

SILAS COSTA FERREIRA JÚNIOR

SERVITIZAÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO DE LIVROS DIDÁTICOS:
IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS PARA AS EDITORAS

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Mestre em
Engenharia.

SÃO PAULO
2011

SILAS COSTA FERREIRA JÚNIOR

SERVITIZAÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO DE LIVROS DIDÁTICOS:
IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS PARA AS EDITORAS

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Mestre em
Engenharia.

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientadora:
Profa. Dra. Márcia Terra da Silva

SÃO PAULO
2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Ferreira Júnior, Silas Costa
Servitização no mercado brasileiro de livros didáticos: implicações organizacionais para as editoras /
S. C. Ferreira Júnior. -- São Paulo, 2011.
1 v.

Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Administração de serviços 2. Mudança organizacional 3. Editoras (administração).
I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Professora Márcia, pela inestimável orientação e pela paciência no ensino da pesquisa científica, sem o qual este trabalho não teria sido possível

Agradeço aos professores participantes da banca, pelas orientações dadas no Exame de Qualificação, as quais foram fundamentais para a condução final do trabalho, bem como pela sua produção científica, que foram de grande valia para a base teórica da dissertação.

Agradeço aos professores, funcionários e colegas da Engenharia de Produção da Poli-USP, e a todos os que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste projeto de pesquisa.

Agradeço a Deus e à minha família.

Obrigado.

RESUMO

Num mercado com crescente competição como o atual, é mister que as empresas façam mais por seus clientes, ou seja, que em essência lhes entreguem mais valor. Para empresas industriais em particular, uma das ações mais comuns é a integração de serviços aos produtos existentes, a fim de oferecer uma solução que atenda às necessidades do cliente. A servitização, termo cunhado para denominar esse modelo de negócios, demanda uma transição organizacional, afinal prestar serviços é diferente de fabricar produtos. Não obstante argumentos em favor, nem sempre a servitização é bem sucedida. Nesta pesquisa, foram examinados os efeitos organizacionais da servitização no mercado editorial brasileiro, mais precisamente no segmento de livros didáticos. O foco recaiu sobre as editoras que criam, produzem e comercializam os livros, bem como sua relação com um de seus maiores clientes: as escolas particulares de ensino fundamental e médio. Usualmente vistas como produtoras de um bem manufaturado – o livro – e historicamente estruturadas segundo a tradição taylorista, essas editoras têm se reformado na direção de uma organização voltada à criação de conteúdo didático e prestação de serviços às escolas e professores. O presente trabalho teve como objetivo descrever e explicar como têm ocorrido as mudanças organizacionais decorrentes da servitização. Por meio de um estudo de caso múltiplo, coletaram-se evidências empíricas dos obstáculos e/ou facilitadores nesse caminho. Os resultados mostraram evidências de mudanças organizacionais devido à servitização, com destaque para a introdução de novas estruturas organizacionais e políticas de recursos humanos, que possibilitaram um relacionamento mais próximo dos clientes e de suas necessidades. Contudo, ainda há trabalho a fazer, como enfrentar os desafios da crescente digitalização dos conteúdos didáticos e o uso da Internet na distribuição de conteúdos e no relacionamento com os clientes.

Palavras-chave: Servitização. Lógica de Serviço. Projeto Organizacional.

ABSTRACT

In a marketplace with growing competition, it is mandatory that companies do more for their clients, i.e. that they ultimately deliver more value. For manufacturers in particular, one of the most common actions is the integration of services to the existing products, in order to offer a solution that meets customer needs. Servitization, a term coined to describe this business model, demands an organizational transition, given that providing services is different from manufacturing tangible goods. Despite the arguments for servitization, it is not always successful. The research investigated the organizational effects of servitization in the Brazilian publishing industry, specifically the textbook publishing segment. The focus was on publishers who create, produce and market the books, as well as their relationship with one of their major clients: the private Primary and Secondary Education Schools. Usually seen as manufacturers of a tangible good – the textbook – and historically structured according to the Taylorist tradition, these publishers have reformed themselves towards an organization focused on the creation of didactic content and the provision of services to schools and instructors. The present research aimed to describe and explain how organizational changes occurred, due to servitization. A multiple case study was carried out, and empirical evidence was gathered, including the problems and successes on that matter. Results showed evidence of organizational changes due to servitization. Major examples include the introduction of new organizational structures and new human resources policies that enabled a closer relationship with customers and their needs. However there is still work to do, such as facing the challenges of growing digitalization of didactic content, as well as the use of Internet for content distribution and as a means of relationship with customers.

Keywords: Servitization. Service Logic. Organization Design.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Fig. 1: Quadro referencial para estudos da servitização da manufatura. Fonte: Neely (2007).	6
Fig. 2: Servitização - o <i>continuum</i> produto-serviço. Fonte: Oliva e Kallenberg (2003).....	19
Fig. 3: Matriz de Oportunidades de Serviço. Fonte: Sawhney, Balasubramanian, Krishnan (2004).....	22
Fig. 4: Tríade do encontro de serviços. Fonte: Fitzsimmons, J. e Fitzsimmons, M. (2000, p. 224).	28
Fig. 5: Os elementos organizacionais no modelo de Mintzberg. Fonte: Mintzberg (1995).....	35
Fig. 6: O organograma e sua relação com os elementos organizacionais. Fonte: Mintzberg (1995).....	35
Fig. 7: Fluxo de atividades segundo a estrutura hierárquica formal. Fonte: Mintzberg (1995).....	36
Fig. 8: Fluxo decisório <i>ad hoc</i> : maior comunicação informal. Fonte: Mintzberg (1995).	37
Fig. 9: A complexidade dos fluxos na organização. Fonte: Mintzberg (1995).....	37
Fig. 10: O Modelo Estrela e suas dimensões organizacionais. Fonte: Galbraith (1995).....	39
Fig. 11: Os três universos da produção. Fonte: Zarifian (2001a).....	43
Fig. 12: Modelo dinâmico de estratégia e competências. Fonte: Fleury, A.; Fleury, M. (2003).....	49
Fig. 13: Referencial teórico como perspectiva de observação do problema (elaborado pelo autor).....	54
Fig. 14: Rede de relacionamentos no segmento de didáticos para escolas particulares (elaborada pelo autor)...	63
Fig. 15: O modelo de Mintzberg adaptado às escolas. Fonte: Silva, R. (2005).	71
Fig. 16: O modelo de Mintzberg adaptado às editoras. Elaborado pelo autor.	74
Fig. 17: Cadeia do conteúdo didático e escopo do projeto de pesquisa (elaborado pelo autor).....	78
Fig. 18: Cadeia de Atividades das Escolas. Adaptado de Sawhney, Balasubramanian, Krishnan (2004).....	84

LISTA DE TABELAS

Tab. 1 – Evolução das definições de servitização. Fonte: Baines et al. (2009)	15
Tab. 2 – Soluções Integradas – exemplos de conceitos e definições relacionados. Fonte: Windahl et al. (2004)	16
Tab. 3 – Características dos serviços. Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2006).	25
Tab. 4 – As várias definições para serviços. Elaborado pelo autor.....	26
Tab. 5 – Dimensões organizacionais no Modelo Estrela. Fonte: Galbraith (1995).	39
Tab. 6 – Configurações organizacionais resultantes. Adaptado de Mintzberg (1995).	41
Tab. 7 – Características das configurações organizacionais. Fonte: Mintzberg (1995).....	42
Tab. 8 – Companhias centradas no produto vs. centradas no cliente. Adaptado de Galbraith (2005).	45
Tab. 9 – Tipos de estratégia e sua competência essencial. Fonte: Fleury, A.; Fleury, M. (2003).....	52
Tab. 10 – Estudo de caso: único e múltiplo. Fonte: Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002).....	59
Tab. 11 – Tabulação da quantidade de entrevistas pessoais.	60
Tab. 12 - As qualidades esperadas do professor do futuro. Fonte: Perrenoud (2000)	81
Tab. 13 – Responsáveis pela seleção/adoção dos livros didáticos. Elaborado pelo autor.	85
Tab. 14 – Semelhanças e diferenças nas editoras pesquisadas. Elaborado pelo autor.....	128
Tab. 15 – Semelhanças e diferenças nos clientes pesquisados. Elaborado pelo autor.....	129
Tab. 16 – Resumo das respostas às perguntas específicas da pesquisa. Elaborado pelo autor.	134

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1	O projeto de pesquisa: detalhamento do tema e definição do problema	5
1.2	A pesquisa de campo: o mercado editorial brasileiro - livros didáticos	7
2.	REVISÃO DA LITERATURA.....	12
2.1	Servitização e Soluções Integradas: conceito, origens e características	14
2.1.1	Avaliação do valor-no-uso em provedores de soluções produto-serviço.....	19
2.1.2	Cadeia de Atividades do Cliente: o mapa das oportunidades em serviços	20
2.2	Serviços, “serviço” e valor de serviço: conceitos e características	24
2.2.1	Relação de Serviço e Lógica de Serviço: o cliente no centro das atenções	29
2.3	Servitização e suas implicações organizacionais	32
2.3.1	Características das organizações, seus componentes e projeto organizacional	32
2.3.1.1	Tipologia de organizações de Mintzberg	40
2.3.2	Mutações nas organizações: de centradas no produto para centradas no cliente.....	42
2.3.3	Mutações nas competências.....	46
2.3.3.1	Tipologia de competências organizacionais <i>versus</i> estratégias competitivas	49
2.3.3.2	Novo modelo de “competência” e competência de serviço	52
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA	55
3.1	Perguntas de pesquisa e objetivos de pesquisa específicos	55
3.1.1	As proposições de pesquisa	57
3.2	Métodos e técnicas de pesquisa adotados	57
3.3	Universo e escopo da pesquisa, e unidade de análise	63
3.3.1	Seleção dos casos: critérios e justificativas.....	66
4.	RESULTADOS	68
4.1	Prólogo à apresentação do trabalho de campo	68
4.1.1	Características organizacionais das escolas e das editoras.....	69
4.1.2	Detalhamento do escopo: conhecendo melhor o cliente	76
4.1.2.1	Perfil das redes privada e pública de escolas e o “novo professor”	78
4.1.2.2	A cadeia de atividades das escolas e os pontos de contato com as editoras	82
4.1.2.3	Processo decisório das escolas para adoção de livros e contratação de serviços.....	84
4.2	Apresentação e análise do trabalho de campo	86
4.2.1	Caso 1: Editora1, Escola1.A e Escola1.B	87
4.2.2	Caso 2: Editora2, Escola2.A e Escola2.B.....	101
4.2.3	Caso 3: Editora3, Escola3.A e Escola3.B	113
4.2.4	Fechamento dos casos.....	125
4.3	Reflexo: oferecimento de solução substituta/concorrente em empresa autônoma	131
4.4	Análise das proposições de pesquisa	134
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
5.1	Implicações para a teoria e para a prática da servitização	141
5.2	Limitações do trabalho e oportunidades de pesquisas futuras	146

6. REFERÊNCIAS.....	147
ANEXO 1 – Roteiro de Questões editoras v1.2.....	155
ANEXO 2 – Roteiro de Questões escolas/professores v1.2.....	156
ANEXO 3 – Escolas cadeia de atividades educacionais.....	157
ANEXO 4 – Compras Públicas PNLD: Avaliação e Adoção.....	158

1. INTRODUÇÃO

A servitização é uma área de estudo, relacionada à gestão de operações de serviços, que tem crescido e atraído a atenção de pesquisadores e profissionais. Foi inicialmente definida por Vandermerwe e Rada (1988) como o movimento pelo qual as empresas expandem suas ofertas, por meio de pacotes integrados de produtos, serviços, apoio, auto-serviço e conhecimento, com foco nas necessidades do cliente. No contexto das chamadas Soluções Integradas, também recebe nomes como Sistemas Produto-Serviço (*Product-Service Systems - PSS*) e Produtos Funcionais. Atualmente, a servitização é vista como uma ação estratégica deliberada, principalmente em empresas industriais, com o fim de ampliar a relação, e o potencial de lucro, com seus clientes. Por fim, pode também ser considerada uma inovação no modelo de negócios, dado que envolve mudanças nos produtos (bens e/ou serviços), nos processos, e na própria maneira de fazer negócio (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Uma organização pode se servitizar devido aos seguintes *drivers* (BAINES et al., 2009a): (i) marketing: aumento da importância dada ao cliente final e à sua visão de utilidade e valor, materializando-se numa demanda por serviços relacionados aos produtos, a fim de oferecer a “solução” mais próxima possível da necessidade como um todo; (ii) finanças: alguns serviços possuem margens mais altas que muitos bens industrializados, os quais vêm experimentando lucratividade decrescente (WISE; BAUMGARTNER, 1999; SAWHNEY; BALASUBRAMANIAN; KRISHNAN, 2004; NEU; BROWN, 2005); (iii) estratégia: aumento de competitividade, pois os produtos existentes, quando combinados a serviços diferenciados, entregam valor ao cliente de uma maneira mais difícil de ser copiada pela concorrência, gerando assim vantagem competitiva e barreira de entrada (VANDERMERWE; RADA, 1988; OLIVA; KALLENBERG, 2003). Exemplo disso são as indústrias das economias ocidentais, que têm ido além da manufatura pura e simples, e passado a competir baseadas nos serviços e soluções entregues por meio de seus produtos (WISE; BAUMGARTNER, 1999; NEELY, 2007). Afinal, essa estratégia é largamente indicada como um meio pelo qual podem competir contra concorrentes de economias baseadas em baixo custo.

Segundo Neu e Brown (2005), grandes empresas industriais já têm nos serviços parte considerável de seu faturamento, os quais vêm “amarrados” aos produtos

existentes. Os autores inclusive mencionam que há empresas que buscam vender serviços à parte dos bens tangíveis, formando assim um novo e complexo negócio. Os autores prosseguem, argumentando que há três razões para essa evolução: (1) seus executivos precisam buscar oportunidades de negócio com retornos mais atrativos, devido aos produtos industrializados apresentarem queda constante nas margens de lucro; (2) as mudanças no ambiente de negócios, que levaram ao surgimento de boas oportunidades em serviços, principalmente pela onda de redução/eliminação de departamentos inteiros, decorrente da decisão estratégica das empresas por maior concentração em seu *core business*. Conseqüentemente, criaram-se oportunidades para prestadores terceirizados de serviços (*outsourcing*); (3) mesmo nas indústrias, atualmente a maioria dos empregados trabalha na execução de serviços, e não na produção propriamente. Logo, desenvolver esse potencial leva a melhores serviços e a um maior valor entregue ao cliente.

A integração entre serviços e produtos não é uma prática recente ou incomum, pois ambos têm evoluído de modo convergente no capitalismo moderno (SALERNO, 2001; ZARIFIAN, 2001a). Essa integração é, ademais, um meio de controle econômico de uma cadeia de suprimentos, presente inclusive na chamada “integração para frente”, ocorrida nos Estados Unidos da América desde meados do século XIX (SCHMENNER, 2009). Nela, a empresa dominante de uma cadeia obtém seu controle pela aquisição das empresas a jusante. Entretanto, como meio deliberado para aproximação dos clientes, as diversas combinações produto-serviço têm sido objeto de aplicação e estudo há apenas 20 anos aproximadamente (NEELY, 2007; BAINES et al., 2009a).

Por ser uma boa forma de entregar valor ao cliente, a servitização tem sido aplicada em empresas de diversos portes e mercados (NEELY, 2007), mas com prevalência nas economias desenvolvidas e em negócios de alto valor agregado, como bens de capital (NEU; BROWN, 2008; BAINES et al., 2009a). Os setores mais estudados e com mais aplicações têm sido os de tecnologia da informação, aeronáutico e saúde; por outro lado, são restritos e dificultam a comprovação empírica da servitização, em toda a sua extensão e possibilidades (BAINES et al., 2009a).

Em alguns casos, a implantação tem ocorrido de maneira racional e planejada; em outros, de maneira intuitiva e não-estruturada, mas todos sempre como resultado de uma decisão estratégica. Gebauer e Friedli (2005) valorizam a introdução gradual dos serviços, para uma implantação bem-sucedida da estratégia de serviços. Nesse sentido, uma preocupação básica das empresas é incluir apenas serviços que agreguem valor

percebido pelo cliente (NEU; BROWN, 2005). Por outro lado, serviços que não agregam valor devem ser evitados.

Da mesma maneira que as relações comerciais tradicionais, existe a servitização empresarial (B2B - *business-to-business*), e para com o consumidor final (B2C - *business-to-consumer*). Em ambas, a oferta de serviços por uma indústria não é imediata, e requer mudanças organizacionais; afinal, fabricar produtos é diferente de prestar serviços (BAINES et al., 2009a). Na maioria das vezes, conforme Neu e Brown (2008), a servitização implica a necessidade de redefinição da estratégia, aumento do foco no cliente, redefinição da proposta de valor oferecida ao cliente, mudança na estrutura e cultura organizacionais, investimentos em recursos humanos, entre outras mudanças. Isso sem contar a necessidade de novas medições de produtividade e rentabilidade (NEELY, 2009), bem como de qualidade, afinal, diferentemente da qualidade em produtos, que tende a ser constante, nos serviços ela é variável e dependente da percepção do cliente (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

A mudança cultural é um tópico organizacional de destaque, visto que a firma que decide se servitizar deve aprender a incorporar e difundir, entre seus colaboradores, mais que um discurso oficial, mas comportamentos que demonstrem levar em conta a visão e as necessidades do cliente (GALBRAITH, 2002; WINDAHL; LAKEMON, 2006). Como dizem Fleury e Fleury (2000):

O processo de aprendizagem em uma organização envolve não só a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender o que está ocorrendo no ambiente externo e interno à organização, como também a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado. (Fleury, A.; Fleury, M., 2000, p. 41)

Assim, o novo comportamento esperado dos empregados deve ser precedido por uma mudança na empresa, em conceitos fundamentais como a lógica de relacionamento com os clientes, conforme descrito por Zarifian (2001a). Semelhantemente, Mathieu (2001) fala da necessidade de se estabelecer a cultura do serviço, em substituição à cultura manufatureira. Afinal, o relacionamento com o cliente se torna crítico para o sucesso, por ficar mais freqüente e intenso. Esse assunto será explanado mais à frente, na seção Revisão da Literatura, subseção 2.4.

Um importante precursor da servitização e dos Sistemas Produto-Serviço é a nova aplicação dos conceitos de “posse” e “propriedade”, cujas bases econômicas e jurídico-legais têm evoluído junto com o capitalismo (MONT, 2000; BAINES et al., 2007), além do

conceito econômico de “utilidade”. Peter Drucker, em seu livro *Management: tasks, responsibilities and practices* (DRUCKER, 1973, apud SAWHNEY; BALASUBRAMANIAN; KRISHNAN, 2004) destacou: “o que o cliente compra e considera valor nunca é um produto. É sempre sua utilidade – isto é, o que o produto faz por ele”. Assim, no ambiente de negócios atual, as empresas deveriam redefinir seus mercados não mais em termos de produtos e serviços, mas de atividades e resultados para o cliente, isto é, de *soluções*, pois são a melhor maneira de explicitar e evidenciar a utilidade – e por conseqüência o valor – que o produto e/ou serviço análogo têm (SAWHNEY; BALASUBRAMANIAN; KRISHNAN, 2004).

Especialmente nas relações B2B em indústrias de bens de capital, ser proprietário de um bem ou equipamento, adquirido de um fornecedor/fabricante, perdeu importância, em favor da simples posse. Afinal, de qualquer maneira esse bem fará algo por seu detentor, ao prover resultados; em outras palavras: será “útil”. Desse modo, o bem pode continuar a pertencer ao fornecedor, que o cederá segundo várias possibilidades legais: comodato, empréstimo, aluguel, arrendamento, etc. E, de modo acessório, passa a oferecer o pacote de serviços necessários ao seu funcionamento eficiente e eficaz. Em troca, o cliente pode pagar de várias maneiras: o aluguel pela utilização do bem, pelos serviços acessórios, ou até apenas pelos *outputs* gerados (unidades de peças, volume, energia, etc.). Ou seja, o que interessa ao cliente - e o que ele valoriza - é a “solução” de seu problema, como a fabricação de um produto, a impressão de cópias de documentos, o armazenamento de dados em um servidor, etc. Um exemplo é o pacote *TotalCare Solution* oferecido pela Rolls Royce, citado em Neely (2007) e Baines et al. (2009a). Atualmente, 50% de sua receita é gerada por contratos de serviços centrados em produtos (i.e, serviços intimamente ligados aos produtos oferecidos). A Rolls Royce oferece às empresas aéreas não mais a venda de uma turbina para aviões, mas toda a “solução”, ao ceder a turbina acrescida da manutenção e da garantia de certa quantidade de horas de voo sem defeitos.

Há também estudos, principalmente nas relações B2C, que indicam que a servitização e os PSS também têm um incentivo por sua “eco-eficiência” (BAINES et al., 2007). Em alguns casos, os produtos são usados de maneira compartilhada, como por exemplo o aluguel de bicicletas de uso urbano. Em outros, seu descarte/reciclagem também tem passado, por lei ou convenção de mercado, a ser responsabilidade do fabricante e não mais do consumidor (GOEDKOOP et al., 1999; TUKKER; TISCHNER, 2006).

1.1 O projeto de pesquisa: detalhamento do tema e definição do problema

Segundo Booth, Colomb e Williams (2005), problemas de pesquisa podem emergir de problemas reais, ou simplesmente de lacunas no conhecimento existente em certo campo de estudo. Logo, a resolução de um problema de pesquisa pode ou não levar à solução de um problema real. Para Filippini (1997), a Engenharia de Produção e a Gestão de Operações são áreas essencialmente de cunho aplicado, e ligadas à realidade dos profissionais e gestores nas empresas; por isso, seus problemas de pesquisa geralmente emergem de demandas reais. Assim, empreender pesquisas empíricas nessas áreas usualmente contribui simultaneamente para a resolução de um problema real, e para o desenvolvimento do conhecimento (extensão do existente ou criação de um novo), pois preenche a lacuna entre a teoria disponível e a prática observada.

Dado que **as implicações organizacionais da servitização são o tema da presente pesquisa**, deve ser a partir dele a busca pelo problema de pesquisa. Neely (2007) ofereceu um quadro (figura 1) com as oportunidades de pesquisa em servitização, satisfazendo tanto à resolução de problemas práticos quanto à extensão da teoria.

É possível observar no quadro que são apresentadas duas perspectivas para o assunto: a análise dos PSS propriamente ditos, disposta na coluna azul “explorando o estado-da-arte em PSS”; e os aspectos organizacionais da servitização, dispostos nas linhas vermelhas. O elemento central e comum a ambas as perspectivas é o valor dos PSS e sua apropriação, pelos clientes e pela própria empresa, definido por Mont (2004) como um oferecimento integrado de produtos e serviços que entrega valor-no-uso. E isso está em linha com a idéia já descrita: a utilidade e o valor de uma solução produto-serviço são fatores-chave para o estudo da servitização.

Na coluna “explorando o estado-da-arte em PSS”, o professor Neely (2007) busca por temas existentes na literatura especializada. Há boas referências nos trabalhos de Almeida, Cauchick e Silva (2008) e Baines et al. (2009a). Além disso, o professor Neely (2007) também busca as origens dos PSS e em que tipos de empresas eles ocorrem. Por fim, mostra que estudar o projeto, construção e entrega de um PSS aumenta a compreensão do que fizeram de certo e de errado as empresas que percorreram esse

caminho. Isso pode ajudar a ampliar a teoria, ao se formular, por exemplo, modelos mais prescritivos e contextualizados para a servitização e a implantação de um PSS.

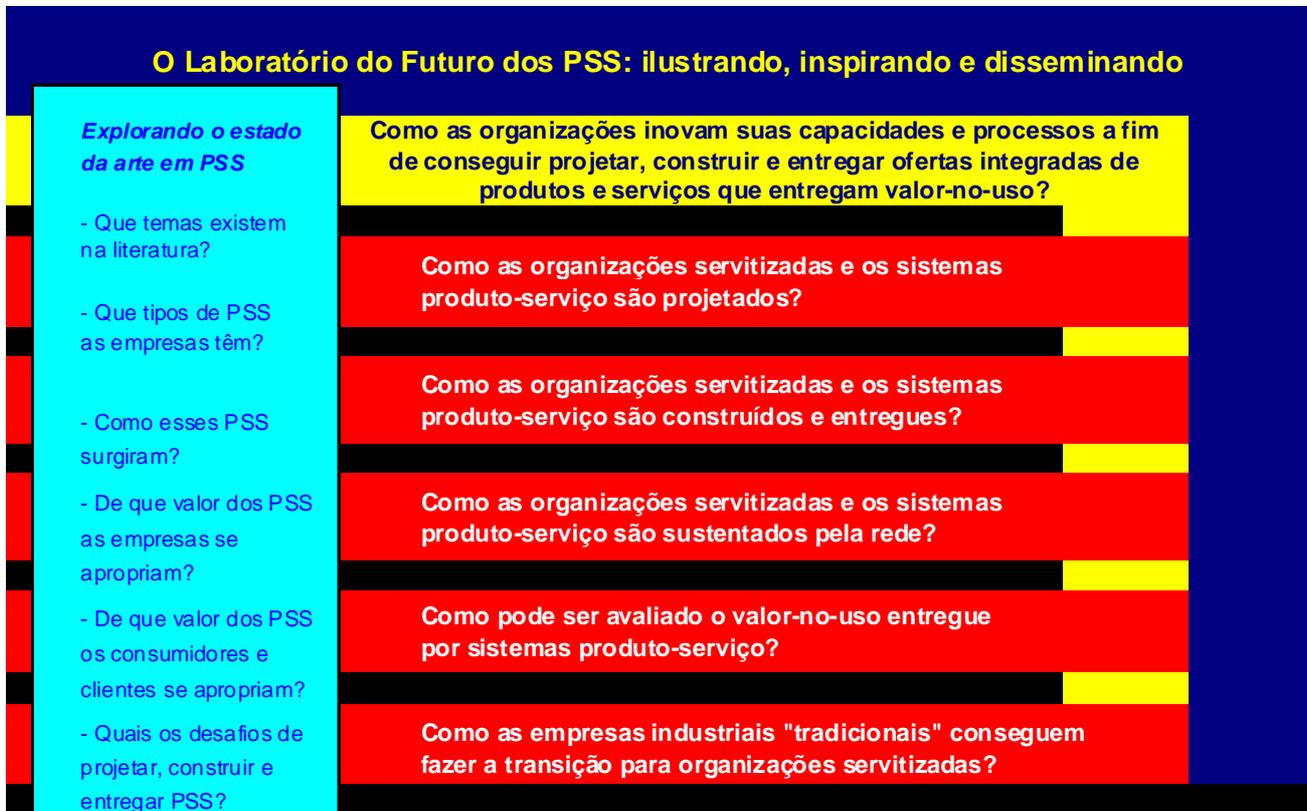


Fig. 1: Quadro referencial para estudos da servitização da manufatura. Fonte: Neely (2007).

Já nas linhas vermelhas, a atenção recai sobre a questão organizacional. É abordada a inovação nas capacidades e processos, que possibilitem os oferecimentos produto-serviço, e inclui os seguintes tópicos organizacionais: estratégia (projeto de PSS), estrutura (construção e entrega de PSS, e manutenção pela rede), processos (avaliação). Pode-se acrescentar que a questão dos recursos humanos permeia todos os tópicos citados, os quais serão detalhados na subseção 2.3. Considerando o tema de pesquisa, a mais importante pergunta de Neely (2007) é: **“Como as empresas industriais ‘tradicionais’ conseguem fazer a transição para organizações servitizadas?”**.

Assim, **esta é uma pesquisa empírica que se propõe a testar a teoria existente, uma vez que a usará para explicar as eventuais evidências de mudança organizacional encontradas e descritas, e assim poder tirar mais conclusões e fornecer novas orientações**. Essa tarefa é importante, pois a transição em uma organização, de centrada no produto (*product-centric*) para centrada no cliente (*customer-centric*), ainda é pouco compreendida (VOSS, 2003; GALBRAITH, 2005). Adicionalmente,

a pesquisa não objetiva resolver um problema prático atual, uma vez que os fatos relatados no trabalho de campo ocorreram no passado; a pesquisa tampouco pretende criar uma teoria nova.

Reforçamos a validade do tema com o fato de que a prática mostra que nem sempre a servitização é bem-sucedida, não obstante os argumentos a favor (NEU; BROWN, 2008; SAWHNEY; BALASUBRAMANIAN; KRISHNAN, 2004). Assim, quanto mais forem levantadas evidências empíricas do que tem acontecido nas empresas, melhor para os gestores, analistas/planejadores de operações de serviços, e em última instância os pesquisadores, que podem revisitar a teoria existente e melhorá-la.

O fato é que algumas indústrias têm dificuldade em oferecer serviços, ou não acreditam no potencial econômico do serviço, ou preferem não se arriscar na transição. Para outras, a mera idéia de prestar serviços simplesmente não faz parte da forma como entendem seus negócios. Alguns autores de livros de negócios e pesquisadores prescrevem métodos para a servitização. Porém é algo arriscado, pois não há como garantir o sucesso na migração da produção e venda de produtos tangíveis para serviços/soluções, dado que as evidências até o momento têm advindo de casos em poucos setores (BAINES et al., 2009a), requerendo portanto mais estudos.

1.2 A pesquisa de campo: o mercado editorial brasileiro - livros didáticos

Por ser a servitização um assunto amplo (NEELY, 2007), há muito a ser explorado, testado e estendido na teoria. Na presente pesquisa tratou-se da servitização em termos organizacionais, num recorte setorial pouco estudado: o mercado editorial brasileiro, mais precisamente o segmento de livros didáticos (FERNANDES; GONÇALVES, 2011). O foco das atenções será nas editoras que os criam, produzem e comercializam, bem como sua relação com um de seus maiores clientes: as escolas particulares de ensino básico (fundamental e médio). Essas editoras, comumente vistas como produtoras de um bem manufaturado – o livro – e historicamente organizadas segundo a tradição industrial taylorista (FERREIRA JUNIOR; BERZAGHI; SILVA, M., 2004), têm passado por reformas: o objetivo é terem uma organização mais voltada à criação de conteúdo didático e prestação de serviços às escolas e professores, e em crescente intensidade aos próprios estudantes e seus pais.

O segmento é composto de empresas que têm sido levadas a inovações por várias razões: a) crescente competição, com a entrada de editoras concorrentes de livros e de sistemas de ensino (produtos substitutos); b) pressão por maior rentabilidade; c) mudança no modelo educacional e na aprendizagem, tendo em vista a emergência da Sociedade do Conhecimento (LUFTMAN, 2003); d) exigência da sociedade brasileira por um ensino de maior qualidade, o qual é um fator-chave para o progresso socioeconômico de países e indivíduos (RODRIGUEZ; DAHLMAN; SALMI, 2008); entre outras. Portanto, é um conhecimento de valor compreender como as empresas desse segmento têm se servitizado, bem como prover orientações para as que estão na transição ou precisam de ajustes. Ademais, por ser um caso de produto baseado em conhecimento, em vez de um produto *hard* ou tecnologia/processo, fica ressaltada a natureza corporativa e estratégica da mudança (BAINES et al., 2009b).

A globalização comercial e financeira, simultaneamente à abertura econômica e a desregulamentação dos mercados iniciada nos anos 1990 no Brasil, levou as empresas a reverem (ou formularem pela primeira vez) suas estratégias competitivas, a fim de se tornarem capazes de sobreviver e crescer num ambiente de grande concorrência (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2003). Nessa revisão de estratégia, seus líderes foram instados a analisar criticamente qual a missão da empresa, qual seu negócio principal – *core business* – e quais as competências essenciais para atingirem seus objetivos e obterem sucesso no longo prazo (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Assim, ocorreram casos tanto das organizações que se desfizeram de alguns de seus negócios, após concluírem que não faziam parte de seu *core*, quanto das que aproveitaram oportunidades antes inexploradas, uma vez que expandiram negócios em função do alargamento de seu escopo de atuação.

Essa tendência também atingiu o mercado editorial brasileiro, e mais especificamente o segmento de livros didáticos. Com a entrada de grandes grupos nacionais e estrangeiros no segmento e a profissionalização da alta liderança, houve maior pressão dos novos controladores por resultados, via redução de custos e principalmente pela busca de novas fontes de receita (SA EARP; KORNIS, 2005).

Paralelamente, por iniciativa do Governo Federal, ocorreu também grande transformação nesse segmento a partir da segunda metade dos anos 1990. Foi o início do desafio de se melhorar a qualidade do ensino público (FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL, 2011). Em décadas anteriores, o esforço para universalizar o ensino público teve como efeito colateral uma forte queda em sua

qualidade (CAMARGO, 2009). Para reverter esse quadro, entre outras ações, instituíram-se, em 1997, os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) como diretrizes básicas para a criação de livros didáticos, e as avaliações padronizadas para alunos, com a finalidade de se medir o grau de preparo do estudante em vias de se formar. Entre essas avaliações há o Exame Nacional de Cursos (ENAC) vulgo “Provão”, aplicado em formandos do ensino superior, e o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Atualmente, nos níveis Fundamental e Médio, são aplicadas a Prova Brasil, Provinha Brasil, e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb).

Um importante desdobramento dessas iniciativas foi a avaliação e classificação do material didático do ensino fundamental, implantada em 1996 pela Secretaria de Ensino Fundamental (SEF), hoje denominada Secretaria de Ensino Básico (SEB), ligada ao Ministério da Educação (MEC). O resultado desse trabalho é o Guia do Livro Didático (GLD), que a partir de então passou a subsidiar as escolas e professores da rede pública na escolha dos livros a serem comprados por ocasião do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD). Essa ação, embora voltada à rede pública, indiretamente afetou a rede particular de escolas, que também passou a aumentar suas exigências às editoras quanto à qualidade do material didático oferecido (MIRANDA; LUCA, 2004). Afinal, ambas as redes são atendidas pelas mesmas editoras (CASSIANO, 2004).

Assim, esse conjunto de acontecimentos desencadeou uma onda de melhoria nas referidas editoras: elas foram forçadas a reformular suas estratégias, buscar maior qualidade e produtividade em todo o ciclo de concepção do conteúdo didático e posterior produção física do livro, e por fim oferecer novos produtos e serviços. Com essa necessidade em vista, abriu-se caminho a diversos investimentos e inovações.

Ademais, o referido setor pode ser considerado interessante para o estudo não só pelas transformações pelas quais passou, mas também devido à evolução de seu principal produto: o livro didático. Ele pode ser considerado um produto de inovação intermediária, com trajetória previsível (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). Como se verá pelo trabalho de campo relatado no capítulo 4, a competição é na sua qualidade (do conteúdo principalmente), sendo os serviços qualificadores de pedido. Ou seja, prestar serviços após a adoção (processo de seleção dos livros, realizado pelas escolas) não significa que a editora terá seu livro adotado, mas não tê-los significa que eles sequer serão considerados para a seleção. Eles podem ser o diferencial entre editoras concorrentes, mas isoladamente não ganham pedidos.

Desde seu início, o livro didático trouxe uma ambigüidade em relação ao seu público. A figura central era a do professor, porém a partir da segunda metade do século XIX passou a se tornar mais claro que o livro didático não era um material de uso exclusivo deste, para transcrever ou ditar. Observou-se que o livro precisava ir diretamente para as mãos dos alunos (CHOPPIN, 2004). Neste sentido, surgiram novos gêneros didáticos, como os livros de leitura e os livros de exercícios. Os livros didáticos foram criados nas escolas européias, como parte do processo ensino-aprendizagem. Em seguida, ele foi “terceirizado”, quando se viu que a insuficiência dos materiais didáticos criados pelo corpo docente sinaliza uma oportunidade de negócio a quem oferecer algo melhor. Com isso, o negócio editorial tomou corpo, e de fato tornou-se um empreendimento à parte (CASSIANO, 2004). A maioria dos empreendedores do ramo era de profissionais egressos da docência. Agora, em alguns casos sua criação tem sido retomada pelas escolas, dessa vez sob a forma não do livro, mas da solução Sistemas de Ensino Apostilados.

Até final dos anos 1970 no Brasil, ele era visto pela editora apenas como uma “pilha de papel impresso”, gerado a partir de uma matriz - o texto original escrito pelo autor - que sofria pouco processamento editorial. Inclusive, boa parte das editoras de grande porte possuíam seu próprio parque gráfico, sinal da importância então dada ao bem físico. Praticamente, a única tarefa da editora era receber essa matriz e prepará-la para ser reproduzida numa linha de produção tradicional, qual seja, a máquina impressora. Esse era o chamado “livro autoral”. Num segundo momento, a partir dos anos 1980, no contexto há pouco descrito, as editoras passaram a se importar mais com o conteúdo do livro publicado por sua marca/selo. Isso deu mais destaque a sua dimensão intangível: o texto original tornou-se mais escrutinado pela equipe editorial, que passou a submetê-lo a mais revisões, adaptações, e ajustamento do conteúdo à linha editorial estabelecida, bem como aos PCNs do MEC. É o chamado “livro editorial”. Como dizem Sá Earp e Kornis (2005, p. 37): “A década de 1980 representa um marco na produção de livros no Brasil, pois nesse momento eles passaram a ser mais elaborados gráfica e editorialmente, o que modificou consideravelmente o padrão de oferta e provocou uma revolução tecnológica na atividade gráfico-editorial no país”. Atualmente, pouco a pouco a digitalização do livro e a distribuição de conteúdo via Internet também tem chegado ao ensino básico, causando novas transformações (CASSIANO, 2004).

Como resultado, o trabalho de impressão do livro foi posto em segundo plano: num horizonte de 10 anos, até metade dos anos 2000, os parques gráficos foram alienados,

com terceirização da impressão. Em contrapartida, foram priorizados investimentos nos departamentos editoriais, pois serem eles os verdadeiros responsáveis pela atividade *core* da editora: **a criação e disseminação de conteúdo didático**. Atualmente, a busca pela satisfação das necessidades do cliente que adota e usa o livro – principalmente a escola e seu corpo docente, que ministra aos alunos o conteúdo didático – redirecionou o foco das editoras. Nas palavras da Declaração de Missão de uma das editoras participantes da pesquisa de campo, o objetivo é “Ser um provedor qualificado de conteúdo para educação, [...] assim como um provedor de serviços de apoio a instituições educacionais, professores e estudantes [...]”.

Portanto, pesquisar como as editoras reorganizam suas estruturas em direção à servitização é um assunto de interesse, que pode levar a achados importantes para pesquisadores e profissionais. Assim, exposta a oportunidade e conveniência do tema e dado o contexto, **a presente pesquisa tem como objetivo descrever e explicar como têm ocorrido as mudanças organizacionais necessárias à servitização e quais suas dificuldades, no segmento brasileiro de livros escolares, com foco nas editoras, bem como em sua relação com as escolas particulares**. Observar esses acontecimentos na realidade das empresas, e depois analisá-los de acordo com a teoria existente, pode levar a conclusões sobre como uma empresa tradicionalmente organizada consegue se servitizar, com mais chances de sucesso.

Uma informação final - mas não menos importante - para o leitor deste projeto de pesquisa, é o fato de seu autor ter trabalhado no segmento antes e durante a maior parte da realização do presente projeto. De fato, entre 2002 e 2004 ele foi funcionário de uma das editoras pesquisadas, para então se transferir para outra das editoras estudadas, tendo trabalhado lá até pouco antes da finalização do projeto. Mais detalhes serão fornecidos na subseção 3.3.1. É sabido que o fato de o pesquisador observar os acontecimentos como funcionário, ou seja, um “interessado” não-neutro, tem prós e contras (MARCONI; LAKATOS, 2000), contudo é possível dizer que essa visão foi proveitosa para o trabalho.

Daqui em diante, a dissertação é dividida nos seguintes capítulos: (2) Revisão da literatura; (3) Metodologia de pesquisa; (4) Resultados; (5) Considerações finais; (6) Referências; e, por fim, Anexos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A análise crítica da literatura prestar-se-á à estruturação conceitual-teórica que sustentará a pesquisa. O quadro com o referencial teórico será formado, isto é, preenchido ao mesmo tempo em que delimitado, a fim de satisfazer diferentes necessidades (BOOTH; COLOMB; WILLIAMS; 2005; CAUCHICK, 2007):

- (1) Investigar o conhecimento existente sobre o tema;
- (2) Verificar o rumo tomado pelas pesquisas;
- (3) Localizar possíveis lacunas de conhecimento, com os tópicos e questões mais importantes; e
- (4) Extrair os constructos, construção intelectual a partir de elementos de nível inferior de abstração, para compor o *theoretical framework* (MARCONI; LAKATOS, 2000).

Os constructos, por sua vez, originarão as proposições ou hipóteses (depende do método), para fins de verificação empírica (CAUCHICK, 2007). Por fim, definir os métodos e técnicas de pesquisa mais adequados, a fim de solucionarem o problema proposto de modo cientificamente válido.

Sempre tendo em vista os aspectos organizacionais da servitização, será tratado, na subseção 2.1, do conceito de servitização e suas características. Ela pode ser entendida com uma inovação deliberada do modelo de negócios das empresas, principalmente as produtoras de bens manufaturados, em que passa a ser oferecida uma solução ao cliente, por meio da integração de serviços aos produtos existentes. Ainda, estudar-se-á a prospecção de oportunidades de negócios em serviços, principalmente aqueles gerados a partir dos produtos existentes e a eles relacionados. Com isso, as empresas precisam duma ferramenta que ajude no mapeamento das oportunidades, permitindo visualizar novos “pontos de contato” com os clientes que apresentem necessidades (e desejos) a satisfazer. Reiterando, o produto permanece o “âncora” da relação.

Na subseção 2.2 será revisto o aspecto considerado o mais importante da servitização, por provavelmente ser o maior *driver* das mudanças em curso: o Serviço (no singular). Definido como a transformação nas condições de atividade do cliente, o Serviço difere dos serviços, que são a prestação propriamente dita. Uma característica da

prestação dos serviços é sua co-produção com o cliente, no chamado “encontro de serviço”. Esse encontro põe em evidência o conceito de Relação de Serviço, que é justamente a interação entre o prestador e o receptor do serviço. Para que a servitização ocorra, é necessária, entre outras coisas, uma mudança nessa relação. Se antes ela ocorria em empresas que seguiam uma lógica “industrial”, com transações simples do tipo “eu produzo e vendo, e você compra”, hoje é necessária uma “lógica de serviço”, em que o cliente é colocado no centro das atenções, e suas necessidades são consideradas. Ambas as lógicas têm, no mínimo, que conviver nas empresas.

Por fim, na subseção 2.3, o Serviço é então ligado à Organização do Trabalho e suas mudanças, criando assim uma associação direta com o objetivo da pesquisa, que investiga como fazer a transição bem-sucedida de uma empresa manufatureira tradicional para uma organização servitizada. Afinal, as que optam pela servitização têm características organizacionais que precisam ser estudadas, especialmente seu projeto organizacional e suas competências. O próprio Modelo de Organização é revisto, dando espaço para o surgimento de algo menos industrialista e mais “amigável” ao Serviço, mais próximo do cliente e de suas necessidades. Adicionalmente, expõe-se também a necessidade de um novo modelo de “competência” (no singular), e de um novo rol de competências – organizacionais e pessoais - para os desafios da servitização.

A propósito da servitização ser um movimento estratégico deliberado das empresas, **o presente trabalho deixa expresso que, nas discussões organizacionais que ocorrerão, a dimensão organizacional Estratégia predomina sobre a Estrutura.** Várias escolas de pensamento na Gestão de Operações e na Administração de Empresas debatem a relação entre estrutura e estratégia, e há inclusive autores que buscam um meio-termo, ao propor que interagem e se influenciam mutuamente (FLEURY, M.; FLEURY, A., 2003). Essa visão “dinâmica e integradora” será inclusive discutida aqui, em momento oportuno.

Portanto, para parte das análises organizacionais utilizar-se-á o Modelo Estrela com 5 categorias ou dimensões, de Galbraith (1995), em que é afirmado expressamente que a estratégia é a principal. Para o autor, a estratégia é o primeiro componente porque estabelece os critérios para as outras decisões referentes ao projeto organizacional.

Ao fim do capítulo, será apresentada uma representação gráfica do referencial teórico elaborado, assim como sua relação com o problema da pesquisa.

2.1 Servitização e Soluções Integradas: conceito, origens e características

Segundo Schmenner (2009), a servitização tem antecedentes que remontam há 150 anos. Conforme relata, as cadeias de suprimento, como agora elas são conhecidas, têm sempre sido uma combinação de atividades manufatureiras e de serviço, porém antes de 1850 essas atividades eram realizadas por atores econômicos distintos. Ou seja, do advento da Revolução Industrial até meados do século XIX, quase todas as empresas manufatureiras concentravam-se apenas na manufatura *per se*. Elas não ofereciam serviços relacionados aos produtos, e tampouco controlavam suas cadeias através da integração vertical “para frente”, que as levasse a absorver elementos de serviço geralmente localizados a jusante (próximo ao cliente). Autores como Alfred Chandler (CHANDLER, 1977 apud SCHMENNER, 2009) registram que, a partir dessa época, na história econômica dos EUA, além da incipiente integração vertical, os serviços começaram a ser integrados aos produtos e controlados por uma mesma firma. Entretanto, a integração vertical de então, como o clássico caso da Ford Motor, que produzia todos os componentes de seus automóveis, não implicava necessariamente que as firmas também passariam a integrar serviços aos bens. De fato, foram poucas as que fizeram ambos simultaneamente. Por outro lado, várias empresas que se verticalizaram com o fim de controlar suas cadeias, bem como passaram a oferecer pacotes com produtos e serviços, terminaram por dominar seus setores por décadas. Para Schmenner (2009), essas inovações no modelo de negócios levam diretamente à atual servitização.

O primeiro uso do termo “servitização” foi feito por Vandemerwe e Rada (1988); definiram-no como o “oferecimento mais completo de pacotes, ou ‘amarrados’, de mercado, com combinações focadas no cliente, de bens, serviços, apoio, auto-serviço e conhecimento, a fim de agregar valor ao oferecimento do produto principal” (p. 314). Em seu trabalho, eles apresentam a evolução do conceito de servitização, descrevendo como as empresas inicialmente se consideravam vendedoras de bens *ou* serviços, e então se direcionaram ao oferecimento de bens *combinados com* serviços intimamente relacionados. Ao longo do tempo, somaram-se aos estudos outros autores, cujas definições passam a abordar não apenas o “pacote” em si mas, num contexto maior, a organização provedora e até mesmo o cliente, conforme tabela 1 a seguir.

No presente projeto de pesquisa, adotar-se-á a definição de Ren e Gregory (2007), pois aborda em certa medida a questão organizacional: “Um processo de

mudança em que empresas industriais assumem uma orientação a serviço e/ou desenvolvem mais e melhores serviços, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes, obter vantagens competitivas e melhorar o desempenho da empresa” (p. 3). Ademais, a servitização a ser analisada é do tipo centrada no produto (bem tangível). Sobre isso, dizem Baines et al. (2009b): “é um oferecimento integrado de produto e serviço em que o produto em si é central à prestação de um conjunto integrado de serviços (ex: manutenção, reparo e/ou suporte)”, que é exatamente o caso do livro didático.

