores; e o Competitivo. Ao nível económico, os serviços oferecem margens mais elevadas do que os produtos (Anderson, Fornell, & Rust, 1997), e fornecem uma fonte de receita mais estável, sendo mais resistentes aos ciclos económicos (Quinn & Peters, 1992). Ao nível da procura de serviços pelos consumidores, esta tem vindo a aumentar devido à crescente complexidade tecnológica que tem levado a que as empresas sejam mais flexíveis e que se especializem em determinados produtos. Em termos da competitividade, os serviços por serem menos visíveis e mais dependentes de recursos humanos, tornam-se mais difíceis

de imitar, potenciando uma fonte de vantagem competitiva (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997).

Com base na Figura 3, apresentada por Avlonitis & al (2014), podemos observar a transição do fabricante de produtos até ao prestador de serviços, passando por diversos estágios.

Figura 3: De fabricante de bens a prestador de serviços



Fonte: Avlonitis et al. (2014)

Segundo estes autores, nesta transição, à medida que o fabricante de produtos aumenta a sua importância relativa de serviços, este passa de um “Prestador de suporte de serviços” para uma “Lógica de negócio baseada no desempenho”.

Esta transição inicia-se com ofertas de serviço integradas no preço dos produtos. Num segundo estágio, é realizado um contrato com preço fixo que cobre algumas atividades durante um determinado período. No estágio seguinte, as ofertas com preço fixo podem cobrir todos os custos de serviço. No último patamar das ofertas mais competitivas (maior desempenho), estas apresentam-se como quando o pagamento realizado pelo cliente depende do grau em que o prestador de serviço cumpre as metas de desempenho.

Numa lógica tradicional de produto os contratos incluem uma compra inicial de um sistema e, geralmente, de forma separada, o suporte ao ciclo de vida subsequente (segundo estágio). Quando estamos no último estágio deste processo de transição, os contratos são baseados no

desempenho/ nos resultados, o que faz com que o fornecedor seja obrigado a apresentar determinadas métricas de desempenho.

Se numa fase inicial (“Fabricante de produtos” - Figura 3) o valor do fabricante é dado pelo próprio produto, onde todo o serviço extraordinário é visto como “custos adicionais”, atualmente, a fim de se obter vantagem competitiva (e.g., através da exclusividade) e se distinguir dos concorrentes, a introdução de alguns serviços relacionados com o produto pode levar a um enriquecimento da oferta no seu todo (Kryvinska & Al, 2014).

Assim, a este caminho prefigura a “Servitização”, uma transição gradual do fabricante de produto puro para o prestador de serviços puro (Avlonitis & al, 2014).

2.3 Servitização

A mudança para um modelo de negócio baseado em serviços foi introduzida por Theodore Levitt (1976), onde mais tarde foi apresentado a esse respeito o conceito de “Servitização” por Vandermerwe & Rada (1988) como uma oferta de mercado mais completa, onde são combinados produtos, serviços, suporte e *self-service* centrada nos clientes, com o objetivo de acrescentar valor às ofertas de produtos, de forma a aumentar a sua competitividade, rotatividade e poder de mercado.

Em 1999, este conceito é introduzido no setor automóvel, pelos autores Verstrepen, Deschoolmeester & Van den Berg (1999), como a introdução, aos produtos principais, de componentes extra de serviço. Também o autor Neely (2008) apresentou este conceito no sentido de as empresas, de forma integrada, oferecerem produtos e serviços através da inovação das suas capacidades e processos, com o objetivo central de gerar maior valor tanto para o fornecedor como para o comprador.

Quando introduzido este conceito no setor de manufatura, este é visto como uma oferta de serviços complementares (como garantias, manutenção, reparação, etc.) com o objetivo de aumentar a participação de mercado das empresas (Vaittinen, Martinsuo, & Ortt, 2018). Estes autores afirmam que esta oferta de serviços integrados com a oferta de produtos poderá ser uma componente comercial fundamental para este setor.

Neste contexto de manufatura, o processo de Servitização poderá trazer algumas vantagens como: o aumento do valor das ofertas, a customização do produto, o desenvolvimento da fidelidade dos clientes e a criação de lucros ao longo de todo o ciclo de vida do produto (Mastrogiacomo, Barravecchia, & Franceschini, 2017).

Atualmente, a Servitização é vista como um processo de criação de valor através da introdução de serviços aos produtos (Ahamed, Inohara, & Kamoshida, 2013). Este conceito tem vindo a ser adotado como uma estratégia de manufatura competitiva, no sentido de estabelecer barreiras de entrada para os concorrentes e conquistar cada vez mais clientes (Oliva & Kallenberg, 2003).

Esta mudança, no sentido de oferecer serviços de valor agregado, deveu-se essencialmente a fatores como a mudança da procura e do comportamento do consumidor, a partilha e gestão de informações, a globalização do setor de manufatura, a vantagem competitiva sustentável, a saturação do mercado e a difusão de produtos e serviços de inovação (Aminoff & Hakanen, 2018).

Mais recentemente, os autores Rapaccini, & al. (2020) apresentaram o seu estudo sobre o tema da Servitização relacionando este conceito com crises disruptivas que foram ocorrendo ao longo dos anos. Estes autores realizaram este trabalho tendo em conta a crise atual COVID-19, e como o crescimento através de serviços poderia mitigar os riscos da presente Crise nas empresas de manufatura italianas.

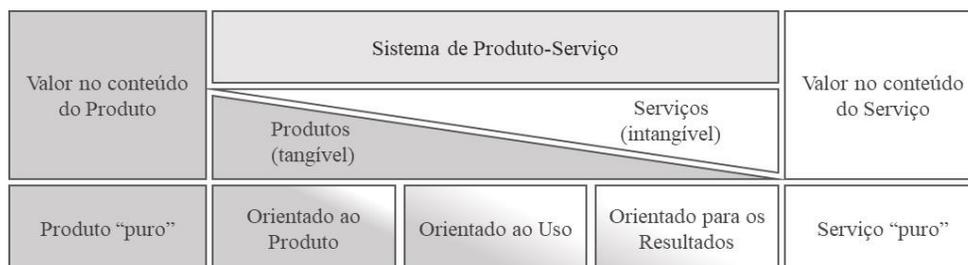
É neste sentido que, o artigo supra serve como base e motivação para a realização deste estudo, uma vez que o mesmo concluiu que a Servitização poderá aumentar a resiliência das empresas para crises futuras. E poderá tornar as empresas mais competitivas?

2.3.1 Tipo de Servitização

A Servitização, como já mencionado anteriormente, é vista como um processo de transição que evoluiu de um modelo de negócios orientado para o “produto puro” para um modelo de negócio de “Sistema de Produto-Serviço” (PSS). Este Sistema mais não é do que a combinação entre “produtos tangíveis e serviços intangíveis” que combinados são capazes de responder às necessidades específicas dos clientes (Tukker, 2004).

Este Modelo de negócio (PSS) é dividido em três categorias: (1) serviços orientados para o produto; (2) serviços orientados para o uso; e (3) serviços orientados para os resultados, conforme se pode ver em baixo na Figura 4 Kryvinska et. Al (2014).

Figura 4: Categorias do Sistema Produto-Serviço



Fonte: Elaboração própria com base em Kryvinska et al. (2014)

Numa primeira categoria de introdução da Servitização, as empresas adotam Serviços orientados para o Produto, onde modelo de negócio é essencialmente centrado na venda de produtos, onde alguns serviços extra são incorporados. Neste tipo de modelo, os direitos de propriedade são do cliente (Tukker, 2004), sendo mais fácil de implementar pelas empresas (Pergande & al, 2012). No PSS orientado ao produto podemos encontrar os serviços:

- **Serviço relacionado com o produto:** o fornecedor, para além de vender um produto, oferece também os serviços necessários durante a fase de utilização do produto. Casos concretos são os contratos de manutenção, de reparação, contratos de financiamento ou acordos de devolução quando o produto chega ao seu fim de vida útil.
- **Assessoria e consultoria:** neste caso, o fornecedor transmite conselhos sobre a utilização do produto de forma mais eficiente aos seus clientes, seja ao nível de estrutura organizacional da equipa de utiliza o produto ou ao nível de otimização da logística de uma fábrica onde o produto é utilizado.