Tab. 1 – Evolução das definições de servitização. Fonte: Baines et al. (2009)

Autor	Definição
Vandermerwe e Rada (1988)	“Pacotes de combinações, focadas no cliente, de bens, serviços, apoio, auto-serviço e conhecimento”
Desmet et al. (2003)	“Uma tendência na qual empresas industriais adotam cada vez mais componentes de serviço em seus oferecimentos”
Instituto Tellus (1999)	“A emergência de serviços baseados em produtos que reduzem a distinção entre as atividades da manufatura e as tradicionais do setor de serviços”
Verstrepen e van Den Berg (1999)	“Adicionar componentes extra de serviços aos produtos principais”
Robinson et al. (2002)	“Uma combinação integrada de bens e serviços”
Lewis et al. (2004)	“Qualquer estratégia que busca mudar o modo pelo qual a funcionalidade de um produto é entregue a seus mercados”
Ward e Graves (2007)	“Aumento no leque de serviços oferecidos por uma empresa industrial”
Ren e Gregory (2007)	“Um processo de mudança em que empresas industriais assumem uma orientação a serviço e/ou desenvolvem mais e melhores serviços, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes, obter vantagens competitivas e melhorar o desempenho da empresa”

Paralelamente, surgiram outros termos para exprimir essa inovação nos negócios, com o nome genérico de Soluções Integradas. Como se observa na tabela 2 a seguir, a própria idéia, por ser abrangente, foi abordada por pesquisadores de diferentes *backgrounds*. É interessante notar que a maioria dos estudos ocorreu num curto arco de tempo, entre 1999 e 2006. Isso contribuiu para a proliferação de definições paralelas, mas que em essência são similares. Apenas a definição de Vandermerwe e Rada (1988) é a mais antiga, passa pela idéia de *solução produto-serviço com foco no cliente*, e certamente inspirou todas as outras. Aliás, é amplamente citada dessa área de pesquisa.

Um exemplo é o PSS (Sistema Produto-Serviço): sua ênfase recai sobre sua utilidade, sustentabilidade, eco-eficiência e benefícios sociais. Outras soluções integradas têm o potencial de dissociar o crescimento econômico da pressão sobre o meio-ambiente, visto que se concentram na posse/uso do bem (uso compartilhado, em certos casos) pelo

cliente-usuário, ao invés de sua propriedade. Daí o termo valor-no-uso: Vargo e Lusch (2004) o definem como o valor da utilidade de um produto para um cliente.

Tab. 2 – Soluções Integradas – exemplos de conceitos e definições relacionados. Fonte: Windahl et al. (2004)

Conceito e Autor(es)	Definição
Soluções Integradas (Wise; Baumgartner, 1999; Davies, 2003)	"Combina produtos e serviços em um oferecimento sem-costura, que encaminha uma necessidade premente do cliente" (Wise; Baumgartner, p. 138)
Soluções (Shepherd; Ahmed, 2000; Foote et al., 2001; Galbraith, 2002; 2005; Miller et al., 2002)	Pacote de produtos com softwares e serviços (Galbraith, 2002). Produtos (hardware e software) e serviços integrados (Shepherd e Ahmed, 2000). "Combinações integradas de produtos e/ou serviços que incomumente são desenhados criar resultados desejados por clientes ou tipos de clientes específicos" (Miller et al., 2002, p. 3).
Produto-Serviço (Mathieu, 2001)	"Tipo de serviço independente dos bens da empresa, significando que um cliente pode experimentar o serviço da empresa sem consumir seus bens" (Mathieu, 2001, p. 453).
Sistemas Produto-Serviço (Mont, 2004)	"Um sistema de produtos, serviços, redes de atores e infraestrutura de apoio que continuamente luta para estar competitivo, satisfazer as necessidades do cliente e ter um impacto ambiental menor que os modelos tradicionais de negócio" (Mont, 2004, p. 71).
"Full services" (Stremersch et al., 2001)	"Pacotes completos de produtos e/ou serviços que satisfazem totalmente necessidades e vontades de um cliente, relacionados a um evento ou problema específico" (Stremersch et al., 2001, p. 1).
Vendas Funcionais (Lindahl; Ölundh, 2001; Söderström, 2003; Sundin, 2004)	"Oferecer, de uma perspectiva de ciclo de vida, uma solução funcional que atende a certa necessidade do cliente. O foco é, com referência ao valor do cliente (necessidade específica do cliente), otimizar a solução funcional. A solução funcional pode consistir de combinações de sistemas, objetos e serviços" (Lindahl e Ölundh, 2001, p. 7). "Vendas funcionais implicam que um fornecedor provê uma combinação de produtos físicos, consumíveis e serviços a fim de garantir que um comprador possa se beneficiar da função ou serviço dos produtos físicos sem precisar ser proprietário, mantê-lo ou reparar os produtos. O comprador paga de acordo com o nível de uso, sofisticação da função e somente enquanto sua necessidade perdurar, como um gasto corrente, i.e., não como um investimento" (Söderström, 2003, p. 299).
Produtos Funcionais (Kumar; Kumar, 2004; Ericson, 2006)	"O usuário compra a função, não o produto (em oposição à convencional compra de produto onde o cliente compra o produto e o usa). Nesse arranjo o cliente não é responsável pela operação e manutenção do sistema... clientes têm acesso a uma tecnologia mesmo não sendo donos da máquina" (Kumar; Kumar, 2004, p. 314).
Serviços Operacionais (Oliva e Kallenberg, 2003)	"Provê a "organização do serviço puro" – que toma para si o risco da operação e assume a responsabilidade pelo processo do usuário final... inclui assumir a organização de operação ou manutenção do usuário final" (Oliva; Kallenberg, 2003, p. 170).
Servicificação (Normann, 2001; Fransson, 2004)	Oferecimentos se tornam "inputs no processo de criação de valor do sistema do cliente [ênfase não mais processo de produção]... essa mudança na ênfase do produto para seu uso, de output para input, do passado para o futuro, imediatamente alarga o escopo do que é um oferecimento..." (Normann, 2001, p. 130).
Servitização (Vandermerwe; Rada, 1988)	"Crescente oferecimento mais completo de pacotes, ou 'amarrados', de mercado, com combinações focadas no cliente de bens, serviços, suporte, auto-serviço, e conhecimento a fim de agregar valor ao oferecimento do produto principal."

Por fim, Baines et al. (2009a), após revisarem vários autores para elaborar tabela 1, criaram sua própria definição. Intentando combinar a perspectiva organizacional com a idéia de solução para o cliente, definiram que "servitização é a inovação nas capacidades e processos de uma organização para melhor criar valor mútuo, por meio da troca de venda de produtos para venda de PSS" (p. 555).

Como estímulo às transformações necessárias à servitização, Quinn, Doorley e Paquette (1999) argumentam que a adição de valor é agora mais provável de vir pela agregação de serviços, enquanto Wise e Baumgartner (1999) sugerem que indústrias precisam ir "a jusante", em direção ao cliente. Essa motivação baseia-se na geração de

receitas, especialmente para empresas de bens de capital e com grande base de produtos (WINDAHL et al., 2004; WARD; GRAVES, 2007; SLACK, 2005). Há casos em que os clientes compram uma solução com garantia de operação *trouble-free* (livre de problemas), e a relação entre o cliente e o provedor, por ser muito freqüente, se torna crítica ao sucesso do negócio do cliente (WINDAHL; LAKEMOND, 2006).

Métodos para a entrega de serviço-produto são propostos, bem como as potenciais barreiras ao sucesso (OLIVA e KALLENBERG, 2003; SAWHNEY; BALASUBRAMANIAN; KRISHNAN, 2004; BRAX, 2005; GEBAUER; FLEISCH; FRIEDLI, 2004). Esses métodos fornecem uma direção sobre como configurar uma estratégia de operações para manufatura servitizada. Todavia, são insuficientes para formarem um completo e detalhado panorama, que oriente a entrega integrada de produtos e serviços, bem como seus efeitos da “produção” dos serviços sobre as operações internas de manufatura, as quais não deixaram de existir. Portanto, **um grande desafio aos pesquisadores da servitização é propor um sistema eficiente e eficaz de entrega de serviços, que seja integrado e à manufatura dos produtos** (BAINES et al., 2009b, p. 500).

Para uma servitização que traga bons resultados, uma empresa industrial precisará de novos princípios, estruturas e processos para as operações de produção e apoio (OLIVA; KALLENBERG, 2003), diferentes ao menos em algum grau daqueles associados à manufatura tradicional. Autores como Voss (1992), e Chase e Garvin (1989) sugerem que há uma sutil e distinta combinação de estruturas e processos organizacionais, mais adequados a uma indústria servitizada.

Oliva e Kallenberg (2003) também afirmam que há estágios pelos quais as empresas passam na transição para serviços, bem como há desafios ao longo desse caminho. Ademais, os pesquisadores descobriram ser o comportamento latente, não-evidente, dos gestores e empregados, dado que numa cultura de serviço, as pessoas são o principal ativo (MATHIEU, 2001). Entretanto, nem sempre os arranjos organizacionais e a mudança cultural são capazes de superar o chamado “paradoxo do serviço”, no qual os investimentos para a transição a serviços terminam por não gerar o retorno esperado (GEBAUER; FLEISCH; FRIEDLI, 2005).

Já Neu e Brown (2008) argumentam que indústrias que conseguem superar o paradoxo do serviço seguem dois princípios da teoria organizacional. Primeiro, o princípio do alinhamento organizacional, que diz que cada elemento da organização é feito para apoiar o outro, e não para conflitar. Conforme será detalhado na subseção 2.3.1, os elementos do projeto organizacional são: estratégia, estrutura, processos, recompensas,

e pessoas (GALBRAITH, 2002). Segundo, o princípio do projeto contingencial, que declara que o desempenho organizacional depende do grau com que os elementos internos são projetados para se ajustarem ao ambiente externo. As características do ambiente externo são: dinamismo, hostilidade, e complexidade (necessidades dos clientes, marcos regulatórios, etc.). Neu e Brown (2008) acreditam que, se uma indústria tem sido bem-sucedida no desenvolvimento do negócio de serviços, é porque possui uma configuração de elementos que efetivamente se encaixa nas condições externas em que o serviço é prestado. No entanto, pouco ainda é conhecido desses elementos organizacionais por meio de pesquisas empíricas, e como eles deveriam ser projetados para promover o desempenho (GALBRAITH, 2002; BAINES et al., 2009b).

A supracitada complexidade do mercado, se considerada o fator-chave ambiental, mostra como sua emergência trouxe oportunidades para a criação de serviços. Essa complexidade é composta da heterogeneidade e da diversidade de fatores que são relevantes para uma empresa, bem como a heterogeneidade das necessidades dos clientes (NEU; BROWN, 2008). Um caso bastante comum são as atividades que nascem para apoiar as atividades-fim no cliente, quando este não quer investir devido a sua complexidade e/ou custo. Então, logo de início o cliente se propõe a terceirizar essa atividade, para alguém que a execute na forma de uma prestação de serviço.

É interessante notar que a servitização é mais discutida e aplicada a produtos de alta tecnologia e maior valor agregado, como telecomunicações, infraestrutura de sistemas, entre outros, e indústrias de grande base física instalada, como papel e celulose, sistemas ferroviários, etc. (Baines et al., 2009a). Mas na verdade pode ser aplicado, com as devidas adaptações, a qualquer produto e mercado. Demonstrar isso é um dos objetivos da presente dissertação.

Há uma variedade de formas de servitização, cada uma com diferentes características. Diversos pesquisadores identificam aplicações potenciais ao longo do chamado “*continuum* produto-serviço” (OLIVA; KALLENBERG, 2003; GEBAUER; FRIEDLI, 2005). Ele é uma linha contínua, que parte de uma indústria tradicional que oferece serviços como *add-on* (acessórios) aos seus produtos, indo até prestadores de serviços que têm nos serviços a maior parte do processo de criação de valor (figura 2 a seguir). Por ser um *continuum* de possibilidades e configurações, este deve ser um processo dinâmico, com as empresas redefinindo suas posições ao longo do tempo, porém com tendência à predominância do serviço (BAINES et al., 2009a).

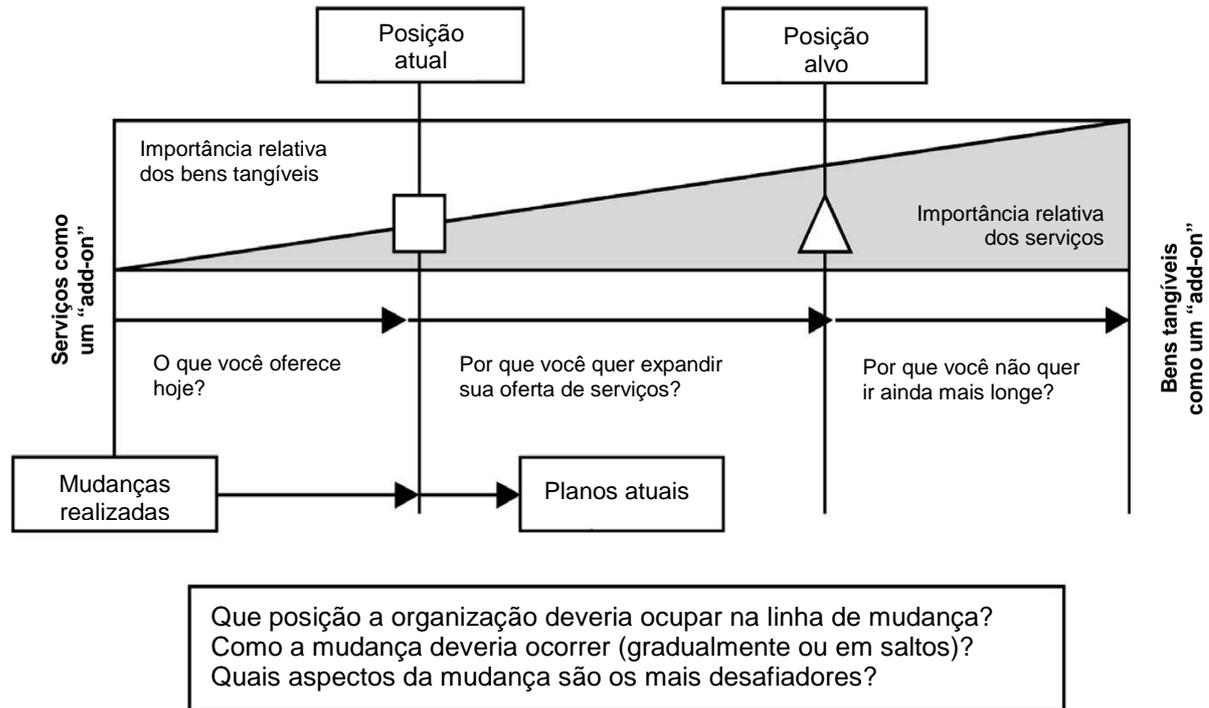


Fig. 2: Servitização - o *continuum* produto-serviço. Fonte: Oliva e Kallenberg (2003).

2.1.1 Avaliação do valor-no-uso em provedores de soluções produto-serviço

Vários autores debatem sobre quando uma servitização é considerada bem-sucedida. Alguns dizem, do ponto-de-vista do provedor servitizado, que é quando receitas e lucros passam a vir predominantemente dos serviços associados aos produtos/serviços principais, pois prova que a solução oferecida tornou-se mais importante que o bem isolado. Outros dizem ser quando os indicadores de satisfação do cliente em relação ao produto, ao serviço e ao relacionamento são positivos, pois indica criação de valor-no-uso advindo da solução oferecida.

Entretanto, se avaliar e atribuir valor às soluções oferecidas por provedores servitizados é importante como forma de medir seu desempenho e sucesso, então por que isso parece difícil na prática? Há várias áreas na literatura pelas quais se é possível iniciar a discussão, porém nenhuma prescreve boas práticas na avaliação e atribuição de valor para um provedor integrado de PSS. Em alguns desses, a noção de que a atribuição de valor poderia ir além da soma das qualidades do produto e do serviço tem encontrado espaço no conceito de *qualidade da experiência*, a qual é idealizada para incluir as

emoções geradas pelo encontro holístico com o provedor, bem como seu relacionamento ao longo do tempo (PAYNE; FROW, 2005). Enquanto essas são idéias promissoras, a literatura empírica sobre qualidade da experiência é pouca e dominada por contextos de consumo de serviços puros. O papel das percepções, no relacionamento cliente-fornecedor, na formação de atribuições holísticas de valor é, contudo, um aspecto da experiência que tem sido explorada tanto no contexto B2B quanto B2C. Embora os compradores possam formalmente julgar seus provedores separadamente a cada transação, em seus variados processos, na prática eles ignoram suas próprias regras e consideram percepções informais do relacionamento, como a confiança, flexibilidade, e relacionamento pessoal.

Pode então o valor dos PSS ser avaliado e atribuído simplesmente pela soma das qualidades do produto, do serviço e do relacionamento? A definição de PSS como uma combinação integrada de serviços e produtos que entrega valor-no-uso, sugere a necessidade de uma medida de valor mais holística. Isso significaria a compreensão de: (a) como definir o valor-no-uso percebido pelo cliente (VARGO; LUSCH, 2004); e (b) como superar os desafios na atribuição de valor-no-uso de PSS, com a criação de algum método de uso mais universal.

2.1.2 Cadeia de Atividades do Cliente: o mapa das oportunidades em serviços

Paralelamente ao desenvolvimento da servitização como campo de pesquisa, Sawhney, Balasubramanian e Krishnan (2004) desenvolveram o conceito de Cadeia de Atividades do Cliente. Essa cadeia tem o objetivo de identificar as oportunidades advindas da prestação de novos serviços a partir de produtos (ou serviços) previamente existentes, tanto nas relações B2C quanto B2B. Eles argumentam que, em um mundo de produtos “comoditizados”, sem diferenciação, muitas empresas se viraram para os serviços, como alternativa para manter o crescimento. Além de dar exemplos de empresas que mantiveram o crescimento da receita, mesmo quando algumas delas experimentaram queda nos seus tradicionais mercados de produtos, os autores também mostraram tentativas fracassadas: o *Data Center* da Intel para *webhosting* e a entrada da Boeing em serviços financeiros, ilustram os enormes desafios de tal reorientação estratégica. Os autores prosseguiram, e apresentaram uma abordagem sistemática desenvolvida para

criar crescimento liderado por serviços. Ademais, embora o foco seja em empresas manufatureiras, essa abordagem é igualmente aplicável a empresas de serviços.

Uma condição fundamental para Sawhney, Balasubramanian e Krishnan (2004) é aplicar o conceito econômico de “utilidade”, passando a redefinir os mercados não mais em termos de produtos e serviços, mas de atividades e resultados do cliente. As atividades e resultados são os que evidenciam a utilidade do produto e/ou do serviço análogos. Os autores continuaram, argumentando que os clientes buscam resultados específicos, e se envolvem em atividades para atingi-los. Tendo isso em mente, criaram a Matriz de Oportunidade de Serviços e a Cadeia de Atividades do Cliente, a fim de auxiliarem na exploração sistemática de novas oportunidades em serviços. Trabalhos anteriores, como Vandermerwe (2000), também se apoiaram nas atividades do cliente, pois elas fazem parte de um importante conceito de marketing chamado “metamercado”. Definido por Kotler e Keller (2006) como “a visão baseada nas atividades de certo mercado, e consiste numa seqüência de atividades relacionadas, nas quais os clientes se envolvem para obterem resultados específicos” (p. 32). Essas atividades, embora relacionadas entre si de maneira próxima e lógica no espaço cognitivo dos clientes, normalmente são dispersas no mercado real, distribuídas ao longo do espaço, tempo, e em várias empresas fornecedoras. Um metamercado é criado quando as associações cognitivas entre as atividades são reproduzidas no mercado real (físico), levando-as a um fluxo ininterrupto tal que proporciona ao cliente uma experiência contínua, como se fosse *seamless* (sem costura).

A Cadeia de Atividades do Cliente parte daí: é feita de uma seqüência, do início ao fim, de atividades do cliente logicamente relacionadas, as quais podem levar aos resultados esperados. Uma cadeia de atividades é única para segmentos específicos de clientes, e freqüentemente envolve atividades que perpassam todo o setor econômico e extrapolam os limites produto-mercado.

Adicionalmente, para Sawhney, Balasubramanian e Krishnan (2004), ao identificar novas oportunidades de negócios em serviços, uma empresa pode usar uma matriz de oportunidades em serviços, que mostre *onde* e *como* seu crescimento ocorre (figura 3).

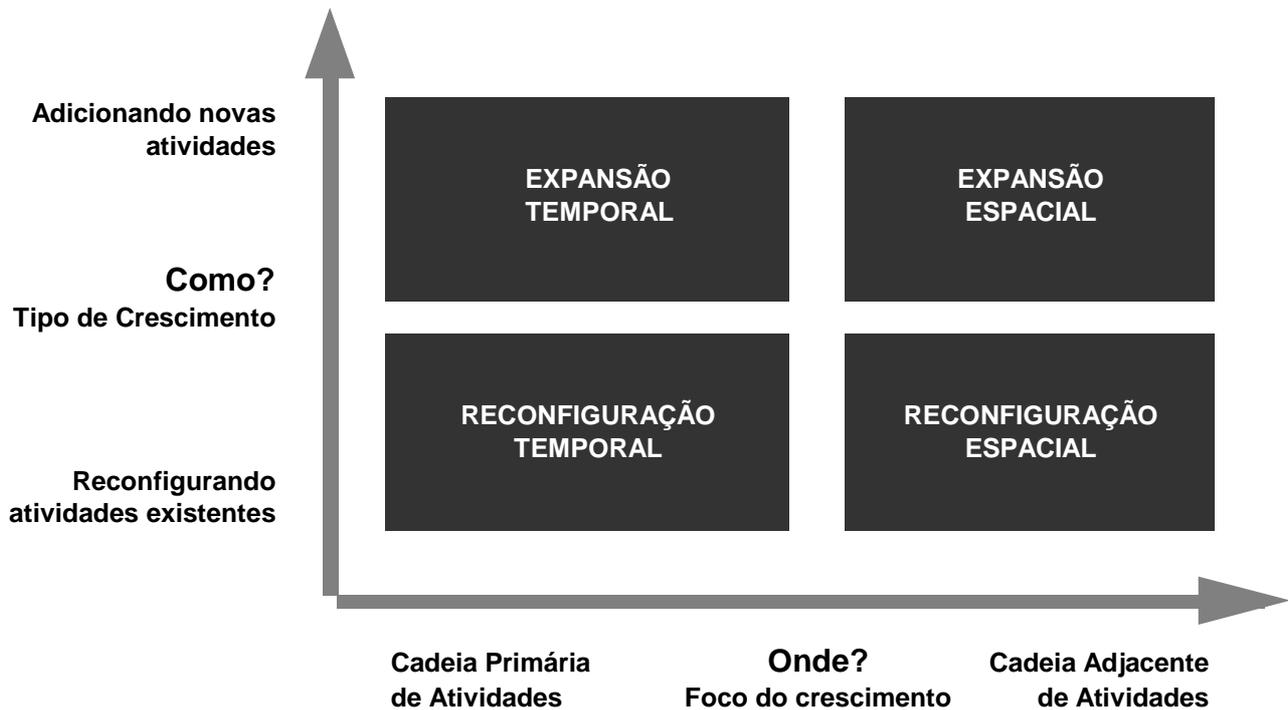


Fig. 3: Matriz de Oportunidades de Serviço. Fonte: Sawhney, Balasubramanian, Krishnan (2004).

Suas dimensões de tipo e foco do serviço fazem a combinação de variáveis Expansão/Reconfiguração com Tempo/Espaço evidenciar as oportunidades. Assim, ao se adicionarem ou se reconfigurarem, nas dimensões espaço e tempo, atividades ao longo da cadeia primária ou de alguma cadeia adjacente, quatro tipos de oportunidades de crescimento são identificados.

O primeiro tipo de crescimento, Expansão Temporal, vem de serviços que acrescentam **novas atividades à cadeia primária, visando principalmente aprofundar o relacionamento**. Os autores usaram a Kodak, nos EUA, como exemplo que ilustra como a empresa passou a explorar novas oportunidades de crescimento, enquanto declinava o mercado de fotografia analógica, seu produto-chave. A Kodak começou o negócio de fotografia digital, e acrescentou serviços que incrementam a interação com o consumidor, pois vão além da tradicional revelação/impressão de fotos. Os novos serviços ajudam os clientes a “gerenciar e compartilhar memórias”, e são em sua maioria habilitados pela internet e tecnologias afins: álbuns online, pedidos online de impressão de fotos, etc.

O segundo tipo de crescimento, Expansão Espacial, envolve a introdução de **novas atividades em cadeias adjacentes, visando principalmente à ampliação do relacionamento**. Os autores observaram a GM, nos EUA, para ilustrarem como

alavancar o negócio principal, ao oferecer novos serviços em cadeias adjacentes. Além de expandir serviços em sua cadeia primária de atividades (novos serviços automotivos como o financiamento de veículos, seguro de veículos e assistência mecânica, que é o primeiro tipo de crescimento), também expandiu ativamente nos serviços de telemática, que assistem os clientes em tarefas relacionadas, incluindo serviços de emergência, serviços móveis de voz e dados, monitoramento de veículos e serviços de viagens. Ademais, ao intensificar seu relacionamento com os clientes (consumidores e empresas), a GM também expandiu para serviços domésticos, ao oferecer hipotecas, seguro residencial, monitoramento residencial, TV por satélite, entre outros.

A chave para esse tipo de expansão é explorar as relações da empresa com o cliente a partir de seus produtos principais, para criar novas oportunidades de serviços em mercados adjacentes. Ressalte-se que muitos desses serviços são habilitados e integrados por uma avançada infra-estrutura e serviços de TI.

O terceiro tipo, Reconfiguração Temporal, envolve a empresa **assumir atividades ao longo da cadeia primária, que antes eram executadas pelo próprio cliente, de modo a mudar a estrutura e controle da cadeia**. Como exemplo, a UPS costumava se concentrar em uma gama limitada de atividades de coleta, embarque, rastreamento e entrega de pacotes, e agora tem se expandido para atividades em serviços logísticos integrados, incluindo armazenagem e gestão de estoque, gestão logística *inbound* e *outbound*, gestão de suporte ao cliente, além de montagem, teste e reparo de produtos dos clientes. Ao aproveitar mais sua *expertise* no negócio principal, UPS acaba por explorar novas oportunidades de crescimento, ao assumir atividades que são *core* para si mas periféricas para seus clientes. Novamente TI tem papel fundamental, ao habilitar a integração e reconfiguração de atividades da cadeia primária. O quarto e último tipo, Reconfiguração Espacial, envolve a **mudança da estrutura e controle de uma cadeia adjacente de atividades do cliente, ao tomar atividades existentes**.

Muitos outros exemplos podem ser usados para ilustrar diferentes oportunidades na expansão de novos serviços nas cadeias primária e adjacente. Na maioria dos casos, a expansão foi possibilitada e apoiada pelas novas capacidades advindas da TI. Entretanto, os autores também enfatizaram que a reorientação de produtos a serviços envolve riscos consideráveis que precisam ser entendidos e cuidadosamente gerenciados. Riscos típicos incluem os de capacidades (você consegue executar os novos serviços?), de mercado (os clientes adotariam os serviços novos?), e financeiros (é possível aumentar a receita lucrativa?). Entretanto, para muitas empresas industriais,

expandir em serviços, particularmente ao prover ao cliente soluções integradas ao produto principal, é talvez a única oportunidade para sobreviverem e crescerem, quando os mercados principais estagnarem ou declinarem.

Naturalmente, em sendo uma análise estratégica de negócios visando aumento de receita, Sawhney, Balasubramanian e Krishnan (2004) não detalharam como viabilizar essa expansão em serviços, isto é, como inovar em suas capacidades e processos para conseguir projetar, construir e entregar a solução composta de produtos e serviços. A questão é apenas brevemente discutida no tópico de gerenciamento de risco. Para tanto, antes mesmo de se entrar na análise organizacional a fim de viabilizar a servitização, é necessário aprofundar mais o próprio conceito de Serviço.

2.2 Serviços, “serviço” e valor de serviço: conceitos e características

Para Salerno (2001), a discussão sobre serviços, se tomada de forma genérica, não é nova. A classificação setorial da atividade econômica em setores primário (agricultura), secundário (indústria) e terciário (serviços) vem de longa data. No Brasil, os serviços vêm constantemente ganhando participação, e em 2009 responderam por 68,5% do PIB (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010). Mas para além da sua importância quantitativa, surge também um questionamento a respeito da atividade produtiva de um modo geral. Para o presente trabalho, vale analisar essa atividade produtiva, a fim de captar conflitos e tendências, os quais influenciarão a resolução do problema de pesquisa. Salerno (2001) propõe questões como:

O que afinal é um serviço? Os bens são independentes dos serviços? Quais as características fundamentais do sistema de produção de um serviço? Seriam elas muito diferentes daquelas da produção de um bem? Uma empresa industrial não produziria também serviços, e uma empresa de serviços não teria igualmente seu lado industrial? O setor industrial e o de serviços são estanques? (SALERNO, 2001, p. 12)

Para comparação, os termos “produto” ou “bem” são geralmente bem entendidos por profissionais e pesquisadores. Goedkoop et al. (1999) definem um produto como sendo uma mercadoria tangível, que é fabricada para ser vendida. Invariavelmente, no mundo da manufatura, tal produto é representado por um artefato material: um carro, um pacote de biscoitos, uma máquina, um livro, um computador.

Para Salerno (2001), o setor de serviços tem diversas características, práticas gerenciais, formas de trabalho, relações com o cliente e tipos de público. De modo geral, o senso comum associa a produção de um serviço à interação com o cliente, como os serviços de saúde. Mas a prática mostra que atualmente isso pouco a caracteriza, pois por exemplo os serviços telefônicos ou bancários quase não mais dependem de interação. Semelhantemente, essa produção também é associada a transações intangíveis, como assistir a um filme no cinema ou a contratação de uma consultoria financeira. Mas a prática também mostra que essa interação pode levar à transação e uso de bens tangíveis, como a compra de um *software* de gerenciamento de fluxo de caixa.

Tab. 3 – Características dos serviços. Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2006).

Característica	Descrição
Intangibilidade	- Não podem ser tocados ou manuseados;
Perecibilidade	- Não podem ser estocados ou armazenados;
Co-produção	- O cliente muitas vezes participa e/ou observa o processo de prestação do serviço; - A interação prestador-cliente geralmente é em um local físico, mas gradualmente o uso de meios de comunicação eletrônicos tornam esse encontro virtual - Simultaneidade entre a produção (prestação do serviço) e o consumo
Heterogeneidade	- É difícil avaliar a qualidade antes da prestação do serviço, ao passo que a satisfação do cliente pode muitas vezes ser percebida imediatamente à prestação.

Desta forma, Teboul (1991) analisa as conseqüências dessas características, inicialmente em relação à simultaneidade entre produção e consumo:

- O produto (resultado final) confunde-se com o próprio processo: é difícil distinguir as dimensões do produto e do processo, no âmbito dos serviços;
- O serviço não é estocável: se não for “consumido” no ato, é irrecuperável;
- É relativamente intangível ou imaterial, afinal como patentear um serviço? Tal tarefa parece ser complexa, portanto torna-se interessante dar forma ao serviço sempre que possível, para transformá-lo em algo acessível.
- O “momento da verdade” define uma variedade de interações que podem ser encontradas nas mais diversas manifestações externas de um serviço;
- Importância da experiência vivida, onde se observam os melhores resultados referidos à percepção direta ou ao “boca-a-boca”.

E em segundo, o fato de o cliente estar presente traz como conseqüências:

- Uma maior variedade e volatilidade das expectativas, dando um aspecto dinâmico ao processo, onde ocorre a influência do ambiente em volta;
- A qualidade percebida é global, similarmente como focado no momento da verdade, a satisfação ou não do cliente poder se revelar de maneira generalizada, podendo um mero detalhe comprometer o todo;
- O cliente pode participar do processo. Sempre que possível, o prestador pode aproveitar as experiências desta oportunidade para retroalimentar o processo e favorecer sua evolução;
- Existe a necessidade de uma rede, pois os serviços podem, ao contrário de bens manufaturados, suprir com relativa facilidade obstáculos como a distância entre os pontos de quem fornece e de quem recebe o serviço.

Algumas definições de serviço vão a seguir, na tabela 4:

Tab. 4 – As várias definições para serviços. Elaborado pelo autor.

Autor(es)	Definição
Teboul (1991)	São definidos de uma forma operacionalizada, onde se caracterizam essencialmente pela sua interface, ou seja, o local onde cliente e o prestador de serviços interagem. Contudo tal interface é sustentada a priori por um elemento de suporte que concebe e acompanha o fornecimento do serviço.
Normann (1993)	Atividades relacionadas com transações intangíveis, que influenciam o acesso e a disponibilidade para objetos físicos, e que influenciam a utilização de outros tangíveis e intangíveis.
Collier e Meyer (1998)	Um pacote de benefícios para o cliente sendo de fundamental importância a atuação da organização.
Zarifian (2001a)	É a transformação nas condições de atividade de um cliente
Kotler e Keller (2006)	Qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Para o presente trabalho, **será usada a definição de Zarifian (2001a), por ser ela a que melhor traduz a idéia da utilidade (“transformação nas condições de atividade”) para o cliente-usuário de um serviço.** Já o valor do serviço, também segundo Zarifian (2001a), é medido pelo quanto ele consegue transformar as condições de atividade do referido cliente. Esta subjetividade do conceito de valor do serviço é analisada segundo quatro abordagens relevantes para seu entendimento: avaliações de utilidade, justiça, solidariedade e estética.

Para o presente projeto de pesquisa, focalizar-se-á na avaliação de utilidade, que é tanto mais facilmente compreendida como comumente empregada. Ela guarda

semelhanças com o conceito de utilidade de Drucker (1973), e visa identificar os resultados úteis do serviço à atividade do cliente. Em resumo, ela diz que se um resultado útil não for produzido, o serviço não terá sido realmente prestado. No tocante à qualidade do serviço, Zarifian (2001a) ressalta que ela é definida em função da maneira como um produto melhora qualitativamente as condições de produção ou de vida do cliente. O autor analisa sob duas visões complementares: a primeira refere-se à qualidade técnica do produto (e do processo produtivo), e a segunda, à qualidade do serviço prestado.

Para que uma organização de serviços possa expandir seus negócios é necessário que seja definida sua estratégia de atuação. Uma etapa importante antes do planejamento estratégico é a de **entender o conceito de serviço que é prestado, bem como o valor que ele entrega**. Johnston e Clark (2002) definem que o conceito de serviço pode ser usado como uma ferramenta para criar alinhamento estratégico na organização, avaliar as implicações das mudanças de *design organizacional* e impulsionar sua vantagem competitiva.

Do ponto de vista da organização o conceito do serviço é a proposição do negócio, “o modo como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e fornecedores” (HESKETT; SASSER; SCHLESINGER, 1997, p. 28). Na visão do cliente, é o modo pelo qual ele percebe os serviços. Um ponto importante é que tais visões freqüentemente não são iguais para os envolvidos, e é crítico que a organização perceba essa divergência e realize ajustes para se chegar a ao máximo de alinhamento entre si. Decorre dessa diferença de visões que, muitas vezes, os clientes não sabem o que uma organização está oferecendo (COLLIER; MEYER, 1998), bem como a organização não sabe o que os clientes pensam ser os serviços.

Parte da análise do conceito de serviço está em definir o que o serviço não é. Johnston e Clark (2002) afirmam que o conceito de serviço não é necessariamente o mesmo que a visão ou missão de uma organização. A visão está relacionada ao futuro, em onde a organização quer estar em determinado momento num futuro distante. A missão também se relaciona ao futuro, à visão e à filosofia, sendo que a filosofia está relacionada aos valores organizacionais e não aos detalhes do serviço oferecido (CAMPBELL; YEUNG, 1991).

Declarações de missão bem definidas, estabelecidas e difundidas têm como benefício o estabelecimento de unidade de propósitos, entre a organização, funcionários, e clientes (KOTLER; KELLER, 2006). Funciona como um guia para funcionários geograficamente dispersos, mantendo um direcionamento que garanta o cumprimento

dos princípios declarados. A missão deve contemplar as políticas mais importantes da organização. As políticas, neste contexto, devem definir a maneira como a empresa quer que seus funcionários lidem com clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes e outros grupos considerados importantes.

De fato, a elaboração de uma declaração de serviço é pouco comum, se comparado às declarações de visão e missão e visão, mas não menos importante. Esta pode ser uma poderosa ferramenta de alinhamento do conceito de serviço, pois deve alcançar clientes, funcionários e demais envolvidos. Johnston e Clark (2002) citam quatro elementos-chave que devem ser contemplados em uma declaração de serviço:

- Experiência: experiência direta da execução do serviço para o cliente; diz respeito à forma como o prestador do serviço lida com esse cliente;
- Resultado (consequência): o que o cliente recebe;
- Operação: o modo como o serviço é produzido e entregue;
- Valor: o benefício do serviço que os clientes percebem, comparado a seu custo.

A execução de um serviço ocorre por meio de uma interação entre a empresa prestadora e seu cliente. Conhecida como “encontro de serviço”, está inserida numa corrente de atividades anteriores e posteriores que também compõem o processo de prestação do serviço (Shostack, 1985). Também chamado de "momento da verdade" por Normann (1993), o encontro é o período de tempo em que o cliente recebe o serviço, e também o avalia para formar opinião sobre sua qualidade. Fitzsimmons, J. e Fitzsimmons, M. (2000) o definem como um momento de interação, presencial ou à distância, entre cliente, a empresa de serviço e seu funcionário atendente.



Fig. 4: Tríade do encontro de serviços. Fonte: Fitzsimmons, J. e Fitzsimmons, M. (2000).

Ao considerarem o grau de interação entre os participantes supracitados, os autores acrescentam que um encontro de serviço pode ser de alto contato (consulta médica, corte de cabelo); médio (conserto de carro, reserva de passagem aérea por telefone); e baixo (operações bancárias e leitura de jornais via Internet). Embora possa estar ligado a um produto físico, o encontro de serviço é essencialmente intangível, sobretudo pelo fato dele não poder ser efetivamente avaliado antes de ser experimentado. Outra característica é sua inseparabilidade, ou seja, cliente e prestador de serviço têm de estar envolvidos no momento em que o encontro ocorre. Por isso, a qualidade do encontro é muito dependente das habilidades técnicas dos atendentes e da qualidade e baixa variabilidade durante a interação com os clientes.

Motta (2000) utiliza a metáfora da peça teatral para caracterizar o encontro de serviço. Segundo o autor, a empresa prestadora de serviço, seus funcionários atendentes e os clientes são os “atores”: eles desenvolvem no palco (local de atendimento) a peça (o serviço). O autor ressalta que, como os atores, os atendentes podem utilizar uniformes, gestos e falas pré-programadas. Ao iniciarem essa dança, esse jogo, essa peça teatral, atendentes e clientes entram em acordo quanto a uma definição temporária da situação. Destaque-se que, na presente dissertação, o estudo de campo mostrará que existe pouca participação da estrutura da editora no encontro de serviço, cabendo a maior parte ao funcionário da linha de frente.

Sendo assim, o encontro de serviço é tratado no presente trabalho como uma interação social, na qual o indivíduo se engaja quando utiliza diferentes serviços para transformar suas condições de atividade (ZARIFIAN, 2001a). Esse tipo de interação é uma atividade verbal ou não-verbal, que envolve o relacionamento entre um ou mais bens (tangíveis ou intangíveis), um ou mais clientes, um ou mais prestadores de serviço e uma ou mais organizações. O contato, com alto, médio ou baixo grau, entre esses clientes e atendentes pode ser feito de forma presencial ou à distância (mediado por recursos tecnológicos – telefone, Internet, etc.). Esses participantes são interdependentes, pois o comportamento de um influi no comportamento do outro. O encontro de serviço é uma atividade cooperativa simples ou complexa, breve ou longa, na qual atendentes e clientes são co-responsáveis pela realização das operações.

2.2.1 Relação de Serviço e Lógica de Serviço: o cliente no centro das atenções

Pelo que foi visto até o momento, a servitização não parece ser simplesmente uma estratégia de cadeia de suprimentos, criada pela vontade de uma empresa de controlar sua cadeia e criar barreiras de entrada, como diz Schmenner (2009). Semelhantemente, também não é explicada apenas pela necessidade de agregar valor ao que é oferecido ao cliente, como declarado por Neu e Brown (2008). Tampouco se dá pela noção de maior eficiência no uso de um bem, ao trocar sua propriedade por uma simples posse (MONT, 2000). Como afirmado por Oliva e Kallenberg (2003), para ser uma servitização bem-sucedida, uma empresa precisará não só de novas estruturas e processos para as operações de produção e apoio, mas também de novos princípios. Nesse contexto, é o comportamento latente, não-evidente, dos administradores e empregados que leva ao sucesso nessa transição (GEBAUER; FRIEDLI, 2005). Assim, a maior explicação reside na transformação da interação empresa-cliente, **presente na idéia de “serviço”, considerado o maior *driver* das mudanças organizacionais necessárias à servitização.**

Para Salerno (2001), na crescente velocidade das mudanças em curso na economia e sociedade, as relações tradicionais entre fornecedor e comprador não têm mais lugar, em que um produz um bem e o vende a outro, que o compra. Não se pode falar mais em uma transação de bens sem falar em seu serviço agregado. Emprega-se assim o conceito de “relação de serviço”, que expressa uma nova maneira de ver e avaliar a produção. Ela não trata do setor de serviços em si, mas da intensidade e freqüência das interações entre os atores da oferta e da demanda, os quais cooperariam em diferentes graus para a obtenção de serviços e de efeitos úteis. O ponto central é a co-produção entre o produtor e o cliente (considerando a execução e controle conjunto de operações), evidenciando então a importância do usuário/destinatário/cliente no processo. Lembremos que a co-produção é uma característica básica dos serviços.

Ainda segundo Salerno (2001), a relação de serviço procura fugir da dualidade indústria-serviços. Ela ocorre em qualquer setor, tanto que boa parte das atividades manufatureiras também possui atividades de serviço.

Para Zarifian (2001a), existem evoluções convergentes entre o setor industrial e o de serviços, convergência essa que pode ser assim exposta: o setor industrial descobre e incorpora a noção de “serviço”, e o setor dos serviços industrializa seus modos de funcionamento. Decorrente disso, Zarifian (2001a) desenvolveu o conceito de produção industrial de serviço (no singular), que é o processo que transforma as condições de

existência de um cliente-usuário (individual ou coletivo). Essa é uma produção que incorpora nas suas tecnologias, organização social, e objetivos de eficiência, princípios semelhantes advindos da grande indústria, e os aplica na produção de serviço (SILVA, M. T.). Ademais, é uma maneira de avaliar e encaminhar questões decorrentes do desenvolvimento econômico capitalista, tais como o aumento das escalas de produção e as crescentes demandas dos clientes.

Como desenvolvimento dessa nova relação provedor-cliente, o termo "lógica de serviço" é criado como uma alternativa, ou até oposição, à lógica tradicional "taylorista" de produção, o que remete a um questionamento mais amplo de todo o modelo de organização erigido em torno dos princípios da Administração Científica. Ainda segundo Zarifian (2001a), a idéia principal da nova lógica relaciona-se ao serviço não ser somente o ponto de chegada da produção, mas também o ponto de partida, o que justifica sua existência e permite avaliar o desempenho de uma empresa. A lógica de serviço preconiza uma interação realizada sob a perspectiva do cliente, visando sua satisfação, e não simplesmente de acordo com a idéia de sempre aumentar a quantidade e a eficiência da produção (*output*) do sistema de produção (as fábricas). Essa tendência à centralidade do cliente também é captada, em paralelo, por pesquisadores ligados à servitização (BAINES et al., 2009a).

É relativamente simples afirmar que a lógica industrial neofordista e a lógica de serviço não se combinam de maneira fácil num mesmo modelo produtivo, por terem naturezas e objetivos diferentes. Por isso mesmo, um dos desafios reside justamente em investigar como ambas se confrontam e tentam se combinar dentro da produção industrial de serviço, modelo esse que é uma realidade nas empresas e vem sendo estudado por pesquisadores como Chase e Garvin (1989) e Voss (1992). Zarifian (2001a) expõe essa análise, apontando questões importantes:

- (1) O dilema 'concentração/centralização' x 'desconcentração/descentralização' da produção do serviço, e organização em equipe x organização em rede: uma das tendências da lógica industrial é a obtenção de economias de escala, por meio da concentração da produção e centralização das decisões, o que é divergente da lógica de serviço, que tende a uma individualização do atendimento ao cliente; e a organização das pessoas tende a ser de equipes em rede, pois prioriza a obtenção de resultados;
- (2) A venda *versus* a prestação do serviço: o pesquisador considera que o ato da venda é transacional e fornece uma indicação muito frágil e puramente instantânea sobre o serviço; ela nada indica sobre se a apreciação será ou não duradoura, a partir do

momento que o cliente utilizar o produto/serviço. Para ele, a venda (compra) é só o início do serviço, que é relacional; considerá-la de outra forma seria empobrecer a prestação do serviço;

(3) A competência de serviço, que propõe a transformação interna dos ofícios existentes, deixando os empregados mais aptos a interagir com o cliente e resolver seus problemas. Ou seja, os ofícios não mudarão, até porque são fruto de realidades técnicas, mas serão exercidos de maneira “diferente”, mais próxima do cliente e com olhos fixos no resultado desejado pelo cliente.

2.3 Servitização e suas implicações organizacionais

Como afirmado anteriormente, para que se torne servitizada, uma organização precisará de novos princípios e novo modelo de organização para as operações de produção e apoio (OLIVA; KALLENBERG, 2003). De fato, as empresas que se servitizam passam por transformações tanto no modelo de organização quanto nas suas competências (organizacionais e dos funcionários). Essas mudanças dão ensejo inclusive à emergência de um novo modelo de competência, que supera em abrangência sua noção comum, em que “ser competente” significa apenas fazer bem seu trabalho.

Cabe destacar as contribuições de Phillippe Zarifian, Henry Mintzberg e Jay Galbraith, o primeiro na França e os dois últimos nos EUA; todos têm estudado as transformações organizacionais que ocorrem nas empresas quando decidem caminhar a jusante, em direção ao cliente. **Comparando com a obra de Henry Mintzberg, Jay Galbraith lança seu olhar analítico a partir de uma perspectiva semelhante, mas chega a um *breakdown* organizacional distinto. Com isso, para esta dissertação, eles são considerados complementares entre si. Já Zarifian tem um olhar mais sociológico da questão, analisando mais detidamente o indivíduo e seu trabalho na organização.**

2.3.1 Características das organizações, seus componentes e projeto organizacional

Os estudos organizacionais têm sido abordados sob as mais variadas perspectivas e por diversos autores. Na tentativa de conceituar o termo “organização”, é recorrente lhe atribuir um caráter sistêmico, em que as partes que a compõem contribuem para o funcionamento do todo. É possível dizer que as organizações são agrupamentos de indivíduos construídos ou reconstruídos com objetivos específicos, e em termos de dinâmica dizer que elas são um local onde cada indivíduo que a compõe atua para realizar seus objetivos pessoais.

Podem-se ainda considerar, mais amplamente, as organizações como sistemas vivos, dependentes do meio que as rodeia e influencia diretamente, e dos indivíduos que dela fazem parte (eles, também, um produto do ambiente exterior à organização). Assim sendo, a complexidade do estudo organizacional assume particular relevância, pois se existem diferentes tipos de organização, logo existem também diferentes tipos de ambiente (MORGAN, 1996). A propósito, a análise da interação entre a organização (ambiente interno) e o mercado (ambiente externo) é uma constante nos estudos organizacionais realizados na Gestão de Operações e na Administração de Empresas. E também fonte de debate, particularmente na relação dinâmica que há entre estrutura (dimensão que interage com o interior organizacional) e estratégia (dimensão que interage com o exterior organizacional), visto que são duas faces da mesma moeda e se influenciam mutuamente.

Interessa portanto, antes de se analisarem o funcionamento e as estruturas das organizações, considerá-las sempre sistemas complexos, dependentes de inúmeros fatores e compostos por indivíduos e grupos de indivíduos com características e objetivos próprios. Ademais, é importante ressaltar que a organização é muito mais que simplesmente sua estrutura (GALBRAITH, 2005).

Na visão de Henry Mintzberg, em seu livro “Estrutura e Dinâmica das Organizações” (MINTZBERG, 1995), as organizações são compostas por cinco elementos: o vértice estratégico, a linha hierárquica, o centro operacional, a tecnoestrutura e o pessoal de apoio, cada um deles com funções específicas dentro do sistema, e que podem interagir das mais variadas formas e mediante um variado leque de fatores. Daqui em diante, esses elementos serão definidos e enquadrados no contexto do funcionamento das organizações.

Vértice Estratégico – também chamado de cúpula estratégica, é o topo da hierarquia, onde ocorre a maior parte das decisões. Sua principal função é assegurar o cumprimento eficiente e eficaz da missão empresarial. Aqui é delineada a fronteira

organizacional, elaborada a estratégia, e onde se faz o planejamento dos principais processos: produção, vendas, concepção de produtos, etc. É também responsável pela supervisão geral, relacionada à gestão de recursos e conflitos, à gestão de processos, e à comunicação formal, interna e externa (MINTZBERG, 1995).

Linha Hierárquica – também chamado de linha intermediária, ou *middle management*, sua principal função é estabelecer a ligação entre as diferentes partes da organização, em especial a conexão entre Vértice Estratégico e o Centro Operacional. São os gestores intermediários, encarregados de lidar com as necessidades da organização; eles ficam no centro de toda a estrutura, pois é por aqui que passa toda a informação e onde as estratégias são desdobradas em processos e planos de ação. (MINTZBERG, 1995).

Centro Operacional - também denominada “chão de fábrica”, é onde ocorrem os processos de produção. O produto desta estrutura não é forçosamente um bem, como a servitização bem demonstra: pode ser um produto (ou produtos), um serviço (ou serviços), ou uma combinação dos dois, de modo a proporcionar uma solução ao cliente (MINTZBERG, 1995).

Tecnoestrutura – neste elemento fica o *staff* da organização, são os analistas técnicos ligados ao vértice estratégico e aos gestores intermediários. Eles não estão diretamente envolvidos na produção, e têm a tarefa constante de observar/avaliar todo o sistema, seu funcionamento, e desenvolver adaptações e melhorias (MINTZBERG, 1995).

Pessoal de Apoio – também chamado de assessoria de apoio, como o próprio nome indica, à semelhança da tecnoestrutura, este elemento organizacional não tem direto envolvimento produção. Seus colaboradores apóiam e/ou sustentam o funcionamento da maioria dos processos rotineiros da empresa (MINTZBERG, 1995).

Percorridos os diferentes elementos da organização, interessa saber como eles se articulam entre si. Mintzberg (1995) afirma que são conectados por diferentes fluxos organizacionais – de autoridade, de material de trabalho, de informação e de processos de decisão. Na figura 5, a representação gráfica da organização, conforme Mintzberg (1995).

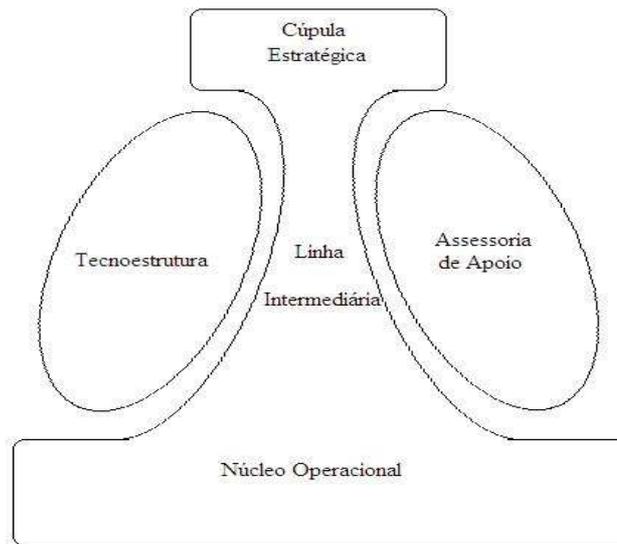


Fig. 5: Os elementos organizacionais no modelo de Mintzberg. Fonte: Mintzberg (1995).

Os fluxos de autoridade formal foram apreciados pelos primeiros pesquisadores organizacionais, que os usaram na elaboração de esquemas gráficos que funcionaram como uma espécie de “esqueleto” da organização, e que deram origem ao organograma. Ele é uma forma sintética de explicar a organização em termos de hierarquia e autoridade. A autoridade é exercida majoritariamente segundo o organograma definido, não obstante a existência de alguns tipos de organizações em que este “mapa” não ter grande relevância, pois seu funcionamento rotineiro não depende disso, (figura 6).

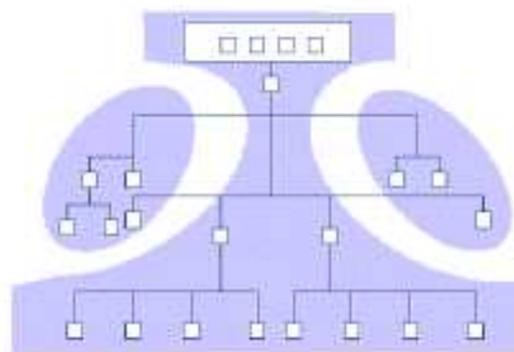


Fig. 6: O organograma e sua relação com os elementos organizacionais. Fonte: Mintzberg (1995).

Quanto aos fluxos de atividades, eles podem ser regulados segundo o organograma oficial, sendo que neste caso todo o processo de produção e sua informação inerente circulam segundo a hierarquia estabelecida (figura 7). Desta forma, quanto mais burocratizada a organização, mais lento tendem a ser os processos, pois sua comunicação inerente é obrigada a percorrer todas as instâncias da hierarquia.

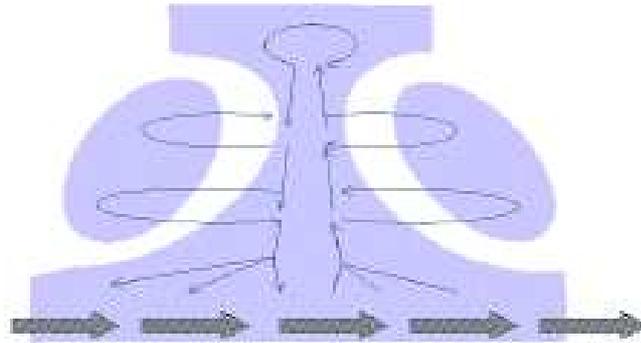


Fig. 7: Fluxo de atividades segundo a estrutura hierárquica formal. Fonte: Mintzberg (1995).

Se os fluxos de autoridade e das atividades normalmente obedecem à hierarquia, os fluxos de comunicação, por sua vez, podem ocorrer de uma forma até completamente informal: uma informação pode partir do centro operacional diretamente para um gestor estratégico, sendo o que Mintzberg (1995) chama de quebra da ligação hierárquica. Este tipo de fluxo é o mais freqüente nas organizações pequenas ou recentes.

A comunicação informal origina também o que Mintzberg (1995) chama de constelações de trabalho. Estas comunicações são explicadas pela proximidade entre os diferentes elementos da organização, provavelmente pelo fato de os indivíduos trabalharem numa mesma estrutura. Porém, estas constelações podem também ser compostas por indivíduos unidos pela necessidade que têm em comunicar dentro da organização, para a realização de determinadas tarefas ou funções. Destaquem-se as constelações formadas por indivíduos/grupos da tecnoestrutura e da linha hierárquica: pelas funções que detêm, eles são obrigados a estar em constante comunicação, o que de certa forma ajuda a compreender como se formam estas constelações que abrangem diferentes seções da organização.

Por fim há os fluxos como processos de decisão *ad hoc*, que atribuem elevada importância ao meio exterior, pois é para este que é desenvolvido o produto. A forma

como este fluxo percorre o sistema organizacional contempla sempre a informação vinda do exterior, para uma constante inovação e adaptação às necessidades do meio envolvente, onde estão os clientes. Nestes casos, fica mais visível a noção de que a organização é um sistema vivo, existente num ambiente mais amplo e do qual depende em termos de satisfação das suas necessidades (MORGAN, 1996), bem como para o qual cria e entrega seu produto (figura 8).

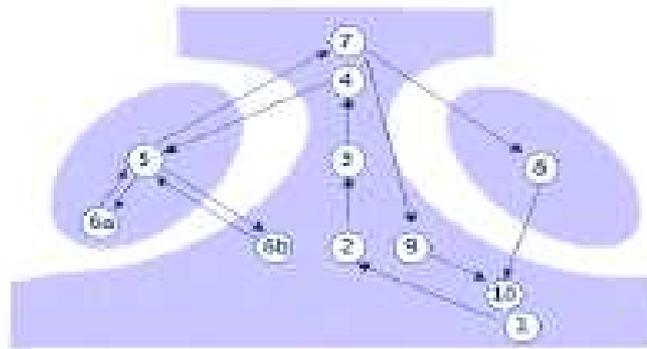


Fig. 8: Fluxo decisório *ad hoc*: maior comunicação informal. Fonte: Mintzberg (1995).

Mintzberg (1995) define esses fluxos como estratos que, ao se sobreporem, explicam de forma superficial o funcionamento das organizações. Sendo assim, ao se observar o esquema e seus diferentes fluxos, facilmente se percebe que as organizações são sistemas complexos que contemplam uma miríade de fatores (figura 9).

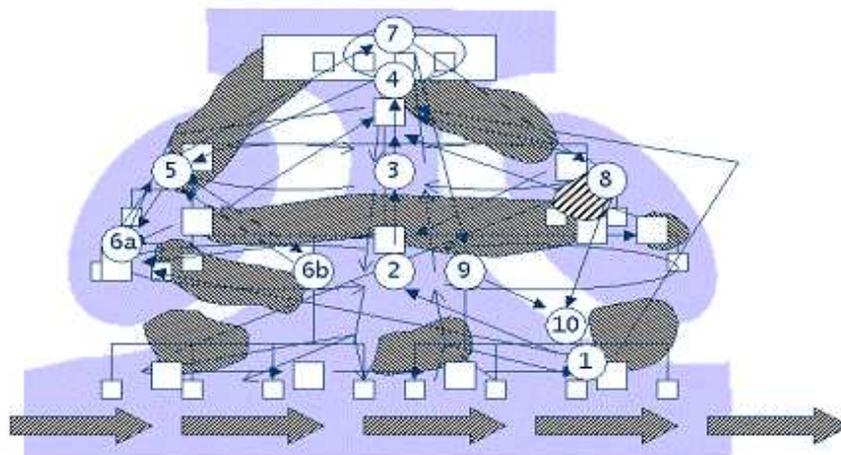


Fig. 9: A complexidade dos fluxos na organização. Fonte: Mintzberg (1995).

Outra visão que auxilia no estudo das organizações, para o presente projeto de pesquisa, é a do professor Jay Galbraith, cuja bibliografia contempla vários livros sobre o assunto, começando em 1973, com *Designing complex organizations* (GALBRAITH, 1973), indo até os mais recentes, e que receberão especial atenção no presente projeto: *Organizing to deliver solutions* (GALBRAITH, 2002) e *Designing the customer-centric organization: a guide to strategy, structure and process* (GALBRAITH, 2005).

Desde os anos 1980 nos países desenvolvidos (e desde os anos 1990 no Brasil), estudos mostram um processo contínuo de adequação de estratégias e de inovações organizacionais a um ambiente de crescente competição. Os modelos de gestão tradicionais que marcaram o período fordista – caracterizados pelo controle proporcionado pela concentração de recursos, e centralização/hierarquização de decisões – passaram a ser substituídos por modelos mais flexíveis, horizontalizados. Como afirma Galbraith (1995), vários novos arranjos organizacionais se mostraram mais adequados às novas exigências de um mercado competitivo, que demanda constante redução nos custos, velocidade de produção, melhoria da qualidade e atendimento ao cliente. O novo modelo de organização flexível implicou a desvalorização de muitas características da grande organização fordista, tida com rígida, valorizando a capacidade de adaptação rápida às contínuas transformações. Assim, as empresas têm aumentado capacidade de inovação, ao adotarem formas mais flexíveis de gestão (GALBRAITH, 1995; ZARIFIAN, 2001b).

Adicionalmente, após um passado com atuação isolada, em que cada empresa estabelecia fronteiras nítidas, buscaram-se novas combinações de operações, em forma de alianças ou *joint ventures*, visando solucionar deficiências de conhecimentos, de capital e de acesso a novos mercados (MINTZBERG, 2003). As estruturas empresariais em rede se transformam numa tendência (WINDAHL; LAKEMOND, 2006). Os negócios passam a ser em parte feitos por um conjunto de empresas, somando-se recursos, fazendo-se intercâmbios técnicos e complementares, sem que as empresas percam sua independência, mesmo em situações de terceirização. Galbraith (1995) e Zarifian (2001b) destacam o impacto desses novos projetos organizacionais nos hábitos das pessoas, nos modelos de gestão e na organização da força de trabalho, encorajando formas mais flexíveis, participativas e cooperativas.

Nesse contexto, Galbraith (1995) propõe novas bases para o *organization design*: o Modelo Estrela (figura 10). O modelo é uma seqüência ordenada de etapas que facilitam a elaboração e análise do projeto organizacional. Inclui, (1) a definição da estratégia da empresa (aonde se quer ir); (2) a definição da estrutura (onde se localizará o poder de

decisão, incluindo a definição do grau de especialização, número de pessoas que formarão uma unidade e o grau de centralização/descentralização); (3) a definição dos processos (fluxos de informação); (4) o sistema de recompensa (que influenciará o comportamento das pessoas) e (5) as políticas de pessoal.

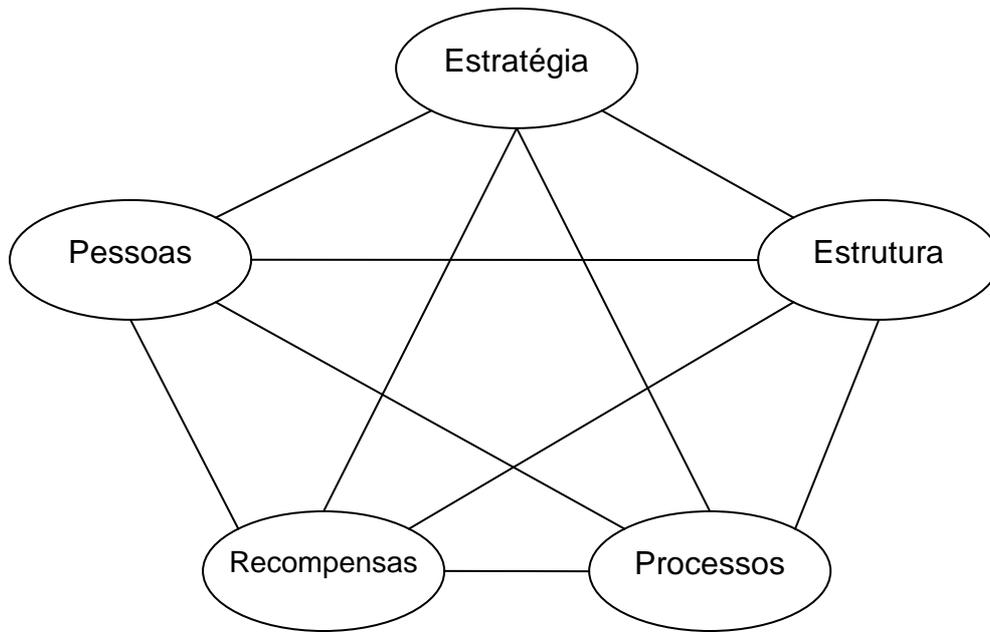


Fig. 10: O Modelo Estrela e suas dimensões organizacionais. Fonte: Galbraith (1995).

A mensagem principal do Modelo Estrela é que todas as cinco dimensões devem ser consistentes entre si, e que a estratégia é a mais importante, tanto que é graficamente alocada no topo do modelo.

Tab. 5 – Dimensões organizacionais no Modelo Estrela. Fonte: Galbraith (1995).

Dimensão	Função
Estratégia	Determina a direção, aonde se quer ir
Estrutura	Determina o local do poder decisório
Processos	Fluxo de informação (são os meios de responder à tecnologia da informação)
Recompensas	Sistemas que influenciam a motivação das pessoas a desempenhar e atingir as metas organizacionais
Pessoas (recursos humanos)	Suas políticas influenciam e freqüentemente definem os paradigmas e habilidades dos empregados

O autor exemplifica, dizendo que, se uma organização escolhe uma estratégia de internacionalização, naturalmente a estrutura e os processos gerenciais demandarão integração através de países. Isso também tornará necessário selecionar e desenvolver pessoas com habilidades multiculturais, bem como o sistema de recompensas deverá induzir e motivar as pessoas à cooperação.

A estratégia fundamenta-se no estabelecimento de objetivos e missões necessárias à sobrevivência de uma empresa. Mintzberg (2003) define a estratégia como uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um, caminho para ir “daqui até ali”. **Galbraith (1995) afirma que diferentes estratégias levam a diferentes tipos de estruturas organizacionais, processos, recompensas e pessoas**, e que o alcance da eficiência e da eficácia operacionais depende das atividades e suas relações ambientais, do modelo organizacional quanto às concepções mecanicista e orgânica, e da confirmação ou re-concepção do modelo escolhido. Essas variadas formas de corporação transmitem, por toda sua extensão, sua estratégia e seu *modus operandi*, comunicados a todos os seus níveis: a estrutura organizacional e funcional, o grau de centralização, o tamanho e função da cúpula, o tipo de controle, sistema de remuneração entre outras. Neste caso, do alinhamento organizacional emerge a interdependência entre estratégia e estrutura.

O projeto ou reprojeto destas organizações deve considerar o acirramento da concorrência e o aumento da complexidade no ambiente empresarial, com clientes não mais em busca de produtos ou serviços, mas de soluções (GALBRAITH, 2002). Com isso, a gestão das organizações orientadas, comumente, de forma vertical e departamental é tradicionalmente por funções. Ela pode ser adaptada ou totalmente mudada, para uma gestão orientada à agregação de valor, que ocorre horizontalmente, através de seus processos.

2.3.1.1 Tipologia de organizações de Mintzberg

Após a análise dos diferentes elementos e fluxos organizacionais, sob as perspectivas complementares de Mintzberg (1995) e Galbraith (1995), interessa saber como estes influenciam o próprio funcionamento da organização, e como as diferentes

partes se articulam entre si mediante esses fluxos, e quais os resultados disso. Em resumo, serão apresentadas as diferentes configurações segundo Mintzberg (1995).

Tab. 6 – Configurações organizacionais resultantes. Adaptado de Mintzberg (1995).

Ambiente de negócios	Principal elemento organizacional	Principal mecanismo de coordenação	Configuração resultante
Simple e dinâmico	Cúpula estratégica	Supervisão direta	Estrutura simples
Simple e estável	Tecnoestrutura	Padronização dos processos	Burocracia mecanicista
Complexo e estável	Núcleo operacional	Padronização das habilidades	Burocracia profissional
Simple e estável	Linha hierárquica	Padronização dos resultados	Estrutura divisionalizada
Simple e dinâmico	Pessoal de apoio	Ajustamento mútuo	Adhocracia

Estrutura Simples - configuração característica de pequenas organizações, que possuem uma liderança forte, habitualmente assentada na figura de um indivíduo que exerce a sua autoridade de uma maneira informal, pela supervisão direta. Nessa configuração, linha intermediária e tecnoestrutura são praticamente inexistentes, uma vez que é o vértice estratégico o planejador e controlador do centro operacional. Como exemplos, podem ser citadas as firmas individuais, as empresas *start-up* e empresas nascidas em incubadoras tecnológicas.

Burocracia Mecanicista - caracterizada por grande dependência da estrutura hierárquica definida pelo organograma, e assentada numa padronização dos processos de trabalhos e resultados (Mintzberg, 1995); os indivíduos têm as suas funções rigidamente definidas para a elaboração de um produto previamente concebido. Os fluxos de autoridade partem do vértice numa direção descendente. Os fluxos de informação são regulados e fluem de maneira formal, entre os elementos imediatamente acima ou abaixo na hierarquia definida; é uma característica associada a processos pouco inovadores. Como exemplos, há a maioria das empresas de manufatura ou que lidem com produção de bens em larga escala: fábricas de processo contínuo, montadoras de automóveis, editoras, etc.

Burocracia Profissional - nesta configuração o vértice estratégico tem, acima de tudo, uma função de coordenação do pessoal de apoio e gestão dos recursos financeiros e materiais. O centro operacional se assume como componente-chave, visto que seus operacionais gozam de autonomia, graças à sua formação e, como tal, há uma

padronização das qualificações. Como exemplos, podem ser citadas as empresas de auditoria e consultoria, as escolas e universidades e escritórios de advogados.

Estrutura Divisionalizada - configuração que, não estando associada ao funcionamento direto e rotineiro da empresa, aplica-se à estrutura no nível macro. Pressupõe um vértice estratégico e consiste na existência de diferentes divisões e unidades que, ao dispersarem as funções operacionais, minimizam sua interdependência (MINTZBERG, 1995). Como exemplos, podem ser citadas as empresas transnacionais e conglomerados multinegócios.

Adhocracia – considerada a estrutura do futuro: para além das cinco dimensões organizacionais, contempla ainda o meio envolvente, atribuindo-lhe grande importância no processo de produção. A Adhocracia caracteriza-se como uma configuração em que as diferentes partes da organização se fundem numa estrutura amorfa, e onde cada uma delas se comunica diretamente com as outras, bem como com o exterior. É uma configuração que privilegia a inovação, pois a organização constantemente se adapta às necessidades e exigências, tanto externas como internas. Todos os fluxos de comunicação são predominantemente informais, e a coordenação é feita por ajustamento mútuo; isso estimula a cooperação e o trabalho entre os elementos da organização, em torno do projeto e missão propostos. É mais encontrada em empresas *start-up* de tecnologia da informação, no famoso Vale do Silício.

Tab. 7 – Características das configurações organizacionais. Fonte: Mintzberg (1995).

Configuração organizacional	Tipo de estrutura	Especialização	Formalização	Centralização
Simple	Orgânica	Baixa	Baixa	Alta
Burocracia Mecanicista	Mecânica	Alta e funcional	Alta	Alta
Burocracia Profissional	Mecânica	Alta e social	Baixa	Baixa
Estrutura Divisionalizada	Mecânica	Alta e funcional	Alta com divisões	Descentralização limitada
Adhocracia	Orgânica	Alta e social	Baixa	Baixa

2.3.2 Mutações nas organizações: de centradas no produto para centradas no cliente

Os entendimentos sobre o que é “serviço” e como trabalhar sob a lógica de serviço, vistos há pouco, remetem ao seguinte questionamento: em que organizações essas interações prestador-cliente ocorrem? Historicamente, estudos mostram que os modelos das empresas de produção industrial, que carregam consigo sua lógica inerente, têm sido aplicados às empresas do setor de serviços (CHASE; GARVIN, 1989; VOSS, 1992). O desafio, portanto, é a “construção de um modelo de produção alternativo ao taylorista clássico que dê conta da noção de serviço (sentido de relação de serviço), que seja tanto internamente consistente quanto progressista, e adequado do ponto de vista social” (SALERNO, 2001, p. 21).

De maneira complementar, como exposto na subseção 2.2.1, Zarifian (2001a) apresenta o conceito de produção industrial de serviço, que é o processo que transforma as condições de existência de um destinatário. A indústria realiza essa transformação indiretamente: pelos bens tangíveis que fornece, quando eles conseguem “prestar um serviço”. Já o setor de serviços mantém uma relação mais direta com essa transformação, uma vez que dela se encarrega. E a produção industrial de um bem ou serviço é composta de três grandes universos:

- a) Da concepção das novas tecnologias e dos novos produtos ou serviços;
- b) Dos sistemas técnicos que asseguram a produção material desses produtos ou serviços (as fábricas na indústria, as unidades técnicas nos serviços); e
- c) Da relação direta com os clientes ou usuários, que permite estruturar o contato com estes últimos (as agências comerciais e as redes comerciais).



Fig. 11: Os três universos da produção. Fonte: Zarifian (2001a).

Embora esses universos permaneçam distintos, a eficiência da organização depende da qualidade da interação e cooperação entre eles. Afinal, deve haver algum grau de complementaridade entre os seus objetivos, para que trabalhem e se organizem em harmonia. Comparando com o Modelo Estrela de Galbraith (1995), pode-se dizer que Zarifian (2001a) se concentra na dimensão organizacional Estrutura: ele a olhará com um “zoom”, usando para isso a “lupa” da produção de serviço.

Em um trabalho prévio, Veltz e Zarifian (1993) usam o termo “modelo” num sentido amplo, próximo ao conceito de paradigma, utilizado por Kuhn (KUHN, 1977 apud VELTZ; ZARIFIAN, 1993) na teoria da ciência. Ainda que um modelo seja um produto e reproduzido pelos atores sociais, ele também se impõe aos mesmos atores como um quadro de referência. A idéia de modelo de organização (da produção) repousa sobre a tese de que um modelo é aquele que articula as dimensões técnicas, sociais e econômicas de um universo de produção, e isso dentro da própria construção das normas e regras que definem essas dimensões. A técnica é construída com as formas sociais. Mas a economia não é mais a vantagem natural e universal sobre as outras dimensões.

Assim, para Veltz e Zarifian (1993) o modelo da organização é fundamentalmente o que reúne as dimensões sociais e as dimensões cognitivas do universo da produção. Ao curso de uma longa história, os engenheiros, os organizadores, os gestores, gastaram considerável energia intelectual para enfrentar os problemas práticos desde sempre abertos ligados à eficiência, para elaborar os esquemas típicos de compreensão e resolução desses problemas, que terminam por se constituir no referencial sobre o assunto, em uma dada época e contexto.

Paralelamente, Galbraith dedica um artigo e livro sobre essa transição de modelos organizacionais. Em seu artigo *Organizing to deliver solutions* (GALBRAITH, 2002) e no livro *Designing the customer-centric organization: A guide to strategy, structure and process* (GALBRAITH, 2005), o renomado pesquisador detalha, sob uma perspectiva organizacional, justamente o que fazer para conseguir prestar o “serviço” descrito por Zarifian (2001a), ao pôr no centro das atenções o cliente e sua necessidade por soluções. Ecoando Neu e Brown (2005), Galbraith (2005) diz que as organizações que se concentram na satisfação das necessidades de seus clientes não só experimentarão crescimento em sua carteira de clientes, mas também melhor desempenho financeiro. Seus estudos provêm informações e conceitos para realizar uma implantação centrada no cliente, incluindo o cálculo da lucratividade por cliente e o desenvolvimento de uma segmentação de clientes baseada no comportamento, para gerenciar melhor a carteira.

Para Galbraith (2005), uma abordagem para crescimento centrada no cliente varia em relação à tradicional, centrada no produto. Algumas das diferenças mais importantes estão apresentadas na tabela 8 a seguir. Galbraith (2005) afirma que as empresas precisam criar um modelo organizacional “*front/back*”, onde a frente é focalizada nos segmentos de mercado, e a retaguarda em produtos e tecnologias.

Tab. 8 – Companhias centradas no produto vs. centradas no cliente. Adaptado de Galbraith (2005).

Dimensão	Conceito	Centrada no produto	Centrada no cliente
Estratégia	Meta	Melhor produto para o cliente	Melhor solução para o cliente
	Principal oferecimento	Novos produtos	Pacotes personalizados de produtos, serviços, suporte, treinamento, consultoria
	Rota para a criação de valor	Produtos de ponta, características úteis, novas aplicações	Customização para obter a melhor solução total
	Cliente mais importante	Cliente mais avançado	Cliente mais lucrativo e leal
	Base para gerar prioridades	Portfólio de produtos	Portfólio de clientes — lucratividade por cliente
	Precificação	Preços de mercado	Preços de acordo com o valor e risco
Estrutura	Conceito organizacional	Centros de lucro de produtos, revisões de produtos, equipes de produtos	Segmentos de clientes, equipes para clientes, P&Ls por cliente
Processos	Processo mais importante	Desenvolvimento de novos produtos	Clientes: gestão do relacionamento e desenvolvimento de soluções
Recompensas	Medidas	-Quant de novos produtos -% da receita com produtos de menos de 2 anos -“Market share”	-“Customer share” dos clientes mais valiosos -Satisfação do cliente -Valor vitalício de um cliente -Retenção de cliente
Pessoas	Processo mental	Pensamento divergente: quantos possíveis usos para o produto?	Pensamento convergente: que combinação de produtos é a melhor para o cliente?
	Abordagem às pessoas	Poder para pessoas que criam produtos: -Maior recompensa é trabalhar no próximo produto mais desafiador -Gerenciar pessoas criativas em desafios e prazos fatais	Poder para pessoas com profundo conhecimento do negócio do cliente: -Maiores recompensas para gerentes de relacionamento que salvam o negócio do cliente
	Viés da equipe de vendas	Para o lado do vendedor numa transação	Para o lado do comprador numa transação
	Cultura	Aberta a novas idéias de produtos, experimentação	Cultura da gestão do relacionamento: busca por mais necessidades do cliente a satisfazer

Com uma *mindset* centrada no produto tão imbuída nas empresas, não é surpresa que tantas achem tão difícil realizar a mudança para se tornarem centradas no cliente. Em alinhamento com Zarifian (2001a), Galbraith (2005) afirma também que, para criar a melhor solução para um cliente, é preciso se concentrar na identificação e satisfação de suas necessidades, ao invés da simples venda de seus produtos. E isso começa por

preparar a organização, de modo a capacitá-la a entender quem são os clientes, e se relacionar com eles a partir desse novo entendimento.

Somente então a empresa conseguirá entregar uma efetiva solução ao cliente (GALBRAITH, 2005). Como mencionado previamente, na medida em que for desenvolvido o relacionamento com o cliente, mais ele tenderá a comprar as soluções oferecidas, o que resultará em maiores receitas. Ademais, a organização se beneficiará de menores custos de aquisição, dado que seu marketing se concentrará nos potenciais clientes mais inclinados a responder positivamente. Por fim, a empresa terá um cliente de relacionamento duradouro, pois o objetivo agora é satisfazer suas necessidades, em vez de simplesmente lhe vender um produto.

Ressalte-se que as características da tabela 8 são ideais, e que na realidade as empresas se situam numa zona que abriga situações intermediárias. Há contrastes similares em torno de processos, medidas de desempenho, políticas de recursos humanos e *mindsets* gerenciais. Talvez a característica mais diferente é que uma unidade centrada no cliente está do lado do cliente numa transação (ver primeiro contraste, na dimensão Estratégia). Galbraith (2005) dá um exemplo extremo, dizendo que um vendedor de servidores da IBM está do lado do vendedor: o negócio *product-centric* de servidores. Entretanto, o pessoal de terceirização e consultoria da IBM irá sugerir um servidor HP se isso fizer mais sentido para o cliente. A fim de manter credibilidade perante o cliente, o pessoal do negócio *customer-centric* Serviços Globais não deve favorecer os equipamentos da própria IBM. Eles devem estar do lado do cliente, nessa transação comprador-vendedor.

Por certo, não é comum se deparar com esses extremos na tensão entre unidades de negócio *product-centric* e *customer-centric*. Este é apenas um exemplo teórico, e que encontra paralelo na tensão lógica industrial x lógica de serviço, de Zarifian (2001a).

2.3.3 Mutações nas competências

A transição de uma organização centrada no produto para centrada no cliente também envolve um aspecto que claramente permeia toda a organização: suas competências. Com isso, textos como o dos professores Afonso Fleury e Maria Teresa Fleury provêm grande entendimento acerca dessa transição, por apresentarem

conceitos básicos sobre competências e a dinâmica do processo de aprendizagem organizacional. Segundo os autores, "competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2000, p. 21). Outro aspecto fundamental na mudança em direção à servitização é a aprendizagem, definida como um "processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que podem vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa" (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2000, p. 39).

Os processos de gestão do conhecimento também são destacados. Fleury e Fleury (2000) ressaltam que, apesar de as organizações não terem cérebros, elas são compostas por sistemas cognitivos e memórias, desenvolvem rotinas e contam com procedimentos relativamente padronizados, para lidar com problemas internos e externos. A aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências podem, segundo os autores, ocorrer por processos pró-ativos ou reativos. Entenda-se por processos pró-ativos a experimentação e a inovação responsáveis pela geração de novos conhecimentos e metodologias, e também pela geração de novos produtos ou serviços, o que acontecem com base em situações não-rotineiras, à semelhança dos "eventos" citados por Zarifian (2001b). Já os processos reativos podem ser representados pela resolução sistemática de problemas, experiências realizadas por outros e contratação/incorporação de pessoas ao quadro de colaboradores.

Os autores prosseguem, apontando padrões já relativamente conhecidos, como por exemplo o fato de as empresas grandes e as subsidiárias demonstrarem maior preocupação com a formação de competências por meio de investimentos na formação de recursos humanos. Mas, a análise de seus achados empíricos só revelou padrões consistentes para os autores quando foram introduzidas estruturas de novos arranjos empresariais, sejam as cadeias produtivas e redes, seja em termos das relações matrizes-subsidiárias, no caso das empresas estrangeiras. Essa nova leitura mostra que o acesso e a posição de cada empresa nesses arranjos empresariais dependem de suas competências adquiridas e é essa inserção que vai determinar o tipo de estratégia a ser adotada. Para que o processo de reestruturação das empresas caminhe na direção do desenvolvimento sustentado, os autores defendem que, para o plano estratégico da empresa, se faz necessário o entendimento de requisitos de competitividade, das opções de inserção nos diferentes arranjos e da relação dinâmica entre estratégia e formação de

competências. Conforme dito anteriormente, a estratégia determina a estrutura, mas neste caso entende-se que é possível conciliar as duas visões.

Os debates sobre os fatores que determinam a competitividade das empresas têm sido enriquecidos nos últimos anos com novas abordagens. A abordagem clássica é a “análise da indústria” ou do “posicionamento estratégico”, que tem em Michael Porter seu maior protagonista. Ela prioriza a análise dos mercados e da competição, e o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo como elementos primordiais no processo de formulação da estratégia (Porter, 1980, 1996). As análises recaem sobre produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades. Nesse sentido, é considerada uma abordagem “de fora para dentro”.

Uma abordagem alternativa está sendo construída a partir da “visão da empresa baseada em recursos” (*resource-based view of the firm*). Essa abordagem procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão. Considera que toda empresa possui um portfolio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos. É a partir desse portfolio que a empresa pode criar vantagens competitivas. Para os defensores dessa abordagem (PRAHALAD; HAMEL, 1990), a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos. Isto caracteriza essa abordagem como primordialmente “de dentro para fora”. “A VBR postula que as empresas com pessoas, estruturas e sistemas superiores são mais lucrativas, não porque invistam em barreiras de entrada para outras empresas ou porque ofereçam produtos diferenciados, mas sim porque elas se apropriam das rendas de recursos específicos da firma.

Tidd et al. (1998) classificam a abordagem da análise da indústria como racionalista e a Visão Baseada em Recursos como incrementalista: a primeira seria “fortemente influenciada pela experiência militar” e inadequada para ambientes complexos e de mudanças rápidas. Eles recomendam a adoção da segunda, “a qual deve ser encarada como uma forma de aprendizagem e experiência corporativa em termos de combinar maior eficiência com complexidade e mudanças”.

Em síntese, os autores afirmam estar havendo convergência entre as abordagens, não obstante uma distinção entre pressupostos (de fora para dentro versus de dentro para fora) ainda marque o campo de disputa entre autores. Entre as duas, os professores

Fleury, A. e Fleury, M. (2003) optaram pela abordagem a partir da Visão Baseada em Recursos, e então elaboraram uma representação que busca **combinar estratégia competitiva, aprendizagem e formação de competências num modelo dinâmico**, como o apresentado na figura 12.

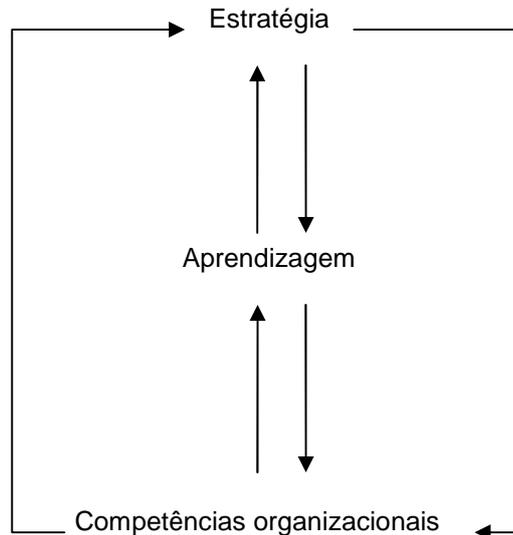


Fig. 12: Modelo dinâmico de estratégia e competências. Fonte: Fleury, A.; Fleury, M. (2003)

A formulação da estratégia competitiva deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte. A constante evolução das competências da empresa permite o sistemático refinamento e reformulação da estratégia competitiva e, a partir desta, são identificadas novas orientações para a formação de competências. A manutenção da relação dinâmica entre estratégia e competência é o principal objetivo dos processos de aprendizagem.

2.3.3.1 Tipologia de competências organizacionais *versus* estratégias competitivas

O termo competência essencial (*core competence*) ganhou importância no cenário gerencial a partir do artigo *The core competence of the corporation*, de Prahalad e Hamel (1990). De acordo com os autores, competências essenciais são recursos intangíveis que (a) em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados, (b) em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços

diferenciados e (c) em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados. As competências essenciais não estão estritamente relacionadas à tecnologia: elas podem estar localizadas em qualquer função administrativa. Além disso, para desenvolver competência essencial a longo prazo, a companhia necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional.

Fleury e Fleury (2003) avançam nessa discussão e constroem uma tipologia que sustenta o modelo de estratégia e formação de competências. Toda empresa possui, em diferentes proporções, competências relacionadas a três diferentes funções: Operações (Produção e Logística), Comercialização (Vendas & Marketing), e Desenvolvimento de Produto. Notar que as funções descritas em muito se assemelham aos universos da produção expostos por Zarifian (2001a), o que auxiliará futuramente, nas análises das evidências coletadas no estudo de campo.

Para a construção de nossa abordagem isso significa que, para a realização da estratégia da empresa, as competências acumuladas nessa função crítica constituem “a competência essencial da empresa”; ou seja, ela é a mais importante para a realização da estratégia competitiva. As outras duas funções exercem portanto um papel de apoio. O mesmo dizemos para essas competências. O ponto essencial dos autores é que a competitividade será maximizada quando houver alinhamento correto entre competência essencial e estratégia competitiva.

Fleury e Fleury (2003) prosseguem, dizendo que na relação entre as estratégias competitivas e as competências organizacionais, será considerado que qualquer estratégia competitiva, independentemente de suas características mais específicas, pode ser classificada em uma de três categorias: Excelência Operacional, Inovação em Produto e Relação com o Cliente. Essa tipologia, fortemente baseada em Treacy e Wieserma (1995) e em Porter (1996), é elaborada a seguir.

Excelência Operacional - Essa estratégia é aplicada por empresas que competem em mercados nos quais a relação qualidade/preço é a maior determinante da competitividade de produtos ou serviços.

Exemplo típico de Excelência Operacional é o das empresas automobilísticas, com destaque para a Ford no passado e a Toyota atualmente. No mercado de computadores, Compaq e Dell são os maiores exemplos. No setor de serviços, McDonalds e Wal-Mart, entre outras, são casos de renome internacional. A estratégia de Excelência Operacional implica desenvolver e colocar no mercado produtos/ serviços que otimizem a relação

qualidade/preço. A lucratividade da empresa é função direta da margem por produto e da escala de produção.

A função crítica para o sucesso da companhia é Operações, incluindo todo o ciclo logístico: suprimento, produção e distribuição. É nessa função que reside a competência essencial, que deve ser priorizada para que a empresa seja competitiva. Na indústria, o modelo da *lean production* tem sido considerado como o “ideal” a ser alcançado.

Inovação em Produto – As companhias que competem com uma estratégia de Inovação em Produto estão continuamente investindo para criar conceitos de produto radicalmente novos para clientes e segmentos de mercado definidos.

A função crítica é Pesquisa & Desenvolvimento & Engenharia (P&D&E). Exemplos de indústrias nas quais a competitividade é regulada pela Inovação em Produto são as indústrias de Tecnologia da Informação (TI), Telecomunicações, Computação e Internet. O mesmo padrão é encontrado na indústria Biomédica (Ciências da Vida). Porém, há inovadores no mercado de consumo, como a Sony e a 3M. Tais empresas garantem seu sucesso econômico com a alta lucratividade que alcançam no período em que usufruem a posição de monopólio de mercado.

O que é crítico para esse tipo de companhia é a rápida concepção de novos produtos e de seus respectivos processos de produção, que evoluem de escala laboratorial para escala industrial.

Orientada para Cliente - As empresas que adotam a estratégia Orientada para Cliente são voltadas para as necessidades de clientes específicos e procuram se especializar no desenvolvimento de produtos, sistemas e soluções que atendam a suas demandas atuais e futuras. Para isso, tais companhias priorizam o desenvolvimento do conhecimento sobre cada cliente e seu negócio.

Vendas & Marketing torna-se a função crítica, impulsionando os esforços de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia, e também de Operações. A Caterpillar é considerada um caso de “intimidade com o cliente” (TREACY; WIESERMA, 1995).

O forte relacionamento com os clientes (Intimidade com o Cliente, segundo TREACY; WIESERMA, 1995), sobre os quais a função Vendas é responsável, orienta Pesquisa & Desenvolvimento & Engenharia e Operações no desenvolvimento de soluções específicas em um modo pró-ativo.

Por fim, os autores consideram que, no processo de criação de vantagens competitivas, é necessário alinhar a estratégia competitiva e a competência essencial. À escolha de uma estratégia se associa uma competência na qual a empresa precisa ser

“mais excelente que seus competidores”, bem como as outras duas competências devem sustentar a primeira. A tabela 9 sintetiza esta tipologia de estratégias e competências. Em suma, uma empresa, para ser competitiva, precisa realmente compreender como se articulam competência essencial e estratégia empresarial.

Tab. 9 – Tipos de estratégia e sua competência essencial. Fonte: Fleury, A.; Fleury, M. (2003)

Estratégia competitiva	Função Operações	Função Desenvolvimento de produto	Função Vendas/Marketing
Excelência Operacional	Manufatura classe mundial/produção enxuta	Inovações incrementais	Convencer o mercado de que a relação qualidade/preço dos produtos/serviços oferecidos é ótima
Inovação em Produto	<i>Scale up</i> e produção primária	Inovações radicais (breakthrough)	Preparar o mercado e educar os clientes potenciais para a adoção da inovação
Orientada para Cliente	Manufatura ágil	Desenvolvimento de sistemas específicos (produtos/serviços)	Desenvolver relações com clientes específicos para compreender necessidades e vender soluções

2.3.3.2 Novo modelo de “competência” e competência de serviço

Relacionado às dimensões de Pessoal e Recompensas no modelo Estrela de Galbraith (1995), Zarifian (2001b) diz que só se pode realmente compreender o que está em jogo na transição do foco no produto para o foco no cliente, com a emergência do modelo da competência. Ele valoriza o trabalhador, ao fazer uma análise histórica das mutações profundas que sofrem o trabalho e sua organização. Segundo Zarifian (2001b), são essas mutações que explicam o motivo da importância adquirida pela temática da competência. Para ele, é crítico estudar historicamente a materialidade do trabalho (no que consiste trabalhar?), a maneira de representá-lo, e a garantia de sua avaliação (como o trabalho é visto na empresa? Como é avaliado? O que se identifica como trabalho?).

Segundo Zarifian (2001b), a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

O autor prossegue, dizendo que as difíceis, instáveis, e vigorosas mutações atuais no conteúdo do trabalho giram em torno dos conceitos de: (1) eventos, que são acontecimentos imprevistos, originados no sistema de produção e no ambiente, em contraposição ao posto fixo de trabalho taylorista, baseado em tarefas predefinidas; (2) da comunicação, que envolve negociar e entrar em acordo sobre objetivos e caminhos

organizacionais, em contraposição à coordenação e decisão hierárquica e centralizada; e (3) do serviço, cuja definição é uma modificação no estado ou condições de atividade de outra pessoa ou instituição, em contraposição à produção pura e simples de um bem físico. Ou seja, atualmente o evento é visto como algo positivo, e seu tratamento, usando a comunicação e a visão de serviço – em relação ao cliente – é a essência do trabalho nesse modelo alternativo, e importante para o sucesso da atividade produtiva.

E o trabalho passa também a se relacionar com o coletivo, pois Zarifian (2001b) diz que no momento em que os eventos são um pouco mais complexos e importantes, ultrapassam o saber e a ação de um único indivíduo. Nesse ambiente de grupo, a comunicação, cuja qualidade de suas interações é fundamental para o desempenho das organizações, se torna componente essencial. Nessa mesma linha, o serviço é o trabalho sendo gerado a partir da necessidade do cliente, definição essa com uma abordagem moderna da produção.

Aprofundando o conceito de serviço, presente na atual mutação do conteúdo do trabalho e da produtividade, o autor diz que nele existe a lógica de colocação mercantil, que basicamente segue o pensamento industrial taylorista de produtividade, e seu complemento, que é a lógica de resposta aos usos (clientes). A lógica de serviço é fortemente ligada, pois leva em conta justamente o pensamento do cliente e dos usos que ele dá ao produto que comprou.