Numa segunda fase, são oferecidos pelas empresas Serviços orientados para o Uso, onde, embora o produto ainda desempenhe um papel central, o modelo de negócios não é centrado na venda de produtos. O produto é propriedade do fornecedor, mas é disponibilizado aos clientes, por um período específico, para a sua utilização, podendo ser partilhado por vários utilizadores. No PSS orientado para o uso podemos encontrar os serviços:

- **Leasing:** o produto é propriedade do fornecedor, sendo geralmente também responsável pela sua manutenção, reparação e controlo. O cliente paga uma taxa fixa regular pela utilização do produto, tendo assim um acesso ilimitado e exclusivo ao produto.
- **Renting ou sharing:** aqui, o conceito é idêntico ao do *leasing* com a diferença de que o produto não é de acesso ilimitado e individual por parte do cliente. Outros clientes podem utilizar o produto em outras alturas.
- **Pooling:** este exemplo é realmente parecido com o *renting/sharing*, com a diferença de que aqui o produto é utilizado em simultâneo.

Numa fase mais avançada de adoção da Servitização, são oferecidos Serviços orientados para os Resultados, onde é realizada a venda de um serviço ou de uma capacidade, em vez da venda do produto (Pergande, et. al. 2012). O fornecedor e o cliente concretizam, logo de princípio, um acordo de resultados, não existindo um produto pré-definido. Nesta terceira categoria podemos encontrar os serviços:

- **Outsourcing:** uma parte da atividade da organização é realizada por terceiros. Desta forma, na sua maioria das vezes, os contratos de *outsourcing* são realizados tendo em conta indicadores de desempenho, de forma a controlar a qualidade do serviço.
- **Pay per service unit:** aqui, o Sistema ainda apresenta como base um produto, sendo que os clientes não compram mais o produto, mas o *output* do produto de acordo com o nível de utilização. O exemplo mais claro deste sistema é a impressão de um documento, onde o fornecedor assume todas as atividades necessárias à sua realização (papel, tinta, manutenção, reparação e substituição da máquina fotocopadora).
- **Resultado Funcional:** o fornecedor realiza um acordo com o cliente sobre a entrega de um determinado resultado. Este diferencia-se do *outsourcing* no sentido em que o fornecedor é totalmente livre de apresentar como é que chegará a esse resultado (*i.e.*, o tipo de produto é secundário).

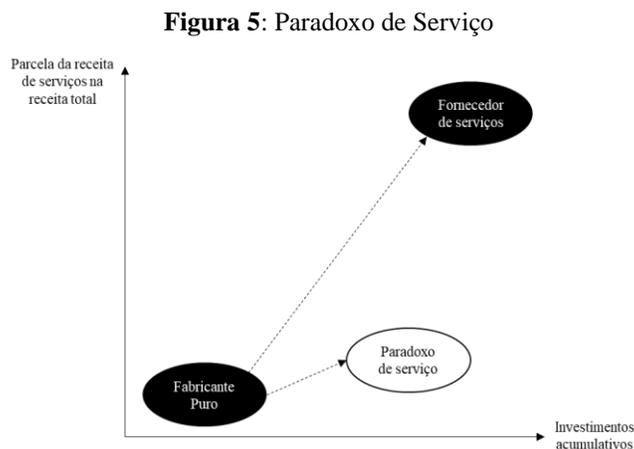
Contudo, esses serviços mencionados na primeira categoria – Serviços orientados para o Produto -, para além de serem comuns entre os concorrentes, implicam uma rede de

infraestruturas ampla para a sua execução, necessitando assim de investimentos iniciais significativos. Esse investimento inicial ocorre independentemente da realização ou não desse tipo de serviços, o que leva a que os clientes não demonstrem grande interesse na oferta desses serviços, não fornecendo assim nenhuma vantagem competitiva (Mathieu, 2001).

Em suma, foram identificados cinco serviços-padrão comumente utilizados entre as empresas de manufatura oferecidos aos clientes: Entrega de produtos, Reposição de peças, Atendimento ao cliente através de linhas de apoio, Formação e Reparação/ Manutenção dos produtos vendidos (Tether & Bascavusoglu-Moreau, 2011).

2.3.2 Paradoxo de Serviço

Apesar das várias vantagens que a Servitização pode trazer para as empresas em geral, muitas delas falham na sua aplicação e exploração – Paradoxo de Serviço (Thomas, Fleisch, & Friedli, 2005).



Fonte: Elaboração própria com base em Thomas, Fleisch, & Friedli (2005)

Tendo como base a Figura 5, observamos que numa das pontas do gráfico temos o fabricante puro, enquanto na ponta superior direita temos o fornecedor de serviços. No caso do fabricante puro, a sua principal fonte de receitas é a venda dos seus produtos, onde os seus serviços complementares correspondentes a esses produtos servem como um aumento da diferenciação do produto em termos de estratégia de *marketing*. No fornecedor de serviços, este opera de forma contrária, onde a sua maior fonte de receitas são o fornecimento dos seus serviços, sendo os produtos apenas complementos.

Enquanto o fabricante de produtos se foca nas economias de escala (standardização da produção), o fornecedor de serviços foca-se na customização dos seus produtos para responder às necessidades dos seus clientes. Como vemos, no caso do fornecedor de serviços a maximização da satisfação dos clientes é o objetivo central da sua estratégia, enquanto a o fabricante puro apresenta uma estratégia de custos.

As empresas que adotaram a Servitização e conseguiram algum sucesso encontram-se localizadas num ponto da linha de transição entre estes dois casos (Figura 5), consoante o seu foco de negócio e as opções que tomaram.

Contudo, verificamos que, embora a adoção de serviços possa contribuir para uma parcela considerável das receitas totais, esta exige, na sua generalidade, um forte investimento de ampliação do negócio. Este investimento pode levar a custos operacionais significativos se a empresa oferecer o serviço errado ou de forma incorreta, não gerando o retorno esperado – o chamado “Paradoxo de Serviço” (Thomas, Fleisch, & Friedli, 2005).

A Servitização é um processo complexo e abrangente (Oliva & Kallenberg, 2003), tal como referem os autores Niemi & Burén (2012) e Baines & Shi (2013), uma vez que exige cinco características que definem a implementação e execução da Servitização: a cultura organizacional, o preço, o risco, a complexidade da procura dos clientes e a cooperação.

É neste sentido que a Servitização foi definida, segundo Kamal et al. (2020), como um estágio ao longo de um ‘continuum de produto-serviço’, que se inicia nos fabricantes tradicionais – que oferecem apenas serviços complementares aos seus produtos – até aos prestadores de serviços – onde os serviços são o elemento principal do processo de criação de valor.

2.3.3 Implementação de uma estratégia de Servitização

Para a implementação desta estratégia de Servitização, Oliva & Kallenberg (2003) apresentaram o seguinte modelo representado na Figura 6.

Figura 6: Fases de implementação da Servitização

Fonte: Elaboração própria com base em Oliva & Kallenberg (2003)

A primeira etapa deste processo consiste na consolidação da oferta de serviço existente numa única unidade organizacional, que se verificou um passo de sucesso para o desenvolvimento de uma oferta de serviços. Impulsionada pelo desejo de venda de mais produtos e acreditando que os serviços são uma componente importante na satisfação do consumidor, esta consolidação permite melhorar o desempenho do serviço. O aumento do desempenho do serviço é conseguido através da melhoria da eficiência, qualidade e do tempo de entrega dos serviços prestados. De notar que, se as empresas se concentram na melhoria da qualidade dos serviços existentes, esta permite estabelecer entre os clientes uma relação de confiança.

Numa segunda fase, as empresas devem identificar uma oportunidade de lucro através do mercado de serviços e estabelecer estruturas e processos para a conseguir. Para conseguirem realizar a transição para os serviços relativos aos produtos que se encontram já a ser vendidos, são confrontadas com duas situações: a primeira relaciona-se com a necessidade de mudança cultural, de uma organização centrada no produto para uma organização orientada para os serviços, onde as empresas têm de aprender a valorizar os serviços e como estes devem ser vendidos; e a segunda prende-se com a necessidade de criar uma infraestrutura de serviços global, que consiga responder localmente aos requisitos solicitados.