A partir daí, Zarifian (2001b) faz a relação entre trabalho e competência dentro desse modelo alternativo de organização do trabalho. A competência não é uma negação da qualificação. Pelo contrário, nas condições de uma produção moderna, representa o pleno reconhecimento do valor da qualificação. O trabalho se torna o prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional. O uso desse prolongamento da competência pessoal se manifesta na competência de serviço, quando o profissional alia sua competência técnica à seguinte pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre meu cliente? Essa é a aplicação, em nível pessoal, da lógica de serviço, tão necessária à servitização.

Em seguida, Zarifian (2001b) discorre a tendência nas empresas de fazer confluir as grandes transformações na organização do trabalho, quais sejam, a organização celular, a organização em rede, e a organização por projeto. Esses tipos de organização têm em comum o fato de a prescrição se deslocar: do estabelecimento de procedimentos para o estabelecimento de metas; e também a competência é assumida por um coletivo, embora continue dependendo de cada pessoa.

Por fim, o autor argumenta que, das mutações do trabalho às mutações de sua organização, parâmetros puderam ser colocados para repensar o conceito de competência de maneira que, simultaneamente, afasta este repensar das ferramentas da primeira geração dessa abordagem. Ela o aproxima das formulações e expectativas iniciais, como formuladas em meados dos anos 1980, mas agora considerando as virtualidades engendradas pelas mutações do trabalho. Mutações essas que possibilitam um relacionamento maior com o cliente.

Na figura 13 a seguir tem-se, o resumo do capítulo, como a representação gráfica do quadro teórico e sua relação com o problema da pesquisa.

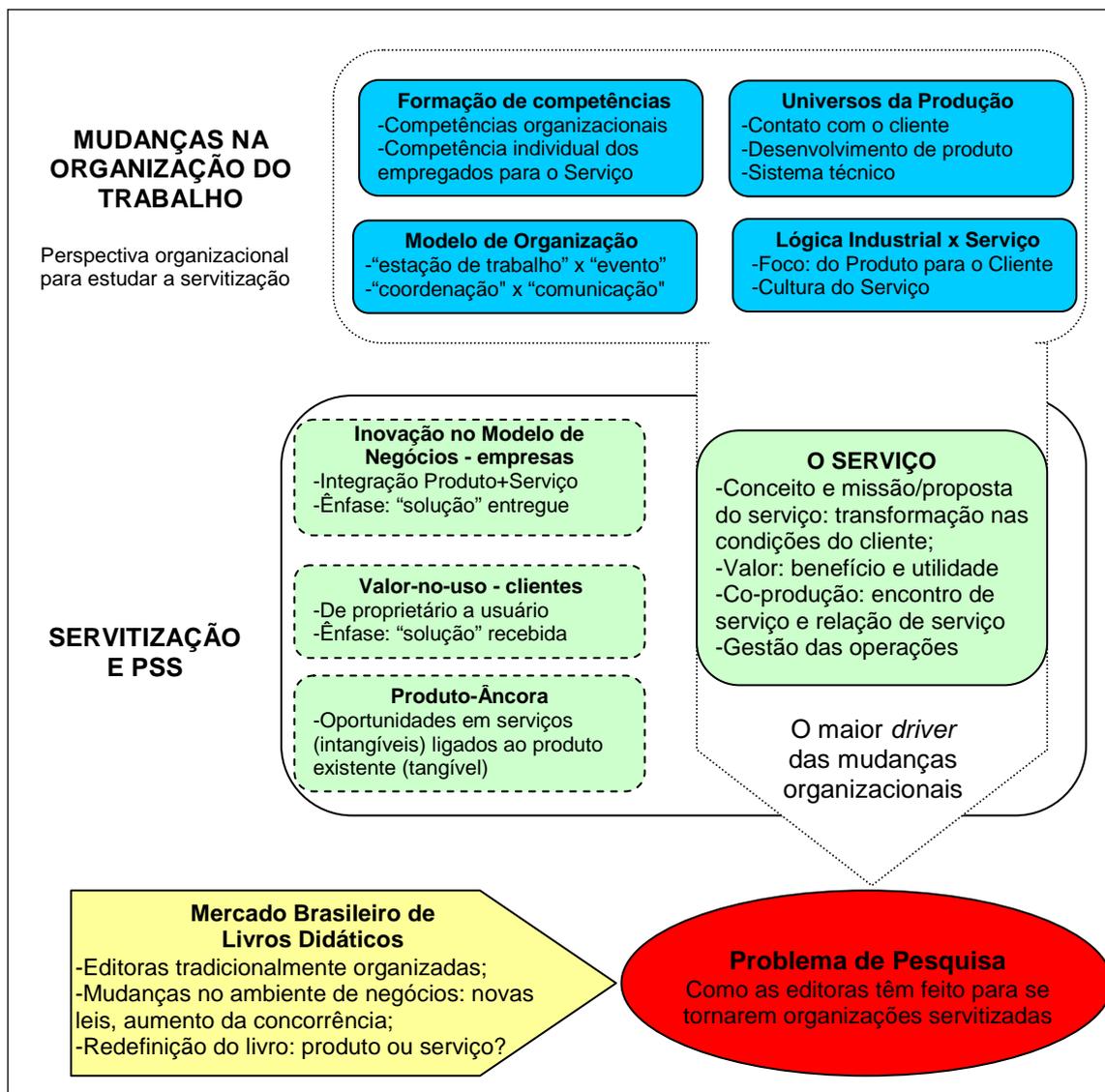


Fig. 13: Referencial teórico como perspectiva de observação do problema (elaborado pelo autor)

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Inicialmente, o capítulo introdutório da dissertação se prestou a apresentar o tema e o problema da pesquisa, bem como o setor econômico do trabalho de campo. Em seguida, o capítulo da revisão da literatura se prestou a aprofundar os diversos tópicos que permitem a compreensão adequada do problema, resultando na construção do *framework* teórico. Agora, com o conhecimento acumulado até o momento, será detalhado como o problema será conduzido até sua resolução.

Inicialmente, serão detalhadas as perguntas específicas; elas compõem todo o quadro “inquisitório” sobre o problema, e obter suas respostas implica observar a realidade, coletar evidências e analisar dados. Serão apresentados também os objetivos específicos da pesquisa, que são o ponto de partida para o plano de ação em campo, e cujo cumprimento indicará o sucesso do projeto. Ademais, serão formuladas as proposições, que, segundo Cauchick (2007), são afirmações construídas a partir de uma literatura, e que expressam uma série de variáveis que se pretende pesquisar/testar.

Em seguida, tendo em mente o problema e seus detalhes (perguntas e objetivos específicos), buscar-se-á o melhor método de pesquisa para endereçá-lo, bem como as técnicas de pesquisa mais adequadas para o método escolhido.

E, por fim, será mais bem definido e detalhado o universo onde ocorrerá a pesquisa de campo, incluindo o escopo e a unidade de análise.

3.1 Perguntas de pesquisa e objetivos de pesquisa específicos

Como afirmado anteriormente, para a presente pesquisa o problema a ser resolvido é estudar como as editoras de livros escolares no Brasil se tornam organizações servitizadas. A principal pergunta de pesquisa está indicada no quadro de Neely (2007), na figura 1: “Como as empresas industriais “tradicionais” conseguem fazer a transição para organizações servitizadas?”, a qual pode ser desdobrada nas seguintes perguntas específicas:

- **SERVITIZAÇÃO:** Quais serviços passaram a ser oferecidos pelas editoras, integrados ao livro didático?
- **SERVIÇO:** É evidente o surgimento de uma lógica de serviço na editora servitizada? Ela substitui ou convive com a lógica industrial?
- **SERVIÇO:** Como os colaboradores incorporaram a necessária cultura do serviço em seu trabalho rotineiro e em seu relacionamento com os clientes?
- **COMPETÊNCIAS:** Quais competências organizacionais e individuais foram mais exigidas, para tornar as editoras de centradas no produto para centradas no cliente?
- **ORGANIZAÇÃO:** Depois que as editoras decidiram agregar serviços aos livros, quais foram as mudanças nas dimensões do projeto organizacional (estratégia, estrutura, processos, recompensas, pessoas) que possibilitaram a servitização?
- **ORGANIZAÇÃO:** Que sistema organizacional de “produção” e entrega de serviços foi criado? Ele é integrado harmonicamente à produção dos livros didáticos? Quais as dificuldades e/ou facilitadores nesse caminho?

A resolução dessas questões será efetivada pelo alcance dos seguintes objetivos específicos, cujo fim é chegar a evidências que sustentem as conclusões:

- ✓ **SERVITIZAÇÃO:** Identificar e analisar a nova visão/missão empresarial e estratégia competitiva das editoras, e como isso redundou no novo modelo de negócios da servitização;
- ✓ **SERVITIZAÇÃO:** Levantar quais serviços e soluções passaram a ser oferecidos, e explicar como eles agregam valor ao cliente;
- ✓ **SERVITIZAÇÃO:** Classificar a servitização encontrada: sua dimensão, intensidade, etc., usando a tipologia de Oliva e Kallenberg (2003);
- ✓ **SERVIÇO:** Identificar e analisar as dificuldades na mudança da lógica industrial/taylorista para a nova lógica de serviço, bem como sua combinação;
- ✓ **ORGANIZAÇÃO:** Identificar e analisar as características organizacionais das editoras e das escolas particulares de ensino básico (fundamental e médio);
- ✓ **ORGANIZAÇÃO:** Descrever e explicar as transformações em todas as dimensões organizacionais causadas pela servitização das editoras: estratégia, estrutura, processos, recompensas e pessoas.
- ✓ **COMPETÊNCIAS:** Identificar a competência necessária a uma editora que decide por se aproximar dos clientes.

3.1.1 As proposições de pesquisa

Segundo Cauchick (2007), proposições guiam a pesquisa, ao propor *ex ante* - previamente à pesquisa de campo e suas evidências - possíveis resultados e conclusões sobre o problema. Ademais, a quantidade e profundidade das proposições criadas visam abranger todos os constructos que compõem o quadro de referência da dissertação. Assim, *a priori* podem ser feitas as seguintes proposições:

- **SERVITIZAÇÃO:** As mudanças trazidas pela servitização das editoras (oferecimento de PSS e seu valor, alterações organizacionais) visam entregar às escolas valor relacionado ao seu *core business* educacional.
- **SERVIÇO:** Passar ao oferecimento de soluções centradas no cliente demanda da editora uma transição da lógica industrial para a lógica de serviço. As pessoas mais afetadas pela nova lógica de serviço são as da retaguarda editorial.
- **COMPETÊNCIAS:** Para se servitizarem, as editoras têm que adquirir competências (organizacionais e pessoais) típicas das escolas que são suas clientes.
- **ORGANIZAÇÃO:** Ao se concentrarem no seu *core business*, as editoras mudaram de foco, com a redução/eliminação do esforço na produção de bens tangíveis (livros), e por outro lado a abertura de espaço para o desenvolvimento de conteúdo didático e a prestação de serviços.

Os resultados obtidos no trabalho de campo responderão às perguntas apresentadas, e verificarão a validade das proposições. Isso levará a maior conhecimento acerca da servitização, com uma compreensão mais apurada acerca das implicações para o projeto organizacional; além de testar a teoria existente.

3.2 Métodos e técnicas de pesquisa adotados

A fim de se buscar o melhor método, partiu-se do princípio de que o objetivo da pesquisa é primariamente explanatório, e acessoriamente descritivo, buscando aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido, e

sugerir hipóteses e questões. No caso, entender as causalidades e as transformações nos componentes organizacionais das editoras, visando à implantação bem-sucedida da nova lógica de serviço e posterior servitização, mirando o aumento da entrega de valor aos clientes. A partir de então, identificaram-se as principais características da pesquisa, quais sejam:

- As questões de pesquisa são do tipo “Como?” ou “Por quê?”;
- Há mais importância no processo do que nos resultados;
- Os eventos em foco são contemporâneos e não podem ser isolados de seu contexto, tornando-se portanto particulares;
- O pesquisador tem pequeno ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais relevantes.

Como resultado, nesta pesquisa pretende-se usar o método de estudo de caso, que Yin (2001) define como uma pesquisa empírica com as seguintes características:

- Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real;
- As fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente visíveis; e no qual
- É usada uma ampla variedade de fontes de evidência.

Yin (2001) reforça ainda que uma das aplicações mais importantes do estudo de caso é explicar as relações causais que são muito complexas para estratégias do tipo *survey* ou experimentais. E isso é justamente a necessidade para a presente pesquisa. A principal tendência em todos os tipos de estudo de caso é que estes tentam esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou um conjunto de decisões foram tomados, como foram implantadas e quais resultados foram alcançados.

Especificamente, pretende-se realizar um estudo de caso múltiplo pois, apesar de mais complexo, por considerar o fenômeno sob a perspectiva de múltiplos atores e requerer mais cuidados quando da análise e posterior síntese dos dados coletados, proporciona mais robustez nas conclusões, as quais servirão de subsídio à solução do problema de pesquisa. Além disso, os resultados da coleta de dados e informações não são homogêneos, afinal são várias empresas diferentes entre si, com diversas pessoas entrevistadas ainda mais diferentes entre si.

A determinação da quantidade de casos requer uma análise compensatória - *trade-off* - entre profundidade e relevância. Segundo Yin (2001), os estudos múltiplos são mais fortes que os de caso único, e portanto devem ser preferidos. Para o autor, as evidências

de casos múltiplos são mais convincentes. Segundo Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002), para certo montante de recursos disponíveis (incluindo tempo), quanto menor o número de casos estudados, maior a oportunidade de obter observações mais profundas. Por outro lado, quanto mais casos são estudados, menor a probabilidade de viés nas conclusões e mais facilmente podem ser generalizadas. Os autores resumem as vantagens e desvantagens de cada alternativa na tabela 10 a seguir.

Tab. 10 – Estudo de caso: único e múltiplo. Fonte: Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002).

Caso	Vantagens	Desvantagens
Único	Maior profundidade	- Limites à generalização de conclusões; - Vieses como a má compreensão da representatividade de um único evento, e excesso na coleta de dados.
Múltiplo	Mais generalizável; Previne viés do observador	- Mais recursos necessários; - Menor profundidade em cada caso.

Mais adiante, na subseção 3.3.1, será mostrado como se chegou à quantidade de três casos no estudo múltiplo.

O passo seguinte do planejamento do trabalho de campo envolveu definir as técnicas de pesquisa a usar, dentro do estudo de caso múltiplo. Foram escolhidas três técnicas: entrevistas com questionário semi-estruturado, levantamento documental (registros institucionais), e observação direta, a fim de se reunirem ferramentas para poder captar uma variada gama de evidências.

A entrevista pessoal é um método flexível de obtenção de informações qualitativas sobre um projeto, e de longe foi a mais importante para o trabalho de campo. Ela requer um bom planejamento prévio e habilidade do entrevistador para seguir um roteiro de questionário, com possibilidades de introduzir variações que se fizerem necessárias durante sua aplicação. Em geral, a aplicação de uma entrevista requer um tempo maior do que o de respostas a questionários. Por isso seu gasto – de tempo e dinheiro - pode ser elevado, se o número de pessoas a serem entrevistadas for muito grande. Em contrapartida, a entrevista pode fornecer uma quantidade de informações muito maior do que o questionário ou mera busca em documentos. Um dos requisitos para aplicação desta técnica é que o entrevistador possua as habilidades para conduzir o processo. Boas questões e um entrevistador sem habilidades, não fazem uma boa entrevista; ainda há as condições favoráveis que podem facilitar, caso, por exemplo, de um entrevistado que goste de falar e seja claro e coerente nas respostas.

O desenvolvimento de questões para a entrevista deve considerar alguns aspectos, para que seja efetiva, tais como: (i) adaptar a linguagem ao nível do entrevistado; (ii) evitar questões longas; (iii) manter um referencial básico (objetivo) para a entrevista; (iv) sugerir todas as respostas possíveis para uma pergunta, ou não sugerir nenhuma (para evitar direcionar a resposta).

Algumas habilidades desejáveis no entrevistador são: (i) conhecimento do assunto objeto da entrevista; (ii) capacidade de síntese e decisão; (ii) boa comunicação oral; (iii) posição imparcial sobre o assunto perante o entrevistado e (iv) auto-controle emocional.

Para o presente projeto de pesquisa, foram feitas as seguintes entrevistas: (1) entrevistas com 1 ou 2 pessoas em cada uma das editoras; (2) entrevistas com 2 pessoas em cada cliente (2 escolas para cada editora), que usem livros das editoras e recebam seus serviços (treinamentos, assessorias, etc.). Nas editoras, foram entrevistados os responsáveis pelas áreas editoriais (novos produtos), ou serviços educacionais, ou de marketing. Nas escolas, foram entrevistados os responsáveis pela adoção do material didático, que normalmente são os coordenadores pedagógicos, coordenadores de área, ou diretores-gerais, bem como um professor que recebeu treinamento ministrado pela editora. Informando antecipadamente, foram feitas 16 entrevistas no total, conforme tabela a seguir.

Tab. 11 – Tabulação da quantidade de entrevistas pessoais.

Empresas	Caso 1	Caso 2	Caso 3
1 – Editora1	1	-	-
2 – Escola1.A	2	-	-
3 – Escola1.B	2	-	-
4 – Editora2	-	1	-
5 – Escola2.A	-	2	-
6 – Escola2.B	-	2	-
7 – Editora3	-	-	2
8 – Escola3.A	-	-	2
9 – Escola3.B	-	-	2
Total de entrevistas = 16	5	5	6

Os questionários para as editoras e para as escolas são diferentes, e estão nos Anexos 1 e 2, respectivamente. Foi necessária a criação de dois roteiros de perguntas distintos, visto as perguntas centrais serem significativamente diferentes; afinal, são perspectivas diferentes da mesma relação editora-escola. (A parte comum é a do levantamento do perfil, da visão e da missão.) Ademais, os objetivos das entrevistas também são distintos:

- Para as editoras, o questionário teve o objetivo de (1) fazer o levantamento e caracterização dos clientes; (2) saber a motivação e a caracterização da mudança na lógica de atuação (da industrial para a de serviço); (3) conhecer delas sua definição de serviço (e seu valor) a partir da nova lógica; e (4) observar as conseqüências da nova lógica sobre os elementos organizacionais, as formas de gestão e a competência;

- Para as escolas, na condição de recebedora das soluções oferecidas pelas editoras, o objetivo maior foi levantar suas atividades que permitam executar a atividade ensino-aprendizagem em sala de aula. Ou seja, tudo deve girar em torno desse momento. Essas atividades levantadas serão os componentes do mapeamento de oportunidades de negócios que é a Cadeia de Atividades do Cliente (CAC). Com a CAC, as editoras conseguirão saber quais atividades podem ser oferecidas às escolas, sob a forma de serviços integrados ao material didático adotado. É provável que os levantamentos indicarão atividades provavelmente diferentes de escola para escola, dada as naturais disparidades entre as escolas e seus entrevistados. Para que elas possam ser úteis e lançadas na CAC, as respostas sobre as atividades serão depuradas e tabuladas, e constarão no Anexo 3.

A técnica de levantamento e classificação de documentos é viável quando a empresa mantém em seus arquivos informações sobre resultados de pesquisas, registros de gastos em propaganda, perfil de funcionários por departamento, treinamento de funcionários, número de vendedores por mês e por região, dados sobre produção, estoques e vendas mensais, práticas de preço etc. Essas informações, além de terem custos desprezíveis, poderão se tornar importantes, não só para a pesquisa em pauta, mas também para o delineamento de novas pesquisas. Existem também as pesquisas externas, realizadas em arquivos públicos, como órgãos governamentais e entidades de classe (sindicatos e associações de produtores).

Geralmente, o levantamento documental segue os seguintes passos: 1º inventário dos documentos, ou fase de levantamento propriamente dita; 2º primeira classificação geral dos tipos de documentos; 3º classificação específica dos documentos, incluindo análise de conteúdo.

Por fim, a observação direta é uma técnica de coleta de dados baseada na atuação de observadores treinados para obter determinados tipos de informações sobre resultados, processos, impactos, etc. Requer um sistema de pontuação muito bem preparado e definido, treinamento adequado dos observadores, supervisão durante aplicação e procedimentos de verificação periódica para determinar a qualidade das

medidas realizadas. Observações realizadas em fases iniciais de um projeto ou mesmo antes de seu início podem ser de caráter não estruturado, ou seja, realizadas de maneira informal. A observação direta depende mais da habilidade do pesquisador em captar informação através dos 5 sentidos, julgá-las sem interferências e registrá-las com fidelidade do que da capacidade das pessoas de responder a perguntas ou se posicionar diante de afirmações. Em geral, este método é aplicado com o pesquisador completamente fora das situações, fatos ou pessoas que está observando.

Uma das vantagens da observação direta é que o pesquisador não precisa se preocupar com as limitações das pessoas em responder às questões. Entretanto, é um procedimento de custo elevado e difícil de ser conduzido de forma confiável, principalmente quando se trata da obtenção de dados sobre comportamentos que envolvem alguma complexidade. Outro ponto a considerar é o problema da interferência do pesquisador (observador) no comportamento do observado (MARCONI; LAKATOS, 2000). Além disso, requer treinamento do observador. Naturalmente, nas duas editoras do estudo em que o pesquisador trabalhou, houve muito mais tempo para realizar a observação.

Os dados resultantes das múltiplas fontes de evidência (entrevistas, documentos e observação direta), de natureza qualitativa, foram analisados conforme a técnica de triangulação e comparação com o quadro referencial teórico elaborado, segundo as orientações de Cauchick (2007).

Para Yin (2001), a triangulação consiste em confirmar evidências coletadas em mais de uma fonte, aumentando assim a confiabilidade do estudo. Ela pode ser teórica (interdisciplinar), metodológica (multitécnica), do pesquisador (mais de um indivíduo/time), e de dados (comparação). No presente projeto de pesquisa, ocorreram triangulações:

- (1) Metodológicas - três técnicas simultâneas: entrevista, análise de documentação e observação direta;
- (2) De dados - vários entrevistados, vários documentos, e vários atos de observação.

Ao fim, foi gerado um relatório com a síntese da narrativa, bem como as evidências empíricas encontradas. Essas evidências foram então comparadas com os objetivos e proposições previamente formulados. Todo o desenvolvimento dessa parte está contido no capítulo 4 – Resultados.

3.3 Universo e escopo da pesquisa, e unidade de análise

Como exposto anteriormente, o universo pesquisado é o segmento brasileiro de livros didáticos. É um segmento editorial composto por 19 editoras, todas associadas à Câmara Brasileira do Livro (CBL) e ao Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL). Tiveram vendas totais de aproximadamente 207 milhões de livros, faturando 1,73 bilhão de reais em 2009 (CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO; SINDICATO NACIONAL DE EDITORES DE LIVROS; FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS, 2010), somando-se os mercados da rede particular e da rede pública de ensino. Nos últimos anos, grupos estrangeiros têm aportado nesse mercado, seja por aquisições de editoras estabelecidas, seja pela abertura de uma filial no Brasil, cuja proposta editorial frequentemente baseia-se na do país de origem, com adaptações à realidade brasileira. Adicionalmente, há editoras nacionais, pertencentes a grupos de outros segmentos (revistas, livros gerais, etc.), investindo em livros escolares (CASSIANO, 2004).

Os relacionamentos nesse segmento editorial não são simplesmente lineares e unidirecionais. Para melhor visualizá-los, foi elaborada a rede do segmento, relativa às escolas particulares (figura 14).

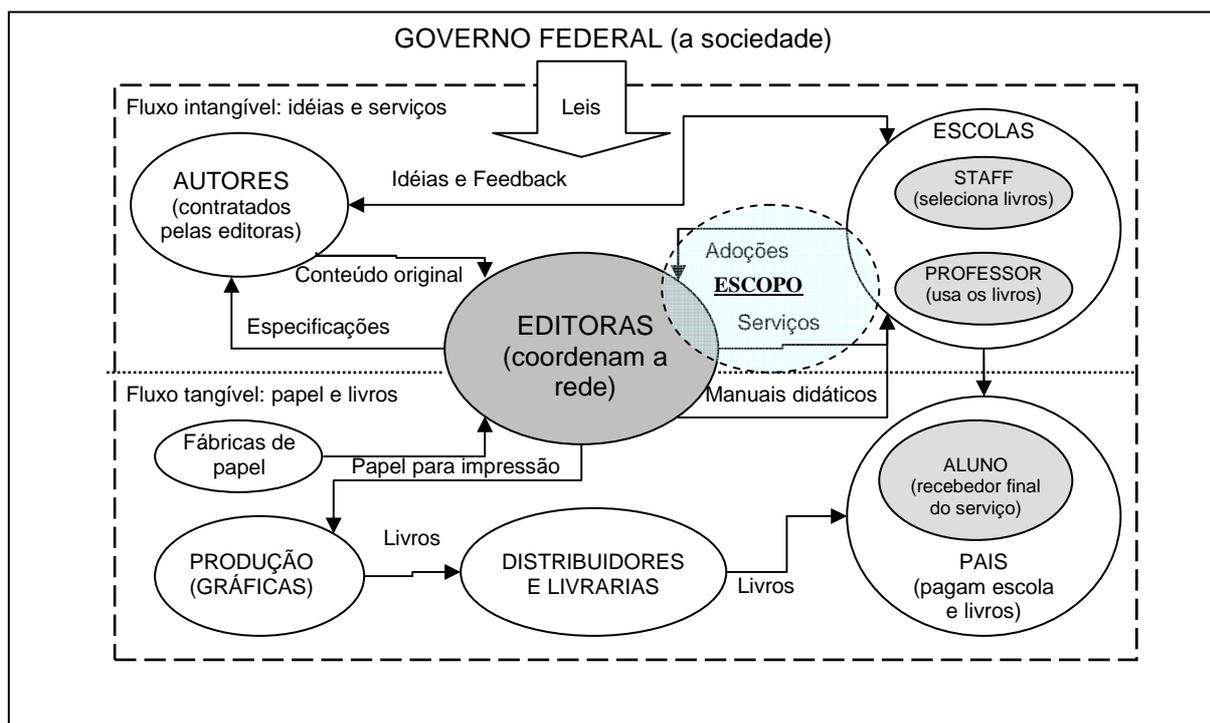


Fig. 14: Rede de relacionamentos no segmento de didáticos para escolas particulares (elaborada pelo autor)

Ela pode ser dividida em dois fluxos: de bens tangíveis e de idéias e serviços. É considerada uma rede porque a interação entre seus diversos componentes ocorre simultaneamente com mais de um par, e em mais de uma direção.

Como se verá adiante, ao contrário da maior parte do mercado (FERNANDES, GONÇALVES, 2011), as editoras de didáticos são os agentes centrais e coordenam a rede, possuem vários clientes. Um agente onipresente é o Governo, principalmente o governo federal, pois regula e fiscaliza todo o mercado, e representa os interesses da sociedade no ensino oferecido da rede particular. Como dizem Miranda e Luca (2004):

A produção de livros didáticos envolve uma densa trama entre saberes de referência, autores e editoras. Já o seu consumo envolve tramas não menos imbricadas entre mercado, projetos escolares, compradores e leitores finais. Entre uma ponta e outra, os efeitos normatizadores implementados pela ação avaliadora vinculada ao Estado agregam elementos que não podem ser desprezados na compreensão das relações possíveis entre produção e consumo... (MIRANDA; LUCA, 2004, p. 131)

Nessa arena institucional, o Governo Federal tem grande peso em relação à educação básica (fundamental e média): (1) define os Parâmetros Curriculares Nacionais, que regula o conteúdo didático dos livros; (2) faz o *ranking* anual dos livros lançados, formando o Guia do Livro Didático; e (3) compra quase 85% dos livros didáticos via PNLD e outros programas, para distribuição gratuita nas escolas públicas.

Como exposto anteriormente, o escopo da pesquisa é a interação das editoras com as escolas de ensino básico da rede particular, pois nela a servitização pode ocorrer livremente. Mais precisamente, a pesquisa focaliza as relações editora-escola, sua equipe de apoio (*staff*), e especialmente o professor, afinal ele é o agente educacional direto no processo ensino-aprendizagem. Por essa razão, é quem mais necessita ter transformadas as condições de atividade, ou seja, precisa receber treinamento para ser capacitado no uso do livro, em sala de aula, com seus alunos.

Como indicado, a produção física praticamente não mais ocorre no interior organizacional das editoras, dado que a maioria não mais possui departamentos gráficos, e sim terceiriza a produção para gráficas independentes. Aliás, boa parte das grandes gráficas em atividade no Brasil foi um dia criada ou controlada por editoras, sendo um departamento gráfico dentro da estrutura oficial, ou sendo uma empresa coligada. Atualmente, são poucas as editoras que mantêm alguma dessas formas de controle sobre a produção física, incluindo as aqui estudadas.

A venda para a rede particular ocorre por meio de filiais próprias e distribuidores, que então revendem os livros para os canais do varejo, quais sejam, as próprias escolas e principalmente as livrarias. Por outro lado, na maioria das editoras de didáticos, a fase pré-venda, que compreende a promoção e divulgação das coleções nas escolas, são inteiramente feitas pelas editoras (SA EARP; KORNIS, 2005). Utilizam-se funcionários registrados (regime CLT) ou autônomos. Esse contato direto com a escola e o professor propicia justamente a coleta de preciosas informações, que retornarão à editora sob forma de *feedback* e ajudarão no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Ressalte-se que, antes de adotar a visão centrada no cliente, algumas editoras (inclusive algumas não-participantes da presente pesquisa) tentaram usar equipes de divulgação dos distribuidores, mas não deu certo, pois a falta de exclusividade e de treinamento causou muitos problemas, principalmente relacionados a falta de comprometimento pessoal.

Nesta pesquisa, considerou-se inadequado incluir a atuação das editoras na rede pública, pois o relacionamento com o “dono” das escolas – o Governo – é rígido, pouco ou nada aberto a inovações no modelo de negócios. Tratam-se apenas de compras simples de livros, regidas pela lei de licitações, conseqüentemente havendo pouco espaço para a adição de serviços e outras soluções educacionais. Mais especificamente, as escolas públicas possuem certa liberdade em contratar serviços apenas em alguns casos, em que há autonomia – e recursos – para decidirem sobre a adoção de livros. Esse grau de liberdade depende de seu dono, isto é, o governo estadual ou municipal que lhes conceda autonomia. Como esses casos são complicados e incomuns – para não dizer raros – optou-se pela exclusão das escolas públicas.

Adicionalmente, excluíram-se as relações (a montante) entre o autor e a editora, e (a jusante) entre a escola e seus alunos e pais, pois a relação de serviço e o valor do serviço são influenciados por fatores fora do quadro teórico da servitização.

A unidade de análise é a empresa editorial como um todo, pois o problema de pesquisa se concentra nas implicações organizacionais da servitização, requerendo assim investigação em várias partes da empresa. Não obstante, em se tratando de uma relação de serviço que envolve um “oferecedor” de solução (a editora) e um “recebedor beneficiário” da solução (a escola), é necessário definir o foco do estudo e delimitar ainda mais seu escopo. Essa tarefa será desenvolvida na subseção 4.1.2 Detalhamento do escopo: entendendo melhor o cliente.

3.3.1 Seleção dos casos: critérios e justificativas

Definiu-se por pesquisar quatro empresas-caso no estudo múltiplo. Essa quantidade e as editoras específicas foram definidas por três motivos: (1) pelo fato de ser público e notório que prestam serviços relacionados aos seus livros, bem como estão entre as dez primeiras colocadas do segmento, o que indica que têm obtido sucesso com sua estratégia de negócios; (2) pelo fato de o pesquisador ter trabalhado no segmento durante a realização do projeto de pesquisa, o que lhe facilitou o acesso; e (3) pelo tempo disponível para realização da pesquisa de campo. Com isso, a fim de obter uma visão equilibrada dos fatos observados, a quantidade ideal seria de duas editoras em que o pesquisador trabalhou, e mais duas nas quais não trabalhou. No entanto, apenas uma das empresas do grupo “anti-viés” aceitou participar, **o que levou à quantidade final de três editoras, todas com sede nacional em São Paulo (SP).**

A primeira empresa, doravante chamada Editora1, pertencente ao maior grupo de mídia e comunicações brasileiro, atualmente detém a liderança no segmento-alvo. Ela já foi objeto de estudo sobre relação de serviço e lógica de serviço (FERREIRA JUNIOR; BERZAGHI; SILVA, M., 2004). A empresa seguinte, doravante chamada Editora2, é a segunda colocada no segmento, embora as editoras periodicamente revezem-se na liderança. Tem origem nacional, mas em 2001 foi adquirida por um grande grupo de mídia europeu. A terceira e última, doravante chamada Editora3, é estrangeira, também de origem européia, que por razões estratégicas instalou-se há oito anos no Brasil sem aquisições de editoras locais, e utiliza apenas a própria marca de origem. É a menor da amostra, e entrou no estudo por já ter sido estabelecida no Brasil com uma cultura de serviço, oriunda da matriz.

Adicionalmente, as três editoras participantes detêm juntas aproximadamente 57% do segmento de livros escolares (somando vendas públicas e privadas). Portanto, mesmo não tendo finalidade estatística, afirma-se que esse percentual contribui para assegurar que os casos resultam numa “amostra” significativa do que ocorre no segmento editorial.

Conforme informação resumida na seção introdutória da presente dissertação, o pesquisador entrou no segmento em outubro de 2002, na área de logística, quando se tornou empregado da Editora1, permanecendo lá até outubro de 2004. Em seguida, saiu por um convite da Editora3, justamente para colaborar no início da filial brasileira, ficando lá até alguns meses antes da finalização desta dissertação. E foi exatamente na Editora3

que lhe ocorreu a idéia de estudar as transformações organizacionais e mercadológicas pelas quais as editoras do segmento vinham passando, decorrente da decisão de prestar serviços complementares às escolas, principalmente as particulares. Posteriormente, veio a descobrir e compreender que o arcabouço teórico da servitização ajudava a explicar – e até prever - muitos dos fatos observados. Como dizem Marconi e Lakatos (2000):

... nascemos com expectativas, e no contexto dessas expectativas é que se dá a observação, quando alguma coisa inesperada acontece, quando alguma expectativa é frustrada, quando alguma teoria cai em dificuldades. Portanto, a observação não é o ponto de partida da pesquisa, mas um problema. (MARCONI; LAKATOS, 2000, p. 76)

Assim, é possível afirmar que os problemas cotidianos enfrentados pelo autor em sua rotina profissional no departamento de logística (nos cargos de analista, coordenador e por fim gerente) ajudaram-no a observar, investigar e encontrar as evidências empíricas necessárias à boa consecução da pesquisa. Foram momentos de rica experiência, em que foi possível observar pessoalmente boa parte das transformações aqui relatadas.

O fato de pertencer a um departamento envolvido indiretamente com o problema criou uma distância segura (nem perto demais, nem longe demais) para que o pesquisador não se tornasse um “interventor”. Com isso, evitou-se que a observação se tornasse impeditiva para a pesquisa, sob risco de não ser considerada imparcial. Ademais, na busca por maior redução do viés do observador, o acréscimo da Editora2 de fato se mostrou benéfico. Por não ter trabalhado nela, o “olhar a floresta pelo lado de fora” facilitou certa despersonalização das experiências vividas na Editora1 e Editora3.

Com relação à clientela, para o trabalho de campo foram escolhidas escolas apenas na Região Metropolitana de São Paulo. Primeiro, por questões práticas: não foram necessários grandes deslocamentos, o que demandaria muito tempo e incorreria em gastos; e segundo, por questões técnicas: escolas em São Paulo são exemplo suficiente do que ocorre com as outras escolas no resto do país, sem no entanto produzir viés ou distorcer a amostra.

Cada editora franqueou acesso a duas escolas que são suas clientes. Deliberadamente, foi sempre uma escola pequena e outra grande, pois a diferença no tamanho, grau de profissionalização e faturamento indica estruturas e processos decisórios diferentes em complexidade (MINTZBERG, 1995). Ademais, as editoras oferecem melhores pacotes de produtos e serviços para clientes maiores, e é interessante para o projeto de pesquisa conhecer as diferentes soluções ofertadas às escolas.

4. RESULTADOS

A partir daqui, são expostos e analisados os resultados da pesquisa de campo, nas nove organizações selecionadas. A primeira atividade foi a execução do trabalho de campo, qual seja, o estudo de caso múltiplo, o que requereu visitas pessoais às três editoras e às seis escolas. Lá ocorreram entrevistas, levantamento documental e observação direta, tudo executado pelo próprio pesquisador. De posse dos dados e informações coletados, foram construídas as subseções do presente capítulo.

A subseção 4.1 contém o detalhamento do escopo e uma melhor compreensão de quem é o cliente das editoras – a escola particular -, bem como suas atividades e características organizacionais genéricas. As características organizacionais das próprias editoras de livros didáticos também são expostas nesta subseção. Já na subseção 4.2 são apresentados em detalhe os três casos, onde eles são analisados de acordo com o *framework* proposto no capítulo Revisão da Literatura. Na subseção 4.3 há um tópico originalmente não previsto, mas que, ao longo do projeto de pesquisa se mostrou incontornável: o sistema de ensino apostilado. Há aproximadamente 15 anos, sua consolidação como evolução e substituto do livro tradicional, foi tão bem-sucedida, que se tornou concorrente de fato. E as editoras, que visam o lucro, foram impelidas a também entrar no negócio, usando como ponto de partida suas competências em livros.

Por fim, a segunda e última atividade do capítulo foi analisar, na subseção 4.4, as proposições de pesquisa. Ou seja, tendo agora em mãos a narrativa dos casos e grande rol de evidências, pode-se concluir e explicar se as afirmações *ex-ante* propostas na subseção 3.1.1 estavam ou não corretas.

4.1 Prólogo à apresentação do trabalho de campo

Antes mesmo de entrar nos casos, faz-se necessária uma subseção introdutória, que trará um maior entendimento sobre as características organizacionais das empresas envolvidas: as escolas particulares e as editoras. Usando como base os princípios da Teoria das Organizações de Henry Mintzberg, buscar-se-á compreender o funcionamento

delas. Esse esclarecimento mostrará como elas podem interagir entre si, ou antes, o que mudou em termos organizacionais para que novas interações – via serviços integrados ao livro escolar – pudessem ocorrer com mais eficiência e eficácia.

A subseção apresentará em seguida o detalhamento do escopo da pesquisa, bem como do cliente; será também exposta a Cadeia de Atividades das Escolas, que mapeia as oportunidades de interação editora-escola. Finalmente, será relatado o tradicional processo decisório em que as escolas avaliam o livro didático para adotá-lo, afinal ele é o produto tangível que continua sendo a “âncora” do relacionamento.

Todos esses detalhamentos já são fruto do trabalho de campo. Com eles, espera-se que o leitor se situe tanto no ambiente interno às empresas quanto externo, onde a rede de relacionamentos tem seus pontos de contato.

4.1.1 Características organizacionais das escolas e das editoras

ESCOLAS - A análise do funcionamento das organizações, seja qual for a sua natureza, demanda uma abordagem relativamente complexa, onde é necessário ter em vista inúmeros fatores. Esses fatores podem ser enquadrados nos mais diversos ramos, desde a sociologia das organizações às ciências do comportamento humano. Segundo Silva, R. (2005), a interpretação da escola como uma organização levou à elaboração, ao longo do século XX, de imagens associadas a diversas configurações definidas por teóricos das organizações. Henry Mintzberg é um caso paradigmático no que concerne ao estudo das diferentes estruturas, dinâmicas e configurações organizacionais, e tendo por base seus trabalhos, será possível compreender o funcionamento da escola. Ademais, poderão ser analisados os fluxos existentes nela e de que forma tais aspectos ajudarão a compreender alguns problemas com os quais ela atualmente se depara.

A escola – particular ou pública - geralmente se enquadra numa Burocracia Profissional (será discutido mais a seguir), dada a maior importância dos profissionais da “produção”, e aos quais é franqueada maior autonomia. Essa autonomia é ideal em um sistema essencialmente normativo, onde o profissional precisa estar qualificado para lidar com imprevistos comuns, ligados ao transcorrer da operação. Seus componentes são:

Linha Intermediária - apesar de a linha hierárquica não ser evidente numa escola, pode-se considerar nas instituições particulares maiores – e mais estruturadas - os coordenadores pedagógicos como sendo a ligação entre a direção e os professores-

operadores. Na verdade, é grande a “fluidez” de funções na escola, tanto que esses coordenadores, ou professores seniores, também fazem as vezes de tecnoestrutura, além de ministrarem aulas. Esses profissionais “trocam de chapéu funcional” com relativa frequência, em decorrência justamente da pouca formalização da tecnoestrutura, como se verá a seguir.

Tecnoestrutura - existe de fato uma dificuldade em enquadrar a tecnoestrutura em uma instituição de ensino, uma vez que nos modelos de gestão escolar ela é inexistente, ou são os próprios professores - ou a diretoria - que desempenham esse papel. De novo, o tamanho conta: se for uma empresa maior, como uma rede escolar, é possível que exista um *staff* fixo provendo conhecimento técnico-educacional e gerencial para a escola.

Centro Operacional - o produto deste componente não é forçosamente um bem, como as organizações escolares ilustram facilmente: no caso, pode ser o serviço de ensino, que ponha em marcha o processo de aprendizagem. Por extensão, entende-se que os professores são os operacionais que “produzem” o aprendizado nos alunos. De qualquer forma, toda organização vive em função do centro operacional, pois é para ele que ela existe.

Pessoal de apoio – dado que nas escolas essa dimensão é pouco desenvolvida, o pessoal de apoio resume-se àqueles que sustentam todo o sistema, na condição de auxiliares da ação educativa, funcionários administrativos, pessoal de limpeza e refeitório, biblioteca, vigilantes, e outros indivíduos que permitem o funcionamento rotineiro da organização.

Por fim, o fluxo de informação é o mais evidente, uma vez que ela circula pela organização escolar predominantemente por meio de comunicação direta e informal. Ademais, o fluxo decisório pode ser enquadrado num contexto atual, em que a comunidade externa vem assumindo maior importância na realidade escolar e na dinâmica educacional. Quando se abordam questões como a autonomia docente, gestão escolar, e democratização do ensino, com maior participação dos envolvidos na vida da escola - como pais e outros profissionais da educação -, é necessário ponderar sobre como toda essa nova dinâmica de informação e tomada de decisão será “digerida” pelos modelos organizacionais prevalentes na atualidade. Com isso, o processo decisório tem sido aberto para *stakeholders* antes pouco opinativos.

Ainda sob a perspectiva de Mintzberg, e adaptando as análises de Silva, R. (2005), as escolas particulares brasileiras têm as seguintes possibilidades:

Divisionalizada: é uma configuração que, não estando diretamente associada ao funcionamento rotineiro, aplica-se à estrutura em nível corporativo de uma instituição de ensino. Exemplos desse tipo são as franquias escolares e as redes de escolas vinculadas, direta ou indiretamente, a instituições religiosas. A matriz corporativa faz as vezes de vértice estratégico; sendo o órgão central de poder, possui diferentes departamentos, destinados a apoiar a direção (diretoria corporativa) e as unidades escolares, onde a “produção” do ensino acontece. Na subseção 4.2, será visto que essa configuração está representada em algumas das escolas selecionadas para o estudo de caso;

Simples: podem ser assim classificadas as escolas consideradas empresas de pequeno e médio porte, onde o proprietário é também o principal administrador, e por vezes participa inclusive do processo de seleção e adoção dos livros didáticos. Na subseção 4.2, será visto que essa configuração está representada em algumas das escolas selecionadas para o estudo de caso;

Burocracia profissional: esta configuração é a mais comum e a que mais se enquadra no funcionamento das escolas particulares no Brasil, consideradas empresas médias em tamanho, grau de profissionalização e faturamento (figura 15).

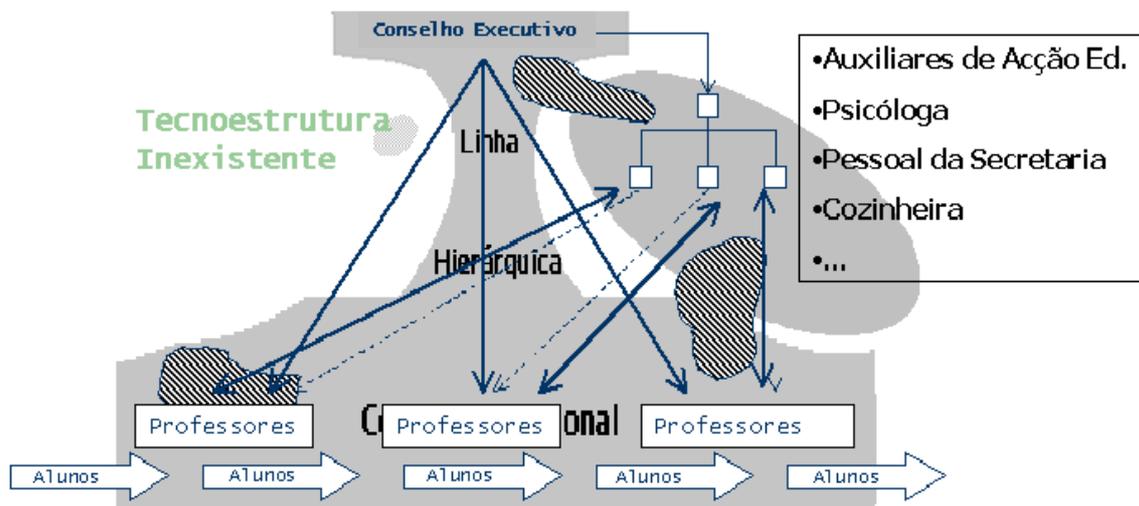


Fig. 15: O modelo de Mintzberg adaptado às escolas. Fonte: Silva, R. (2005).

Nela, o vértice estratégico tem, acima de tudo, uma função de coordenação do pessoal de apoio e gestão dos recursos financeiros e materiais, bem como do patrimônio da escola. Como nas outras configurações, é o centro operacional o componente-chave

da organização. Os operacionais (professores) gozam de mais autonomia para assumir responsabilidades: graças à sua formação, há uma padronização das qualificações, além de certa liberdade para elaborarem seus próprios planos de aula. A tecnoestrutura pequena ou inexistente numa escola realça suas características de burocracia profissional, sendo que o papel de avaliar o processo de produção (aprendizagem dos alunos) e os resultados (o aprendizado *per se*), cabe aos próprios professores dentro da sala de aula, ou em alguns casos ao corpo docente e *staff* especializado (nas reuniões técnicas do conselho pedagógico). Na subseção 4.2, será visto que essa configuração está representada em algumas das escolas selecionadas para o estudo de caso. Mesmo nos casos em que há uma configuração divisionalizada, a unidade escolar propriamente dita segue uma burocracia profissional.

Cabe informar que as configurações Burocracia Mecanizada e Adhocracia, em teoria, não se ajustam à missão de uma escola e às regulamentações vigentes no Brasil, e sequer foram encontrados exemplos práticos no trabalho de campo.

EDITORAS - Mintzberg também é de grande auxílio no estudo e classificação das componentes, dinâmicas e configurações das empresas editoriais. Assim, será possível examinar melhor o funcionamento das editoras - incluindo seus fluxos internos - e de que forma tais aspectos ajudarão a compreender e resolver o problema do presente projeto de pesquisa.

Antes de encontrar uma configuração organizacional que melhore o funcionamento de uma editora de livros didáticos, é importante refletir sobre que mudanças têm ocorrido na arena institucional do sistema educacional brasileiro. São mudanças visíveis e decorrentes da crescente predominância do cliente e sua busca por soluções que redundem em maior qualidade no ensino. Isso afeta mais as escolas, mas certamente também influencia as editoras, que não podem se manter alheias aos fatos. Portanto, precisam buscar modelos organizacionais mais adaptados a essa nova realidade.

Uma organização editorial geralmente é uma Burocracia Mecanicista, na qual a força da tecnoestrutura cria coordenação pela normalização dos processos de trabalho (será discutido a seguir). No Brasil e no mundo, a grande maioria das editoras a partir de médio porte, independentemente da especialização literária – incluindo as editoras de didáticos “pré-servitização” -, é fortemente baseada na estrutura hierárquica definida pelo organograma. Provavelmente, isso é uma herança da mentalidade taylorista, voltada à

otimização da produção do bem físico (impressão dos livros). Enfim, seus componentes são:

Linha Intermediária - numa editora a linha hierárquica é evidente, como na maioria das burocracias mecanicistas, e podem-se considerar os gerentes e coordenadores como os indivíduos que ligam a direção (vértice estratégico) às diversas funções: novos produtos (editoração), produção (gráfica ou contratantes de gráficas), contato com o cliente (divulgação, administração de vendas), etc.

Centro Operacional – os maiores operacionais são os profissionais da área editorial, pois produzem o conteúdo didático presente nos livros ou outro meio; outros importantes são das áreas de vendas e serviços. A produção gráfica (própria ou terceirizada) e a distribuição continuam existindo como uma atividade óbvia da editora, mas vem gradualmente perdendo espaço.

Tecnoestrutura – são os analistas que, sem envolvimento direto na produção, dão suporte aos gestores da direção e eventualmente da linha intermediária, como os analistas de organização e tecnologia da informação, custos, distribuição, marketing, etc.

Pessoal de apoio – nas editoras mais estruturadas e maduras, o pessoal de apoio sustenta todo o sistema, auxiliando do trabalho rotineiro: os trabalhadores administrativos, vigilantes e outros indivíduos que colaboram no funcionamento de toda a organização.

Nas editoras o fluxo de informação é evidente, uma vez que a informação entre todos os elementos circula através da comunicação formal, usando os canais proporcionados pela estrutura constituída.

Ainda analisadas sob a perspectiva das configurações organizacionais de Mintzberg, as editoras brasileiras têm as seguintes possibilidades:

Divisionalizada: não constitui uma estrutura completa desde a cúpula estratégica até o núcleo operacional, mas antes tem uma estrutura corporativa sobreposta a outras (filiais divisionais ou subsidiárias). Assim, o que liga o vértice (matriz) à base operacional são as unidades empresariais (divisões). Uma vez definida a estratégia na administração central, de onde emana o poder e a autoridade, as unidades têm sua autonomia de atuação, devendo ao final informar os resultados à matriz, conforme padrões predefinidos. Na subseção 4.2, será visto que todas as três editoras do estudo de caso se encaixam nessa configuração, dado que estão subordinadas a uma matriz corporativa (duas editoras têm matriz européia e uma tem matriz brasileira)

Burocracia mecanicista: nela, a tecnoestrutura tem papel preponderante, atuando para gerar padrões e controles (figura 16).

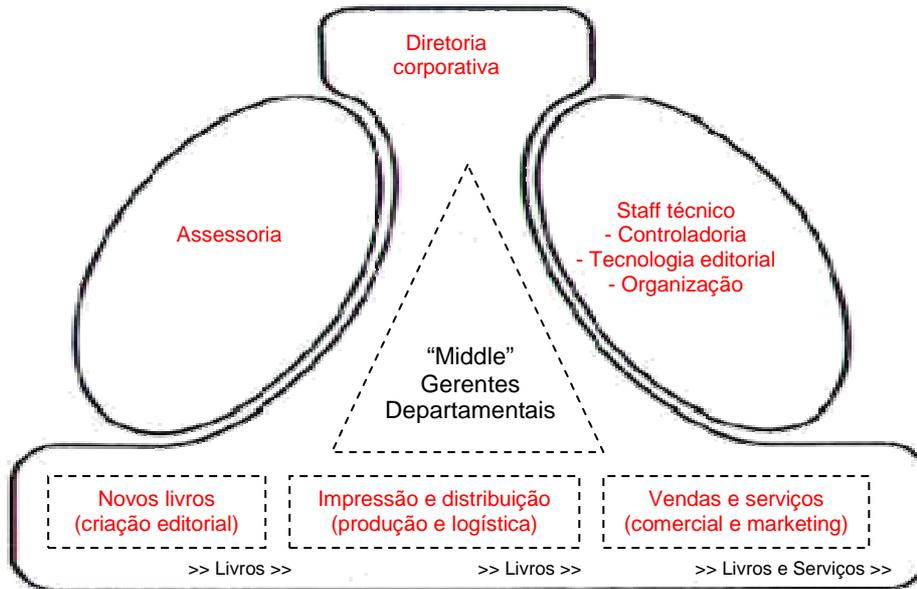


Fig. 16: O modelo de Mintzberg adaptado às editoras. Elaborado pelo autor.

A estrutura administrativa é sofisticada, sendo que os regulamentos e a hierarquia são predefinidos, e são divididas em departamentos segundo as funções empresariais: editorial, comercial, finanças, etc. Com isso, a administração (diretoria) é claramente distinta da linha intermediária (gerência) e da assessoria (*staff*), e o poder decisório é relativamente centralizado no topo. Os processos de trabalho são em sua maioria simples e repetitivos, com clara definição de responsabilidades e qualificações necessárias. E a produção é especializada e padronizada em rotinas, com grande escala.

Numa editora com essa configuração, os fluxos são mais regulados e os processos, mais rígidos. Toda comunicação tende a fluir pelos canais formais e segundo a hierarquia. De fato, até um dos processos mais importantes, o de desenvolvimento editorial de produtos (novos livros ou novas edições de livros existentes), é sobremaneira rígido, apesar de quase totalmente intelectual. Não obstante, a própria tecnoestrutura toma iniciativas, visando o aumento de produtividade. Por exemplo, recorrendo a princípios, métodos e softwares de Engenharia Simultânea, aplicada ao desenvolvimento editorial de livros, conforme exposto por Ferreira Junior, Marx e Silva, M. (2009). Dado que o verdadeiro produto de uma organização editorial é o conteúdo (fim), e não propriamente o livro (meio), sua estrutura e fluxos se apóiam cada vez mais na tecnologia da informação e no trabalho virtual (FERNANDES; GONÇALVES, 2011). Em reação, a

direção (vértice estratégico) passa a requerer maior controle, pressionando por mais padronização dos processos e procedimentos.

Na subseção 4.2, será visto que essa configuração ocorre em todas as três editoras do estudo de caso, em conjunto com a forma divisionalizada. Todas têm um relacionamento com suas respectivas matrizes corporativas baseado em troca padronizada de informações.

Simples: são assim classificadas as editoras consideradas empresas de pequeno e médio porte, onde o proprietário é também o principal administrador, e que participa inclusive dos processos editoriais de criação de livros. Apesar de ser a configuração mais comum no Brasil, que possui centenas de pequenas editoras, nenhuma das três editoras do estudo de caso se encaixa nessa classificação;

Cabe informar que as configurações Burocracia Profissional e a Adhocracia, em teoria, não se encaixam no padrão de atuação de uma editora, e sequer foram encontrados exemplos reais no trabalho de campo.

Por fim, Zarifian (2001a) provê um bom modelo de análise da estrutura organizacional. Usando como referência os universos da produção, detalhados na subseção 2.3.2, o sistema produtivo para as editoras são:

1. *Concepção de novas tecnologias e novos produtos ou serviços* - para as editoras, esse universo é representado pelas áreas editoriais, que criam novos livros. Ela é a “contratante” do autor, que produz um conteúdo didático original, de acordo com as especificações alinhadas à linha editorial vigente. Os “trabalhadores braçais” são os editores: encarregam-se do projeto editorial, projeto gráfico, projeto de arte, diagramação, revisão técnica, etc. Detalhe: a criação dos serviços, e o planejamento de seu uso como apoio ao livro, não ocorre no bojo do projeto do próprio livro, e sim é desenvolvido na área comercial; o desenvolvimento integrado é mais comum em sistemas de ensino apostilados;
2. *Sistema Técnico* - é composto por todas as funções clássicas de Operações, encarregadas do livro-produto: suprimentos, produção, transporte e distribuição física. As editoras do segmento compram o papel sem imposto, pois toda a cadeia do livro didático é livre de impostos. Esse papel é armazenado em um centro de suprimentos (próprio ou terceirizado), e em seguida enviado à planta gráfica (própria ou terceirizada), para a impressão. Os livros prontos seguem para o centro de distribuição (próprio ou terceirizado), e são então transferidos

para filiais comerciais, ou consignados/vendidos aos distribuidores. Seus trabalhadores e seus processos são aqueles tradicionalmente associados à burocracia mecanicista e à produção industrial clássica. Eles poderiam pertencer a uma editora tanto quanto uma montadora de automóveis ou uma fábrica de refrigerante;

3. *Relação com o público* – pode ser dividido em estrutura fixa e estrutura móvel:
 - (1) A fixa compreende as filiais comerciais e os *showrooms* – usualmente chamados de Casa do Professor, Sala do Professor, Espaço do Professor -, ou então é uma atividade terceirizada a distribuidores (terceirização prevalece onde há menos vendas). Tem o objetivo de vender o livros às livrarias e escolas, que por fim os revendem ao consumidor final (pais e alunos).
 - (2) E a estrutura móvel são os próprios funcionários responsáveis pelo contato direto com as escolas e professores, e que para lá se deslocam. Podem ser empregados próprios (regime CLT) ou autônomos. O Divulgador – também chamado de Gestor Comercial, ou Consultor de Vendas - tem o objetivo de realizar a divulgação e negociação comercial, na fase pré-adoção. Já o Assessor Pedagógico tem o objetivo de prestar os serviços de assessoria pedagógica, treinamento de professores, etc. na fase pós-adoção.

Como se vê, as áreas essenciais de uma editora de livros didáticos são o Editorial (retaguarda - produtos) e o Comercial (frente - mercado). Elas são as portadoras do que o negócio tem de único, têm os profissionais mais especializados e os processos mais específicos. Um detalhe: no modelo de Zarifian (2001a), o Marketing é colocado à parte dos três universos, mas as editoras sempre os relacionam diretamente com o Comercial. Inclusive o Marketing usualmente subordinado ao Comercial, ou tem peso equivalente,

As mudanças organizacionais necessárias à servitização das editoras serão apresentadas e analisadas caso a caso, na subseção 4.2. Para essa tarefa, serão usados os trabalhos de Galbraith (1995; 2002; 2005). São os que melhor expõem e analisam como se organizar para entregar soluções, além dos contrastes entre as empresas *product-centric* e as *customer-centric*.

4.1.2 Detalhamento do escopo: conhecendo melhor o cliente

De maneira ampla, são reconhecidas e consideradas as seguintes categorias de clientes: Governo (Federal, Estadual e Municipal), Distribuidores (maior abastecedor de livros para o varejo que abastece a rede particular), Livreiros (varejo), Escolas e Professores. Esses últimos têm uma dimensão dupla: são clientes no sentido de que paulatinamente cresce a venda de livros com desconto aos professores, que então os revendem a seus alunos, e principalmente no sentido de que é nele que se pensa quanto a levantamento de necessidades para gerar soluções (editar novos livros com métodos cada vez mais próximos da realidade do professor) e conseqüentemente estimular e induzir à adoção de novos livros. Já a Sociedade, provável mas abstrato cliente de uma empresa que produz ensino e cultura para os futuros cidadãos, é representada pelo Governo Federal, na figura da comissão da Saeb, que avaliará os livros inscritos no PNLD.

A ordem em que esses clientes são apresentados é decrescente do ponto de vista quantitativo. No entanto, qualitativamente, o principal cliente é sem dúvida o professor, e mais recentemente, ganha importância a escola. Afinal, ela começa a atuar mais fortemente com o professor, via equipe pedagógica especializada (nas escolas maiores), no sentido de preparar um plano pedagógico bem como escolher a coleção de livros que esteja em sintonia com sua proposta pedagógica.

Através do levantamento de campo nas editoras e escolas, a ser detalhado na subseção 4.2, foi aprofundada a análise das atividades que as ligam. Esse relacionamento foi então esquematizado como uma cadeia, presente na figura 17 a seguir, em que cada elo é um fornecedor e o seguinte é um cliente, que por sua vez se torna um fornecedor para seu cliente, e assim sucessivamente até o cliente final, formando então a Cadeia do Conteúdo Didático.

Optou-se por chamar a cadeia do *conteúdo* didático, e não do *livro* didático, pois aqui se abstrai do bem tangível, uma vez que, apesar de ser o elo material da relação entre a editora e a escola, ele não é relevante para a pesquisa. Caso fosse relevante, a cadeia desenhada teria que abranger também toda a produção e distribuição física dos livros, o que não contribuiria para nossas investigações e resolução do problema de pesquisa. Reiterando, o escopo da pesquisa são as relações entre a editora e seu cliente: a escola particular, seus professores e equipe de apoio, isto é, entre os elos 2 e 3 da cadeia.



Fig. 17: Cadeia do conteúdo didático e escopo do projeto de pesquisa (elaborado pelo autor).

Para as editoras do segmento - incluindo as participantes do trabalho de campo -, o aluno (e seu pai ou responsável) passa quase despercebido como cliente. Por isso, praticamente não há canais de interação com ele, apesar de ser a consequência lógica e o fim natural da Cadeia do Conteúdo Didático. Para as editoras, o aluno é representado pelo professor, que por sua vez assume o papel de prestador de serviço, ao interpretar, compreender e gerar soluções para a aprendizagem do aluno. Mas isso vem mudando aos poucos: existe uma busca por maior interação com alunos e pais, conforme relatado na subseção 4.3 mais adiante, em que a Internet e os sistemas de ensino apostilados possibilitam mais proximidade e interação.

4.1.2.1 Perfil das redes privada e pública de escolas e o “novo professor”

Inicialmente, será exposto breve perfil da rede pública de ensino. Em seguida, será traçado o perfil do cliente-alvo das soluções produto-serviço em livros didáticos: a rede particular. E, por fim, será traçado o perfil do professor: ele é o principal receptor de serviços por parte das editoras, por ser o responsável pela exposição e aplicação, em sala de aula, do conteúdo didático.

Rede Pública – Embora esse segmento de clientes esteja oficialmente fora do escopo da presente pesquisa, é útil dar ao menos uma visão panorâmica dele. Afinal, eventualmente pode tornar-se mais fácil oferecer soluções produto-serviço educacionais também para escolas públicas, que poderão então se beneficiar da servitização. É o maior cliente individual das editoras, ao comprar diretamente, sem intermediários (livrarias ou distribuidores), livros por meio dos seus vários programas de aquisição de material didático, sendo que o maior é o já citado PNLD. A maior parte da compra é feita pelo governo federal, com pequenas parcelas feitas pelos governos estaduais e municipais. Em 2011, foram comprados aproximadamente 154 milhões de exemplares, com gastos de 1,02 bilhão de reais (FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO, 2011).

Os operadores do ensino são os governos estaduais e municipais, através de suas respectivas redes de escolas públicas gratuitas. Para tanto, essas escolas recebem o material didático, comprado no PNLD e doado pelo governo federal.

Rede Particular - Seus clientes atuais e potenciais são mais de 35 mil escolas particulares pagas, com aproximadamente 8 milhões de alunos matriculados (15% do total); compraram aproximadamente 84 milhões de exemplares em 2009, gerando faturamento de 1,03 bilhão de reais (CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO; SINDICATO NACIONAL DE EDITORES DE LIVROS; FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS, 2010).

A escolha das coleções de livros didáticos para o ano letivo seguinte ocorre entre outubro e dezembro; o chamado processo de adoção, que será detalhado na subseção 4.1.3.1. É nessa época que as editoras fazem a chamada divulgação: sua equipe promocional, os chamados divulgadores, visitam as escolas com as novas coleções, bem como organizam eventos promocionais voltados aos professores.

Uma vez decidido quais coleções foram adotadas, ocorrem as vendas. As vendas se concentram no Período Escolar, entre novembro do ano atual e março do ano seguinte, quando as escolas entregam aos pais dos alunos a lista dos livros adotados. A rede particular é abastecida pelo canal de vendas das editoras, isto é, diretamente pelas editoras, ou indiretamente por distribuidores e livrarias (FERNANDES; GONÇAVES, 2011).

Professor - é o receptor “pessoa física” direto dos principais serviços prestados pelas editoras. Exigências impostas aos educadores face a esta nova realidade profissional – Esta pessoa, um profissional que precisa ser instrumentalizado pela escola e pelas instituições de formação profissional e precisa de novos agentes que contribuam para sua formação e atualização de conhecimentos. Criar novas competências no aluno, ajudá-lo a construí-las, implica novas competências para o professor. A competência humana é um mecanismo social, envolvida numa relação interpessoal (ZARIFIAN, 2001b).

Se o mundo do trabalho exige competência, a escola deve produzi-la. A evolução empresarial exige a superação do modelo taylorista, exigindo que o profissional seja capaz de produzir continuamente. A competência não é estática, mas dinâmica. Sendo a competência um saber agir, como isso funciona? O competente é aquele que é capaz de mobilizar, de operar de forma eficaz e eficiente as diferentes funções de um sistema onde intervêm recursos tão diversos quando são as operações de raciocínio, os conhecimentos, as ativações da memória, as avaliações, as capacidades relacionais e os esquemas comportamentais.

Há que se reconhecer que além de muitos saberes, o profissional da educação precisa desenvolver competências que vão além do domínio dos conteúdos a serem ensinados em sala, e que estão depositados nos livros didáticos. Nesse contexto, o treinamento básico prestado pela editora age exatamente sobre o âmbito da construção de saberes e competência, especialmente no tocante à pedagogia (uso dos livros). e diversas outras oportunidades ainda existem.

O professor e antropólogo Philippe Perrenoud, estudioso das competências para esta nova postura profissional exigida do professor, reconhece hoje uma lista de cerca de cinquenta competências cruciais na profissão do educador. Estas competências, ele organizou em dez grandes grupos (PERRENOUD, 2000):

- Organizar e estimular situações de aprendizagens.
- Gerar a progressão das aprendizagens.
- Conceber e fazer com que os dispositivos de diferenciação evoluam.
- Envolver os alunos em suas aprendizagens e no trabalho.
- Trabalhar em equipe.
- Participar da gestão da escola.
- Informar e envolver os pais.
- Utilizar de novas tecnologias.

- Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão.
- Gerar sua própria formação contínua.

Para Perrenoud (2000), muitas delas parecem familiares a muitos educadores. Esta familiaridade está relacionada ao discurso “moderno” acerca dos avanços educacionais, os quais fazem parte do nosso “ideário pedagógico”, sem que tenhamos consciência da profundidade desses conceitos. Imagina-se que dar um curso faz parte da lista de competências do professor, porém é uma habilidade pedagógica comum e bastante pobre, se for levado em conta a gama de situações e procedimentos de aprendizagem, e a diversidade de aprendizes.

O mundo ideologizado do ensino desconfia, entretanto, do “enfoque por competências, suspeitando assim, que a escola está a serviço da economia em detrimento da cultura, pois sempre se associa competência à tradição utilitarista ou à característica neoliberal do mundo do trabalho”. Já é tempo de o profissional de educação se abrir novos horizontes educacionais, sem no entanto perder sua criatividade.

“Assim, a denúncia da moda das competências parece uma luta simultânea contra a racionalização da profissão e a asfixia dos saberes e da cultura. Se a noção de competência parece-lhes empresarial, tecnocrata, utilitarista, se lhes parece contrária ao humanismo e ao conhecimento, como é que os professores poderiam reconhecer que exercem inúmeras competências para realizar seu trabalho, para fazer aprender ou simplesmente permitir a coexistência e a cooperação em uma classe e em uma instituição?” (PERRENOUD, 2000)

Tab. 12 - As qualidades esperadas do professor do futuro. Fonte: Perrenoud (2000)

No âmbito da socialização e da cidadania	No âmbito da construção de saberes e competências
<ul style="list-style-type: none"> • Pessoa confiável • Mediador intelectual • Animador de uma comunidade educativa • Garantia da Lei • Organizador de uma vida democrática • Transmissor cultural • Intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizador de uma pedagogia construtiva • Garantia do sentido dos saberes • Criador de situação de aprendizagem • Administrador da heterogeneidade • Regulador dos processos e percursos de formação

As competências exigidas do professor são de uma complexidade que suplantam em muito as habilidades técnicas e didáticas, baseadas nas ciências cognitivas, quanto a enfoques transversais que aliam a psicanálise e a sociologia, que visam a criar ou a manter – e, portanto, a explicar e a compreender – o desejo de aprender, o sentido dos

saberes, o envolvimento do sujeito na relação pedagógica e a construção de um projeto, que envolve um sujeito sistêmico e social (PERRENOUD, 2000).

Não há números precisos sobre o assunto, mas é possível ver que a quantidade de professores não tem sido suficiente para atender à demanda representada por mais alunos e escolas na rede particular, tampouco tem sido suficiente a capacitação e valorização do docente (CAMARGO, 2009). Logo, para as editoras, mostra-se clara oportunidade de negócios em serviços.

4.1.2.2 A cadeia de atividades das escolas e os pontos de contato com as editoras

Para melhor visualizar as oportunidades de negócio advindas do relacionamento presente no escopo supracitado, e com base nas percepções que as escolas têm de suas atividades (captadas nas entrevistas), utilizou-se o mapeamento proporcionado pela Cadeia de Atividades do Cliente. Como essa é uma relação entre empresas, depreende-se que a escola, por sua vez, também tem um cliente “consumidor final” no elo a jusante: o aluno que nela estuda, e os pais, que contratam e pagam pelo serviço de ensino, bem como pelos livros adotados. Portanto, é natural que a escola se envolva em atividades a fim de obter um conjunto de resultados ligados à satisfação de seus consumidores finais. Mas reiteramos que esse relacionamento não será analisado em profundidade, pois não está no escopo desta dissertação.

Os levantamentos das atividades de cada uma das seis escolas pesquisadas constam no Anexo 3. Os resultados desejados pela escola-cliente se referem ao desenvolvimento equilibrado de processos educacionais de informação e formação, que estimulem no aluno (consumidor final) o exercício da liderança e o habilite a atuar positivamente na sociedade. Para isso, a escola se engajará em atividades que busquem novas tecnologias e métodos pedagógicos aplicados à educação, além do investimento na capacitação de seus profissionais de linha e de *staff*, bem como definirá procedimentos para o trabalho docente. Esses profissionais educadores devem acompanhar o cotidiano escolar dos alunos, ao elaborar tarefas específicas, diagnosticar possíveis problemas e sugerir soluções. Nesse sentido, o consumidor final é considerado um participante, co-produtor do conhecimento, e a escola, uma agência estimuladora e integradora do processo de desenvolvimento individual. A aferição dos resultados, do ponto-de-vista do

consumidor final, que recebe a aula ministrada pelo professor com auxílio do(s) livro(s), é através das provas aplicadas nos alunos.

Pelas características expostas acima, a editora pode aprofundar suas relações com a escola através do oferecimento de serviços de treinamento de professores, assessoria pedagógica, e materiais didáticos complementares. De modo geral, as editoras encontraram na necessidade de valorização do professor uma oportunidade de negócio. Uma equipe de professores qualificada compensa eventuais deficiências na infraestrutura ou material didático, porquanto as ações no sentido de qualificá-lo, de transformar suas condições de atividade, terminam por valorizá-lo (MCKINSEY & COMPANY, 2007).

E essas oportunidades se encaixam na Matriz de Oportunidade de Serviço como RECONFIGURAÇÃO TEMPORAL dos negócios (figura 18), pois:

1 – estão situadas na cadeia primária de atividades da escola;

2 – estão inseridas nessa cadeia primária temporalmente, isto é, ao longo do tempo que a escola leva para executar as tarefas necessárias para obter os resultados supracitados, ligados à satisfação de seu consumidor final;

3 – propõem uma reconfiguração nessa natureza temporal, pois não cria novos serviços (atividades), apenas há um novo delineamento da fronteira entre o que era feito pela escola e agora passou a ser feito pela editora, a fim de obter os resultados desejados pela escola referentes à satisfação de seu consumidor final (aprendizado pelos alunos).

As atividades foram mapeadas segundo os dados extraídos das entrevistas, que foram então tabulados e comparados entre si. As atividades coincidentes nas respostas das escolas foram então lançadas no diagrama. Destaque-se que as oportunidades de negócio advindas da reconfiguração temporal não necessariamente levarão a uma entrega total de certa atividade da escola à editora. Com efeito, em todas elas pode haver apenas um compartilhamento, ou então uma prestação de serviços de consultoria por parte da editora. De qualquer maneira, as editoras tiveram de considerar o risco envolvido no processo, dado que assumir atividades previamente executadas pelas escolas podem apresentar grandes desafios (SLACK, 2005).

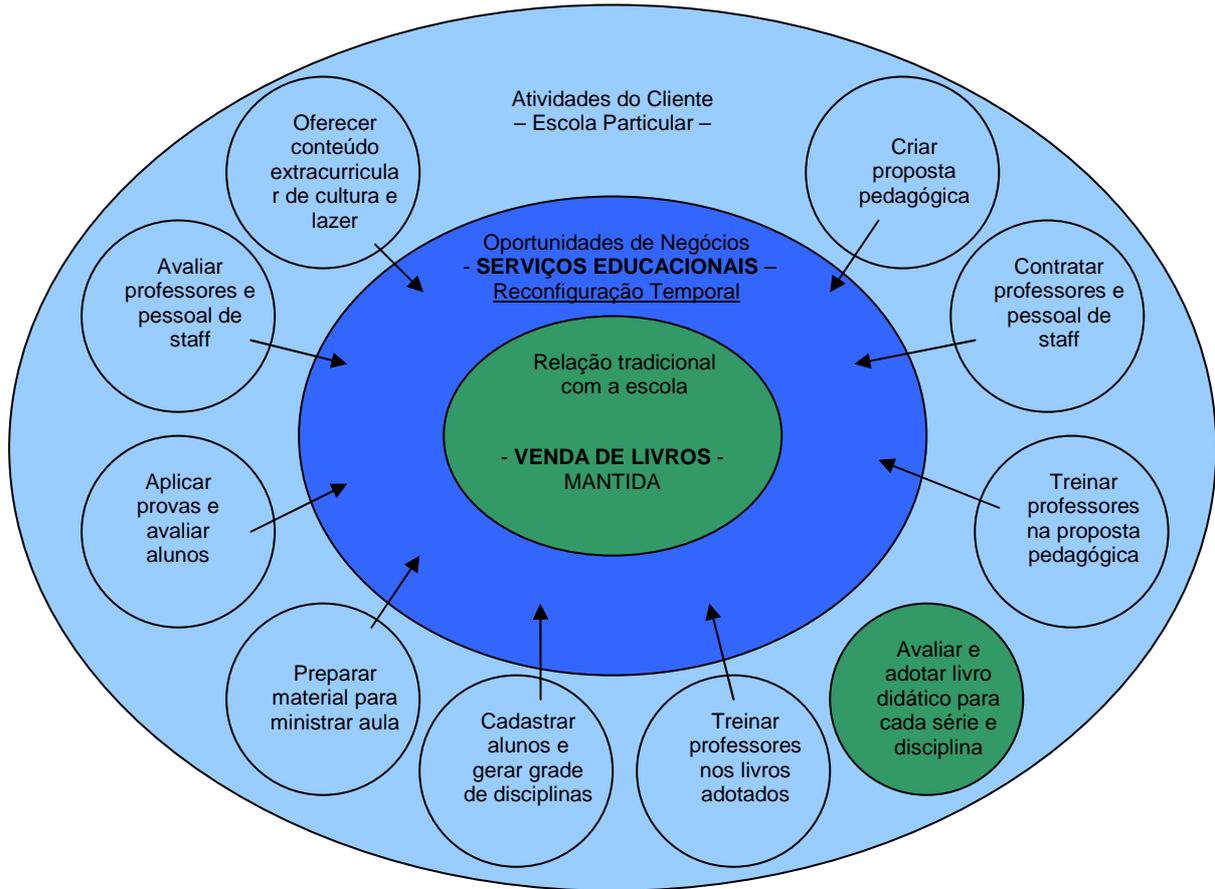


Fig. 18: Cadeia de Atividades das Escolas. Adaptado de Sawhney, Balasubramanian, Krishnan (2004).

4.1.2.3 Processo decisório das escolas para adoção de livros e contratação de serviços

Como dito anteriormente, a promoção e divulgação nas escolas são inteiramente feitas pelas editoras do segmento. Esse contato direto com o professor, coordenador pedagógico, ou outro responsável pela seleção, propicia contato fundamental para a coleta de informações. Com isso, a editora tem condições de avaliar seu atendimento e seus produtos, bem como criar novos produtos, serviços e soluções. Há geralmente um divulgador para cada região geograficamente delimitada; ele visita todas as escolas circunscritas, não importando seu tamanho ou importância. Exceções são em casos de grandes vendas, em que eventualmente entra na negociação o gerente comercial regional ou até algum diretor corporativo.

Tanto na rede pública quanto particular, o período de vendas é sempre precedido pelo período de divulgação, que é o mais importante momento de interação entre a editora e a escola. A divulgação é parte da chamada “adoção”, que é o processo seletivo das escolas para definirem as coleções de livros para o ano letivo seguinte, sendo que a negociação é iniciada pelo aspecto técnico e finalizada pelo aspecto comercial. À maneira de um laboratório farmacêutico, os livros (remédios) são mostrados e demonstrados aos professores e escolas adotantes (médicos e hospitais), que então os receitam aos alunos (os pacientes). A maior parte da divulgação ocorre anualmente, entre agosto e novembro, e as listas de adoção são emitidas no início de dezembro. Uma vez emitidas, as listas fluem para as livrarias e para as próprias editoras, que então se preparam para as vendas aos pais dos alunos: é o chamado “período escolar” ou “volta às aulas”.

O processo seletivo pode ser mais ou menos estruturado, dependendo principalmente do tamanho e profissionalização da escola, podendo haver de uma até várias pessoas envolvidas. Nas escolas pequenas, com configuração organizacional mais simples, o processo é naturalmente mais enxuto, envolvendo menos pessoas. Geralmente é apenas o diretor – ou proprietário -, que também tem conhecimentos pedagógicos. Ou então apenas o professor da disciplina faz a avaliação e decisão.

Nas escolas médias e grandes, de configuração de burocracia profissional, o processo decisório é mais estruturado, ficando a decisão técnica a cargo do coordenador pedagógico, que pode ou não se reunir com os professores da disciplina e colhe suas opiniões, e em seguida uma decisão comercial, em que o coordenador pedagógico ou o diretor da escola se reúne com as editoras concorrentes e colhe as propostas de contrapartida: reuniões com o autor, páginas complementares

Tab. 13 – Responsáveis pela seleção/adoção dos livros didáticos. Elaborado pelo autor.

Tamanho da escola	Professor responsável pela disciplina	Coordenador pedagógico	Conselho de professores da disciplina	Conselho pedagógico	Diretoria
Pequena	Sim	NE*	NE*	NE*	Sim
Média	-	Sim	NE*	NE*	Sim
Grande (ou rede de escolas)	-	-	Sim	Sim	Sim

* NE = não existente na estrutura da escola

Podem ser escolhidas coleções inteiras ou apenas um dos livros (de um ano escolar específico). São usadas várias esferas de decisão, conforme o tamanho da

escola, o que se reflete no seu nível de organização. E geralmente passa pela diretoria, que arremata com a negociação comercial. Ou uma combinação delas, vista na tabela 13.

Segundo as escolas visitadas para o trabalho de campo (mais detalhes serão dados na apresentação dos casos), são usados os seguintes critérios, nessa ordem de importância:

1. Alinhamento com proposta pedagógica da escola;
2. Análise de conteúdo (inclusive conteúdo impróprio);
3. “Reciprocidade”: assessoria pedagógica, treinamento e guias didáticos gratuitos, comissões, eventos;
4. Preço para o (pai do) aluno;
5. Serviços adicionais: gestão escolar, acesso dos professores e alunos a conteúdo via web, paginas complementares, palestra com os autores, etc.

De maneira geral, a proposta que as escolas consideram como sendo de valor, é aquela em que as editoras oferecem um livro com conteúdo didático de qualidade, com preço alto mas não abusivo, e o apoio para a escola, como os materiais de apoio (livros do professor, guias didáticos, roteiros de leitura, etc.) e os serviços pós-adoção, de modo a aumentar o desempenho do livro em sala de aula: oficina de treino para os professores, planos de aula, modelo de provas para os alunos, etc. reunidos sob o nome genérico de assessoria pedagógica. Serviços adicionais, como consultorias mais complexas envolvendo revisão de proposta pedagógica, não são críticos para a adoção de livros de uma editora.

Como dito anteriormente, o relacionamento das editoras com a rede pública está fora do escopo do presente trabalho, não sendo necessário portanto detalhar seu processo de escolha de livros. De qualquer maneira, um resumo com o processo de escolha, e os números do PNLD realizado em 2011, encontra-se no Anexo 4.

4.2 Apresentação e análise do trabalho de campo

Cada caso será apresentado e analisado segundo o seguinte roteiro:

Cada caso será apresentado e analisado segundo o seguinte roteiro:

- 1 – Descrição da visita: duração, e perfil do(s) entrevistado(s) da editora em foco;

- 2 – Origens da editora;
- 3 – Posição da editora no grupo controlador;
- 4 – Princípios estratégicos da editora;
- 5 – Lógica de serviço e valor de serviço em livros didáticos;
- 6 – Servitização em livros didáticos: os serviços educacionais;
- 7 – Impactos da servitização: mudanças organizacionais e formação de competências na editora. As mudanças organizacionais necessárias à servitização das editoras serão apresentadas e analisadas com os trabalhos de Galbraith (1995; 2002; 2005). São os que melhor expõem e analisam como se organizar para entregar soluções, além dos contrastes entre as empresas *product-centric* e as *customer-centric*;
- 8 – A visão do cliente: pesquisa de campo nas escolas.

Ao fim dos casos será feito um fechamento mais aprofundado, a fim de achar coincidências e divergências, tanto entre as editoras quanto entre as escolas, que auxiliem na elaboração de conclusões. Serão então analisados segundo Galbraith (2002; 2005), para concluir se as soluções que as editoras acharam para poder prestar serviços foram adequadas.

4.2.1 Caso 1: Editora1, Escola1.A e Escola1.B

A visita para o estudo de campo na Editora1 ocorreu ao longo de 2 dias. Foram realizadas coletas de evidências pela observação direta, busca documental, mas certamente o mais importante foi a entrevista. A qual foi concedida pelo executivo responsável pela área de novos negócios, doravante chamado Exec1. Ele tem formação em Letras, e foi galgando postos gerenciais em vários departamentos, ao longo de quase 30 anos de experiência no segmento de livros didáticos (20 deles na Editora1). Aliás, foi ele o encarregado da Editora1 da primeira tentativa, em 2003, de implantar um projeto de entrada no negócio de sistema de ensino (concorrente do livro didático), que ao fim foi interrompido. (A segunda e atual tentativa foi iniciada em 2007 e tem sido bem-sucedida.) Cabe informar que, alguns meses depois da realização da entrevista, o pesquisador ficou sabendo que ele fora substituído por outro executivo enviado pela matriz do grupo, com formação mais voltada para negócios.

A Editora1 é fruto da fusão de duas tradicionais editoras de livros didáticos. A primeira surgiu em 1965, como desdobramento de um curso supletivo (equivalente ao atual EJA - Educação de Jovens e Adultos) inaugurado 10 anos antes, na cidade de São Paulo (SP). Em razão do crescente número de estudantes que procuravam o curso, o mimeógrafo disponível tornou-se insuficiente para imprimir suas apostilas. O fundador, um professor de formação médica, estava porém convencido de que o material didático criado para o curso também conquistaria professores e estudantes de outras escolas, e defendeu a criação de uma editora à parte. E foi isso que aconteceu.

A segunda editora foi criada em 1977, igualmente por um professor (mas de curso primário), e se especializou em livros escolares de matemática. Em 1983, foi adquirida pelos mesmos controladores da primeira editora. Elas porém eram gerenciadas e operadas independentemente, até que entre 1997 e 1998 foram preparadas para venda, e em 1999 foram compradas em conjunto: passaram ao controle de um dos maiores grupos nacionais de mídia e comunicações. Ao longo de cinco anos, até 2004, as antigas editoras foram gradualmente fundidas numa única empresa, qual seja, a atual Editora1. Ela foi absorvida pela estrutura principal do grupo, tendo sido incorporada como uma unidade de negócio. Ao fim, os nomes das antigas editoras se tornaram apenas marcas da unidade de negócio criada. Como falado anteriormente, o autor do presente projeto trabalhou na Editora1 entre 2002 e 2004, justamente o momento agudo do processo de aquisição/absorção.

O grupo de mídia começou em 1950, como uma pequena editora em São Paulo (SP). Sua expansão ao longo desses 60 anos de existência o levou aos seguintes negócios atualmente:

- Mídia: contém uma editora de revistas, um canal de TV segmentada, uma empresa de marketing interativo, e uma operadora de mídia digital;
- Gráfica: é considerada a maior da América Latina;
- Distribuição e Logística: presta serviços não só para o próprio grupo, mas também para outras quase cem editoras;
- E por fim foi criada uma unidade de negócio totalmente voltada à educação, e possui os seguintes ramos:
 - 1 – Livros didáticos: representados pela Editora1 em estudo;
 - 2 – Sistemas de ensino: suas soluções de ensino são concorrentes diretas e substitutas do livro didático tradicional (o assunto, embora fora do escopo da pesquisa, será brevemente tratado na subseção 4.3);

3 – Escolas e cursos: dos mais variados tipos, como escola comum de ensino básico, ensino profissionalizante, até curso preparatório para vestibulares e concursos públicos.

O grupo de mídia sempre esteve interessado em educação, tanto que sua declaração de missão, publicada em 1980, confirma isso: “... contribuir para a difusão de informação, cultura e entretenimento para o progresso da educação, a melhoria da qualidade de vida...”. E é com esse rico histórico e nesse atual contexto que a compra, desenvolvimento e corrente atuação da Editora1 deve ser observada e analisada.

Atualmente, o portfólio da Editora1 tem mais de 3 mil títulos, entre livros didáticos e paradidáticos. Segundo a editora, em 2010 foram vendidos 57 milhões de exemplares para as redes particular e pública de ensino, perfazendo um total de 29% de *market share*, o que lhe dá a liderança no segmento. 700 funcionários estão alocados na unidade de negócio, principalmente nos setores editorial e comercial, situados na matriz em São Paulo (SP), e as atividades secundárias são providenciadas pela área corporativa do grupo.

Princípios estratégicos: definições e ajustes visando mais foco no cliente

Conforme relatado em Ferreira Junior, Berzaghi e Silva, M. (2004), no período de maiores transformações, a alta direção fez a Editora1 “olhar-se no espelho”. Foi consequência de maiores exigências por parte do novo grupo controlador, a partir de 1999, bem como de crescente competição, tanto de rivais quanto dos emergentes sistemas de ensino. (Como será apresentado na subseção 4.3, a Editora1 também lançou seu sistema de ensino, primeiro em 2003 e o relançou em 2007).

Ela viu que seu negócio não mais se concentrava na produção (no sentido industrial) e venda (no sentido da distribuição física) de livros escolares. Na verdade, o fulcro é o desenvolvimento de conteúdo para aprendizagem, e os serviços adjacentes a ele. Foi nesse sentido que os conceitos de Visão e Missão foram instituídos pela primeira vez, e se mantêm até hoje. Com isso, foi formalizado algo que de maneira latente já fazia parte da cultura das duas antigas editoras de origem. Essa clareza de visão impulsionou a transição de uma editora centrada no produto para centrada no cliente (GALBRAITH, 2005). A seguir, suas Declarações de Visão e Missão (notar que a palavra “livro” sequer é mencionada):

Visão

“Ser o líder e o mais inovador provedor de conteúdo para educadores e estudantes, difundindo conhecimento para as atuais e futuras gerações de brasileiros.”

Missão

“Ser um provedor qualificado de conteúdo para educação, desenvolvendo produtos curriculares didáticos e paradidáticos de alta qualidade, dirigidos para o mercado nacional, licenciados por autores brasileiros ou estrangeiros, assim como um provedor de serviço de apoio a instituições educacionais, professores e estudantes, utilizando os melhores e mais adequados canais de distribuição.”

Sempre se soube, embora com pouca clareza, que o lado industrial da produção de livros não era sua atividade-fim. Semelhantemente, a idéia do “cliente” sempre esteve presente mas escondida, desde quando ainda era uma empresa pequena e não-profissional. Tanto que um dos antigos fundadores, ele mesmo um ex-professor, costumava dizer que gostaria de “estender um tapete vermelho” à clientela de professores que viessem à editora em busca de livros ou orientação. Mas por décadas isso foi mais um discurso, uma “vontade”, que uma prática.

O “foco no cliente” foi determinante também para a estratégia competitiva genérica, elaborada e publicada na mesma época. O caminho natural foi assumir uma estratégia de diferenciação, que informalmente já vinha marcando a vida da Editora1. Ou seja, sua competência em se relacionar com os clientes do sistema educacional formal se manifestou, a ponto de influenciar a decisão sobre sua estratégia empresarial (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2003). Ademais, segundo o Exec1, o mercado exigia mais qualidade e se dispunha a pagar por isso. Uma prova disso são os preços dos livros para a rede particular, que geralmente estavam acima da média dos concorrentes.

Nesse contexto de redefinições, a proposta de valor também foi passada em revista. Almejando oferecer aos clientes - e contra os concorrentes - uma combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem, a Editora1 passou a examinar as necessidades e vontades das escolas particulares de uma maneira abrangente, de modo a desenvolver soluções mais completas.

Para o Exec1, o livro é visto como um produto cultural, e sua propriedade tem valor (CHOPPIN, 2004; MIRANDA; LUCA, 2004), especialmente para crianças e adolescentes.

Logo, a digitalização e o uso da Internet podem aumentar, mas não substituirá totalmente o livro-papel. Seguindo esse raciocínio, destacam-se também os livros conhecidos como paradidáticos. São geralmente de literatura e servem de apoio ao aprendizado, especialmente de idiomas. O objetivo é oferecer ao professor materiais que contribuem para a aplicação da teoria, bem como reflexões em sala de aula.

No produto, foram reforçados os aspectos que fizeram sua fama, e que demonstram como o universo da Concepção de Novos Produtos (ZARIFIAN, 2001a) é importante para a Editora1. Segundo relatos institucionais coletados, os fundadores, ao longo das décadas, foram aplicando a idéia de que o livro didático deveria tornar a comunicação com o estudante mais direta e informal. Isso facilitaria o ensino em sala de aula, e a aprendizagem como um todo. Outra inovação antiga e que foi mantida é o Manual do Professor, no qual há auxílio ao dia-a-dia do professor. São exercícios corrigidos, textos de orientação didática, e discussões que extrapolam as páginas do livro do aluno, além de sugerir atividades extras com os estudantes. Ele é doado ao professor, e seu custo, embutido no preço do livro do aluno.

O oferecimento de romances também foi mantido. Eles são do filão mais nobre dos produtos educacionais complementares, e uma editora que tem como foco a educação deve possuir em seu catálogo, em diversas versões e formatos, os clássicos da literatura universal e da literatura em língua portuguesa. Nesse quesito, o Exec1 informou que a Editora1 foi a responsável pela criação da categoria de paradidáticos e livros de apoio; os roteiros de leitura nos livros de literatura infantil e juvenil; as edições de preços mais baixos para o Ensino Médio Público; as Séries Compactas para ensino Supletivo; e as adaptações de clássicos para jovens e crianças.

Porém o que mais mudou foi, de fato, o componente de serviço. Afinal, o livro continuava sendo o mesmo para todas as escolas, no país todo. Assim, tendo assumido uma latente estratégia de diferenciação (PORTER, 1980, 1996) – ou antes, assumido a já existente -, a melhor maneira de ser efetivo no atendimento a clientes tão díspares, desde a escola de uma grande rede numa capital até uma pequena escola no interior, era prestando serviços diferenciados.

Lógica de serviço e valor do serviço em livros didáticos: valores de origem vêm à tona

Examinando os textos institucionais da Editora1 que narram sua história, bem como a entrevista do Exec1, é possível ver que a noção de “serviço” parece ter sempre

existido, embora de maneira intuitiva e não-estruturada, e sem as usuais práticas e ferramentas associadas. E isso se deveu, principalmente, ao fato dos fundadores de cada uma das duas editoras que deram origem à Editora1 terem sido eles mesmos professores. Eles, portanto, transmitiram para a cultura organizacional algo de sua própria experiência como clientes. Isso facilitou a aplicação do ideal de interpretar, compreender e gerar soluções a fim de transformar as condições de atividade do destinatário (ZARIFIAN, 2001a), que é o professor, no ato de ministrar aulas a seus alunos.

A Editora1 reconheceu que os professores e, mais amplamente, escolas, querem não só o livro, mas também a técnica adequada para usá-lo. Isso fez com que fossem criadas áreas de assessoria pedagógica e de treinamento de professores, visando aumento na entrega de valor. (Os serviços criados serão mais discutidos no próximo tópico: serviços educacionais.) Essa transformação nas condições de atividade do professor – através de sua capacitação - levou a um efeito positivo também na cadeia do conteúdo didático. Visto que o docente não só é apontado como o componente mais importante do bom ensino (MCKINSEY & COMPANY, 2007), mas também se tornou mais exigente com os materiais didáticos usados em aula.

Nesse sentido, os aspectos de qualidade do conteúdo didático, dos serviços associados, bem como do próprio livro-produto, se relacionam intimamente: houve avanços nesse tripé, a partir do novo posicionamento da Editora1. A qualidade do bem físico influencia bastante a qualidade do conteúdo, por questões ligadas a projeto de arte, ilustrações, cores, novos formatos etc. E a qualidade do conteúdo influencia, por sua vez, o desenvolvimento dos serviços, pois a Editora1 ganha condições de ampliar o leque e qualidade de serviços oferecidos. Especialmente se o livro for bem vendido, esforços da Editora1 se direcionam para captar e promover melhorias nas futuras edições do livro, a partir do *feedback* recebido.