Na fase de expansão de serviços, onde a funcionalidade central da organização de serviço se encontra definida, as empresas devem mudar o seu foco de interações com o cliente baseadas na “transação”, para interações focadas no “relacionamento”. Nesta alteração, o modo como o preço do serviço é estipulado: na transação existe uma margem de lucro pela mão de obra e componentes cada vez que o serviço é prestado, enquanto, existindo uma relação com o cliente, é estipulado um preço fixo que abrange todos os serviços durante o determinado

período. Numa última fase de implementação, as empresas assumem o risco operacional e a total responsabilidade pelo processo do utilizador final.

2.3.4 Desafios na adoção da Servitização

Este processo de Servitização tem sido abordado de diversos pontos de vista. Segundo alguns estudos, este está relacionado com os desafios que os fabricantes têm de enfrentar quando decidem integrar as suas ofertas através de serviços, com a constituição de organizações “servitizadas” e com a adoção de uma estratégia competitiva de manufatura (Mastrogiacomo, Barravecchia, & Franceschini, 2017).

Assim, para a adoção e desenvolvimento de uma estratégia de Servitização, as empresas de manufatura devem estar conscientes desse conjunto de desafios, tanto ao nível de mudança de estratégia, como ao nível operacional e da cadeia de valor, como nas tecnologias, nas pessoas, nos clientes, nas mudanças culturais da organização e nos recursos de integração de sistemas (Wise & Baumgartner (1999); Oliva & Kallenberg (2003)).

Desse conjunto de desafios, o envolvimento dos clientes no desenvolvimento do processo de Servitização é um deles. Assim, a primeira etapa neste processo é a identificação das necessidades dos clientes, onde as empresas devem compreender a motivação que leva os clientes a tomar determinadas decisões, entre “fazer ou comprar”. Posteriormente, as empresas deverão garantir que a qualidade da prestação de serviço corresponde às expectativas dos clientes, bem como deverão desenvolver relacionamentos baseados na confiança para suportarem o investimento em competências específicas dos clientes (Avlonitis & al, 2014).

Contudo, na sua maioria, a transição para esta estratégia nas empresas de manufatura tem-se verificado relativamente lenta e cautelosa (VDMA, 1998) devido às empresas não acreditarem no potencial económico do serviço para os seus produtos ou por a prestação de serviços estar além do âmbito de competências que estas empresas possuem. Outras empresas compreendem o potencial depositado na prestação do serviço e entram nesse mercado, mas posteriormente falha na implementação da estratégia de serviço (Oliva & Kallenberg, 2003).

Contudo, à medida que o conhecimento sobre serviços no setor de manufatura aumenta e que a digitalização desses serviços também aumenta, a competitividade sobre os serviços tende

a aumentar, reduzindo as margens de lucro e fazendo com que aconteça de forma análoga a esta atividade de serviços o mesmo que aconteceu às atividades de produção.

Para que tal não aconteça será necessário que as empresas de manufatura criem monopólios de serviço através dos atributos de produto, de forma a diferenciarem-se dos seus concorrentes. Também estas empresas deverão inovar continuamente no domínio de serviços, para conseguirem uma vantagem competitiva (Roos, 2013).

2.4 Mudança na relação com os clientes através da oferta de serviços

Atualmente, as empresas têm vindo a estar mais atentas ao tipo de relacionamento que mantêm com os seus clientes, sendo que a tendência é o afastamento de trocas comerciais de uma simples transação, para relacionamentos mais próximos com os clientes, estabelecendo logo de início, canais de comunicação frequentes (Lightfoot, Baines, & Smart, 2013).

As empresas estão, atualmente, a oferecer cada vez mais pacotes de produtos combinados com serviços (de suporte, de atendimento, de conhecimento), tendo os serviços vim a destacar-se face aos produtos (isto é, Servitização) (Kryvinska & Al, 2014).

Para estas empresas que veem a desenvolver os seus serviços na sua atividade de negócio, os relacionamentos que mantêm com os clientes tornam-se desafiantes, pois implicam um esforço de gestão contínua desses relacionamentos para torná-los mais longos, ou para novos relacionamentos.

Nestes relacionamentos de maior proximidade e de longa duração, o prestador de serviços desenvolve um compromisso com o cliente, focando-se no processo e na resolução de problemas que possam surgir. Este compromisso faz aumentar o risco dos prestadores de serviço, mas, por outro lado, permitirá obter, potencialmente, maiores benefícios a longo prazo (Lightfoot, Baines, & Smart, 2013).

Assim, a Servitização poderá servir como estratégia por parte das empresas no sentido de gerar uma maior confiança e lealdade dos clientes a quem prestam um serviço, pois permite desenvolver um modelo de negócio Sistema de Produto-Serviço, que estabelece a uma maior interação entre fornecedor-cliente.

É neste sentido que este estudo surge, pois embora as empresas estejam a adotar esta estratégia com o objetivo de obter lealdade por parte dos clientes, esta é uma ligação que se encontra pouco explorada.

3. Questões de Investigação

Neste estudo temos como foco a exploração do conceito de Servitização e qual o seu impacto, como modelo de negócio adotado pelas empresas portuguesas, para a criação de valor e para o aumento da competitividade no mercado.

Segundo os autores Porter & Ketels (2003) a Servitização permitirá às empresas competir para além dos custos, uma vez que conseguem diferenciar as suas ofertas através do desenvolvimento de serviços (Bustinza & al., 2015). Também estes autores afirmaram que este modelo pode criar novas oportunidades em mercados em crescimento, assim como criar barreiras à concorrência, uma vez que permite às empresas tornarem-se mais próximas dos seus clientes, através de uma melhor compreensão das suas experiências e necessidades.

Também os autores Rapaccini & al. (2020), desenvolveram o seu estudo sobre a oferta de serviços por parte das empresas de manufatura italianas, no sentido de entender como é que esta adoção tornaria estas empresas mais resilientes às crises que vão ocorrendo ao longo do tempo.

É neste sentido que surge a primeira questão de investigação: “Como é que a empresa chegou à conclusão de que a adoção de serviços lhe traria benefícios para o negócio?”, pois acreditamos que, nos mercados globais atuais, as empresas devem estar cada vez mais atentas às tendências que vão surgindo, seja aos comportamentos e perspetivas dos seus concorrentes, seja às necessidades e motivações dos consumidores.

A segunda questão de investigação que pretendemos responder com este estudo é: “Como é que a adoção de um modelo de negócio de Servitização, por parte da empresa, tem beneficiado a sua competitividade?”, onde será importante realizar uma comparação entre a competitividade da empresa antes e após a implementação de serviços, assim como perceber se consoante o nível de adoção de serviços (orientado ao produto, orientado ao uso, orientado aos resultados) as empresas selecionadas apresentam uma maior criação de valor nas suas ofertas.

4. Metodologia

Em termos metodológicos, este estudo enquadra-se numa perspetiva ontológica de Subjetivismo, no sentido em que a realidade se desenvolveu através de perceções e comportamentos entre atores sociais, que interagiram com outros atores sociais, e numa perspetiva epistemológica de Interpretativismo, pois centrou-se no estudo mais detalhado, de significados criados pelos atores sociais, com o objetivo de desenvolver uma maior diversidade e profundidade de experiências e comportamentos.

No que diz respeito à abordagem de investigação adotada, foi utilizada uma abordagem dedutiva, onde nos baseámos na literatura existente para deduzir as proposições que poderão ser validadas ou não (Trochim, 2006).

Ao nível da escolha metodológica, foi um estudo de natureza qualitativa, onde se pretendeu estudar um determinado fenómeno (a Sertivização), e entender como uma estratégia de Servitização pode contribuir para uma vantagem competitiva para criação de valor. O propósito do estudo foi exploratório, com o objetivo de clarificar um fenómeno contemporâneo (Yin, Case e study research: Design and methods, 2003) de Servitização, e entender “Como” é que este fenómeno pode contribuir para que as empresas criem um maior valor através da oferta de serviços, e por isso, se tornem mais competitivas no mercado onde se encontram.