Para o Exec1, o Encontro de Serviço, o “momento da verdade” (FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M.; 2000), ocorre em duas situações: (1) na divulgação das novas coleções para os funcionários da escola que decidem as adoções (vide subseção 4.1.3.1) e (2) quando, uma vez adotada certa coleção, a Editora1 ministra o treinamento para que o professor tenha condições de usá-las. Ou seja, não é durante o uso do livro em sala de aula com os alunos. Não obstante, o aluno indiretamente coroa todo o trabalho da Editora1, incluindo o treinamento ao professor. É interessante que essa resposta ajuda a justificar a delimitação do escopo da pesquisa aos elos 2 e 3 da Cadeia do Conteúdo Didático (ver figura 17).

Por fim, o Exec1 deixou claro que a Editora1, apesar de não cobrar pelos serviços mais importantes e mais prestados (será discutido na conclusão do presente capítulo), não os vê como um “mal necessário” para vender os livros (GEBAUER; FRIEDLI, 2005). E sim os vê como uma evidência da maior preocupação na relação com o cliente. É uma oportunidade para se aproximar dele, para melhor satisfazer suas necessidades e tirar dúvidas sobre o uso do livro, bem como captar informações e informes do mercado (e *feedback* dos produtos). Apesar das evidências de que há uma transição para a lógica de serviço, vê-se que a lógica industrial não deixou de ser prevalente, e muito menos foi substituída (ZARIFIAN, 2001a). Como exemplo, o Exec1 diz que vários critérios de medição de resultados continuam os mesmos: faturamento, volume de produção, custo, tempo, etc. vários métodos de controle perduram: normatização, controle do desempenho dos funcionários, etc.

Servitização em livros didáticos: os serviços educacionais

Como afirmando anteriormente, a Editora1 segue uma estratégia genérica de diferenciação – aliás, todas as editoras que disputam a liderança no segmento procuram seguir. Afinal, não é possível produzir um livro-produto barato e se apoiar nisso, visto que a educação vem associada à idéia de qualidade, especialmente nas escolas particulares pagas. Para essa diferenciação ocorrer, mais atenção e recursos passaram à criação de soluções para as escolas, via agregação de serviços.

Como visto no Capítulo 2, o presente projeto usa a definição de Ren e Gregory (2007) para a servitização. Ela afirma que as empresas buscam desenvolver mais e melhores serviços, com o objetivo de satisfazer às necessidades dos clientes e melhorar o desempenho da empresa, entre outros.

Para escolas e professores, que estão no centro do escopo da pesquisa, os serviços educacionais podem ser resumidos em: assessoria pedagógica, cursos e materiais complementares.

Assessoria Pedagógica – tem o objetivo básico de auxiliar o cliente no uso, em sala de aula, dos produtos comprados. São eles:

- Oficinas Pedagógicas: uma equipe de assessoria pedagógica, formada por instrutores de diversas áreas, ministra as oficinas para os docentes das escolas que adotaram livros didáticos da Editora1. Os professores conhecem mais os livros adotados e assim conseguem tirar melhor proveito deles em sala de aula;

- Projetos Pedagógicos: considerado pelo Exec1 um dos programas mais bem-sucedidos, elaborados por uma equipe de assessores pedagógicos. A solicitação desses projetos, que pode ser feita diretamente ao divulgador que atende a escola, e também pressupõe a adoção do livro paradidático ou de literatura da Editora1. Uma vez solicitado, todo o material necessário é enviado à escola: imagens em transparência, fantoches, dobraduras, jogos e recortes específicos de jornais e revistas;

- Roteiro Pedagógico de Leitura: elaborado por especialistas em leitura e literatura, o Roteiro destaca as principais possibilidades pedagógicas que o paradidático propicia, bem como suas diferentes abordagens interdisciplinares e temas transversais envolvidos.

Cursos – tem o objetivo de manter o docente em dia com os conhecimentos de sua área técnica, além de ser uma forma indireta de estimulá-lo e valorizá-lo em sua profissão.

- Cursos de atualização: nas capitais e principais cidades dos Estados, são promovidos cursos de atualização pedagógica, ministrados por autores da Editora1 ou por especialistas das diferentes áreas. Pressupõe-se que o professor interessado seja de uma escola que tenha os livros da Editora1.

Materiais complementares – tem o objetivo de contornar, de uma maneira organizada e controlada, a natural rigidez do conteúdo do livro didático.

- São os Complementos Pedagógicos, preparados pelos autores ou especialistas da disciplina, para ajudar os professores que desejam aperfeiçoar suas aulas. Exemplo: uma escola gaúcha pede à editora um complemento ao livro de História do Brasil, que fale especificamente e com mais profundidade sobre a Revolução Farroupilha, que é um importante fato histórico da região. E isso parece estar bem forte, pois o Exec1 afirma haver quase 35 mil páginas complementares de conteúdo, desenvolvidas por solicitação dos próprios professores das escolas adotantes. Elas são entregues via Internet, ou presencialmente pelos assessores pedagógicos, que são contratados pela Editora1 ou fazem parte da equipe dos autores.

Todos os serviços são prestados pelo depto. comercial (isso será discutido na subseção seguinte, de mudanças organizacionais). Ela foi inovadora quando, por exemplo, passou a entregar o livro do professor diretamente na escola. Esses serviços são em sua maioria presenciais, mas a Internet vem ocupando espaço. Tanto que a Editora1 inaugurou, há três anos, um site a serviço dos educadores e, mais recentemente, dos estudantes. A começar que os docentes poderão tirar dúvidas com alguns autores dos livros que usam, ou contar com a colaboração virtual dos assessores pedagógicos da

Editora1. Nesse canal, os educadores poderão se cadastrar e, com login e senha pessoais, solicitar serviços ou seu acesso às áreas reservadas a eles.

Por fim, apesar de estar fora do escopo da pesquisa e sequer fazer parte da Cadeia do Conteúdo Didático, o entrevistado Exec1 fez questão de citar os serviços dos clientes que são seus parceiros nos canais de distribuição física. Semelhantemente, para os Distribuidores o portfólio de serviços inclui: estatísticas de adoção de livros em suas respectivas regiões de atuação; envio de autores para participação em eventos locais; malas diretas personalizadas; e o serviço de divulgação de livros executada por equipes próprias da Editora1. Para os livreiros, os serviços são tradicionais: atendimento diferenciado pelo perfil da livraria, descontos especiais e consignações, apoio e/ou patrocínio em feiras de livros por eles realizadas.

Impactos da servitização: mudanças organizacionais e formação de competências

Tendo em mente as características genéricas das editoras de livros didáticos no Brasil, descritas na subseção 4.1.1, a decisão estratégica de se servitizar teve as seguintes implicações organizacionais para a Editora1:

1. *Estrutura*

Como afirmando anteriormente, a Editora1 segue uma estratégia de diferenciação e se inspira em sua Missão declarada. Isso demandou mais atenção e recursos para a criação de soluções para as escolas, via agregação de serviços. De acordo com Galbraith (2005), a Editora1 percebeu a necessidade de outra estrutura.

Mudanças ocorreram para que a Editora1 continuasse produzindo livros e passasse a “produzir” serviços a serem integrados aos livros, no interior da mesma organização (BAINES et al.; 2009b). Especialmente a partir de 1999, a Editora1 foi se desfazendo de ativos que não faziam parte de seu *core business* (PRAHALAD; HAMEL; 1990). Algumas filiais comerciais pouco lucrativas foram fechadas, e suas regiões de atuação, delegadas a distribuidores. Mas principalmente foram vendidas todas as gráficas em que detinha participação (FERREIRA JUNIOR; BERZAGHI; SILVA, M., 2004). A propriedade e/ou gerenciamento direto de gráficas se associam a tempos em que era crítico ter à disposição meios de produção física (impressão), pois a oferta era escassa e a demanda, crescente. Mas isso não estava na essência do negócio, o que levava a Editora1 a despender energia em algo que não melhorava o conteúdo didático, que é o

que agrega valor para o cliente. Adicionalmente, o custo operacional desses ativos cresceu muito, diante da possibilidade de serem negociados preços menores em gráficas de terceiros (FERREIRA JUNIOR; BERZAGHI; SILVA, M., 2004).

Naturalmente, a Editora1 não deixou de ser uma empresa tipo Burocracia Mecanicista, mas ficou mais “leve” e voltada à produção de conteúdo didático e prestação de serviços. No momento em que a estrutura da área de Operações se desfez das gráficas, a Editora1 ganhou mais tempo e recursos para se concentrar nos universos de Desenvolvimento de Produtos e de Contato com o Cliente (ZARIFIAN, 2001a), que nesse negócio são as áreas *core*.

Também internamente, os deptos. editoriais foram reforçados, inclusive com o desdobramento de funções editoriais em novas áreas. Ou seja, o *BackOffice* da empresa também ganhou tamanho (GALBRAITH, 2005). Por exemplo, a Editora1 ganhou um departamento apenas para planejamento editorial. Em sua função interna à diretoria, ele gerencia melhor o planejamento tanto dos lançamentos do ano quanto das novas edições de títulos existentes; e externamente, ele interage mais com a área de Operações, visando o ganho de eficiência na produção do livro-papel, dado que fornece muitas informações para a produção física.

Por fim, e mais importante, foram criados departamentos para prestar serviços e assessoria educacionais, com serviços diversos. Esses departamentos são subordinados à área comercial, ou seja, o *front* da empresa foi o que mais ganhou tamanho (GALBRAITH, 2005). Apesar desse aumento, ocorreu na Editora1 outro fato dentro do contexto de absorção das duas antigas editoras, pela estrutura do grupo de mídia que passou a controlá-las (explicado na introdução do caso). Entre 1999 e 2004, foram fundidas as áreas secundárias: Administração e Operações (FERREIRA JUNIOR; BERZAGHI; SILVA, M., 2004). De 2004 a 2008, foram fundidas as áreas principais das editoras originais: Comercial/Marketing e Editorial. A maior prejudicada foi a área comercial: não houve suficiente gerenciamento da mudança, o que levou a Editora1 inclusive a perder participação de mercado. O Exec1 não soube – ou não pode – dizer, mas uma das supostas causas da substituição do executivo-chefe da Editora1, em 2009, foi a criação problemática da nova estrutura organizacional. Mas de 2009 em frente, ela recuperou plenamente sua capacidade de liderar o segmento.

2. Processos

Como afirmando no tópico anterior, o desenvolvimento de produtos (retaguarda – editorial) e o contato com o cliente (frente – comercial) cresceram na estrutura, para melhor atender às necessidades dos clientes. Como consequência, houve necessidade de maior e mais estruturada interface e alinhamento entre os dois universos (ZARIFIAN, 2001a).

Soluções desde reuniões periódicas, formulários de especificações de alterações nos livros ou criação de páginas complementares, passando por visitas dos editores às escolas, para conversar com os coordenadores pedagógicos das escolas. Por outro lado, o processo editorial, que tem tantas oportunidades de ganho de produtividade (FERREIRA JUNIOR; MARX; SILVA, M., 2009), não foi modernizado até o momento.

Já na linha de frente foram criados os processos pós-adoção, para a prestação dos serviços. Eles são a continuação da fase pré-adoção, ou seja, não é permitido prestar serviços (os gratuitos) a uma escola que não adotou os livros da Editora1.

A Editora1 também foi a primeira a criar *showrooms* no país inteiro, com o fito de receber os professores, para divulgar-lhes todas as coleções e receber *feedback* sobre os livros e os serviços. Ademais, ela foi também pioneira na criação de auditórios específicos para palestras e cursos, e uma agenda de eventos em todas as regiões do país, que propiciam aos professores o contato direto com os autores contratados pela Editora1.

A Editora1 foi também a primeira a desenvolver um processo de inteligência de mercado e de cadastramento de professores (muito antes da existência do Censo Escolar do MEC). Isso para não dizer do atendimento via internet. Por outro lado, falta mais elaboração das pesquisas de satisfação de clientes, pois o existente até o momento é pouco formalizado.

3. Pessoas

Todas as mudanças na estrutura e nos processos tiveram reflexo nas pessoas da Editora1 e em sua forma de incentivo (GALBRAITH, 2005). A maior foi a grande substituição de trabalhadores que lidavam com o livro-papel, alocados em Operações, por trabalhadores de conteúdo didático (Editorial) de prestação de serviços (Comercial). Quando perguntado se poderia mostrar a evolução do quadro de funcionários por depto., entre 1999 e 2009, o Exec1 alegou ser confidencial. Mas informou aproximadamente a seguinte proporção nos universos (ZARIFIAN, 2001a): Editorial – 40%; Operações – 20%; Comercial – 40%.

Na esteira do aumento da linha de frente, houve mudança do perfil do pessoal, que precisou de mais habilidades de relacionamento (GALBRAITH, 2005; WINDAHL; LAKEMOND, 2006). A medida mais importante foi privilegiar a contratação de pessoas que haviam trabalhado em escolas. Não importava se fosse pública ou particular, mas necessariamente na função central: ensino. Poderiam ter sido professores, coordenadores pedagógicos, ou funções auxiliares. Novamente perguntado sobre a evolução desses números, o Exec1 novamente afirmou ser confidencial, mas novamente forneceu uma proporção aproximada: dos divulgadores, aprox. 40% já haviam trabalhado em escolas; dos assessores pedagógicos, aprox. 75%.

Na Editora1, a competência de serviço para fazer frente às novas demandas, resultantes desse aumento na relação de serviço, se refere principalmente ao ambiente das novas tecnologias, com a elaboração de materiais didáticos e formas de comunicação com o professor, que complementem e favoreçam o uso do livro em sala de aula. A competência para estabelecer um relacionamento eficaz com o professor, mesmo que seja via Internet, é um desafio para a Editora1.

Naturalmente, ainda existem obstáculos, como a formação de equipes combinadas Frente-Retaguarda, para internalizar de maneira mais produtiva o *feedback* dos clientes, bem como aprender a lidar com a crescente distribuição de conteúdo via Internet.

A visão do cliente: mudança no relacionamento proposta pela Editora1

Como última etapa do Caso1, foram visitadas duas escolas na Região Metropolitana de São Paulo, sendo a Escola1.A classificada como grande e a Escola1.B, pequena. O levantamento da cadeia de atividades educacionais de ambas as escolas, que mapeia as oportunidades de negócios para a Editora1, está no Anexo 3.

A visita para o estudo de campo na Escola1.A ocorreu em 1 dia. Foram realizadas coletas de evidências pela observação direta, busca documental, mas certamente o mais importante foi a entrevista, ainda que os entrevistados tenham sido meio monossilábicos nas respostas. A entrevista foi concedida por um gerente da área pedagógica responsável pelo material didático, doravante chamado Pedag1.A. Ele tem formação em Educação, e tem 15 anos de experiência em prática e gerenciamento escolar, sendo 8 na Escola1.A. Foi também entrevistada a professora doravante chamada Prof1.A. Formada em Letras, tem aproximadamente 10 anos de prática em sala de aula (3 anos na Escola1.A), e recebe os treinamentos (oficinas) da Editora1 quando uma dada coleção é adotada pela

Escola1.A. (Não foi possível comparecer, como observador, a uma oficina de treinamento ministrada para os professores da Escola1.A.)

A Escola1.A é uma grande e tradicional instituição particular, originada numa comunidade de imigrantes. A filosofia educacional e proposta pedagógica da Escola1.A estão embasadas na formação de um indivíduo com consciência de suas possibilidades e limitações, munido de uma cultura que lhe permita conhecer, compreender e refletir sobre o mundo. Um indivíduo com uma visão crítica da realidade, capaz de atuar de forma eficaz e eficiente na nossa realidade e no exercício pleno de sua liberdade interior. Para eles, o aluno é considerado um ser participante e a escola uma agência estimuladora e integradora do processo de desenvolvimento individual, exercendo a disciplina com o objetivo de desenvolver a responsabilidade, o respeito e o dever. A metodologia de ensino está voltada para o desenvolvimento harmonioso das potencialidades da criança e do jovem por meio de técnicas didáticas e estratégias de aulas atuais e incentivadoras do trabalho escolar.

Seu público-alvo são os filhos das classes A e B. Para a Escola1.A, os pais ainda são os clientes principais, sendo o aluno receptor do aprendizado. Eles na verdade seguem uma concepção tradicional da relação escola-aluno, e afirmam que isso não só contribui para um melhor aprendizado, mas também mantém intactas as noções de hierarquia e disciplina, tão importantes na formação das crianças e adolescentes. Não obstante tal afirmação, para a Escola1.A, o encontro de serviço é de fato a aula ministrada, em que o professor ensina ao aluno, com apoio dos vários materiais: livro didático, leituras de apoio, e outras mídias.

Segundo o entrevistado Pedag1.A, o processo decisório sobre a adoção das coleções de livros é centralizado, com decisão final do conselho pedagógico e do diretor pedagógico. Já a venda propriamente dita é feita por livrarias, ou seja, a Escola1.A não se envolve no processo de venda.

Nos últimos 10 anos, o Pedag1.A relata que aumentou a visão pedagógico-gerencial de se pensar em soluções de ensino, que considerasse todas as necessidades de maneira integrada. Não obstante, apesar de receberem ofertas de sistemas de ensino apostilados, sob a alegação de que são uma solução completa, a Escola1.A até agora tem recusado. Alegam que o livro tradicional tem muito mais conteúdo, e o plano de aula e apoio ao professor é feito “em casa”, com as competências da diretoria pedagógica.

Sobre a Editora1, o executivo Pedag1.A diz que tem adotado seus materiais principalmente pelo conteúdo didático oferecido. Os serviços são considerados

secundários, já que a própria Escola1.A tem, por exemplo, seu programa de capacitação e atualização de professores. Não obstante, eles usam muito – e gostam – das oficinas pedagógicas, pois exploram com boa profundidade as possibilidades de uso do livro com os alunos. Adicionalmente, ambos os entrevistados notaram uma crescente habilidade interpessoal dos divulgadores e assessores pedagógicos da Editora1. Nas palavras da Prof1.A, “eles têm se colocado mais facilmente na nossa posição; assim, fica mais fácil de entenderem o que queremos”. Ou seja, a empatia com o cliente está mais forte. O Pedag1.A informa, porém, que não foi sempre assim. Mesmo sendo uma empresa grande, a Editora1 passou por uma fase difícil quando de sua época de fusão de estruturas (ver o tópico anterior – mudanças organizacionais). Isso ficou mais “gritante” para o cliente entre 2004 e 2008, mas desde então as coisas voltaram ao normal, e têm melhorado significativamente. Na opinião da Prof1.A, “é possível ter com o pessoal da Editora1.A um diálogo técnico de bom nível”.

Por fim, a visita para o estudo de campo na Escola1.B ocorreu em 1 dia. Foram realizadas coletas de evidências pela observação direta, busca documental, e a entrevista. A entrevista foi concedida pela diretora responsável por toda a escola e pela área técnica (incluindo material didático), doravante chamada Pedag1.B. Ela tem formação em Educação, e tem 13 anos de experiência em prática e gerenciamento escolar, sendo 3 na Escola1.B. Foi também entrevistada a professora doravante chamada Prof1.B. Formada em Geografia, tem aproximadamente 11 anos de prática em sala de aula (4 anos na Escola1.B), e recebe os treinamentos (oficinas) da Editora1 quando uma dada coleção é adotada. (Não foi possível comparecer, como observador, a uma oficina de treinamento ministrada para os professores da Escola1.B.)

A Escola1.B é uma pequena instituição particular, fundada há 20 anos por um empreendedor, numa cidade da Região Metropolitana de São Paulo. A filosofia educacional e proposta pedagógica da Escola1.B visa capacitar o educando para a vivência da liberdade, da fraternidade, da solidariedade, fazendo com que amplie a visão de si, dos outros e do mundo em constante mutação, renovando-se e usufruindo os benefícios da cultura e dos conhecimentos. A metodologia de ensino está voltada para o desenvolvimento harmonioso das potencialidades da criança e do jovem por meio de técnicas didáticas e estratégias de aulas atuais e incentivadoras do trabalho escolar.

Seu público-alvo são os filhos das classes B e a nova classe média, de recém-saídos da classe C. Para a Escola1.B, os pais ainda são os clientes principais, sendo o aluno receptor do aprendizado. Eles na verdade seguem uma concepção tradicional da

relação escola-aluno, e afirmam que isso não só contribui para um melhor aprendizado, mas também mantém intactas as noções de hierarquia e disciplina, tão importantes na formação das crianças e adolescentes. Assim, para a Escola1.B, o encontro de serviço é a relação com os pais, desde a matrícula até a interação rotineira, ao longo do ano.

Segundo a entrevistada Pedag1.B, o processo decisório sobre a adoção das coleções de livros é centralizado nela e no(s) professor(es) da disciplina. Ela ressalta que, se qualquer editora não tiver serviços pós-adoção, fica difícil para ela sequer participar do processo seletivo. Já a venda propriamente dita é feita por livrarias, ou seja, a Escola1.B não se envolve no processo de venda.

A Pedag1.B relata que aumentou a visão pedagógico-gerencial de buscar mais ajuda na Editora1, para capacitar os professores quanto para compensar lacunas da Escola1.B típicas de empresa pequena. Apesar de receberem ofertas de sistemas de ensino apostilados, sob a alegação de que são uma solução completa e supririam melhor essas carências, a Pedag1.B até agora tem recusado. Ela alega que o sistema de ensino oferece bons serviços, mas perde no conteúdo, e por isso vale a pena perder mais tempo para preparar as aulas.

Sobre a Editora1, a entrevistada Pedag1.B diz que tem adotado seus materiais principalmente pelo conteúdo didático oferecido, mas também pelos serviços. Eles usam muito – e gostam – das oficinas pedagógicas, pois exploram com boa profundidade as possibilidades de uso do livro com os alunos. Adicionalmente, ambos os entrevistados notaram uma maior habilidade interpessoal dos divulgadores e assessores pedagógicos da Editora1. Nas palavras da Prof1.B, “eles são bons professores para nós, professores”. Ou seja, a didática para treinar os docentes que usarão seus livros parece estar indo bem.

A Pedag1.B informa que soube da fase difícil da Editora1, quando de sua época de fusão de estruturas (ver o tópico anterior – mudanças organizacionais). Mas não sentiu, como cliente, uma queda na qualidade do serviço e do relacionamento.

4.2.2 Caso 2: Editora2, Escola2.A e Escola2.B

A visita para o estudo de campo na Editora2 ocorreu em 1 dia. A condutora da visita foi a gerente de relações institucionais, que inclusive forneceu a documentação para análise, em sua maioria materiais institucionais para o público externo. O entrevistado foi

o executivo responsável pela área de Serviços e Marketing Educacionais, doravante chamado Exec2. Ele é graduado em Biologia, mestre em Ecologia, doutor em Educação e também fez MBA Executivo. Trabalha há 7 anos na Editora2, vindo de empresas de outros segmentos editoriais, onde também trabalhava nas áreas comercial e de prestação de serviços. Começou sua carreira como professor, o que notamos, ao longo do Capítulo 4, ser algo relativamente comum: um “cliente escolar” se tornar um “fornecedor editorial”.

A Editora2 tem mais de 40 anos de atuação em livros didáticos, sendo uma das líderes nos mercados privado e público. Foi fundada em 1968 em São Paulo (SP), por um professor de química, ele mesmo autor de um livro da disciplina que está entre os livros para o ensino médio mais vendidos do Brasil.

Em 2001, a Editora2 passou ao controle de um grupo europeu. Ele é o braço editorial do maior conglomerado de comunicação, entretenimento e educação nas línguas espanhola e portuguesa, com presença em 22 países. Em termos gerais o grupo europeu atua no Brasil nos segmentos de literatura e idiomas, livros didáticos, sistemas de ensino e avaliação educacional. De 2006 a 2010, foram lançados quase 20 mil títulos no mercado brasileiro, alcançando 168,8 milhões de exemplares vendidos. Para tanto, atualmente o grupo possui no Brasil nove empresas: a Editora2, uma editora de sistemas de ensino, uma editora de livros para professores, uma empresa de assessoria e avaliação de escolas, duas editoras de livros de idiomas, e outras três editoras de livros de interesse geral. Atualmente, a Editora2 tem cerca de 600 empregados, na matriz paulistana e em filiais por todo o país.

Cabe informar que, mesmo não estando no escopo da pesquisa, o Exec2 fez questão de abrir um breve parêntese para destacar os resultados nas vendas públicas, alegando que eles são pioneiros em levar para a educação pública a mesma qualidade editorial e gráfica antes encontrada apenas no mercado particular. Desde 2007, a Editora2 é líder individual na venda de livros didáticos para o Governo Federal, considerando a soma dos programas trienais, especialmente o PNLD. Os números da Editora2 são crescentes: em 2011, houve aumento de 73% em relação a 2010, em termos de volume de livros e de faturamento. No ano passado, mais de 27 milhões de exemplares foram distribuídos, num contrato federal calculado em R\$ 161 milhões. O Exec2 atribui os resultados principalmente à sua estratégia editorial, com crescente qualidade do processo editorial e dos autores contratados. São sucessivos investimentos no desenvolvimento de produtos específicos para atender ao segmento público, sempre

em concordância com os editais do MEC e com as Diretrizes Nacionais para a Educação Básica.

Princípios estratégicos: definições voltadas para a diferenciação

Semelhantemente ao ocorrido com a Editora1, e na mesma época, a alta direção da Editora2 reavaliou seus princípios estratégicos. Foi um período de grandes transformações, como consequência de maiores exigências por parte do novo grupo controlador (a partir de 2001), e maior competição por parte dos sistemas de ensino (substitutos do livro) e das rivais tradicionais. (Como será apresentado na subseção 4.3, a Editora2 acabou por também lançar seu sistema de ensino, em 1997.) Sua Missão vem da década de 1990, portanto antes mesmo da aquisição pelo grupo europeu. Como será relatado mais adiante, sua elaboração está ligada ao Movimento da Qualidade ocorrido no Brasil. A seguir, sua Declaração de Missão:

Missão

“Editar, publicar e distribuir livros didáticos, produzir material de apoio e obras de literatura, além da formação de professores, sempre com o compromisso de trabalhar pela melhoria da qualidade da educação brasileira.”

Apesar de não estar explícita na declaração acima, a idéia do “cliente” sempre esteve presente desde sua fundação, embora fosse latente. Novamente, em semelhança à Editora1, o fundador da Editora2 era ele mesmo um ex-professor, e tinha consciência das necessidades dos professores e escolas. Mas por décadas isso foi mais discurso que prática: a natureza “*hard*”, inflexível do processo produtivo e do livro-produto como meio de transmissão do conteúdo didático, bem como a falta de conceitos e ferramentas práticas, impossibilitaram maiores contatos com o cliente.

Depois de ser comprada, em 2001, o “foco no cliente” foi de fato colocado em prática, bem como foi fator crítico para a estratégia competitiva genérica, elaborada na mesma época. Segundo o Exec2, “isso está em seu DNA”, e uma prova disso é a específica determinação em buscar clientes nas escolas das classes A e B. Na verdade, isto está “no DNA” de todas as editoras relevantes no segmento: a competência para se relacionar com professores, escolas e pais foi determinante para a decisão sobre sua estratégia empresarial (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2003).

Nesse contexto de redefinições, a proposta de valor também foi passada em revista. O Exec2 afirmou que a Editora2 sabia que, anteriormente, o cliente valorizava mais a *transação*. Isto é, um bom processo pré-adoção, de seleção das coleções, em que a Editora2 fornece todas as informações, amostras, etc. Mas, há dez anos, passou a ser o *relacionamento* com a Editora e os detalhes de uso do produto. Isto é, uma boa transação passou a ser insuficiente: o cliente agora valorizava a “performance” do livro, como apoio ao ensino. E isso só seria possível se a Editora2 se aproximasse da escola e oferecesse capacitação ao docente no uso do livro, entre outros serviços.

No livro-produto, que continua central na relação com os clientes, foram reforçados os aspectos baseados na compreensão leitora, de acordo com os conceitos do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa), inclusive nos livros de exercícios. Os livros paradidáticos de literatura também foram reforçados, com a oferta sistemática de novos autores de literatura infanto-juvenil contemporânea. Para os docentes, o Livro do Professor, que é comum no segmento, foi também melhorado. Ele contém auxílio ao dia-a-dia do ensino, e é doado ao professor. Seu custo é embutido no preço do livro do aluno, o que também é uma prática em todo o mercado. Existem também os conteúdos especializados para o profissional docente, que abordam o universo educacional e são disponibilizados prioritariamente no portal de Internet (será discutido na subseção de soluções educacionais).

Apesar da predominância do livro impresso, a cultura digital aumentou nos últimos 4 anos, permitindo avanços nesse canal. No segmento, o Exec2 afirmou que são pioneiros, com o investimento em conteúdo digital, o que levou a Editora2 a ser uma das únicas no Brasil com um catálogo digital que vai do maternal ao Ensino Médio, reforçando seu diferencial qualitativo. Ele citou como exemplo uma coleção de 2008 para o Ensino Médio, e em 2011 o lançamento de obras digitais também para Ensino Fundamental e Educação Infantil.

Os conteúdos digitais são complementares à proposta pedagógica do material didático impresso. Contemplam jogos interativos, animações, músicas, vídeos, entre outros recursos de tecnologia, voltados para a qualidade da educação e melhoria do processo ensino-aprendizagem.

Mas o que mais mudou foi o componente de serviço, novamente em semelhança à Editora1. Assim, tendo consolidado e assumido claramente uma estratégia de diferenciação (PORTER, 1980, 1996), prestar serviços diferenciados era a melhor maneira de se destacar da concorrência e ser efetivo no atendimento. São clientes

dísparos, desde uma grande rede escolar numa capital até uma pequena escola no interior.

Lógica de serviço e valor do serviço: valores dos fundadores são postos em prática

Na Editora2, a compreensão da centralidade do cliente teve início no Movimento da Qualidade, crescente no Brasil na virada dos anos 1980 para 1990. Apesar de não terem implantado um sistema formal de gestão da qualidade, a alta liderança da época absorveu o cliente como um ideal. Isso foi culturalmente simples, devido ao já relatado histórico de fundação da Editora2 por um professor. Foi o início da caminhada em direção ao “serviço” e à lógica de serviço. Em seguida, no meio dos anos 1990, foi formalizada a prestação de serviços semelhantes à sua rival Editora1. Por fim, uma vez adquirida em 2001 por um grupo editorial europeu, essa visão se consolidou e as práticas foram intensificadas.

Examinando a história da Editora2 pelos textos institucionais, é possível ver que a noção de “serviço” parece ter sempre existido. O Exec2 novamente recorreu à metáfora biológica: “O ideal do cliente está gravado no DNA da Editora2... Mas até há menos de 10 anos era algo não plenamente manifestado”. Ou seja, o “professor-fundador” transmitiu para a “herança genética” da cultura organizacional um pouco de sua própria experiência como cliente. Isso facilitou quando da formalização da tarefa de interpretar, compreender e gerar soluções, a fim de transformar as condições de atividade do “professor-cliente” (ZARIFIAN, 2001a).

A idéia de aumento na entrega de valor através do reconhecimento de que os professores e escolas querem não só o livro didático, mas também a técnica adequada para usá-lo, fez com que fossem criadas áreas de assessoria pedagógica e de treinamento de professores. (Os serviços criados serão mais discutidos no próximo tópico). Essa transformação nas condições de atividade do professor – através de sua capacitação - levou a um efeito positivo em toda a cadeia do conteúdo didático. Afinal, isso o deixou mais exigente. Para o Exec2, o Encontro de Serviço, o “momento da verdade” (Fitzsimmons, J.; Fitzsimmons, M.; 2000), ocorre em duas situações, que são consideradas uma linha ininterrupta: (1) na divulgação (fase pré-adoção), vide subseção 4.1.3.1 e (2) no ato de prestar serviços, gratuitos ou não (fase pós-adoção). O principal é gratuito: o treinamento para o professor sobre os livros adotados. Naturalmente, esses serviços são facultativos e negociados, ainda que a maioria das escolas os solicite. Ademais, a Editora2 é a que mais rapidamente caminha para ter um Encontro de Serviço

adicional: o virtual com o aluno, pois é a que mais investe em conteúdos digitais e atendimento pela Internet. É na Editora2 que mais se nota a “imbricação” entre os vários clientes do conteúdo didático, nesse segmento (MIRANDA; LUCA, 2004).

O Exec2 também salientou que, apesar da Editora2 não cobrar pelos serviços mais importantes e mais prestados (será discutido na subseção de serviços educacionais), não os vê apenas como um “mal necessário” para vender os livros (GEBAUER; FRIEDLI; 2005). Para ele, os serviços têm uma importância intrínseca, que é a intensificação do relacionamento (SALERNO, 2001), mesmo que a Editora2 continue sendo uma “fábrica de livros que precisa lucrar”. Ele, mesmo não conhecendo conceitualmente o conflito lógica industrial x lógica de serviço, disse em suas palavras que a lógica de serviço não é uma coisa simples de se praticar, dado que por vezes ela parece ferir os próprios interesses fundamentais da Editora2.

Servitização em livros didáticos: os serviços educacionais

Como visto no Capítulo 2, a definição de Ren e Gregory (2007) para a servitização preconiza que as empresas buscam desenvolver mais e melhores serviços, com o objetivo de satisfazer às necessidades dos clientes, entre outros. Segundo o Exec2, para escolas e professores, os serviços educacionais são: assessoria pedagógica, cursos e formação, e materiais complementares. Seus atendentes são o consultor comercial (antigo divulgador), encarregado da divulgação dos livros na fase pré-adoção, inclusive entrando em questões comerciais. E na fase pós-adoção há o assessor pedagógico, um profissional com formação quase sempre em Pedagogia e experiência como coordenador pedagógico em escolas. Ele interage geralmente com o coordenador pedagógico, e conduz oficinas, marca palestras sobre o livro, propõe planos de aula, avaliações, entre outros serviços. Todos os serviços são prestados pelos departamentos da Diretoria de Marketing e Serviços Educacionais, subordinada à Diretoria Comercial (isso será discutido na subseção seguinte, de mudanças organizacionais).

A Editora2 tem assessores capacitados a prestarem serviços personalizados para escolas diferenciadas. O esquema chega a tal sofisticação que alguns projetos chegam a ser cobrados (lembramos que os serviços pós-adoção, via de regra, são gratuitos). Quando perguntado se poderia dar nomes de clientes, o Exec2 negou, alegando a exclusividade dessas escolas. Apenas ressaltou que esses projetos demandavam serviços sob medida, o que encarecia seu custo.

Para as escolas de média importância (não necessariamente médio tamanho), existem os serviços tipo “boutique”. Nele, o responsável pela escola, auxiliado por um assessor pedagógico da Editora2, escolhe que serviços deseja, numa lista predefinida. Por fim, demonstrando a força da Internet, os serviços básicos são prestados virtualmente e oferecidos a todos os clientes. São eles: a TV Web, distribuição de alguns conteúdos (apresentações, planos de aula, etc.), assessoria virtual, entre outros.

Uma diferença é o oferecimento de serviços pagos, para qualquer escola, seja ou não adotante dos livros didáticos. Foi criada uma empresa autônoma, para escolas particulares e públicas. Desde 2005 vem desenvolvendo projetos em avaliação de desempenho, análises técnica e pedagógica de instrumentos de avaliação, elaboração e calibração de itens de provas de conhecimento de questionários contextuais. A empresa produz relatórios pedagogicamente interpretados e contextualizados que contribuem para a gestão do ensino, permitindo diagnosticar problemas, identificar as possíveis mudanças necessárias e orientar as ações de melhoria da qualidade. Para isso, a empresa conta com um centro técnico integrado por grupos de especialistas de diversas áreas do conhecimento e em tecnologias e estatísticas educacionais, além de parceiras com instituições públicas e privadas.

Por fim, há a formação docente, que é até citada na Declaração de Missão. Há um selo especialmente dedicado ao oferecimento de cursos semipresenciais e a distância. O alvo são instituições e educadores interessados em complementar sua formação com conteúdos teóricos, voltados para a prática da sala de aula. Além de conteúdo *on-line* e de palestras virtuais, a plataforma de *e-learning* promove uma interação permanente. Ela estabelece um relacionamento que permite a reflexão sobre os conceitos e a consolidação do princípio da formação continuada. Os livros de formação de professores discutem temas educacionais relacionados às áreas de Educação, Psicologia, Filosofia e Sociologia.

Impactos da servitização: mudanças organizacionais e formação de competências

Como dito anteriormente, em 2001 o grupo europeu que adquiriu o controle da Editora2 investiu pesadamente na sua modernização. Ele lançou não só obras inovadoras, mas também atentou para melhorias organizacionais. Entre 2001 e 2009, foram investidos cerca de R\$ 130 milhões na pesquisa e desenvolvimento de produtos, além de investimentos em processos internos, tecnologia e capacitação de profissionais.

Tendo em mente as características organizacionais das editoras, descritas na subseção 4.1.1, a decisão estratégica de se servitizar teve as seguintes implicações organizacionais para a Editora2:

1. *Estrutura*

O entrevistado Exec2 disse que as mudanças ocorreram para que a Editora2 continuasse produzindo livros e passasse a “produzir” serviços a serem integrados aos livros, no interior da mesma organização (BAINES et al.; 2009b).

Diferentemente da Editora1, que são rivais criadas na mesma época, e ambas adquiridas por grandes grupos de mídia no mesmo momento, a Editora2 nunca teve gráficas. Naturalmente, o fato da Editora2 nunca ter possuído ativos para produção física dos livros não fez com que deixasse de ser uma empresa tipo Burocracia Mecanicista, mas de fato a reforma organizacional, após ser adquirida, foi menor. Inclusive, parte da produção é feita no exterior, principalmente na China. Isso faz parte da estratégia de produção do grupo europeu controlador. Os lotes de produção são consolidados e produzidos por contratação da matriz, e ocorrem nos livros em que o *lead time* até chegar ao varejo não é um problema.

De acordo com Galbraith (2005), a Editora2 percebeu a necessidade de reformas organizacionais. O organograma da diretoria editorial não foi alterado, mas de fato cresceu em quantidade de profissionais, principalmente para o desenvolvimento de conteúdos digitais. Ou seja, a parte da retaguarda da Editora2 relacionada ao que agrega valor ao cliente também cresceu (GALBRAITH, 2005).

Por fim, semelhantemente à sua rival Editora1, foi criada uma diretoria que reúne o Marketing e os serviços educacionais, com seus diversos departamentos. Ela é subordinada à diretoria comercial, ou seja, o *front* da empresa foi o que mais ganhou tamanho (GALBRAITH, 2005).

2. *Processos*

Como afirmando no tópico anterior, o desenvolvimento de produtos (retaguarda – editorial) e o contato com o cliente (frente – comercial) cresceram na estrutura da Editora2, para melhor atender às necessidades dos clientes. Como consequência, e à semelhança da Editora1, houve necessidade de maior e mais estruturada interface e alinhamento entre os dois universos (ZARIFIAN, 2001a).

Houve melhorias editoriais, em que os processos de atualização e revisão das obras passaram a seguir um cronograma periódico e contínuo, pois antes eles eram esporádicos. O Exec2 relatou que a prestação de serviços gerou inclusive melhorias no relacionamento, a ponto das escolas clientes mais importantes serem convidadas, pela área editorial, a participar do desenvolvimento e testes-piloto de novos livros. Isso é algo raro nesse segmento de editoras.

Já na linha de frente foram criados os processos pós-adoção, para a prestação dos serviços. Eles são a continuação da fase pré-adoção. A Editora1 e a Editora2 sempre foram rivais, e por décadas competiram para ver quem primeiro introduziria uma inovação – ou a copiaria mais rápido. A Editora2 também criou showrooms, para permitir o processo de divulgação passiva (o professor vai à editora), e fazer com esse visitante pesquisas de satisfação. Com isso, a Editora2 tem o mais completo processo de divulgação. No entanto, o encaminhamento de demandas dos clientes é baseado em histórico, de maneira intuitiva, sem processo formal que aproveite melhor os valiosos dados das pesquisas de satisfação. Por exemplo, o Exec2 soube informar que o coordenador pedagógico é alvo constante de pesquisas de satisfação, mas na verdade há variações regionais: no sudeste do país, os maiores influenciadores nas adoções são os professores da disciplina, e no nordeste são os diretores das escolas. Mas admitiu não ter um processo bom o suficiente para transformar essa informação em ações para as equipes de campo de cada região, para aumentar a chance de adoção.

3. Pessoas

Todas as mudanças na estrutura e nos processos tiveram reflexo nas pessoas da Editora1 e em sua forma de incentivo (GALBRAITH, 2005). A maior parte foi no corpo editorial. A Editora2 mantém um time de renomados autores brasileiros, com formação acadêmica específica para cada disciplina, e também recebe colaboração de professores de todo o país.

Uma informação importante foi que, junto com o aumento dos quadros editoriais, houve também mudança na natureza de seu serviço. Ele passou de um trabalhador linear, de uma “linha de montagem” (virtual) de livros, para um construtor de cenários, em que ele manipula várias ferramentas e símbolos simultaneamente.

Quando perguntado se poderia mostrar a evolução do quadro de funcionários por depto., entre 2001 e 2011 (sob controle do grupo europeu), o Exec2 alegou ser

confidencial. Mas informou aproximadamente a seguinte proporção nos universos (ZARIFIAN, 2001a): Editorial – 45%; Operações – 15%; Comercial – 40%.

Na esteira do aumento da linha de frente, houve mudança do perfil do pessoal, que precisou de mais habilidades de relacionamento (GALBRAITH, 2005; WINDAHL; LAKEMOND, 2006). Novamente parecido com a Editora1, a medida mais importante foi privilegiar a contratação de pessoas que haviam trabalhado em escolas. Preferencialmente coordenadores pedagógicos. Perguntado também sobre a evolução desses números, o Exec1 novamente afirmou ser confidencial, mas forneceu uma proporção aproximada: dos divulgadores, aprox. 25% já haviam trabalhado em escolas; dos assessores pedagógicos, aprox. 90%.

Na Editora2 a competência de serviço para fazer frente às novas demandas, resultantes da intensificação na relação de serviço, se refere principalmente ao ambiente virtual. A competência para estabelecer um relacionamento eficaz com o professor, mesmo que seja via Internet, é um desafio para a Editora2, que por agora é a que mais aderiu a esse canal.

A visão do cliente: mudança clara no relacionamento após compra pelo grupo europeu

Como última etapa do Caso2, foram visitadas duas escolas na Região Metropolitana de São Paulo, sendo a Escola2.A classificada como grande e a Escola2.B, pequena. O levantamento da cadeia de atividades educacionais de ambas as escolas, que mapeia as oportunidades de negócios para a Editora2, está no Anexo 3.

A visita para o estudo de campo na Escola2.A ocorreu em 1 dia. Foram realizadas coletas de evidências pela observação direta, busca documental, mas certamente o mais importante foi a entrevista. A entrevista foi concedida por um gerente da área pedagógica responsável pelo planejamento pedagógico, doravante chamado Pedag2.A. Ele tem formação em Pedagogia e pós-graduação em administração escolar, e tem 13 anos de experiência em gestão de escolas, sendo 6 na Escola2.A. Foi também entrevistado um professor doravante chamado Prof2.A. Formado em Biologia, tem aproximadamente 10 anos de prática em sala de aula (5 anos na Escola2.A), e recebe os treinamentos (oficinas pedagógicas) da Editora3 na fase pós-adoção. (Não foi possível comparecer, como observador, a uma oficina de treinamento ministrada para os professores da Escola2.A.)

A Escola2.A é uma grande e tradicional instituição particular, originada numa missão religiosa estrangeira. Ela começou como internato, e lá é realizado um projeto

educacional amplo que se propõe a preparar seus alunos, com três princípios: (1) tradição e o saber humanista do passado; (2) dimensão tecnológica e global que aponta para o futuro; e (3) a interação contínua com as necessidades e expectativas presentes. Para realizar tal projeto, utiliza-se de uma pedagogia articulada ao dinamismo curricular e à incorporação de toda tecnologia disponível à aprendizagem. Sua pedagogia, essencialmente, busca estimular nos alunos, em todas as faixas etárias, o domínio crítico do conhecimento, a produção criativa e multicultural, a consciência política, e a ação social.

Seu público-alvo são os filhos das classes A e B. Para a Escola3.A, os pais ainda são os clientes principais, sendo o aluno receptor do aprendizado. É interessante notar que há vários canais de atendimento para os pais, principalmente pessoais, mas há também a Internet, onde eles podem consultar os dados do aluno. Não obstante, para a Escola2.A, o encontro de serviço é de fato a aula, em que o professor ensina ao aluno, com apoio dos vários materiais: livro didático, leituras de apoio, e outras mídias.

Segundo o entrevistado Pedag2.A, o processo decisório sobre a adoção das coleções de livros é centralizado, com decisão final do diretor pedagógico. Já a venda propriamente dita é feita por livrarias. Inclusive, a Escola2.A possui uma livraria interna, para maior comodidade dos pais.

O Pedag2.A relata que a visão pedagógica da Escola2.A pouco mudou, inclusive ele cita pesquisas em que o ensino tradicional dá mais resultado que outros métodos mais recentes. Mas o grande desafio é a incorporação de novas ferramentas tecnológicas à pedagogia tradicional, bem como à gestão escolar. Dessa forma, quando recebem ofertas de sistemas de ensino apostilados, a Escola2.A até agora tem recusado. Alegam que o livro tradicional tem muito mais conteúdo, e as competências da diretoria pedagógica são suficientes para extrair dele o máximo. Se for o caso, é apenas o caso de usar alguns materiais de apoio.

Sobre a Editora2, o executivo Pedag2.A diz que tem adotado seus materiais já há um bom tempo por causa da qualidade do conteúdo. Os serviços são bom e bem-vindos, mas considerados secundários, já que a própria Escola2.A tem uma diretoria pedagógica, atrelada à diretoria geral. Um serviço apreciado é a oficina pedagógica. Adicionalmente, ambos os entrevistados ressaltaram a crescente habilidade interpessoal dos divulgadores e assessores pedagógicos da Editora2. Nas palavras da Prof2.A, “eles agem como se fossem eles mesmos funcionários da escola”. O Pedag2.A informa, porém, isso foi um crescendo, gradual, inclusive melhorou com a substituição das pessoas que atendiam à

Escola2. Ele sabe que a Editora2 foi comprada por um grupo estrangeiro, e intuitivamente estabelece uma relação entre esse fato e a melhoria no atendimento. Mas reclama do preços dos livros, que para ele são muito mais altos do que deveria.

Por fim, a visita para o estudo de campo na Escola2.B ocorreu em 1 dia. Foram realizadas coletas de evidências pela observação direta, busca documental, e a entrevista. A entrevista foi concedida pelo diretor-proprietário responsável por toda a escola e pela área técnica (incluindo material didático), doravante chamado Pedag2.B. Ele tem formação em Matemática, e tem 15 anos de experiência em prática e gerenciamento escolar, sendo 5 na Escola2.B. Foi também entrevistado o professora doravante chamado Prof2.B. Formado em Matemática, tem aproximadamente 6 anos de prática em sala de aula (3 anos na Escola2.B), e recebe os treinamentos (oficinas) da Editora2 quando uma dada coleção é adotada. (Não foi possível comparecer, como observador, a uma oficina de treinamento ministrada para os professores da Escola2.B.)

A Escola2.B é uma pequena instituição particular, fundada há 9 anos por um empreendedor, que atualmente a dirige, em São Paulo (SP). A linha pedagógica da Escola2.B é construtivista e visa formar pessoas com espírito crítico, atuantes na sociedade em que vivem, capazes de intervirem na realidade existente, enriquecendo-a ou modificando-a, agindo sempre com responsabilidade, imperando o espírito de cooperação na construção do coletivo, do social, do humano e da qualidade de vida para todos. Quer também formar alunos autônomos, reflexivos, que saibam pensar sobre os conhecimentos, sendo criativos no sentido de construírem novos saberes, tornando-os sujeitos do processo ensino-aprendizagem. O professor deve favorecer a ocorrência dessa aprendizagem ao propiciar a relação entre o que o aluno já sabe (conhecimentos prévios) e a nova idéia a ser aprendida, modificando os esquemas de conhecimento do aluno.

Seu público-alvo são os filhos da classe B tradicional. Para a Escola2.B, os pais são os clientes principais, mas os alunos são encorajados a desenvolver sua autonomia, principalmente com o desenvolvimento prévio da responsabilidade e coerência pessoais. Assim, para a Escola2.B, o encontro de serviço é a interação em aula, e secundariamente o serviço aos pais.

Segundo o entrevistado Pedag2.B, o processo decisório sobre a adoção das coleções de livros é centralizado nele e na coordenadora pedagógica da Escola2.B. Já a venda propriamente dita é feita por livrarias, ou seja, a Escola2.B não se envolve no processo de venda.

O Pedag2.B relata que, há alguns anos, a idéia de buscar mais ajuda tanto para capacitar os professores quanto para compensar deficiências gerenciais na Escola2.B, a levou a adotar um sistema de ensino apostilado. Imaginando que seria uma solução completa e supriria as carências citadas, o Pedag2.B informa que se decepcionou não só com a qualidade do conteúdo didático, mas também com a qualidade do serviço. Exemplo: os planos de aula eram muito rígidos, e dificultavam a adaptação às necessidades do professor da disciplina. Como resultado, a Escola2.B voltou ao livro tradicional, e investiu mais na formação de competência pedagógica para usar melhor o livro. Ele diz que isso foi viável graças ao aumento das mensalidades, que foi possível devido ao aumento da renda das famílias nos últimos anos.

Sobre a Editora2, o entrevistado Pedag2.B diz que tem adotado seus materiais principalmente pelo conteúdo didático oferecido, mas também pelos serviços. Eles gostam das oficinas pedagógicas e dos eventos acessórios, como os encontros dos professores com os autores dos livros. O Prof2.B diz que os assessores pedagógicos exploram bem as possibilidades que o livro tem, facilitando assim a criação de um plano de aula mais profundo, e simultaneamente mais flexível. Ou seja, a didática para treinar os docentes que usarão seus livros parece estar suprindo a carência que, no passado, fez a Escola2.B migrar para o sistema de ensino.

4.2.3 Caso 3: Editora3, Escola3.A e Escola3.B

Como falado anteriormente, o autor do presente projeto se transferiu para a Editora3 em 2004, e lá permaneceu até alguns meses antes do fim da presente pesquisa. Era o responsável pelo departamento de logística. Não houve propriamente uma visita específica para o estudo de campo. Como na época o pesquisador trabalhava regularmente na Editora3, as coletas de evidências pela observação direta, busca documental, e pela entrevista, ocorreram ao longo de 3 semanas: foram intervalos do serviço ou fora do expediente, ou até durante o expediente, em situações em que o pesquisador estava envolvido devido a seu papel como logístico.

A Editora3 foi a única em que foram realizadas duas entrevistas. A primeira foi concedida por seu executivo-chefe, que na época era superior direto do pesquisador. Doravante chamado Exec3A, ele é graduado em Engenharia de Produção, e MBA por

uma renomada escola de negócios do mesmo país da matriz corporativa da Editora3, na Europa. Ele entrou na Editora3 ao fim de seu MBA, prestando consultoria justamente para a elaboração do *business plan* que visava à implantação da filial brasileira. Finalizado o *business plan*, ele estagiou na matriz corporativa e foi convidado para voltar em 2004 ao Brasil, já contratado como de diretor comercial. Três anos depois, o executivo-chefe anterior retornou à matriz corporativa, e o Exec3A assumiu a chefia da filial dali em diante. A segunda entrevista foi concedida pela executiva responsável pela área comercial e serviços. Doravante chamada Exec3B, ela é formada em Propaganda e Marketing, com MBA Executivo. Sua carreira foi sempre desenvolvida em editoras de revistas, e em 2008 foi convidada pela Editora3 a assumir a posição, que vagou quando o Exec3A foi promovido a executivo-chefe.

A Editora3 é de origem europeia, atua na Europa e América Latina, e tem filial própria no Brasil desde 2004. Na verdade, é rival do grupo europeu controlador da Editora2, em seu país de origem. É focado em conteúdo educacional, e tem como objetivo promover o desenvolvimento humano e a transformação social para a construção de uma sociedade mais competente, crítica e justa. O grupo nasceu nos anos 1940, a partir da iniciativa de um grupo de professores de uma escola fundada por uma instituição religiosa, que decidiu colecionar em volumes suas anotações e manuais de ensino, prática essa que já existia há décadas. Nos anos 1970 foi consolidada a atividade empresarial da editora, bem como foi criada a fundação que a controlasse, para que doravante ambas fossem separadas da escola de origem. Eles creditam seu sucesso a:

- a clara vocação cultural e educacional
- a inovação nos processos de criação e produção de seus produtos
- a incorporação das vantagens das tecnologias da informação
- o capital humano e intelectual de seus colaboradores e equipes
- a estabilidade e respaldo proporcionado pela fundação que controla o grupo editorial

Das três editoras da pesquisa, é a única cujo grupo teve sua origem diretamente relacionada a material didático, e assim se mantém até hoje. Tanto que se declara mais que uma empresa editorial, mas um portador de um projeto cultural e educativo que se manifesta em um modelo de pessoa e em uma idéia do mundo inter-relacionados entre si.

Atualmente, o grupo publica no total mais de 8 mil títulos mundialmente. Por sua parte, a fundação controladora do grupo é vinculada a uma instituição religiosa de séculos, e destina os lucros para quatro grandes áreas:

- pesquisa educacional;
- formação e valorização do trabalho docente
- fomento à literatura infantil e juvenil
- promoção sócio-educativa

Já a internacionalização do grupo é um desdobramento de seus princípios e compromissos, até agora em locais com afinidade sociocultural. Essa vocação internacional é aplicada pela implantação de filiais na América Latina, e por extensão em outros países com população de fala espanhola, totalizando operações em oito países estrangeiros (dentre os quais o Brasil, onde tem 200 funcionários). O modelo empresarial do grupo se adapta à realidade de cada país. Os objetivos da manutenção programada de grupo são obtidos no espaço nacional e internacional através de onze editoras diversas linhas editoriais ligadas a educação.

Em parceria com órgãos oficiais brasileiros e internacionais, e outras instituições educacionais, promove iniciativas como prêmios relacionados a direitos humanos, prêmio para professores, e prêmios literatura infantil e juvenil, que se propõe a despertar o prazer pela leitura entre crianças e jovens e estimular a produção literária.

Princípios estratégicos: importação da matriz para a filial brasileira

Segundo o Exec3A, a abertura da filial brasileira, em 2004, foi uma transferência total de valores e princípios, visando exatamente à uniformidade e ao alinhamento com a matriz. Não há declarações de visão e missão, mas sim, o grupo é baseado em valores e critérios que educam para a vida, com o que se quer impulsionar e acompanhar na criança em desenvolvimento. O tripé dos valores do grupo está disposto na seguinte declaração de valores corporativos:

- Motores da imagem perante o mercado: inovação, proximidade, responsabilidade social;
- Fontes de inspiração organizacional: visão global, trabalho em equipe, velocidade e eficácia
- Identidade dos seus profissionais: paixão, compromisso, generosidade

Como as outras editoras que lideram o segmento, ela segue uma estratégia de diferenciação, e aplicada de uma maneira semelhante à da matriz do grupo. Uma prova

do sucesso é o fato de estar entre as 5 primeiras – tanto no mercado público quanto no privado - em tão pouco tempo no país. Foram investimentos de quase R\$ 100 milhões de reais para estabelecer a filial brasileira, criar sua estrutura, e fazer o lançamento de materiais didáticos originais ou adaptados da matriz.

A proposta de valor também foi importada. A Editora3 almejava oferecer aos clientes - e contra os concorrentes - uma combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem. Nesse contexto, os serviços educacionais já faziam parte até do *business plan* para abertura da filial brasileira. Essa proposta visava aumentar o desempenho do livro em sala de aula, pela qualidade do conteúdo didático e pela capacitação do professor para usá-lo.

Para o Exec3.A, a Editora3 dá muito valor ao livro como produto cultural (CHOPPIN, 2004; MIRANDA; LUCA, 2004), especialmente para crianças e adolescentes. Por causa de seus valores, a Editora3 é a única que decidiu cabalmente não lançar um sistema de ensino próprio. A Exec3.B diz que fazer isso seria desvalorizar o esforço editorial, e principalmente decepcionar os clientes (isso será discutido na subseção 4.3)

Da mesma maneira, é a editora que menos tem conteúdo digital, principalmente por restrições estruturais, mas também por achar que o canal de transmissão de conteúdo ainda é pelo livro impresso. Com isso, a Exec3.B acredita que a digitalização e o uso da Internet podem até aumentar, mas não substituirão totalmente o meio tradicional.

Ainda sobre o produto, destacam-se também os livros paradidáticos de literatura, como mais uma forma de diferenciação. O Exec3.A informou que a Editora3 tem o mais importante prêmio brasileiro de novos autores em literatura infantil e juvenil. É uma tradição trazida da matriz, lançada há mais de 30 anos, e o que paga o maior prêmio aos ganhadores.

Das três editoras pesquisadas, é a que já nasceu com forte componente de serviço. Com a declarada estratégia de diferenciação, a melhor maneira de ser efetivo no atendimento a clientes, era prestando serviços diferenciados.

Lógica de serviço e valor do serviço em livros didáticos: reflexo da origem escolar

Na Editora3, enxergar o cliente e suas necessidades como o principal tem sua origem no fato de que ela pertence a uma ordem religiosa européia, tendo fundado escolas no país de origem há mais de dois séculos. Aliás, a Editora3 surgiu justamente da necessidade dessas escolas terem material didático alinhados à sua proposta

pedagógica. Com isso, seus próprios professores tomaram a iniciativa de compilar em forma de livro seus manuais de ensino e suas anotações de sala de aula.

Em seguida, naturalmente toda essa postura foi “herdada” pela filial brasileira, que desde sua instalação tem pautado sua atuação no mercado brasileiro pelos mesmos princípios. Observando o dia-a-dia da Editora3, o pesquisador vê que já há o direcionamento para a satisfação das necessidades do cliente, principalmente na área comercial.

A Editora3 já sabia que os professores e, mais amplamente, escolas, querem não só o livro, mas também a técnica adequada para usá-lo. Isso fez com que no business plan já fosse prevista a criação de estrutura para prestação de serviço, visando aumento na entrega de valor. (Os serviços criados serão mais discutidos no próximo tópico: serviços educacionais.)

Para a Exec3.B, o Encontro de Serviço ocorre em duas situações: (1) na divulgação das novas coleções para os funcionários da escola que decidem as adoções (vide subseção 4.1.3.1) e (2) quando, uma vez adotada certa coleção, a Editora3 ministra o treinamento para que o professor tenha condições de usá-las.

Por fim, parece nunca ter existido uma clássica visão industrialista nela, ou seja, a de produzir e vender um livro na maior quantidade possível com o maior lucro possível, sem saber do cliente se é daquilo que ele necessita. Tanto que há 50 anos no país de origem ela adquiriu gráficas, mas nunca foram de fato importantes. Adicionalmente, o aumento da competição, nos últimos 30 anos, no mercado do país de origem aprofundou ainda mais a noção de serviço, dessa vez amparada por um quadro teórico de referência para suas ações. Outra questão é o grupo ser controlado por uma fundação. Ela tem fins lucrativos, mas todo o lucro é revertido para pesquisas em educação e cultura.

Servitização em livros didáticos: os serviços educacionais

A Editora3 é um caso diferente das outras editoras estudadas. O fato de pertencer a um grupo editorial controlado por uma fundação sem fins lucrativos, que reinveste tudo no desenvolvimento da própria educação, faz com que ela tenha um forte filtro moral e filosófico em seus oferecimentos. Um caso emblemático é sua decisão, já no *business plan*, de não ter um sistema de ensino apostilado. Em sua visão é simplesmente incompatível com a filosofia do grupo editorial oferecer algo de baixa qualidade didática em relação ao livro tradicional.

Nesse mesmo sentido, decidiram também pelo fechamento de seu instituto de assessoria e avaliação educacional. Quando entraram no Brasil, o instituto, que era concorrente direto do instituto da Editora2, foi o primeiro a abrir. Quando o Exec3.A saiu da diretoria comercial para se tornar o executivo-chefe, entenderam haver uma questão moral e um conflito de interesses: um grupo que tem uma auditoria também não pode ter uma empresa com a solução.

Fora isso, a Editora3 oferece um amplo catálogo de serviços educacionais e conteúdos didáticos e de literatura infantil e juvenil para a educação básica, que é integrado a um projeto que inclui estímulo à formação continuada e à valorização de professores, incentivo à reflexão sobre educação, apoio a projetos socioculturais de diversas instituições, e fomento à leitura e à produção literária.

Assessoria Pedagógica – tem o objetivo básico de auxiliar o cliente no uso, em sala de aula, dos produtos comprados. São eles:

- Oficinas Pedagógicas: uma equipe de assessoria pedagógica, formada por instrutores de diversas áreas, ministra as oficinas para os docentes das escolas que adotaram livros didáticos da Editora3. Os professores conhecem mais os livros adotados e assim conseguem tirar melhor proveito deles em sala de aula;
- Projetos Pedagógicos: considerado pela Exec3.B um dos programas mais bem-sucedidos, elaborados por uma equipe de assessores pedagógicos. A solicitação desses projetos, que pode ser feita diretamente ao divulgador que atende a escola, e também pressupõe a adoção do livro paradidático ou de literatura da Editora3. Uma vez solicitado, todo o material necessário é enviado à escola;
- Roteiro Pedagógico de Leitura: elaborado por especialistas em leitura e literatura, o Roteiro destaca as principais possibilidades pedagógicas que o paradidático propicia, bem como suas diferentes abordagens interdisciplinares e temas transversais envolvidos.

Cursos – tem o objetivo de manter o docente em dia com os conhecimentos de sua área técnica, além de ser uma forma indireta de estimulá-lo e valorizá-lo em sua profissão.

- Cursos de atualização: nas capitais e principais cidades dos Estados, são promovidos cursos de atualização pedagógica, ministrados por autores da Editora3 ou por especialistas das diferentes áreas. Pressupõe-se que o professor interessado seja de uma escola que tenha os livros da Editora3.
- Seminários – com a participação de especialistas em educação.

A Editora3 não possui o serviço de páginas complementares, principalmente por não possuir o processo de comunicação, que leve rapidamente até a área editorial a demanda específica de um cliente, captada pela área comercial. Sobre os serviços mais comuns, o Exec3.A foi o único a admitir que antevê que, com o passar dos anos e o amadurecimento do mercado, será possível de alguma forma cobrar por esses serviços, ou pelo menos pelo Livro do Professor, que é um importante veículo tangível do serviço. Aliás, isso é o que ocorre do país de origem, onde o professor vai à editora e compra com seus próprios recursos os materiais de apoio. O Exec3.A entende que todos esses serviços e materiais de apoio gratuitos são um incentivo ao seu uso descontrolado, por alguns professores e escolas. Ademais, fere princípios da lógica econômica: todos esses gastos são lançados na conta dos livros para o aluno, que acaba tendo que pagar mais caro por causa de distorções no esquema de adoção dos livros (subsídio cruzado). É uma cultura difícil de ser desfeita, afinal não há consenso no sindicato das editoras. Tampouco há uma editora corajosa o suficiente para decretar, unilateralmente, que passará a cobrar pelos serviços prestados, com o objetivo – ao menos em discurso – de diminuir o preço do livro do aluno.

Por fim, as soluções não são só pedagógicas. Segundo a Exec3.B, na matriz do grupo, eles já oferecem toda uma solução em TI para gestão escolar, com grade de horários, cadastro de alunos, etc. Isso demonstra o que eles podem trazer para o Brasil num curto espaço de tempo. Desde que haja recursos – e vontade das escolas - para implantar aqui.

Impactos da servitização: filial brasileira nascida com organização orientada ao cliente

Tendo em mente as características organizacionais das editoras, descritas na subseção 4.1.1, a decisão estratégica de prestar serviços teve as seguintes implicações no projeto organizacional da Editora3:

1. Estrutura

O entrevistado Exec3.A disse que o *business plan* já previa uma estrutura que produzisse livros e “produzisse” serviços ligados aos livros, no interior da mesma organização (BAINES et al.; 2009b). Semelhantemente à Editora2, a Editora3 nunca teve gráficas. Naturalmente, o fato de ter aportado aqui há menos de 10 anos foi uma vantagem, dado que o mercado de serviços gráficos terceirizados já estava desenvolvido.

Ademais, o fato da Editora3 nunca ter possuído ativos para produção física dos livros não fez com que deixasse de ser uma empresa tipo Burocracia Mecanicista, marcada pela padronização dos processos, a predominância da tecnoestrutura, e a operação num ambiente simples e estável (MINTZBERG, 1995). Cabe ressaltar que a Editora3 é a única cuja estratégia de distribuição previa desde o início a predominância de operadores logísticos terceirizados, para reduzir ao mínimo necessário a quantidade de filiais e distribuidores. O resultado é um peso ainda menor do Sistema Técnico na Editora3, conseqüentemente com despesas menores. Novamente, a Editora3 teve a vantagem de entrar no Brasil num momento em que já havia um razoável mercado de operadores logísticos terceirizados.

A Editora3, na sua condição de filial recente, já foi implantada com todo um conjunto de filosofias de trabalho, princípios e práticas mais compatíveis com a lógica de serviço. Logo, não ocorreram mudanças organizacionais necessárias à servitização, mas sim a criação de estruturas já previstas no *business plan* ao longo dos anos. Ademais, muitos dos profissionais que lá trabalharam na fase *start-up* foram “roubados” de concorrentes, incluindo este pesquisador que aqui vos fala, que saiu da Editora1 para a Editora3. Ou seja, a parte da retaguarda da Editora3 relacionada ao que agrega valor ao cliente, bem como a linha de frente, já nasceram maiores grandes em relação ao resto (GALBRAITH, 2005).

Todos os serviços são prestados pelo depto. comercial (isso será discutido na subseção seguinte, de mudanças organizacionais). A Editora3 é a que menos tem investido em relacionamento via Internet, e são em sua maioria serviços presenciais. O relacionamento com o cliente é de fato uma cópia do que funciona em seus concorrentes.

A área editorial foi a que experimentou maior crescimento orgânico, devido ao fato de ter acabado de começar os trabalhos e não possuir nenhuma coleção de livros no portfolio da Editora3. Foi uma equipe para cada segmento educacional: Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio, Dicionários, Literatura, e Coleções para o PNLD. O Exec3.A admitiu que estão atrasados em relação a conteúdos digitais, mas afirmou que futuramente isso passará a fazer parte do próprio processo de desenvolvimento de novas coleções de livros

2. Processos

Para o entrevistado Exec3.A, o diferencial no desenvolvimento de novos produtos e serviços é a busca por otimização do processo editorial. Tanto que a Editora3 tem importado da matriz do grupo princípios e ferramentas de Engenharia Simultânea, como estudado por Ferreira Junior, Marx e Silva, M. (2009). A intenção maior é diminuir o tempo e o custo com o lançamento de novas coleções.

Já os processos de relacionamento com o cliente são de fato uma cópia do que funciona em seus concorrentes. A diferença está em como e por quem isso é feito. O processo de divulgação é o mais completo, bem como há constantes pesquisas de satisfação.

3. Pessoas

Toda a estrutura e os processos previstos no *business plan* tiveram reflexo nas pessoas da Editora3 e em sua forma de incentivo (GALBRAITH, 2005). Como a maioria foi tirada de editoras concorrentes, o maior trabalho de adaptação à Editora3 não foi técnico, mas de absorção de valores.

Decorrente da busca por otimização do processo editorial, o Exec3.A informou que, junto com o aumento dos quadros editoriais, houve também mudança na natureza de seu serviço. Semelhante à Editora2, ele passou de um trabalhador linear, de uma “linha de montagem” (virtual) de livros, para um construtor de cenários.

Quando perguntado se poderia mostrar o quadro atual de funcionários por depto., o Exec3.A alegou ser confidencial (como nos outros casos). Mas informou aproximadamente a seguinte proporção nos universos (ZARIFIAN, 2001a): Editorial – mais de 45%; Operações – menos de 15%; Comercial – 40%.

Na esteira do aumento da linha de frente, houve mudança do perfil do pessoal, que precisou de mais habilidades de relacionamento (GALBRAITH, 2005; WINDAHL; LAKEMOND, 2006). Novamente parecido com a Editora1 e a Editora2, a medida mais importante foi privilegiar a contratação de pessoas que haviam trabalhado em escolas. Preferencialmente coordenadores pedagógicos. Perguntado também sobre a evolução desses números, o Exec3.A novamente afirmou ser confidencial, mas forneceu uma proporção aproximada: dos divulgadores, aprox. 30% já haviam trabalhado em escolas; dos assessores pedagógicos, aprox. 80%.

Na Editora3 a competência de serviço se refere principalmente ao pouco tempo da Editora3 no mercado nacional. Isso faz com que os clientes conheçam pouco a “marca” e

os produtos. Com isso, o pessoal da linha de frente se esforça mais para entender e se preparar para as perguntas mais freqüentes sobre as coleções novas.

A visão do cliente: desde que chegou, a Editora3 se esforça por seguir as concorrentes

Como última etapa do Caso3, foram visitadas duas escolas na Região Metropolitana de São Paulo, sendo a Escola3.A classificada como grande e a Escola3.B, média. O levantamento da cadeia de atividades educacionais de ambas as escolas, que mapeia as oportunidades de negócios para a Editora3, está no Anexo 3.

A visita para o estudo de campo na Escola3.A ocorreu em 1 dia. Foram realizadas coletas de evidências pela observação direta, busca documental, e a entrevista. A entrevista foi concedida por um gerente da área pedagógica responsável pelo material didático, doravante chamado Pedag3.A. Ele tem formação em Sociologia e cursos na área de Educação, e tem 17 anos de experiência em prática e gerenciamento escolar, sendo 5 na Escola3.A (antes, ele estava em outra unidade). Foi também entrevistada a professora doravante chamada Prof3.A. Formada em Matemática, tem aproximadamente 5 anos de prática em sala de aula (2 anos na Escola3.A), e recebe os treinamentos (oficinas) da Editora3 quando uma dada coleção é adotada pela Escola3.A. O pesquisador teve a oportunidade de comparecer a duas oficinas de treinamento ministrada para os professores da Escola3.A.

A Escola3.A é uma unidade de uma grande e tradicional rede de escolas, originada numa ordem religiosa estrangeira, com presença em vários continentes. A proposta pedagógica é desenvolver equilibradamente aspectos físicos e estéticos, afetividade e inteligência, dimensão comunitária e social, valores humanos e religiosos, a fim de educar para a transcendência, levando o aluno a reconhecer o sentido da vida e do homem.

Seu público-alvo são os filhos das classes A e B. Para a Escola3.A, assim como para a maioria das outras escolas, os pais ainda são os clientes principais. A concepção é tradicional e tem base nos seus valores religiosos. Não obstante, para a Escola3.A, o encontro de serviço é de fato a aula ministrada.

Segundo o entrevistado Pedag3.A, o processo decisório sobre a adoção das coleções de livros é centralizado, com decisão final do conselho educacional e do diretor educacional. Já a venda propriamente dita é feita por livrarias, ou seja, a Escola3.A não se envolve no processo de venda.

Nos últimos anos, o Pedag3.A relata que aumentou a oferta por sistemas de ensino, que oferecem resolver todas as necessidades pedagógicas de maneira integrada. Mas a Escola3.A até agora tem recusado, alegando que a perda de qualidade do conteúdo didático é significativa, além de perder a flexibilidade no plano de aulas anual. Ademais, a diretoria educacional é qualificada para fazer o plano de aulas por conta própria.

Sobre a Editora3, o executivo Pedag3.A diz que tem adotado seus materiais principalmente pelo conteúdo didático oferecido. Ele diz que a Editora3, apesar de recente no mercado brasileiro, é antiga no país de origem. Ou seja, sua credibilidade não dependeu da idade da filial brasileira. Outrossim, ele enfatiza a preocupação da Editora3 em emular os padrões das líderes, principalmente no serviço. O pesquisador compareceu às oficinas pedagógicas ministradas na Escola3.A, e viu interesse e aproveitamento por parte dos docentes que compareceram. O assessor-palestrante que ministrou a oficina foi detalhista e, ao fim, respondeu às perguntas dos docentes. Adicionalmente, a Prof3.A, disse que os guias didáticos são bons, mas a Editora3 podia ter um canal de contato via Internet mais desenvolvido. O Pedag3.A informa que essa boa interação ocorre desde o início das operações da Editora3 no Brasil. Embora a adoção seja recente, ele já vinha acompanhando o bom desempenho da Editora3 no atendimento às escolas.

Por fim, a visita para o estudo de campo na Escola3.B ocorreu em 1 dia. Foram realizadas coletas de evidências pela observação direta, busca documental, e a entrevista. A entrevista foi concedida pela coordenadora pedagógica responsável pela área técnica (incluindo material didático), doravante chamada Pedag3.B. Ela tem formação em Pedagogia, e tem 9 anos de experiência em prática e gerenciamento escolar, sendo 4 na Escola3.B. Foi também entrevistada a professora doravante chamada Prof3.B. Formada em Física, tem aproximadamente 7 anos de prática em sala de aula (2 anos na Escola3.B), e recebe os treinamentos (oficinas) da Editora3 quando uma dada coleção é adotada. O pesquisador teve a oportunidade de comparecer a uma oficina de treinamento ministrada para os professores da Escola3.B.

A Escola3.B é uma empresa média, fundada há 25 anos por um ex-professor, numa cidade da Região Metropolitana de São Paulo. A filosofia educacional baseia-se em trazer os pais para dentro da escola fazendo com que a relação família-escola seja o principal pilar para a formação de um aluno bem sucedido e feliz. A proposta da Escola3.B é preparar o aluno para enfrentar o mundo, utilizando-se de sua capacidade intelectual e de liderança, a fim de saber aplicá-lo no decorrer da vida. Para a Escola3.B,

a presença da família imprescindível, tanto que durante todo o ano letivo são promovidos encontros tais como reuniões de Pais e Mestres e entrevistas individuais, de cunho formativo e informativo; pesquisa de opiniões entre os pais; debates em que são discutidos temas de interesse geral e educacional. Nesses encontros, as famílias participam de forma mais ativa e integrada da vida escolar de seus filhos

Seu público-alvo são os filhos das classes B e a nova classe média, de recém-saídos da classe C. Para a Escola3.B, como visto há pouco, os pais ainda são os clientes principais, sendo o aluno receptor do aprendizado. Assim, para a Escola3.B, o encontro de serviço é a relação com os pais, durante todo o ano letivo.

Segundo a entrevistada Pedag3.B, o processo decisório sobre a adoção das coleções de livros é centralizado nela e no(s) professor(es) da disciplina. Já a venda propriamente dita é feita quase toda feita pela livraria dentro da escola, ou seja, a Escola3.B também se envolve no processo de venda, negociando descontos e quantidades.

A Pedag3.B relata que a necessidade de buscar mais ajuda na Editora3 foi principalmente para capacitar os professores no uso do livro em aula. Apesar de receberem ofertas de sistemas de ensino apostilados, a Pedag3.B até agora tem recusado. Ela alega que o sistema de ensino oferece bons serviços, mas perde no conteúdo, e por isso vale a pena perder mais tempo para preparar as aulas, que por sua vez são auxiliadas pelos treinamentos da Editora3.

Sobre a Editora3, a entrevistada Pedag3.B diz que tem adotado seus materiais principalmente pelo conteúdo didático oferecido, mas também pelos serviços. Eles usam muito – e gostam – das oficinas pedagógicas, pois exploram com boa profundidade as possibilidades de uso do livro com os alunos. Adicionalmente, como a Escola3.B tem sua própria livraria, que também é uma fonte de renda, a Editora3 tem flexibilidade na negociação, e bons descontos, negociados pelo diretor da Escola3.B (ele não foi entrevistado). Na oficina pedagógica a que o pesquisador compareceu, os professores e principalmente a Pedag3.B, foram bem participativos. Nas palavras da Prof3.B, “eles são bons professores para nós professores”. Ou seja, a didática para treinar os docentes que usarão seus livros parece estar indo bem.

A Pedag3.B informa que, apesar do pouco tempo da Editora3 no Brasil, vê boa paridade de sua qualidade de produto e serviço, em relação às maiores editoras do mercado. Inclusive, usou os serviços de avaliação do antigo instituto da Editora3, e não entende por que ele foi fechado.

4.2.4 Fechamento dos casos

Como visto no Capítulo 2, o presente projeto usa a definição de Ren e Gregory (2007) para a servitização. Ela afirma que as organizações passam a ter orientação a serviço e/ou desenvolvem mais e melhores serviços, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes, obter vantagens competitivas e melhorar o desempenho da empresa. A aplicação da orientação a serviço ocorreu dentro do possível, tendo em vista os limites do produto, das organizações envolvidas - no caso, editoras e escolas - e da ainda prevalente lógica industrialista no negócio editorial.

Nesse sentido, as editoras passaram a oferecer serviços relacionados ao livro, genericamente chamados de *serviços educacionais*. Ou seja, é uma servitização centrada no produto (BAINES et al., 2009b) e tendo os serviços como *add-on* (OLIVA; KALLENBERG, 2003), isto é, eles são acessórios e não sobrepujam a importância do produto – afinal, o livro continua o portador do valor para o cliente. Nesse contexto, os serviços das editoras são qualificadores de pedido; e até há alguns deles que são considerados diferenciadores em relação à concorrência. Um exemplo são as oficinas pedagógicas, muito apreciadas pelos professores. A literatura mostra que o componente de serviço é conhecido por influenciar a decisão de compra, logo avaliar sua importância é crítico (MATHIEU, 2001). Isso é especialmente verdadeiro em relações B2B, onde os clientes crescentemente exigem serviços (VANDERMERWE; RADA, 1988; OLIVA; KALLENBERG, 2003; SLACK, 2005). E esse é o caso da relação editora-escola.

O entrevistado Exec1 claramente enaltecia o livro tradicional, e indiretamente “condenava” os conteúdos digitais e os sistemas de ensino apostilados. Todavia, na visão do *business* editorial, apenas o sistema de ensino é de fato uma “solução”, pois ele tem características de PSS. Ele pode ser considerado uma evolução do livro tradicional, afinal é realmente oferecido um completo “pacote” integrado: a solução proposta contém plano de aula, material didático, treinamento de professores, entre outros componentes. De qualquer maneira, os sistemas de ensino, por não estarem no escopo da pesquisa, serão apenas brevemente tratados na subseção 4.3.

É visível o “efeito-cópia” entre as três editoras, tanto no plano organizacional quanto nos produtos e serviços. Com efeito, boa parte dos fatos observados na amostra, acontece também nas outras editoras que disputam as primeiras posições do segmento. Tudo que uma empresa faz é observado de perto pelas outras, e quando se mostra bem-

sucedido, é rapidamente copiado (KOTLER; KELLER, 2006). Especialmente os serviços, mesmo que a cópia dificilmente consiga ser igual à original (OLIVA; KALLENBERG, 2003). Ressalte-se também o constante “roubo” de funcionários uma da outra, de todos os níveis e departamentos. Lembremos que a Editora1 é rival histórica da Editora2. Já o grupo controlador da Editora2, por sua vez, é rival histórico da Editora3 no país europeu de origem... E agora no Brasil também.

Os casos da Editora1 e Editora2 foram os mais ricos, dado que ambas têm mais de 40 anos no mercado brasileiro. Foi possível captar as transformações ocorridas, bem como as soluções para lidar com os desafios apresentados. Em contraste, a Editora3 tem menos de 10 anos e já veio “pronta” da matriz europeia, com uma “receita de bolo” contida no *business plan*.

É possível ver que os arranjos organizacionais para uma maior centralidade do cliente (GALBRAITH, 2005) são semelhantes nas três. Notar que, comparado à Editora1 e Editora2, não há Declaração de Missão da Editora3, mas isso não indica problemas de clareza de objetivos, nem de estruturação interna. Ademais, os objetivos da fundação europeia que controla o grupo são explícitos em falar na formação de professores, que é a aplicação da transformação nas condições do cliente (ZARIFIAN, 2001a). Considerando que as três editoras têm projetos organizacionais parecidos, é possível especular que as transformações pelas quais a Editora3 deveria passar, para chegar ao mesmo nível das outras, ocorreram, na verdade, em sua matriz europeia, ao longo de seus quase 70 anos.

Uma das maiores evidências de aplicação da lógica de serviço e crescimento da importância do cliente foi o aumento da linha de frente, bem como o enriquecimento (MATHIEU, 2001) das funções de divulgador e assessor pedagógico. A competência de serviço deles reside em desempenhar sua profissão levando em conta os objetivos da escola/professor, e exercendo a empatia para se colocar no lugar deles (ZARIFIAN, 2001b). Para facilitar a incorporação dessa competência de serviço, uma ação comum a todas as editoras foi dar preferência por contratar, para a linha de frente, pessoas que já tenham trabalhado em escolas. Naturalmente, isso é mais difícil para o divulgador, que atua na fase pré-adoção e chega a negociar preços dos livros (SA EARP; KORNIS, 2005). Por outro lado, a resistência à nova estratégia voltada a serviço veio de uma área interna (MATHIEU, 2001): a de concepção de novos produtos (editorial). A necessidade de se voltar ao cliente não é totalmente compreendida pelos editores, bem como gera receios de mudanças estruturais indesejáveis. Já para os trabalhadores do sistema técnico (produção e distribuição física), essa nova postura das editoras frente ao cliente lhes é

transparente, pouco relevante. O autor da presente dissertação era da área de Operações, e pode confirmar que sua atuação era praticamente transparente à Cadeia do Conteúdo Didático e seus aspectos de serviço.

A cadeia de atividades das escolas foi levantada pelas editoras de maneira informal e pouco estruturada, e foi pela ajuda do pessoal da linha de frente das editoras, que já haviam trabalhado em escolas. De qualquer maneira, chegou a resultados semelhantes aos do modelo *Customer-Activity Chain* (SAWHNEY; KRISHNAN; BALASUBRAMANIAN, 2004), aplicado pelo autor do presente projeto, quando visitou as escolas. Para mais detalhes, ver subseção 4.1.3 e quadro-resumo no Anexo 3.

O oferecimento de treinamentos é uma prática formalizada, em maior ou menor grau, há aproximadamente 15 anos. Antes, já havia orientações ao docente para o uso do livro em aula, mas era deveras informal. Essas oficinas pedagógicas, palestras, etc. são encontros de serviço pós-adoção que ocorrem quase todos nas dependências da escola, ou algum auditório especialmente alugado. Ou seja, como há pouco uso da infra-estrutura física das editoras, há que se valer de uma maior competência de serviço da equipe responsável pelo evento (FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M.; 2000; ZARIFIAN, 2001b).

Em termos estruturais, o fato da produção dos serviços pertencer à área comercial, leva às seguintes conclusões: (1) esse é mais um sinal de que os serviços são apenas *add-on* (BAINES et al., 2009b), e foram convenientemente incorporados ao processo comercial (na fase pós-adoção); (2) essa produção está no universo do Contato com o Cliente, e não Sistema Técnico; é uma solução tipo “desconcentração” (ZARIFIAN, 2001a); e (3) a função crítica é Vendas/Marketing (FLEURY, A.; FLEURY, M.; 2003), no caso de editoras com estratégia de diferenciação. Ademais, os universos de concepção de produtos (área editorial), e de contato com o cliente (comercial), ganharam importância. O maior desafio é a interface entre esses dois universos, afinal eles passam a trocar mais informações e precisam de processos mais formais e consistentes para tal, bem como uma lógica de serviço que seja *transversal* a eles (ZARIFIAN, 2001a). O sistema técnico (produção física) claramente diminuiu de importância. Ele foi reduzido até a extinção na Editora1, ou sequer existiu na estrutura, como na Editora2 e Editora3. Sendo que a Editora3 chegou ao Brasil já com a estratégia de manufatura baseada na terceirização da impressão. Contribui para a perda de relevância a crescente oferta de produção gráfica terceirizada no Brasil, a digitalização de conteúdos, e o uso da Internet (SA EARP; KORNIS, 2005; FERNANDES; GONÇALVES, 2011).

Tab. 14 – Semelhanças e diferenças nas editoras pesquisadas. Elaborado pelo autor.

EDITORA	1	2	3
SEMELHANÇAS			
Controle	Pertence a grupo multinacional		
Estratégia	Diferenciação	Diferenciação	Diferenciação
Valor proposto	Qualidade do produto-âncora (principal), acrescido de serviços diferenciadores (a maioria gratuitos)	Qualidade do produto-âncora (principal), acrescido de serviços diferenciadores (a maioria gratuitos)	Qualidade do produto-âncora (principal), acrescido de serviços diferenciadores (a maioria gratuitos)
Lógica de Serviço	Está na origem da empresa (ex-professores são os fundadores), e vem se mostrando com mais força	Está na origem da empresa (ex-professores são os fundadores), e vem se mostrando com mais força	Está na origem da empresa (ex-professores são os fundadores), e vem se mostrando com mais força
Universos da produção	- Concepção: 40% - Sistema técnico: 20% - Relacionamento: 40%	- Concepção: 40% - Sistema técnico: 15% - Relacionamento: 45%	- Concepção: +45% - Sistema técnico: -15% - Relacionamento: 40%
Estrutura de serviços	Subordinado ao comercial – objetivo é não conflitar com o Sistema Técnico, e dar ao cliente a experiência de um processo comercial <i>seamless</i> , dentro de um único departamento da editora	Subordinado ao comercial – objetivo é não conflitar com o ST, e dar ao cliente a experiência de um processo comercial <i>seamless</i> , dentro de um único departamento da editora	Subordinado ao comercial – objetivo é não conflitar com o ST, e dar ao cliente a experiência de um processo comercial <i>seamless</i> , dentro de um único departamento
Políticas de pessoal	Prefere experientes (editoras roubam profissionais entre si) Profissionais ex-escola: - Divulgadores 40% - Assessores Pedagógicos 75%	Prefere experientes (editoras roubam profissionais entre si) Profissionais ex-escola: - Divulgadores 25% - Assessores Pedagógicos 90%	Prefere experientes (editoras roubam profissionais entre si) Profissionais ex-escola: - Divulgadores 30% - Assessores Pedagógicos 80%
Recompensas	Pouco ajustadas à centralidade do cliente	Pouco ajustadas à centralidade do cliente	Pouco ajustadas à centralidade do cliente
Encontro de serviço	Divulgação (fase pré-adoção) e assessoria pedagógica (pós-adoção) – projetados para dar ao cliente a experiência de um processo comercial <i>seamless</i> , em um único departamento da editora	Divulgação (fase pré-adoção) e assessoria pedagógica (pós-adoção) – projetados para dar ao cliente a experiência de um processo comercial <i>seamless</i> , em um único departamento da editora	Divulgação (fase pré-adoção) e assessoria pedagógica (pós-adoção) – projetados para dar ao cliente a experiência de um processo comercial <i>seamless</i> , em um único departamento da editora
Cliente	- Professor e escolas (principal) - Alunos e pais (importância crescente e viabilizada pela Internet)	- Professor e escolas (principal) - Alunos e pais (importância crescente e viabilizada pela Internet)	- Professor e escolas (principal) - Alunos e pais (importância crescente com uso da Internet)
DIFERENÇAS			
Tempo no Brasil	Experiente (+40 anos)	Experiente (+40 anos)	Recente (-10 anos)
Mudanças organizacionais	Precisou: reforçou editorial e comercial, desfez-se de gráficas	Precisou: reforçou editorial e comercial, mas nunca teve gráfica	Não precisou; veio "pronta" com o <i>business plan</i> (nunca teve gráfica)
Internet e digitalização	Forte	Forte	Vê importância, mas ainda é fraco (na matriz europeia é forte)
Sistemas de ensino	Tem (lançou em 2003 e relançou em 2007)	Tem (lançou em 1997)	Não tem (restrições estratégicas por razões filosóficas)

O quadro-resumo (tabela 14) mostra as semelhanças e diferenças encontradas nas três editoras. Mesmo as diferenças não são grandes, e são concentradas na Editora3, devido a seu pouco tempo no mercado brasileiro.

Do ponto de vista dos clientes, existe valor de serviço a partir dos resultados gerados pelo uso do livro em aula, isto é, quando o professor ensina e seus alunos aprendem. Todas as escolas do trabalho de campo ressaltaram a importância do livro (conteúdo), sem o qual os serviços não faziam sentido; Mas se um livro bom é adotado, de fato os serviços não passam despercebidos como geradores de valor, e crescem em importância (FERNANDES; GONÇALVES, 2011). Pelo contrário, nas escolas menores eles são bem úteis, funcionando quase como uma terceirização de sua tecnoestrutura, que é naturalmente pequena (SILVA, R., 2005). Nas escolas mais estruturadas, são ocasiões para travar diálogos técnicos de bom nível com os assessores pedagógicos das editoras. Abaixo segue resumo das semelhanças e diferenças, nas escolas e professores:

Tab. 15 – Semelhanças e diferenças nos clientes pesquisados. Elaborado pelo autor.

TÓPICO	
SEMELHANÇAS	
Proposta de valor desejada	Performance do livro usado em aula, como apoio ao ensino-aprendizagem
Componentes da proposta	Bom conteúdo didático, e serviços que objetivem capacitar a escola e os professores
Serviços	Qualificadores de pedido (não são ganhadores de pedido), são diferenciadores em alguns casos
Qualidade dos serviços	A maioria vê qualidade nos serviços, pois transformam as condições de atividade do cliente
Chance de mudar para sistemas de ensino (solução substituta)	Baixa: das 6 escolas pesquisadas, 5 nunca adotaram e apenas 1 adotou e se arrependeu
DIFERENÇAS	
Preço dos livros	As escolas menores reclamam dos preços altos
Uso dos serviços	Escolas menores usam todos os serviços gratuitos disponíveis, ao passo que escolas grandes se concentram nas oficinas pedagógicas (treino de professores no livro adotado)

Assim, é possível afirmar que as editoras estudadas têm colhido bons resultados a partir de seu projeto organizacional, o qual foi reformado (na Editora1 e Editora2) para lidar com a decisão pela servitização (GALBRAITH, 2002; NEU; BROWN, 2008). Semelhantemente, a Editora3 se instalou no Brasil com um projeto que já contemplava a idéia de oferecer combinações produto-serviço. Os elementos do projeto organizacional têm razoável alinhamento entre si, bem como a organização como um todo está alinhada com as contingências do mercado (NEU; BROWN, 2008). Tudo isso foi possível e ganhou impulso com a aquisição, da Editora1 e Editora2, por grandes grupos de mídia, que tinham recursos humanos e financeiros para tal empreendimento. Ademais, existe bom

alinhamento entre a proposta de valor das editoras e o desejado pelas escolas (JOHNSTON; CLARK, 2002): não foram detectados grandes desentendimentos nesse sentido.

Sobre o livro-produto, mesmo com o avanço das tecnologias de informação que permitem o acesso cada vez mais barato e rápido a conteúdos, o livro parece ter mais que um valor simbólico, de portador de conhecimentos para quem o possui. Ele tem e ainda terá por muito tempo um valor de uso, devido a sua praticidade e portabilidade. Interessante analogia fez o Exec1, que ao ser entrevistado citou que, quando o cinema foi inventado, os cineastas de então começaram a filmar peças de teatro pensando estar fazendo um filme. Naturalmente não deu muito certo, afinal o problema é que a linguagem de teatro é uma e a do cinema, outra. Não exclusivamente a linguagem falada, mas sim o conjunto de atributos que está presente na transmissão dos conceitos, do prazer, da relação do espectador com o que está vendo, cenários, dinâmica, etc. (FERREIRA JUNIOR; BERZAGHI; SILVA, M., 2004).

O mesmo ocorre entre o livro e a Internet e outras mídias. São linguagens diferentes. O valor que ele tem mais do que nunca é concreto. Afinal, além do conteúdo, o leitor possui um livro, sólido, perceptível, com mobilidade e portabilidade total, para ser lido em qualquer lugar e em qualquer circunstância. O livro provavelmente é uma das criações que atingiu o mais alto grau de funcionalidade, especialmente entre os leitores que o usam como livro escolar. Mesmo se considerando os novíssimos Tablets. Exceção feita à questão do papel e suas implicações ambientais, o livro é um produto pronto. Quando se traçam hipóteses de sua substituição por Internet, CD-ROM e outras mídias, o entrevistado Exec1 afirma que estão “filmando teatro para fazer cinema” (FERREIRA JUNIOR; BERZAGHI; SILVA, M., 2004). O livro é um ente, as outras mídias são canais de acesso a informações. Disponibilizam algo que os livros não se propõem a disponibilizar. Parece que é o mesmo, mas não é. Um romance, uma ficção, uma biografia ilustrada, um livro de arte, etc. são insubstituíveis por um CD-ROM ou Tablet. Já uma enciclopédia ou um almanaque devem ser substituídos por CD-ROM e Internet, pois não são livros, e sim repositórios de informações. O livro escolar também pode ser considerado um repositório de informações, mas no caso dos livros do Ensino Fundamental, ele ainda possui para as crianças um valor especial.

Apesar de haver essa combinação de serviços com o produto existente, o livro em si não mudou, ou seja, ele continua passando à propriedade do aluno, bem como os livros do professor, embora gratuitos, passam a ser propriedade do professor (SA EARP,

KORNIS, 2005). Isso tende a mudar com a disseminação dos e-books, que se propõem a ser apenas a mídia, que fica emprestada ao usuário. Ele terá a posse, mas não mais a propriedade do livro eletrônico, e o conteúdo poderá ser atualizado periodicamente.