Relativamente à estratégia de investigação, a metodologia utilizada foi o caso de estudo, que permitiu entender como se desenvolve um fenómeno, as suas dinâmicas e porquê (Yin, 1994). Este foi um caso de estudo múltiplo, realizado entre duas empresas portuguesas: uma de produção e comercialização de flores e plantas, e a outra de produção e comercialização de vinhos e azeites, com o objetivo de comparar “diferentes perspetivas sobre a mesma questão” (Creswell & Poth, 2016).

No que diz respeito ao quadro temporal do presente estudo, consideramos que este foi longitudinal, no sentido em que abarca um intervalo de tempo, permitindo estudar mudanças que tenham ocorrido.

Relativamente ao método de recolha de dados, recorreremos a dados primários através de entrevistas semiestruturadas a colaboradores do departamento Comercial, da empresa Viplant - Viveiros do Algarve, Lda. (adiante, Viplant), e da Administração, no caso da empresa Santa Vitória, inserida no grupo Vila Galé. Outras informações foram ainda obtidas através de dados secundários, disponibilizados ao público através do *site* de cada uma das empresas.

As entrevistas realizadas para a elaboração deste trabalho foram efetuadas remotamente, através da plataforma Microsoft Teams, uma vez que a realização do presente trabalho colidiu com as medidas de distanciamento social impostas pela Direção Geral de Saúde (DGS). A estruturação das entrevistas teve como base a presente revisão de literatura, com o objetivo principal de responder às questões de investigação devidamente apresentadas no capítulo anterior.

No caso da empresa Viplant - Viveiros do Algarve, Lda., a entrevista foi realizada no passado mês de abril à responsável Comercial da Empresa, do sexo feminino, e com uma duração de cerca 40 minutos.

Relativamente à empresa Santa Vitória, a entrevista realizou-se no último mês de junho ao CEO do Grupo Vila Galé, do sexo masculino, e com a duração também de cerca de 40 minutos.

5. Estudo de Caso

O presente capítulo terá como objetivo apresentar, sinteticamente, os casos estudados, desde a apresentação das empresas envolvidas neste estudo, às ofertas de produtos e serviços disponibilizadas aos seus clientes ao longo da sua presença no mercado, bem como a resposta às questões de investigação formalizadas anteriormente.

5.1 Viplant – Viveiros do Algarve, Lda.

A empresa Viplant – Viveiros do Algarve, Lda., com sede na Quinta da Quintã, em Oeiras-, é uma empresa 100% portuguesa, constituída em 1988, que tem como principal atividade a produção de plantas ornamentais – em especial a produção de Dipladénia, Bougainvillea e Nerium – e a sua exportação para todo o mundo. A Empresa tem os seus dois centros de jardinagem em Oeiras e em Vilamoura, onde o público e profissionais podem adquirir e alugar plantas, acessórios de jardinagem, vasos, floreiras e artigos de decoração.

Embora a sua produção seja focada na venda a profissionais e retalho, oferecem ainda um conjunto de serviços como serviços de aluguer, projetos de paisagismo, organização de eventos, *workshops*, entregas ao domicílio, construção de viveiros, parques e jardins, e envasamento de plantas.

5.1.1 Como é que a Empresa chegou à conclusão de que a adoção de serviços lhe traria benefícios para o negócio?

Para a Empresa Viplant, a componente de prestação de serviços surgiu há cerca de 10 anos com o serviço de aluguer de plantas a empresas e particulares (Anexo I – V1; V2), sendo que só em 2017 é que os restantes serviços foram sendo implementados, justificados pelo crescimento do mercado e pelo aumento da equipa. Desta forma, a Empresa começou a perceber que o próprio mercado se orientava melhor para o consumidor final, sobretudo na sua loja de Oeiras, como forma de conseguir responder à oferta de mercado existente e combater com um concorrente direto nas suas proximidades.

Os seus clientes deixaram de ser apenas profissionais da área de jardinagem, e focaram-se no cliente final, como produtores de cinema, produtores de eventos, farmacêuticas, hotéis (Anexo I – V3).

Ao nível da equipa, a Viplant conta com cerca de 120 colaboradores com um acréscimo entre fevereiro e junho, devido à produção ser realizada nesse período. A Empresa nos últimos 4 anos mais que duplicou o número de colaboradores na sua loja de Oeiras, bem como investiu em capital humano para o departamento Comercial, tendo passado de uma equipa de 4 colaboradores nos escritórios para 4 pessoas só nesse departamento. Contudo, este departamento já existia antes da adoção de serviços, sendo que o aumento da equipa não se deveu à introdução desta componente (Anexo I – V4; V5).

De uma forma sintética, a Empresa considera que a adoção de serviços se deveu, em grande parte, à necessidade de responder às necessidades que o cliente tinha sobre a aquisição de alguns serviços, sendo que a também considerou que teria fatores que a ajudariam na sua realização, sem ter um incremento de custos significativo (Anexo – V10).

5.1.2 Como é que a adoção de um modelo de negócio de Servitização, por parte da Empresa, tem beneficiado a sua competitividade?

A adoção de serviços deveu-se, para além de responder a uma necessidade do mercado, à necessidade de visibilidade que a Empresa obteria com essa adoção. Sem esta adoção, a Viplant seria uma empresa de venda de plantas/ loja de artigos de decoração e centro de jardinagem, e com este acrescento de oferta de serviços conseguirá uma maior visibilidade e alavancará a sua imagem enquanto empresa que supre várias necessidades. Inicialmente não estavam definidas margens para a oferta de serviços e um dos grandes chavões que a Viplant utilizava era, mais importante do que ter uma margem de lucro brutal neste tipo de serviços, a imagem que passava de a Viplant ser, efetivamente, uma empresa que estava a crescer no mercado a vários níveis (Anexo I – V6).

Ao nível do relacionamento com os clientes, a Viplant não considera que a adoção de serviços tenha vindo a alterar o tipo de relacionamento que tinha com os seus clientes, uma vez que os serviços que oferece não têm ainda expressão suficiente para fazer essa ligação (Anexo I

– V7). Contudo, acredita que a adoção de serviços veio dar continuidade na aquisição de serviços por parte dos consumidores, bem como permitiu melhorar a visão do cliente e da sua qualidade (Anexo I – V8; V9).

5.2 Grupo Vila Galé – Santa Vitória e Hotel Clube de Campo

O Grupo Vila Galé é um dos principais grupos hoteleiros portugueses e é composto por diversas sociedades, entre as quais a empresa Santa Vitória e o Hotel Clube de Campo. Constituído em 1986, este Grupo dedica-se à exploração e gestão de todas as unidades hoteleiras que o integram e, ainda, à realização de projetos e à construção de novos empreendimentos turísticos.

A Santa Vitória é uma empresa maioritariamente de serviços, que criou e desenvolveu uma linha de produtos de vinhos e azeites alentejanos, única em todo o Grupo. Esta Empresa surge com a compra de uma propriedade no Alentejo, nos anos 90, já com o objetivo de, por um lado, desenvolver um hotel rural e, por outro lado, que o mesmo estivesse verdadeiramente dentro de uma exploração agrícola, onde funcionassem atividades agrícolas à séria. Em 2004, foi construída a Adega onde se começaram a produzir os próprios vinhos.

Para além da produção e comercialização de vinhos e azeites da região, a Empresa apresenta um conjunto de atividades ao dispor dos seus clientes como o Enoturismo (através do Hotel Vila Galé Clube de Campo), provas de vinhos e azeites, e visitas guiadas à vinha e aos olivais, realizando ainda a distribuição e engarrafamento dos seus produtos.

O hotel Vila Galé Clube de Campo, em pleno Alentejo, oferece um conceito único, aliando turismo rural, enoturismo e diferentes atividades ligadas ao ecoturismo. Constituído por 81 amplos quartos e suítes, e piscinas exteriores, campo de ténis, um restaurante de comida típica do Alentejo, um bar, *spa* com piscina interior, sauna, banho turco, ginásio, salas de massagem.

Este hotel encontra-se integrado na herdade da empresa Santa Vitória, existindo uma oferta integrada entre ambos. Na vertente do enoturismo, é também possível, através do Hotel, realizar uma visita à Adega e Cave Santa Vitória.

5.2.1 Como é que a Empresa chegou à conclusão de que a adoção de serviços lhe traria benefícios para o negócio?

A empresa Santa Vitória surgiu com a plantação de um conjunto de vinhas e olivais no início dos anos 2000 para produção e comercialização de azeite e vinho do Alentejo. Em 2004, com a construção da adega, a Empresa iniciou a sua produção própria tendo como vantagem a canal de distribuição já garantido: os hotéis do Grupo. Contudo, o objetivo sempre foi que a Empresa se desenvolvesse de forma independente e chegasse ao consumidor final através da comercialização noutros hotéis, restaurantes supermercados e hipermercados (Anexo II – V1).

Com a criação da Santa Vitória foi também construído o hotel Clube de Campo na mesma propriedade, com o objetivo de integrar ambos os negócios, tendo este iniciado atividade ainda antes da produção própria dos vinhos, em 2001 (Anexo II – V2).

Ao nível de número de colaboradores, a Santa Vitória emprega cerca de 15 pessoas e o Hotel cerca de 30 (Anexo II – V5).

Em termos de custos extraordinários, a Santa Vitória não inclui os custos associados ao Hotel. No caso do Hotel, este tem custos extra associados à extensão das áreas de jardins e de equipamentos. (Anexo II – V9).

5.2.2 Como é que a adoção de um modelo de negócio de Servitização, por parte da Empresa, tem beneficiado a sua competitividade?

Com a integração do Hotel com a produção da Santa Vitória, esta acaba conseguindo vender um conjunto de experiências e proporcionar, para além da prova de vinhos (comum neste tipo de negócio da Santa Vitória), uma experiência integrada: visita à adega e ver o processo produtivo dos vinhos, o usufruto do Hotel e do restaurante e, ainda, um conjunto de outras atividades, como possibilidade de passeio a cavalo, quinta pedagógica, de piscina (Anexo II – V3; V6).

Com a introdução da componente hoteleira, a Santa Vitória consegue obter um conjunto de vantagens face aos concorrentes no mercado, pois o Hotel proporciona um leque de contactos

que outros produtores não têm, uma vez que leva à propriedade e à adega um acréscimo de clientes face a um produtor “normal”, i.e., que só tem uma adega. Esta integração permite também a realização de pacotes combinados e alguns passatempos e ofertas. Assim, esta combinação acaba sendo um fator distintivo (Anexo II – V4), onde os clientes que lá vão querem viver uma experiência agrícola, conhecer uma exploração agrícola e estar num hotel no campo (Anexo II – V7).

Ao nível de relacionamento com clientes, verifica-se algum grau de repetição da experiência, em grande parte, devido às crianças, conseguindo um efeito de fidelização das famílias que usufruem dos serviços do hotel e da produção de azeite e vinhos. Esta integração permitiu um grau de notoriedade do Grupo Vila Galé a nível nacional. (Anexo II – V8).

5.3 Análise e discussão dos resultados

O objetivo principal do presente estudo era compreender o conceito de Servitização e como as empresas portuguesas o têm explorado ao longo do seu desenvolvimento no mercado, de forma a se tornarem mais competitivas e a criarem um valor diferenciado face aos seus concorrentes. Para tal, foram desenvolvidas duas questões de investigação onde se pretendia responder como é que as empresas envolvidas entenderam que poderiam beneficiar com a integração de serviços no seu modelo de negócio, e de que forma esta integração tem permitido beneficiar de uma maior competitividade no mercado onde atuam.

Neste sentido, duas empresas foram desafiadas a responder a estas questões: a empresa Viplant, S.A. e a empresa Santa Vitória – Grupo Vila Galé.

No caso da empresa Viplant, este estudo permitiu verificar que a integração de serviços na oferta de produtos foi justificada pelos três fatores principais mencionados por Oliva & Kallenberg, (2003), destacando o fator “Procura pelo consumidor” e “Competitivo”. Ao nível Económico, onde a Viplant viu o potencial de beneficiar de margens mais elevadas com a prestação de serviços através de produtos que já comercializava; ao nível de Procura por parte dos consumidores, onde começou a desenvolver a prestação de alguns serviços através de propostas apresentadas pelos clientes (e.g., decoração de casamentos); e, também ao nível Competitivo, uma vez que tinha no mercado um concorrente direto com grande potencial ao

nível de produção e pretendiam obter uma maior visibilidade junto do mercado. Desta forma, começaram a apostar numa visão orientada para o consumidor final.

Ao nível da empresa Santa Vitória, esta apresenta a sua integração de serviços justificada por dois dos três fatores mencionados: o fator Económico e o Competitivo. Ao nível económico, a Santa Vitória viu o potencial de associar um serviço de hotelaria no qual já tinha uma vasta experiência, o que lhe permitiria entrar nesse mercado mais facilmente e sem grandes desafios. Ao nível competitivo, esta associação permitiu que a mesma se distinguisse de uma forma significativamente dos seus concorrentes, uma vez que apresentou esta integração cedo no mercado, com um conceito inovador.

Em termos de tipo de Servitização adotado por estas duas empresas, e tendo por base o modelo de negócio PSS apresentado por Kryvinska & Al (2014), podemos verificar que a Viplant apresenta um modelo de negócio orientado ao produto, complementando a sua oferta com serviços de aluguer de plantas e artigos de decoração, *plant styling* para interiores e eventos, e projetos de paisagismo. Ou seja, as ofertas de serviços encontram-se centradas nos produtos que a Viplant já produzia e vendia, mas que lhe permitem obter maiores margens de lucro e diferenciarem-se dos restantes concorrentes. No caso da Santa Vitória o modelo de negócio PSS encontra-se também focado na orientação ao produto, uma vez que prestação de serviços se relaciona com os produtos *core* (vinhos e azeites), como a distribuição e engarrafamento.

Relativamente ao modelo de implementação apresentado por Oliva & Kallenber (2003), que se dividia em quatro fases. Analisando ambas as empresas do caso, tanto a empresa Viplant como a empresa Santa Vitória têm na sua estrutura organizacional um departamento Comercial, onde gerem as suas vendas de produtos e a prestação de serviços associados, respeitando por isso a 1ª fase do modelo. No caso concreto da empresa Santa Vitória verifica-se uma cooperação entre os gestores da empresa Santa Vitória com o Hotel Clube de Campo, onde o gestor da empresa hoteleira também acompanha a gestão da Santa Vitória, acumulando funções nas duas áreas de negócio.

No que diz respeito à 2ª fase de “desenvolvimento de serviços que suportam os produtos atualmente vendidos”, podemos afirmar que a empresa Santa Vitória se encontra nesta fase,

uma vez que, tanto o segmento de produtos e o serviço de hotel, se encontram fortemente integrados, como é o caso de ofertas combinadas em que os clientes veem pela experiência integrada: estadia no Hotel e visitas pela Adega e outras atividades. Desta forma o “serviço” permite atrair um maior número de clientes e de uma maior diversidade de clientes. Esta empresa conseguiu desenvolver-se em conjunto com o Hotel, com o qual poderia agregar diversas ofertas e, dessa forma, apresentar ofertas mais competitivas e distintivas no mercado.

A Viplant, embora apresente na sua estrutura organizacional uma visão de incorporação de serviços, ainda se encontra numa fase muito inicial, onde os serviços não apresentam um peso suficientemente expressivo, de forma a desenvolver-se mais nesta 2ª fase do modelo.

De forma notória, podemos verificar que ambas as empresas têm um percurso de implementação de serviços que vai de em conta aquilo que é apresentado neste Modelo de Oliva & Kallenberg.

Segundo Wise & Baumgartner (1999) e, mais tarde, Oliva & Kallenberg (2003), a adoção de serviços por parte de empresas produtoras tem vindo a apresentar alguns desafios, seja ao nível de estratégia de mercado como ao nível operacional, ou até em termos de mudança organizacional. No caso das empresas que foram abordadas, ambas apresentam desafios diferentes. A empresa Santa Vitória, desde o início da sua atividade que tem incorporada a componente de Serviços nas suas ofertas de produtos, o que lhe permite ter um maior conhecimento de mercado. Com a integração precoce do Hotel com a produção da Santa Vitória, esta conseguiu ir-se adaptando às necessidades dos clientes e ir desenvolvendo novas estratégias no mercado, com uma maior capacidade de produção e de alojamento que lhe permitiu criar relacionamentos de maior confiança e mais longo com os seus clientes. Na Viplant a introdução de serviços nas suas ofertas deveu-se, essencialmente, pelo aumento da procura por parte dos clientes a determinado tipo de serviços, o que levou a que a Empresa começasse a responder a essas necessidades. Contudo, a transição para esta estratégia ainda se encontra numa fase inicial, não tem ainda a Empresa capacidade interna para a realização dos serviços na sua totalidade, recorrendo, em alguns serviços, à subcontratação. Este é um caso que vem confirmar a afirmação apresentada por VDMA (1998), onde a transição para uma estratégia de Servitização verifica alguma cautela por parte da Empresa.

Em termos de relação com cliente, têm-se verificado, por parte das empresas, uma tendência para o afastamento de transações únicas, para relacionamentos mais próximos com os clientes (Lightfoot, Baines, & Smart, 2013), o que se verifica no caso de ambas as empresas em estudo. A Santa Vitória, em conjunto com o Hotel Clube de Campo, já se encontra a oferecer ao mercado vários pacotes combinados de produtos e serviços adaptados a vários tipos de clientes, como afirmaram Kryvinska & Al (2014), já no caso da Viplant esta ainda se encontra numa fase embrionária, onde iniciou há cerca de 4 anos o desenvolvimento de serviços a prestar aos clientes consoante as suas necessidades.

Devido às duas empresas se encontrarem em “momentos diferentes” de adaptação e desenvolvimento de serviços, o relacionamento com os clientes também é distinto. O “peso” dos serviços em cada uma das empresas está representado de forma diferente, sendo que na Viplant os serviços ainda não têm grande expressividade no seu volume de vendas, e, por isso, ainda não se consiga afirmar que a prestação de serviços tenha criado uma proximidade dos clientes com a marca. Na Santa Vitória, a combinação de produtos e serviços tem servido para desenvolver um maior grau de repetição de vendas por parte dos clientes, criando um efeito de fidelização dos clientes e também de maior notoriedade da marca.

6. Conclusões, Limitações e sugestões para futuras investigações

6.1 Conclusões do Estudo

Com o desenvolvimento das necessidades dos clientes e das suas exigências, tem sido necessário, por parte das empresas, adaptarem os seus produtos e serviços a estas novas preferências, de forma a tornarem-se mais competitivas no mercado onde atuam e se distinguem das demais. O presente estudo teve como objetivo principal entender como é que a adoção de serviços (“Servitização”) poderia levar a uma maior competitividade das empresas, nomeadamente, como tem sido a implementação deste modelo, que desafios as empresas enfrentaram com esta adoção e como é que esta adoção tem alterado (ou não) o relacionamento entre a empresa e os seus clientes.

Relativamente à primeira questão de investigação, as conclusões a que chegamos é que, no caso da Santa Vitória, esta identificou uma ideia inovadora e pouco explorada a nível nacional e integrou a produção de um produto com um serviço de hotelaria, que lhe permitiu chegar a mais clientes e se diferenciar logo à partida no mercado. A Viplant, assim como acreditamos que acontecerá com a maioria das empresas de produção, identificou e iniciou o seu processo de Servitização através das necessidades dos seus clientes que, posteriormente, se começou a expandir com a sua divulgação. Estes resultados permitiram confirmar o estudo de Vaittinen, Martinsuo, & Ortt (2018), em que os autores defendiam que a adoção de serviços complementares potencializaria o aumento da participação de mercado das empresas. Também a conclusão a que os autores Aminoff & Hakanen (2018) chegaram é verificada neste trabalho, onde os mesmos afirmam que a oferta de serviços se deveu em grande parte a fatores como a mudança de procura e do comportamento do consumidor, a partilha e gestão de informações, a saturação do mercado e a difusão de produtos e serviços de inovação.

Em relação à segunda questão de investigação, os resultados que obtivemos permitiram-nos concluir que, embora o impacto da adoção da Servitização seja diferente em cada uma das empresas do estudo, esta permite às empresas serem mais competitivas no mercado, seja por

oferecerem “pacotes” mais diferenciados e de maior valor para o cliente, seja porque as restantes empresas do mercado ainda não se encontram neste processo de transição.

No caso concreto da Viplant, a Servitização encontra-se num processo inicial, mas que veio permitir que os clientes começassem a ter uma imagem diferente da Empresa, no sentido em que esta continuava a crescer e a querer evoluir no mercado e a inovar no setor. Desta forma, conseguiu uma maior visibilidade por parte dos clientes e também melhorar a visão do cliente e da qualidade dos seus produtos e serviços. Contudo, ao nível de relacionamento com o cliente, a adoção de serviços não veio modificar ou estreitar esta relação, uma vez que os serviços ainda não apresentam grande expressão, não validando assim o que os autores Lightfoot, Baines & Smart (2013) defenderam.

Na empresa Santa Vitória a integração da produção de vinhos e azeites com a componente de serviço hoteleira permitiu à Empresa criar uma vantagem competitiva face às restantes no mercado, desde logo porque foi a primeira a surgir no mercado nacional com estas duas componentes. Desta forma, a Empresa tem conseguido através do hotel chegar a um maior número de clientes, que ao provarem os seus vinhos e azeites, os continuam a procurar nas grandes superfícies, tal como os autores Lightfoot, Baines & Smart (2013) afirmaram, uma vez que permite obter, maiores benefícios a longo prazo. Por outro lado, também o Hotel tem beneficiado da componente de “produto” que tem associado, pois permite criar ofertas combinadas de produtos e serviços diferenciadas dos restantes hotéis nacionais e, assim, elevar a sua notoriedade no mercado. Em termos de relacionamento com os clientes, esta combinação tem permitido um relacionamento com o cliente mais próximo e obter algum nível de fidelização.

6.2 Contribuições do estudo

O presente trabalho permitiu obter uma melhor compreensão de como a adoção de serviços por parte das empresas de produção tem sido um processo natural no seu desenvolvimento, muito associado ao que os clientes têm começado a procurar e a valorizar, mas também como processo inovador no mercado. Permitiu ainda perceber o que levou as empresas do estudo de caso a adotarem serviços nas suas ofertas de produtos, como tem sido o desenvolvimento

desses serviços, qual a importância que as empresas têm dado a esta componente nos seus negócios e de que forma esta adoção tem permitido diferenciar e dar notoriedade às marcas envolvidas.

6.3 Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

A principal limitação deste trabalho foi o número de pessoas entrevistadas em cada um dos casos, justificado pelo facto das entrevistas terem sido realizadas num contexto de pandemia. Outra das limitações ao estudo foi o facto de uma das empresas (Viplant) ter começado a desenvolver a sua componente de serviços há relativamente pouco tempo, o que não permitiu ter uma perceção mais realista do seu impacto no negócio da empresa.

Em futuras investigações seria interessante abordar este tema em empresas da mesma indústria como forma de entender como os serviços evoluíram e qual o seu impacto no mesmo segmento de mercado. Também seria interessante no futuro realizar este estudo em empresas de manufatura internacionais, com outras dimensões, de forma a obter resultados mais diferenciados.

Referências Bibliográficas

- Ahamed, Z., Inohara, T., & Kamoshida, A. (2013). The Servitization of Manufacturing: An Empirical Case Study of IBM Corporation. *International Journal of Business Administration*, 18-26.
- Aminoff, A., & Hakanen, T. (2018). Implications of product centric servitization for global distribution channels of manufacturing companies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, pp. 1020-1038.
- Anca, H. D. (2012). LITTERATURE REVIEW OF THE EVOLUTION OF COMPETITIVENESS CONCEPT. *Annals of Faculty of Economics*, 1, pp. 41-46.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services. *Marketing Science*, 16(2), 129-145.
- Avlonitis, V., & al, e. (2014). *Driving competitiveness through servitization - A guide for practitioners*. Copenhagen: The CBS Competitiveness Platform.
- Baines, T., & Shi, V. G. (2013). A Delphi study to explore the adoption of servitization in UK companies. *Prod. Plan. Control*, 1171-1187.
- Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, 469-503.
- Bustinza, O. F., & al., e. (2015). Servitization and Competitive Advantage: The Importance of Organizational Structure and Value Chain Position. *Research Technology Management*, 53-60.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publicantions.
- Deschoolmeester, D., Verstrepen, S., & Berg, R. V. (1999). Servitization in the automotive sector: creating value and competitive advantage through service after sales.

- International Conference on Advances in Production Management Systems*, (pp. 538-545). Berlin, Germany.
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept - A mistake? *Journal of Service Theory and Practice* , 150-152.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 49-59.
- Heskett, J., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: Free Press.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 59-68.
- Kamal, M. M., Sivarajah, U., Bigdeli, A. Z., Missi, F., & Kolioussis, Y. (2020). Servitization implementation in the manufacturing organisations: Classification of strategies, definitions, benefits and challenges. *International Journal of Information*, 55(102206).
- Kryvinska, & Al, E. (2014). Servitization Strategies and Product-Service-Systems. *IEEE 10th World Congress on Services* (pp. 254-260). Alaska, USA: Anchorage.
- Levitt, T. (1976). Industrialization of service. *Harvard Business Review*, pp. 63-74.
- Li, J. H., Lin, L., Chen, D. P., & Ma, L. Y. (2015). An empirical study of servitization paradox in China. *Journal of High Technology Management Research*, 66-76.
- Lightfoot, H., Baines, T., & Smart, P. (2013). The servitization of manufacturing: a systematic literature review of interdependent trends. *International Journal of Operations and Production Management*, 1408-1434.
- Mastrogiacomo, L., Barravecchia, F., & Franceschini, F. (2017). A general overview of manufacturing servitization in Italy. *The 9th CIRP IPSS Conference: Circular Perspectives on Product/Service-Systems*, (pp. 121-126).

- Mathieu, V. (2001). Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 451-475.
- Mcgrath, R. G., & Macmillan, I. C. (2000). The Entrepreneurial Mindset. Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty. *Harvard Business School Press*. Cambridge.
- Metters, R. (2006). *Successful Service Operations Management* (2 ed.). Canada: Thomson South-Western.
- Mont, O. K. (2002). Clarifying the concept of product-service system. *Journal of Cleaner Production*, 237-245.
- Moon, H. C., & Peery, N. (1995). Competitiveness of product, firm, industry, and nation in a global business. . *Competitiveness Review*, 37-43.
- Neely, A. (2008). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations management research*, pp. 103-118.
- Niemi, A., & Burén, M. (2012). Business model generation for a product-service system: A case study. p. 114.
- Novak, A. (2014). Business Model Literature Overview. *Financial Reporting*, 79-130.
- Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 160-172.
- Pergande, B., & al, e. (2012). Product-Service System Types and Implementation Approach. *19th CIRP International Conference on Life Cycle Engineering*, (pp. 43-48). Berkeley.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E., & Ketels, C. H. (2003). UK Competitiveness: moving to the next stage. *Department of Trade and Industry*, (pp. 4-55). London.

- Quinn, J. B., & Peters, T. (1992). *Intelligent Enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*. New York: Free Press.
- Rapaccini, M., & al, e. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 225-237.
- Render, B., & al, e. (2000). *Service Management and Operations*. New Jersey: Pearson College Div.
- Roos, G. (2013). Why Servitization is an increasingly critical strategy for manufacturing firms. *Estrategia Industrial*, 22-32.
- Tether, B., & Bascavusoglu-Moreau, E. (2011). Servitization: The Extent and Motivations for Service Provision amongst UK Manufacturers. *AIM Research Working Paper Series*.
- Thomas, H. G., Fleisch, F. E., & Friedli, T. (2005). Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies. *European Management Journal*, 14-26.
- Trochim, W. M. (2006). *The Research Methods Knowledge Base*. Atomic Dog.
- Tukker, A. (2004). Eight types of Product-Service System: Eight ways to sustainability experiences from suspronet. *Business Strategy and the Environment*, 246-260.
- Vaittinen, E., Martinsuo, M., & Ortt, R. (2018). Business customers' readiness to adopt manufacturer's new services. *Journal of Service Theory and Practice*, 52-78.
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 314-324.
- VDMA. (1998). *Dienen und verdienen*. Frankfurt: VDMA Verlag.
- Venkatraman, M., & Henderson, J. C. (1998). Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan Management Review*, 33-48.

- Waheeduzzaman, A. N. (2011). Competitiveness and convergence in G7 and emerging markets. . *Competitiveness review*, 110–128.
- Wise, R., & Baumgartner, P. (1999). Go Downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing. *Harvard Business Review*, 133-141.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*. SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2003). *Case e study research: Design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning* , 216-226.

Anexos

Anexo I – Citações da entrevista à Viplant

Número	Pergunta	Resposta
V1	Desde o início, quando surgiu a loja do Algarve, que têm serviço de aluguer?	<i>Não, foi muito posterior. O serviço de aluguer diria que tem há volta de 10 anos.</i>
V2	Os restantes serviços foram surgindo após este?	<i>Sim, os restantes serviços foram surgindo posteriormente.</i>
V3	Os restantes serviços surgiram recentemente?	<i>Na entrada de 2017. Ou seja, com o crescimento do mercado, com o crescimento do interesse do mercado, também com o aumento da equipa (...) foi feita uma tentativa do que seria melhor para a Empresa, se seria, à semelhança do Algarve, enveredarmos por cliente de revenda ou por tentarmos crescer um bocadinho mais para o consumidor final. Acabamos por perceber que o próprio mercado se orientava melhor para o consumidor final, sobretudo em Oeiras, onde temos um concorrente direto nas proximidades que é um grande concorrente na área da produção. Portanto, para B2B acabava para nós não ser tão vantajoso e acabamos por adquirir muito mais clientes finais, mas também outro género de público, que não são jardineiros nem profissionais da área (como no Algarve), mas outro tipo de negócios (produtoras de cinema, produtores de eventos, farmacêuticas, hotéis, entre outros). Portanto, não é o cliente final, mas por intermédio para o cliente final.</i>

V4	Quantos colaboradores tem a Viplant, atualmente?	<i>Cerca de 120 colaboradores, sendo que nós somos uma Empresa muito sazonal. (...) Contudo, crescemos imenso nos últimos 4 anos, eram 5 pessoas na loja de Oeiras, neste momento são 12, nos escritórios era uma equipa de 4, neste momento são só 4 no departamento comercial.</i>
V5	A adoção destes serviços teve alguma influência no aumento do número de colaboradores? Existe uma unidade/ departamento específico responsável pela área de serviços?	<i>Não. Na verdade, os serviços estavam sempre associados ao departamento comercial (em Oeiras).</i>
V6	Que tipo de serviços estão associados à loja de Oeiras (a consumidores finais)? E à de Vilamoura (a empresas)? Quais os serviços que se destacam?	<i>No Algarve não há tanto, o próprio serviço não é solicitado. Neste momento, uma das razões pelas quais nós iniciamos a adoção de serviços, para além de querermos suprir uma necessidade do mercado, foi a visibilidade que obteríamos com essa adoção. Sem esta adoção seríamos só vendedores de plantas/ loja de artigos de decoração e centro de jardinagem. Com esta adoção conseguiríamos uma maior visibilidade e alavancaria a nossa imagem enquanto empresa que supria várias necessidades. Aliás, inicialmente ainda não estavam definidas margens e um dos grandes chavões que a Viplant utilizava era exatamente esse: mais importante do que ter uma margem lucro brutal neste tipo de serviços, era a imagem que passava de a Viplant ser,</i>

		<i>efetivamente, uma empresa que estava a crescer no mercado a vários níveis. (...)</i>
V7	De que forma é que esta adoção de serviços alterou o tipo de relacionamento entre a Viplant e o consumidor? De cliente esporádico a cliente habitual?	<i>Acho que não está diretamente relacionado. O serviço em si ainda não tem expressão suficiente para isso. Acredito que os clientes a quem nós construímos os jardins, as casas, fizemos o styling dos interiores ou as floreiras, sim, mas não tem uma expressividade, tão grande que nos permita afirmar que isso aumentou muito mais a proximidade da generalidade dos clientes com a marca. Até porque grande parte do serviço acaba sendo realizada para empresas e para aluguer de plantas.</i>
V8	Acredita que existe uma continuidade/ repetição na aquisição dos serviços pelos consumidores?	<i>Sim.</i>
V9	A adoção de serviços veio melhorar a visão dos clientes e qualidade da Viplant?	<i>Sim.</i>
V10	Esta adoção de serviços foi sendo realizada em que base? Nas necessidades dos clientes ou naquilo que era possível realizar pela Empresa, sempre centrado no produto?	<i>Um bocadinho dos dois. Porque nós já tínhamos a facilidade de aluguer aquilo que tínhamos, sendo que, a partir do momento em que temos alguém que tem o “olho mais treinado” para esse tipo de serviço, juntou-se o útil ao agradável. O próprio negócio o permitiu. <i>Por exemplo, no ano em que eu entrei, por volta de junho surgiu um casamento enorme em Elvas, que nos fez perceber (e foi o cliente ter connosco, nós não tínhamos divulgado o produto/ serviço) que podia ser uma</i></i>

		<i>oportunidade. Ou seja, não foi uma coisa planeada de início, foi a necessidade do cliente que levou a que o realizássemos. Ao realizarmos esse serviço, isso levou a que esse cliente divulgasse e viessem outros clientes a solicitar os nossos serviços. Contudo, os grandes serviços (mais rentáveis) acabam por ser para grandes empresas.</i>
--	--	---

Anexo II – Citações da entrevista à Santa Vitória

Número	Pergunta	Resposta
V1	Como surge a empresa Santa Vitória, no grupo Vila Galé? Surge como uma empresa de produção de vinhos e azeite, certo?	<i>Sim. Nós no final da década de 90 comprámos uma propriedade grande no Alentejo, essencialmente já com os dois objetivos em vista. Por um lado, desenvolver um hotel rural e, por outro lado, depois achámos quer pela área quer pelas características do terreno, quer até por aquilo que queríamos na concessão do produto, que o hotel estivesse verdadeiramente dentro de uma exploração agrícola, onde funcionassem atividades agrícolas à séria.</i> <i>Nessa altura plantámos um conjunto de vinhas e olivais, (...) e, em 2004, construámos a adega e começámos a produzir os vinhos próprios. Obviamente que tínhamos uma vantagem face a outros produtores porque quando arrancámos já arrancámos com um canal de distribuição mais ou menos garantido, que seriam os hotéis Vila Galé, (...). Temos também alguns casos de exportação.</i>
V2	E o hotel já estava a funcionar desde quando?	<i>O hotel já estava a funcionar desde 2001.</i>
V3	E qual é que acha que foi aqui o benefício de	<i>Na perspetiva do hotel, eu tenho um conjunto de atividades ou serviços adicionais, que fazem parte,</i>

	<p>associar a produção, ou ao contrário, qual é o benefício do hotel para produção e comercialização dos vinhos e do azeite?</p>	<p><i>hoje em dia, da experiência do cliente quando visita aquele hotel, tendo a possibilidade de (...) e portanto, tem ali uma experiência enriquecida. Portanto, a experiência do cliente hoteleiro é enriquecida pela experiência do produto (vinho ou azeite).</i></p> <p><i>Do ponto de vista do produto, eu não me limito a vender as garrafas (...), mas consigo também vender um conjunto de experiências e servir para a marca proporcionar, não só as provas de vinhos (como muitas adegas fazem), mas também na prática de promover uma experiência integrada (...) e, portanto, tem um conjunto de valências adicionais.</i></p> <p><i>Portanto, eles acabam por complementar as duas atividades (produto vs. serviço). E são duas atividades que tendencialmente evoluíram ambas (...)</i></p>
V4	<p>E acha que este serviço (hotel), veio ajudar da divulgação do produto? As pessoas ao experimentarem o produto, tendo esta experiência ao nível rural do hotel, do ambiente, que depois acaba tendo um produto que é mais procurado depois desta experiência por esses clientes? E, por sua vez, através da divulgação</p>	<p><i>Tem. Neste caso toda a componente hoteleira proporciona um leque de contactos que outros produtores não têm. Leva à propriedade e à adega um conjunto de clientes que um produtor normal que só tem uma adega não tem lá estes visitantes. Portanto temos esta mais valida quer do ponto de vista físico que do ponto de vista da comunicação por email, por ações de tele-marketing, por redes sociais, coisa que tenho acesso enquanto marca de vinhos a uma base de dados que não teria se não tivesse esta experiência hoteleira. Depois permite fazer alguns pacotes combinados e alguns passatempos e ofertas (...) e, portanto, consigo usar a combinação dos produtos como fator de venda e de promoção. (...)</i></p>

	destes clientes em geral do produto? Acha que o hotel tem vindo a dar um impulso aos vinhos/azeites?	
V5	A Empresa tem colaboradores específicos para o hotel e colaboradores específicos para a produção de vinho e azeite. Quantos colaboradores estão associados a cada atividade?	<i>O hotel, (...) terá em média 30 colaboradores e a parte agrícola terá à volta de 15 pessoas. A parte dos vinhos depois, quando chega o período da apanha da uva, há um conjunto de recursos que são contratados 3, 4 ou 5 semanas para os processos quer da uva quer da azeitona.</i>
V6	E ao nível do hotel, consegue ter uma precessão, através de números, da procura que existe por este Hotel – Hotel Clube de Campo, hotel associado à empresa Santa Vitória – há uma maior procura ou existem clientes mais específicos para este hotel, face aos restantes hotéis do Grupo?	<i>Não tenho dúvidas que sim, (...) aquilo é uma experiência absolutamente única e, portanto, os clientes que escolhem este Hotel, escolhem-no de propósito para ir para o hotel. (...) Ali, aquele Hotel, 100% dos clientes que o escolhem é para lá ficar no Hotel e ter esta experiência, que inclui necessariamente a visita à Adega. Não inclui só, tem algumas possibilidades: possibilidade de passeio a cavalo, quinta pedagógica, de piscina, tem algumas outras valências. Não consigo identificar quantos clientes vão lá só por causa da Adega.</i>
V7	Diria que quase todos os que vão, vão por causa	<i>Sim. É porque querem ter uma experiência agrícola, de conhecer uma exploração agrícola e de um hotel</i>

	deste “bolo” (Adega + Hotel + Atividades relacionadas)?	<i>no campo. As pessoas não vão para este Hotel porque a seguir querem ir passear para Beja ou para Castro Verde. Vão lá para ter aquela experiência.</i>
V8	Acha que este Hotel tem impulsionado o Grupo Vila Galé no sentido dos clientes, ao terem uma boa experiência e, portanto, criar aqui uma fidelização, há uma repetição de clientes? Ou seja, os clientes voltam muitas vezes ou acha que é uma experiência que as pessoas querem ter, mas depois já não voltam a repetir?	<i>Não. Nós temos algum grau de repetição, muito provocado pelas crianças, que pedem aos pais para voltar, e, portanto, as crianças gostam muito desta experiência (de passear no campo, de ver os animais, e não por provar os vinhos). Mas temos este efeito de fidelização das famílias. E tivemos um aumento de notoriedade do Grupo, com efeitos para as outras Unidades pelo facto de termos este “produto”. Este “produto” ao nível nacional tem um grau de notoriedade acima de muitos outros produtos nossos e isso contribuiu para a notoriedade da marca no seu todo.</i>
V9	Para o Grupo que custos extraordinários surgiram com o facto de este Hotel ter associada a parte de produção?	<i>Nós automatizámos completamente as unidades de negócio. (...) A parte dos Vinhos tem um centro de custo que corre numa sociedade independente e o Hotel corre noutra Sociedade. Os custos estão perfeitamente divididos: o que é a produção agrícola, a comercialização, a compra dos materiais, dos que são os custos do Hotel. O Hotel em si tem alguns custos acrescidos, mas que tem que ver com a extensão das áreas de jardins e de equipamentos a manter, em que em muitos hotéis não existem. (...)</i>