4.3 Reflexo: oferecimento de solução substituta/concorrente em empresa autônoma

Apesar de não estar no escopo, é inevitável falar do sistema de ensino, pois se relaciona ao problema de pesquisa. Ele se mostrou importante o suficiente para não ser “ignorado”, no decorrer da pesquisa de servitização. O sistema de ensino causou impactos tanto no oferecimento (de “produto” para “solução”) quanto na organização para entrega dessa solução. No segmento, se comparado ao livro com *add-on*, ele pode ser considerado a melhor inovação no modelo de negócios, dado que envolve mudanças maiores nos produtos (bens e/ou serviços), nos processos, e na própria maneira de fazer negócio (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

No “ataque” ao livro tradicional, e paralelamente à questão da digitalização de conteúdos, há aproximadamente quinze anos surgiu uma “solução” substituta em larga escala, baseada em uma compilação de vários livros didáticos. São os sistemas de ensino apostilados. Originalmente criados para cursos pré-vestibulares, acabaram se difundindo entre as escolas particulares de ensino básico. Com isso, tornaram-se um real concorrente dos livros. A maioria das editoras encarou as apostilas como uma ameaça, e procurou meios mercadológicos e até jurídicos para deter seu avanço. Como as medidas pouco adiantaram, em menos de 10 anos os sistemas de ensino tomaram dos livros em torno de 30% da rede particular (esse número não é oficial e é uma média do informado pelos executivos entrevistados). Surgiram concorrentes de onde menos se esperava: as escolas. Elas viram um meio de evitar a compra dos livros, ao mesmo tempo em que passaram a ganhar dinheiro, vendendo a solução para outras escolas.

Ao analisar as causas desse fato que foi considerado um desastre, as editoras viram que vários fatores estimulavam as escolas a adotarem as apostilas: ele inclui o plano didático para as aulas (poupa trabalho docente), treinamentos, apoio pedagógico, etc. São características de uma maior relação de serviço (SALERNO, 2001). E conseqüentemente há aumento na fidelização da escola, e no valor do serviço.

Fora o apoio pedagógico, os sistemas também são atrativos porque há escolas em busca de reforço de marketing, associando-se a uma marca pertencente a uma editora

forte, e sua venda para os pais dos alunos é feita exclusivamente pelas escolas, que recebem uma comissão e eliminam a intermediação de distribuidores e livrarias.

Do ponto-de-vista pedagógico, é uma involução, como sugeriu o Exec1, que claramente exaltava as qualidades, inclusive culturais, do livro didático. Se por um lado ele supre de maneira mais completa a carência de planejamento e organização da escola/professor, por outro ele tira autonomia docente em sala de aula. Já do ponto-de-vista do negócio para a editora, é o oposto: representa uma evolução no livro didático, ao estimular e viabilizar aumento na relação com o cliente. Afinal, ele assume mais atividades do cliente (SAWHNEY; KRISHNAN, BALASUBRAMANIAN, 2004). São mais contatos ao longo do ano, mais serviços (boa parte pagos), e mais rentabilidade.

Como resultado, todas as maiores editoras do segmento, incluindo a Editora1 e a Editora2, se renderam à máxima: se não pode vencê-los, junte-se a eles. Já a Editora3 não deu esse passo – e nem pretende dar - na direção de soluções educacionais, por causa de seu sistema de valores influenciando a estratégia empresarial (GALBRAITH, 2005). Segundo os entrevistados Exec3.A e Exec3.B, o sistema de ensino é uma retração do trabalho educacional e da qualidade do conteúdo didático.

Como boas rivais que são, a Editora1 e a Editora2 criaram uma unidade de negócio autônoma, para abrigar seu próprio sistema de ensino (BRAX, 2005). Essa ação está alinhada a Galbraith (2002), que afirma que a maior mudança para uma organização existente que quer se tornar centrada no cliente, é a adição de uma ou mais unidades de solução. A razão pela qual é uma grande mudança é que historicamente todas as unidades da empresa têm sido centrada no produto. Essa diferença na orientação é uma fonte de tensão que deve ser sobrepujada se as unidades de soluções centradas no cliente forem integradas à editora existente.

A Editora1 e Editora2 montaram os conteúdos com o vasto material dos livros de seus respectivos portfólios, inclusive usam isso como propaganda da qualidade do conteúdo didático. Com isso, fornecem um material estruturado e com planos de aula a serem seguidos, poupando ao menos parte do trabalho de preparação de aula e coordenação pedagógica. Fica também mais fácil para pais e alunos acompanharem se o conteúdo previsto está, de fato, sendo transmitido. Além disso, passaram a oferecer outros serviços no pacote vendido à escola adotante.

A Editora1 criou seu sistema de ensino em 2003, e desde o início disponibiliza via portal web todo um pacote de serviços e apoios, como revistas, jogos, esboços de apresentações para uso dos professores, etc., além de suas outras publicações (revistas,

livros, coleções). Inclusive o responsável pelo projeto foi justamente o Exec1. Por vários motivos o projeto não foi bem-sucedido, o que levou a um novo lançamento em 2007, reestruturado, e que tem sido bem-sucedido desde então, com 350 escolas adotantes e 85 mil alunos. Em seguida, em 2010 o grupo controlador da Editora1 comprou o maior sistema de ensino do país, criado há mais de 60 anos e responsável pela maior parte das inovações associadas a esse tipo de solução. Ele está presente em 490 escolas de 316 municípios, num total de 211 mil alunos.

Já o sistema de ensino da Editora2 foi criado em 1997, e aproximadamente 180 mil alunos o usam, em escolas públicas e particulares. Ele oferece soluções educacionais e tecnologias integradas, além de planejar e implantar sua utilização, junto com a equipe docente, respeitando e adequando-se ao projeto pedagógico da escola e da região. Ao longo do ano letivo, acompanha o planejamento didático, presta assessoria na gestão administrativa, financeira e de marketing. Ele oferece às escolas conveniadas soluções educacionais personalizadas para que elas atinjam maior desempenho no processo ensino-aprendizagem, a fim de que os alunos alcancem os melhores resultados.

As soluções educacionais integradas servem a todos os segmentos do ensino básico: maternal, educação infantil, ensino fundamental I e II, médio e pré-vestibular. O sistema de ensino da Editora2 persegue dois objetivos: a aquisição de conceitos científicos e o uso desses conceitos para a interpretação do mundo. Desse modo, visa formar o aluno para tornar-se um indivíduo realizado e um cidadão responsável.

As soluções educacionais integradas desse sistema de ensino destacam-se pelo:

- Atendimento personalizado, de acordo com as necessidades de cada escola ou município, que envolve a participação de alunos, professores, gestores e familiares;
- Portal educacional e recursos digitais e multimídia, que complementam o material didático impresso e favorecem o processo de aprendizagem em sala de aula - por exemplo, animações, músicas, vídeos de experimento, jogos e mapas interativos;
- Consultoria educacional especializada, com apoio pedagógico, treinamentos e programas de formação continuada para professores (como eventos, workshops, palestras de capacitação, cursos à distância, entre outros);
- Sistema de avaliação educacional e institucional – por meio da já citada empresa de Assessoria Educacional, ligada ao controlador da Editora2 -, que permite às escolas planejarem ações de melhoria pedagógica a partir dos resultados obtidos.

O conteúdo digital do sistema é integrado ao material impresso, o que enriquece a ação docente e contribui para que a aprendizagem do aluno seja mais dinâmica e

significativa. Ele oferece aos coordenadores pedagógicos e professores seções que auxiliam seus trabalhos, como as Avaliações Integradas de Aprendizagem, Boletins da Educação Infantil, Dicas de Autores, Projetos Culturais Regionais, Projeto Datas Comemorativas, Projetos de Leitura e Planejamentos Pedagógicos.

A versão para a rede pública surgiu em 2005, para atender à crescente demanda específica – embora ainda proporcionalmente pequena -, oferecendo produtos e serviços educacionais inovadores e de qualidade para prefeituras do país. Os contratos são fechados por meio de licitação pública, atendendo os requisitos dos editais de cada secretaria municipal de educação.

4.4 Análise das proposições de pesquisa

Como apresentado anteriormente, a principal pergunta relacionada ao problema se encontra no quadro de Neely (2007), na figura 1: “Como as empresas industriais “tradicionais” conseguem fazer a transição para organizações servitizadas?”. A elaboração do quadro teórico (capítulo 2), com seus constructos, permitiu o desdobramento do problema de pesquisa em perguntas e objetivos específicos (subseção 3.1). Na tabela 16 a seguir vai um resumo das respostas às perguntas específicas.

Tab. 16 – Resumo das respostas às perguntas específicas da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Constructo	Pergunta	Resposta
SERVITIZAÇÃO	1 - Quais serviços passaram a ser oferecidos pelas editoras, integrados ao livro didático?	Treinamento de professores, assessoria pedagógica, eventos e palestras, e materiais didáticos complementares
SERVIÇO	2 - É evidente o surgimento de uma lógica de serviço na editora servitizada? Ela substitui ou convive com a lógica industrial?	A lógica de serviço estava latente desde a fundação das editoras, e “emergiu” com a servitização; ela convive com a (prevalente) lógica industrial
	3 - Como os colaboradores incorporaram a necessária cultura do serviço em seu trabalho rotineiro e em seu relacionamento com os clientes?	Primeiro as editoras promoveram a lógica de serviço, o que estimulou as pessoas a fazerem o mesmo; depois deu preferência à contratação de profissionais mais orientados a serviço
COMPETÊNCIAS	4 - Quais competências organizacionais e pessoais mais foram exigidas, para tornar as editoras de centradas no produto para centradas no cliente?	Para a organização foram as competências em Vendas/MKT; para as pessoas, foi a competência de serviço
ORGANIZAÇÃO	5 - Depois que as editoras decidiram agregar serviços aos livros, quais foram as mudanças nas dimensões do projeto organizacional (estratégia, estrutura, processos, recompensas, pessoas) que possibilitaram a servitização?	Na estratégia: criação de estratégia de diferenciação; na estrutura: a produção física foi reduzida, em favor das áreas editorial e comercial; processos de comunicação foram melhorados; e foram estimuladas pessoas com cultura de serviço
	6 - Que sistema organizacional de “produção” de serviços foi criado? Ele é integrado harmonicamente à produção dos livros didáticos? Quais as dificuldades e/ou facilitadores nesse caminho?	Para não conflitar com a produção física, e para melhor experiência do cliente, a produção dos serviços foi alocada na área comercial (fase pós-adoção); facilitou, pois os serviços foram anexados aos processos comerciais existentes

Como parte final da apresentação e análise dos resultados colhidos no trabalho de campo, serão analisadas as proposições de pesquisa, feitas a partir dos constructos (MARCONI; LAKATOS, 2000; CAUCHICK, 2007). De modo geral, todas as proposições foram confirmadas, ao menos em parte, pelas evidências empíricas, o que indica que a teoria existente tem alinhamento com a prática das editoras de didáticos.

- *SERVITIZAÇÃO: As mudanças trazidas pela servitização das editoras (oferecimento de PSS e seu valor, alterações organizacionais) visam entregar às escolas valor relacionado ao seu core business educacional.*

Sim, essa servitização centrada no produto com serviços *add-on* foi boa para o cliente. Como mostrou a pesquisa nas escolas, o oferecimento de livros de bom conteúdo didático acrescido de serviços, gerou um valor especificamente relacionado a sua missão escolar. Como diz Zarifian (2001a), avalia-se o valor de serviço a partir dos resultados e dos recursos.

O valor a partir dos resultados é bem claro: como descrito na subseção 4.2.4, a escola/professor valoriza a “performance” do livro didático em sala de aula, isto é, ele tem que ser útil ao processo ensino-aprendizagem. E isso significa em primeiro lugar ter um bom livro didático, com bom conteúdo. Em segundo, por meio de um bom serviço da editora, capacitar o professor a tirar o máximo do livro. Os serviços têm crescido em importância no meio editorial (FERNANDES; GONÇALVES, 2011).

O valor a partir dos recursos se concentra na competência profissional, e mostra que o cliente quer um prestador de serviço que interprete e compreenda suas necessidades. Nesse sentido, a “voz” das escolas e professores do estudo de campo mostra que as três editoras, em maior ou menor grau, de fato ajudam seus clientes a fazer bom uso do livro. Eles têm tido uma boa experiência de serviço, ao passarem pela fase pré-adoção (processo seletivo dos livros), e depois na pós-adoção, sempre interagindo com os funcionários linha de frente da editora (GALBRAITH, 2002), recebendo os treinamentos, sendo convidados a palestras, entre outros serviços. É a chamada experiência de serviço sem-costura - *seamless* – que faz com que o cliente não sinta solavancos e interrupções durante a solução de suas necessidades (SAWHNEY; KRISHNAN, BALASUBRAMANIAN, 2004). Um passo seguinte seria a interação com o cliente não mais por intermédio da área comercial, mas diretamente para a área editorial.

Mas isso demandaria uma competência de serviço por parte dos profissionais editoriais quase inexistente atualmente.

- *SERVIÇO: Passar ao oferecimento de soluções centradas no cliente demanda da editora a transição da lógica industrial para a lógica de serviço. As pessoas mais afetadas pela nova lógica de serviço são as da retaguarda editorial.*

Sim, em parte. Como Zarifian (2001a) afirma, o modelo da produção industrial de serviço se apóia sobre o encontro da lógica industrial “neofordista” e da lógica de serviço, ainda que esse encontro não ocorra facilmente. Esse caminho tem contradições e conflitos entre as duas lógicas. Mesmo na teoria, Zarifian (2001a) menciona a combinação das duas, e não um modelo de produção puro, apenas industrialista ou apenas de serviço. Zarifian diz: “... pode-se lançar a hipótese de que a eficiência futura da empresa depende amplamente da qualidade da cooperação entre esses três universos e, portanto, de uma certa convergência e complementaridade nos seus objetivos e na maneira de eles trabalharem e se organizarem” (p. 71).

O que se vê nas editoras são setores em que uma das lógicas prevalece. Por exemplo, é fácil entender que a linha de frente é propensa à lógica de serviço, o que é benéfico às editoras. Nesse sentido, entender e interpretar as necessidades das escolas e seus professores foi fundamental para que as editoras pesquisadas obtivessem destaque em seu segmento. Do contrário, elas teriam provavelmente perdido posições se tivessem se mantido apegadas à mentalidade industrialista: afinal, os clientes não mais se satisfariam com a “velha” proposta de valor, centrada no livro-papel (e não o conteúdo didático), e tampouco haveria serviços (que transformem as condições do professor).

Semelhantemente, as áreas da retaguarda, editorial (área *core*) produção/distribuição física (área de apoio) são mais inclinadas à lógica industrialista, afinal, não se deixa de lado a necessidade de produzir e vender o máximo possível, da maneira mais produtiva possível.

O processo editorial, apesar de ser intelectual e responsável pela concepção de novos produtos, tem as características e objetivos de uma linha de montagem: encaixar várias “peças” (projeto gráfico, diagramação, etc.) para trazer à vida um produto final (a matriz do livro). Dado que a lógica de serviço perpassa todos os universos (ZARIFIAN, 2001a), o pessoal do editorial precisa também interpretar e compreender o que as escolas querem. A lógica industrialista na criação das coleções nunca cessará, mas a idéia de

serviço aqui vem inclusive ajudar ao corpo editorial a criar produtos mais alinhados às necessidades do cliente. Por isso, a área editorial é a que mais tem sofrido conflitos: tem sido a mais instada a sair do seu “castelo de cristal”, para ouvir – por meio da área comercial – os *feedbacks* e sugestões do cliente escolar. Um exemplo radical visto na Editora1 foi a substituição do Exec1, alguns meses depois de concedida sua entrevista. Ele era um profissional excelente, com 30 anos de profissão, mas que não se adaptou, na velocidade desejada, à nova visão de negócio e à necessidade que é a competência de serviço.

Mathieu (2001) aborda a questão de maneira semelhante, dizendo que a cultura do serviço *per se* não traz resultado, mas sim precisa estar inserida no contexto que já existe, qual seja, a empresa industrial e seus produtos, estrutura, processos, etc. Ademais, na implantação dessas mudanças, as empresas provavelmente encontrarão resistência de áreas internas, onde a estratégia de serviço não é entendida, e mudanças em fundamentos são vistas com receio.

- *COMPETÊNCIAS: Para se servitizarem, as editoras têm que adquirir competências (organizacionais e pessoais) típicas das escolas que são suas clientes.*

Sim, em parte. Dado que as editoras assumiram uma estratégia de diferenciação, tiveram que desenvolver competências relacionadas ao cliente. Isso tornou Vendas/Marketing como a função crítica (FLEURY, A.; FLEURY, M.; 2003). Sem sombra de dúvida, o fato de serem todas as editoras pertencentes a grupos multinacionais facilitou a aquisição dessas competências organizacionais.

No nível pessoal, foi necessária uma competência de serviço que transformasse a maneira como os empregados exerciam sua profissão. Houve benefício com a valorização de pessoas orientadas a serviço e eventos (ZARIFIAN, 2001b), bem como a contratação de pessoas que já trabalharam em escolas para a linha de frente (área comercial), principalmente professores e coordenadores pedagógicos para as atividades de treinamento e consultoria (capacitação, planejamento pedagógico, etc.).

Já para a retaguarda, é necessária competência de serviço na área editorial, mas diferente daquela necessária na linha de frente: o objetivo é incorporar o *feedback* na criação de novos produtos. No pessoal de operações, isso é pouco relevante.

- **ORGANIZAÇÃO:** *Ao se concentrarem no seu core business, as editoras mudaram de foco, com a redução/eliminação do esforço na produção de bens tangíveis (livros), e por outro lado a abertura de espaço para o desenvolvimento de conteúdo didático e a prestação de serviços.*

Sim, esse é um fato. Até o começo dos anos 1990, o parque gráfico de uma editora era até símbolo de poder. O caso emblemático foi o da Editora1, que possuía participação acionária em mais de uma gráfica. Mas a situação mudou, com a nova estratégia competitiva de diferenciação (PORTER, 1980; 1996), a concentração em seu negócio principal (PRAHALAD; HAMEL, 1990), e a constatação de que sua competência essencial não estava na produção, mas no conteúdo de conhecimento (FERNANDES; GONÇALVES, 2011). Atualmente, muito poucas editoras têm departamento gráfico significativo (as editoras pequenas tampouco têm recursos financeiros para investir em parque gráfico). Já a Editora2 e a Editora3 sequer cogitaram montar parques gráficos.

Galbraith (2002; 2005) diz que, de fato, indústrias que transitam de concentrada no produto para concentrada no cliente, geralmente têm redução de seus ativos de produção. A necessidade de se relacionar melhor com o cliente tem como função crítica Vendas/Marketing, e não manufatura classe mundial ou inovações radicais (FLEURY, A.; FLEURY, M.; 2003).

Os processos das editoras foram pouco alterados. Dado que são burocracias mecanicistas, já existiam processos por onde fluir os trabalhos, informações, etc. As maiores alterações ocorreram na área comercial, onde os serviços foram “encaixados” na fase pós-adoção do processo comercial geral. Examinando essa evidência a partir dos conceitos de visão por processos de negócios, foi uma saída simples e eficaz. A parte mais necessitada de reformas são os processos de comunicação entre a área comercial, que interage com o cliente, e a área editorial na retaguarda, que deveria absorver esse *feedback* e incorporá-lo ao conteúdo de seus trabalhos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação se propôs ao objetivo de descrever e explicar como têm ocorrido as mudanças organizacionais necessárias à servitização e quais suas dificuldades, no segmento brasileiro de livros escolares, com foco nas editoras, bem como em sua relação com as escolas particulares. É bom recordar a mais importante pergunta de Neely (2007), na figura 1: “Como as empresas industriais ‘tradicionais’ conseguem fazer a transição para organizações servitizadas?”

A pesquisa levou a achados importantes para pesquisadores e profissionais, pois observar esses acontecimentos na realidade das editoras, e depois analisá-los de acordo com a teoria existente, permitiu tirar conclusões sobre como uma empresa tradicionalmente organizada consegue se servitizar, com mais chances de sucesso.

Agora, ao fim, é possível dizer que o objetivo foi cumprido. Alguns pontos da teoria foram confirmados, e as mudanças organizacionais foram visíveis: as editoras se conscientizaram, de maneira semelhante, da necessidade de implantar uma lógica de serviço, combinada com a lógica industrial prevalente. Naturalmente, essa convergência não foi sem obstáculos, mas foram elaboradas soluções organizacionais que a tornaram viável, ao menos até o momento. Como dizem Baines et al. (2009a), criar um ambiente orientado a serviço e achar as pessoas certas para lidar com o serviço é chave para o sucesso. Mathieu (2001) complementa, dizendo que para prestar serviços, os gestores devem se convencer de que as pessoas são seu ativo principal, isto é, a maior mudança requerida em transitar da cultura manufatureira para a de serviço.

Complementando as pesquisas empíricas, feitas em sua maioria em negócios de alto valor agregado (BAINES et al., 2009a; NEU; BROWN, 2008), vê-se aqui que a Servitização também é viável para empresas de médio porte com produtos de inovação intermediária. Em resumo, a servitização é uma inovação viável também para empresas médias, mas a transição observada não foi tão organizada como deveria – e poderia – ser, mas baseada em iniciativas tipo tentativa-e-erro, que levaram anos para começar a dar retorno. Mas o esforço valeu: a Editora1 e a Editora2 agora lideram o setor, em boa parte por causa dessas transformações. Pode-se dizer o mesmo da Editora3, que mesmo sendo tão recente no Brasil, já compete pelas primeiras posições.

Houve também uma clara diferença no grau de mudanças necessárias para cada editora, e isso variou em função de seu tempo de vida. A Editora1 e a Editora2, de longe, precisaram de muito mais mudanças do que a Editora3, dado que as duas primeiras têm mais de 40 anos de atividade no mercado brasileiro. E isso é justificável, visto que nasceram com uma visão e missão de negócios, e um projeto organizacional, condizentes com sua época. A lógica industrialista apenas começava a ser questionada, e o fato dos fundadores conhecerem a perspectiva do cliente, pelo fato de serem ex-professores e gestores escolares, teve efeito prático limitado, conforme relatado no tópico 4.2. Já a Editora3 tem pouco menos de 10 anos de existência no Brasil, mas com visão, missão e cultura de negócios transplantada da matriz européia. Essa matriz, por sua vez, vem sendo exposta há décadas a idéias mais modernas e a mercados mais competitivos. Logo, a transição da Editora3 para centrada no cliente são conceitos estudados e praticados há mais tempo, em suas diferentes filiais (países) e circunstâncias. Com isso, pode-se dizer que não houve propriamente a necessidade de mudanças para a Editora3 se tornar servitizada. Foi na verdade apenas uma questão de tempo para que seu crescimento orgânico no Brasil requeresse ajustes pontuais no projeto organizacional, de modo a conseguir prestar serviços harmonicamente à produção dos livros.

Além do objetivo declarado, a dissertação abriu espaço a uma subseção especial, que relata até onde chegou a servitização, no segmento de livros didáticos. Os sistemas de ensino são uma forma de PSS que tomaram aproximadamente 30% do mercado dos livros, tamanha é a busca das escolas por soluções integradas e novas fontes de receita. A Editora1 e a Editora2 lançaram sistemas de ensino, para compensar a perda de parte do mercado do livro tradicional. Por outro lado, a Editora3, embora sendo aquela com mais facilidade organizacional para criar e entregar a solução produto-serviço mais arrojada atualmente no segmento, que é o sistema de ensino apostilado, é a que afirmou não pretender oferecê-la. Devido a restrições estratégicas de fundo filosófico, relatados no caso 3, seu oferecimento, com vários pontos de interação com a escola por meio de serviços, não está previsto nem no longo prazo. Neste caso, ter nascido adulta, com a estratégia e cultura organizacional determinada pela matriz, acabou sendo uma restrição ao crescimento dos negócios via servitização.

Reforçamos a validade do tema com o fato de que a prática mostra que nem sempre a adição de serviços é bem-sucedida, não obstante os argumentos a favor (NEU; BROWN, 2008; SAWHNEY; BALASUBRAMANIAN; KRISHNAN, 2004). Assim, quanto mais forem levantadas evidências empíricas do que tem acontecido nas empresas,

melhor para os gestores, analistas/planejadores de operações de serviços, e em última instância os pesquisadores, que podem revisitar a teoria existente e melhorá-la.

Por fim, sobre a metodologia de pesquisa, vê-se que ocorreram escolhas que levaram à obtenção de boas evidências. O estudo de caso múltiplo se prestou a resolver o problema de pesquisa proposto: estudar como as editoras têm feito para se tornarem organizações servitizadas, e comparar as coincidências e contrastes. Naturalmente houve dificuldades, como convencer as editoras – e principalmente as escolas – a abrirem as portas a um pesquisador. O autor pôde ver que essa atitude restritiva decorria do ambiente competitivo e do receio de suas idéias serem copiadas. De qualquer maneira, foi positiva a inclusão da triangulação com os clientes, pois ajudou a ter ao menos noção do valor dos serviços, quando agregados aos livros. E isso foi avaliado pelo próprio cliente, que recebe os resultados, e não um relato não-parcial dos fatos, pelas editoras.

Daqui em diante, serão analisadas as implicações de alguns pontos importantes, para a teoria e para a prática da servitização.

5.1 Implicações para a teoria e para a prática da servitização

Esta foi uma pesquisa empírica que se propôs a testar a teoria existente, uma vez que a usou para explicar as evidências de mudança organizacional encontradas. Isso possibilitou tirar conclusões e fornecer novas orientações. E isso foi importante, pois a transição, de centrada no produto para centrada no cliente, foi um pouco mais compreendida na prática. Adicionalmente, a pesquisa não criou teoria nova, mas confirmou empiricamente parte da existente, dessa vez em um setor pouco estudado (SA EARP; KORNIS, 2005; FERNANDES; GONÇALVES, 2011), em um produto diferente dos já estudados.

Espera-se que o presente trabalho tenha deixado mais claras algumas teorias, bem como tenha servido de guia para pesquisadores e analistas de operações de serviços. Entendemos que o grau de generalização dos achados e conclusões desta dissertação é grande, ainda que eles possam – e devam - continuar sendo pesquisados em outros casos e contextos.

A seguir vai análise das implicações teóricas e práticas em cada dimensão organizacional do Modelo Estrela, de Galbraith (1995).

Princípios estratégicos para a servitização

De acordo com a literatura, nos casos estudados foram achados os elementos que indicam servitização nas editoras. Cada uma com um ponto de partida distinto, alcançou até agora graus similares de oferecimento de combinações produto-serviço, tanto que disputam as primeiras posições do segmento, seguindo uma estratégia de diferenciação.

Como afirmam Voss (1992) e Oliva e Kallenberg (2003), as empresas tiveram que ajustar ou mudar sua missão, estratégia e lógica de atuação; isso não parece ter sido difícil, haja visto o *background* delas, fundadas por ex-professores. O negócio dos livros foi uma derivação da atividade educacional, ou seja, as escolas e professores, historicamente, faziam seus materiais didáticos (CHOPPIN, 2004).

Lógica de serviço e valor do serviço

A idéia de “serviço” - no sentido de transformar as condições do cliente - e mais profundamente a lógica de serviço (ZARIFIAN, 2001a), teve origens e resultados semelhantes, qual seja: trazer o cliente – a escola e o professor – para o centro das atenções, ouvindo suas opiniões e se reformando em função do que ele acha que precisa ser mudado para a obtenção de resultados.

Servitização em livros didáticos

O que emergiu do trabalho é a confirmação da importância produto-âncora na manutenção da relação, mais que o serviço acessório, o que confirma Baines et al. (2009b). E isso mesmo em se tratando de um produto em certa medida ‘comoditizado’, pois o conteúdo do livro didático é subordinado aos PCNs do governo federal.

Como a servitização põe o cliente no centro das atenções, é necessário conhecê-lo. Uma forte recomendação para analistas de operações de serviços e PSS é a de que a análise de um dado caso de servitização passa por analisar a rede de relacionamentos da organização servitizada, e mais precisamente seus clientes e suas atividades. Um levantamento e análise detalhados das atividades do cliente foram importantes no auxílio às editoras entenderem mais claramente as necessidades que as escolas tinham, de

modo que essas necessidades pudessem se tornar oportunidades, pela adição de serviços relacionados aos livros.

Em teoria, um dos *drivers* para servitização é a possibilidade de maiores receitas e lucros, mas na prática, leva tempo para a empresa criar soluções que aumentem a lucratividade (GEBAUER; FLEISCH; FRIEDLI, 2004). Portanto, num horizonte de tempo mais curto, pode ser desafiador para as empresas obter grandes receitas de um novo serviço ou solução. Nesse contexto, é até surpreendente saber que no segmento estudado os serviços mais importantes são gratuitos. Mesmo assim, a teoria aborda casos de serviços gratuitos (*for free*) adicionados ao produto (NEU; BROWN, 2008). Afinal, eles têm utilidade para as editoras, como qualificadores de pedido, e em alguns casos são também diferenciadores, uma vez que o livro tiver a qualidade mínima requerida pelo cliente. O treinamento dos professores, por exemplo, não é cobrado, e é muito bem recebido pelas escolas e professores.

Projeto organizacional

Buscar conhecer ao máximo as necessidades do cliente e do mercado está alinhado com o princípio do desenho contingencial (NEU; BROWN, 2008), pois ajuda a projetar serviços com mais chance de sucesso. Adicionalmente, o desenho contingencial também ajuda a aproveitar a complexidade do mercado, na medida em que as escolas buscam terceirizar total ou parcialmente suas atividades de treinamento de professores e pessoal de apoio, o que abre espaço para oportunidades de negócios para as editoras.

Como declarado anteriormente, um grande desafio aos pesquisadores e profissionais da servitização é propor um sistema eficiente e eficaz de entrega de soluções produto-serviço, que seja integrado e sinérgico com a manufatura dos produtos existentes (BAINES et al., 2009b). As propostas contidas na teoria, por si só, são insuficientes para prover um completo e detalhado *framework* que oriente a entrega integrada de produtos e serviços, e os efeitos da nova prestação de serviços sobre a manufatura e suas operações internas, as quais não deixaram de existir.

Em termos estruturais, as novas funções surgidas em virtude da servitização estão todas na mesma estrutura organizacional, isto é, na mesma empresa, com o objetivo de não aumentar os custos (como uma contramedida ao paradoxo do serviço) e gerar sinergia. Nos casos estudados, a colocação dos serviços hierarquicamente abaixo da linha de frente, em Vendas/Marketing foi uma ação organizacional que não atrapalhou a

criação nem a produção do bem físico (BAINES et al., 2009b), bem como deu ao cliente a sensação de uma experiência “sem costura” (SAWHNEY; BALASUBRAMANIAN, KRISHNAN, 2004). Ou seja, os serviços pós-adoção foram “encaixados” à pré-adoção (divulgação), como se fosse uma extensão desta. Foi uma solução sensata, simples e eficaz. Por sua vez, o universo do Sistema Técnico continuou *hard*, isto é, dedicado à produção e distribuição ao livro-produto, ainda que menor pela perda dos parques gráficos, conseqüentemente “enfraquecido” em relação aos outros universos. E o universo de desenvolvimento se viu forçado a aceitar *feedback* dos clientes, especialmente para o conteúdo dos livros do professor e guias didáticos. Afinal, nenhum serviço é projetado no bojo do projeto de um novo livro.

Por outro lado, em contraste, quando os serviços começaram a ganhar importância por si mesmos, o melhor foi alocá-los em outra estrutura (BRAX, 2005). Os exemplos são as empresas de consultoria para avaliação escolar da Editora2 e da Editora3, que têm missões e estrutura independentes da estrutura principal. (Lembremos que, por razões culturais e filosóficas, a Editora3 encerrou sua empresa de consultoria, alegando conflito de interesses com o negócio editorial). Outro exemplo é o negócio de sistemas de ensino apostilados, que também foram colocados em estrutura separada. Ainda que essa nova empresa possa se aproveitar da estrutura de retaguarda da “editora-mãe” (GALBRAITH, 2002), com uso compartilhado da administração geral e finanças, impressão, etc., o *core* (editorial, comercial, marketing) é segregado. Se, por exemplo, o desenvolvedor do sistema de ensino precisa de “matéria-prima” de conteúdo, fornecida pela editora, essa é considerada uma transação externa vendedor-comprador. Nesse sentido, o serviço é projetado no bojo da solução, pois todos os componentes são criados em conjunto.

O maior problema de processo foi a deficiente comunicação entre a linha de frente (comercial) e a retaguarda (editorial). Como dizer que se importa com a opinião do cliente se ela não chega aos desenvolvedores dos livros? Para os serviços, fica mais fácil, pois eles já estão dentro do Comercial.

Sobre as pessoas, a solução parece ter sido contar com as competências do pessoal que veio do cliente. Não foi possível juntar mais evidências, mas é possível afirmar que vários executivos e profissionais das editoras tiveram ao menos um tempo de suas vidas profissionais ligado à atividade docente ou a escolas (públicas ou privadas). Ademais, é comum o “roubo” de funcionários entre as editoras, em qualquer departamento e nível hierárquico. Nesse sentido, as políticas de recompensa ainda são insuficientes, ainda centradas no produto. É raro ver, por exemplo, remunerações baseada

na retenção de clientes. Faltam mais incentivos à orientação a serviço, bem como processos melhores para captar a voz do cliente (GALBRAITH, 2005).

Para os casos pesquisados, a maior lição foi o investimento em pessoas, pois essa é a dimensão organizacional mais relacionada à estratégia de diferenciação adotada, bem como à cultura do serviço implantada (Mathieu, 2001). Especialmente para os funcionários da editora em contato com as escolas e seu corpo docente, afinal o processo ensino-aprendizagem se trata muito mais de relacionamentos do que outros fatores, mesmo no atual início da Era da Internet. Essa centralidade do relacionamento dá ensejo a uma “cadeia” de competências, em que a competência de serviço da escola/professor depende, em boa parte, da competência de serviço da editora e seus consultores. Isso ficou muito claro, e uma prática gerencial derivada foi a mudança nas políticas de contratação, a fim de favorecer os candidatos que já trabalharam em escolas. Isso está de acordo com a idéia de construção/aquisição de competências para o desempenho de novas atividades (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2003), no caso a servitização.

O perfil dos trabalhadores mudou, sendo agora mais proativo e propenso ao trabalho em grupo. Certamente há ainda obstáculos a superar, tais como a integração entre a equipe que presta serviço (linha de frente) e a equipe de desenvolvimento de produto (retaguarda), especialmente quando tratando de informações feedback coletadas dos clientes. As soluções foram de organizar reuniões periódicas e protocolos de comunicação (formulários padronizados, dicionário de termos), a visitas dos gerentes a escolas selecionadas, para conversas diretas com os diversos clientes: professores, coordenadores pedagógicos, etc. Outras dificuldades são como lidar com a crescente distribuição de conteúdo – e prestação de serviços – via Internet; e o pequeno sucesso em comunicar aos funcionários a nova proposta de valor oferecida aos clientes.

Logo, a atenção na formação de competências – especialmente a competência de serviço – para lidar com as necessidades das escolas, demonstra o desejo por mais proximidade com os clientes, como notado por Wise e Baumgartner (1999). Por exemplo, não há ninguém melhor para entender os problemas de um coordenador pedagógico do que um consultor da editora que já foi ele mesmo um coordenador. Para as editoras pesquisadas, a mudança foi facilitada pelo fato de que foram fundadas por pessoas que foram professores e gestores escolares, isto é, eles estavam acostumados a ver seus próprios processos pela perspectiva do cliente. Essa característica foi incorporada à cultura organizacional das editoras, e emergiu quando foi requerida.

5.2 Limitações do trabalho e oportunidades de pesquisas futuras

Por ser a servitização um assunto amplo (NEELY, 2007), há muito a ser explorado, testado e estendido na teoria. Na presente pesquisa tratou-se da servitização em termos organizacionais, num recorte setorial pouco estudado: o mercado editorial brasileiro, mais precisamente o segmento de livros didáticos.

Esta dissertação pesquisou um tópico da servitização com boa base teórica, mas que ainda faltam mais estudos empíricos. Como este estudo não é uma extensão da teoria ou uma teoria emergente, seria interessante que trabalhos mais ativos e prescritivos fossem realizados, com um roteiro predefinido de mudanças que as empresas enfrentarão. Uma pesquisa-ação poderia ser de grande valia.

De fato, os serviços são úteis para os clientes. É auto-evidente que, com os anos os serviços cresceram, o que indica a importância de sua existência. Mas quão importante, quanto valor isso gerou para os clientes? Há sugestões de que quanto menos competência técnica e gerencial tiver a escola, mais ela buscará a competência da editora, para suprir sua própria carência. Nesse sentido, que relação a servitização tem com a terceirização? Boas oportunidades de pesquisas no segmento são sobre os sistemas de ensino. É possível falar dele tanto do ponto de vista das editoras quanto das escolas; por exemplo, é possível pesquisar:

- se as editoras estão “forçando” o aumento na participação dos sistemas de ensino, em detrimento do livro tradicional, para melhorar a rentabilidade do negócio;
- o impacto da digitalização de conteúdos e uso da Internet, na relação editora-escola;
- como ocorre a inclusão dos serviços na fase de projeto do sistema de ensino;
- o mercado com um *survey*, para verificar a situação competitiva;
- como as escolas podem fazer um processo seletivo para adoção de um sistema de ensino, ao estimar valor-no-uso que ele pode gerar, etc.;
- como escolas que passam a criar e vender sistemas de ensino reformaram sua organização.

6. REFERÊNCIAS

Almeida, L.; Cauchik, P.; Silva, M., A Literature Review of Servitization: A Preliminary Analysis. POMS 19th annual conference, 2008.

Baines, T., Lightfoot, H., Evans, S., Neely, A., Greenough, R., Peppard, J., Roy, R., Shehab, E., Braganza, A., Tiwari, A., Alcock, J., Angus, J., Basti, M., Cousens, A., Irving, P., Johnson, M., Kingston, J., Lockett, H., Martinez, V., Michele, P., Tranfield, D., Walton, J. and Wilson, H., “State of the art in product-service systems”, *Journal of Engineering Manufacture, Part B*, pp. 1543-51, 2007.

Baines, T., Lightfoot, H., Benedittini, O., Kay, J., The servitization of manufacturing - A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management* Vol. 20 No. 5, 2009 pp. 547-567, 2009a.

Baines, T., Lightfoot, H., Peppard, J., Johnson, M., Tiwari, A., Shehab, E., Swink, M., Towards an operations strategy for product-centric servitization. *International Journal of Operations and Production Management* Vol. 29 No. 5, pp. 494-519, 2009b.

Booth, W. C.; Colomb, G. G.; Williams, J. M. *A arte da pesquisa*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

Bowen, J.; Ford, R. C. Managing service organizations: does having a “thing” make the difference? *Journal of Management*, Vol. 28, n.3, pp.447-469, 2002.

Brax, S. , A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox. *Management Service Quality*, Vol. 15, n. 2, pp. 142-155, 2005.

Campbell, A.; Yeung, S., Brief Case: Mission, Vision and Strategic Intent. *Long Range Planning*. Vol.24, n4, p. 145 – 147, 1991.

Cassiano, C., *Mercado de livro didático no Brasil*. I Seminário Brasileiro sobre Livro e História Editorial, Rio de Janeiro, 2004.

Cauchick, P. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Revista Produção*, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan/Abr, 2007.

Collier, D.; Meyer, S. A service positioning matrix. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18 No. 12, pp. 1223-44, 1998.

Chandler, A.D. Jr, *The Visible Hand*. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA, 1977.

Chase, R. B.; Garvin, D. A. The service factory. *Harvard Business Review*, Vol. 67 No. 4, p. 61-9, 1989.

Choppin, A., História dos livros e das edições didáticas: sobre o estado da arte. *Educação e Pesquisa*. Vol.30, no.3, p.549-566, 2004.

Davies, A. Are firms moving 'downstream' into high-value services? In: Tidd, J. and Hull, F.M. (Eds). *Service Innovation, Series on Technology Management*, Vol. 9, Imperial College Press, London, pp. 21-34, 2003.

Davies, A. Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13 No. 5, pp. 727-56, 2004.

Davila, Tony; Epstein, Marc; Shelton, Robert. *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman, (2007).

Drucker, P. *Management: tasks, responsibilities and practices*. New York, Harper&Row, 1973.

Fernandes, H. P.; Gonçalves, M. A. *Repensando o modelo de negócios do livro - Estratégias operacionais para a gestão editorial*. 1 ed. São Paulo, Com-Arte. 248 p., 2011.

Ferreira Junior, S. C. ; Berzaghi, M. E. P. ; Silva, M. T. Livro é um produto ou um serviço? Análise de um caso de mudança na concepção do valor entregue ao cliente. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP04*, Florianópolis. Anais do ENEGEP04, 2004.

Ferreira Junior, S. C.; Marx, R. Silva, M. T. Desenvolvimento de produtos baseado em engenharia simultânea: o processo editorial de livros didáticos. In: *XVI Simpósio de Engenharia de Produção*, Bauru. Anais do XVI SIMPEP, 2009.

Ferreira Junior, S. C.; Silva, M. T. Servitization in the Brazilian textbook publishing industry: organizational implications for the publishers. In: *17th Annual EurOMA Proceedings*, Porto, Portugal, 2010.

Filippini, R. Operations management research: some reflections on evolution, models and empirical studies in OM. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No. 7, pp. 655-670, 1997.

Fitzsimmons, J.; Fitzsimmons, M. *Administração de Serviços*. 2ª. Edição, Porto Alegre, Bookman, 2000.

Fleury, A.; Fleury, M. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo, Atlas, 2000.

_____. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, São Carlos, ago. 2003, vol.10, n.2, p.129-144, 2003.

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. *Os desafios da educação no Brasil*. Brasília, 2009.

Galbraith, J. R. *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

Galbraith, J. R. Organizing to deliver solutions. *Organizational Dynamics*, 31:2, 194-206, 2002.

Galbraith, J. *Designing the customer-centric organization: A guide to strategy, structure and process*. N. York, NY: Wiley, 2005.

Gebauer, H.; Friedli, T. Behavioural implications of the transition process from products to services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20 No. 2, pp. 70-80, 2005.

Gebauer, H.; Fleisch, E.; Friedli, T. Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European Management Journal*, Vol. 23 No. 1, pp. 14-26, 2005.

Goedkoop, M.; van Halen, C.; Te Riele, H.; Rommens, P. *Product Service Systems: ecological and economic basics*. The Hague, 1999.

Heskett, J.; Sasser, W.; Schlesinger, L. *The service profit chain*. New York, The Free Press, 1997.

Johnston, R, Clark, G. *Administração de Operações de Serviços*. São Paulo, Atlas, 2002.

Kotler, P.; Keller, K. L. Administração de Marketing. 12ª ed. Prentice-Hall, 2006.

Kuhn, T. A estrutura das revoluções científicas. São Paulo, 1ª edição, Ed. Perspectiva, 1977.

Luftman, J.N. Competing in the Information Age - Align in the Sand. New York. Oxford University Press, p.161-190, 2003.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. Metodologia Científica. 3ª Ed. São Paulo, Atlas, 2000.

Mathieu, V. Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 16, n. 1, pp. 39-58, 2001.

Menor, L.J., Tatikonda, M.V., Sampson, S.E. New service development: areas for exploitation and exploration. Journal of Operations Management 20: 135-157, 2002.

Mintzberg, H. Estrutura e Dinâmica das Organizações. São Paulo: Atlas, 1995.

_____ Criando Organizações Eficazes. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Mont, O. Product service-systems. Final Report for IIIIEE, Lund University, Lund, 2000.

Motta, P. C. Servir com alma: um novo conceito em relacionamento com o cliente. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Neely, A. The servitization of manufacturing: an analysis of global trends. In: 14th European Operations Management Association Conference, 2007.

Neely, A. Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. AIM Research Working Paper Series. February, 2009.

Neu, W.A. and Brown, S.W. Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms. Journal of Service Research, Vol. 8 No. 1, pp. 3-17, 2005.

Neu, W.A. and Brown, S.W. Manufacturers forming successful complex business services: designing an organization to fit the market. IJSIM, Vol. 19 No. 2, pp. 232-251, 2008.

Normann, R., Administração de serviços: estratégias e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

Payne, A., Frow, P. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69 (4), pp.167-176, 2005.

Perrenoud, P. Dez Novas Competências para Ensinar. Porto Alegre, Artmed Editora, 2000.

Porter, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.

Porter, M. What is strategy? *Harvard Business Review*. v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

Proença, A. Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, ARCHÉ. Ano VIII, n. 23, 1999.

Oliva, R.; Kallenberg, R. Managing transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, n. 2, pp. 160-72, 2003.

Prahalad, C.; Hamel, M. *Competências essenciais*. São Paulo, Atlas, 1990.

Quinn, J.B.; Doorley, T.L.; Paquette, P.C. Beyond products: services – based strategy. *Harvard Business Review*, Março/Abril, pp. 58-67, 1999.

Ren, G. and Gregory, M. Servitization in manufacturing companies. Trabalho apresentado na 16th *Frontiers in Service Conference*. San Francisco, USA, 2007.

Rodriguez, A.; Dahlman, C.; Salmi, J. *Conhecimento e inovação para a competitividade*. Publicação do Banco Mundial. Nova York, 2008.

Sá Earp, F., Kornis, G. *A economia da cadeia produtiva do livro*. Rio de Janeiro, BNDES, 2005.

Slack, N. *Patterns of ‘servitization’: beyond products and services*. Institute for Manufacturing, Cambridge University, London, 2005.

Salerno, M S. A seu serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviços. In: *Relação de Serviço. Produção e avaliação*. Editora SENAC, São Paulo, 2001.

Sawhney, M.; Balasubramanian, S.; Krishnan, V.V. Creating growth with services. *Sloan Management Review*, Winter, pp. 34-43, 2004.

Schmenner, R.W. Manufacturing, service, and their integration: some history and theory, *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 29 No. 5, pp. 431-443, 2009.

Silva, M. T. A organização do trabalho para a produção de acordo com a lógica de serviço : os mecanismos de coordenação em atividades de atendimento ao cliente. Tese (Livre Docência) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2010.

Silva, R. L. Estrutura e Dinâmica das Organizações (Escolares). *Revista Iberoamericana de Educación*. Vol. 35 No. 8, 2005.

Teboul, J. Gerenciando a dinâmica da qualidade. São Paulo, Ed. Qualitymark, 1991.

Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. Integrating technological, market and organizational change. New York: Wiley, 1998.

Treacy, M.; Wiersema, F. The discipline of market leaders. Addison Wesley, 1995.

Vandermerwe, S., Rada, J. Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, Vol. 6, n. 4, pp. 314-24, 1988.

Vandermerwe, S. How Increasing Value to Customers Improves Business Results. *Sloan Management Review* 42, pp. 27-37, 2000.

Vargo, S.; Lusch, R. Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*. Vol. 68, pp. 1-17, 2004.

Veltz, P.; Zarifian, P. Vers de nouveaux modeles d'organisation? *Revue du sociologie du travail*. v. 35, n. 1, p. 3-25, 1993.

Voss, C. Applying service concepts in manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 93-9, 1992.

Voss, C. Rethinking paradigms of service, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 No. 1, pp. 88-104, 2003.

Yin, R. K. *Case study research: design and methods*. Sage publications, USA, 2001.

Ward, Y.; Graves, A. Through-life management: the provision of total customer solutions in the aerospace industry. *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 8 No. 6, pp. 455-77, 2007.

Windahl, C.; Andersson, P.; Berggren, C.; Nehler, C. Manufacturing firms and integrated solutions: characteristics and implications. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7 No. 3, pp. 218-28, 2004.

Windahl, C.; Lakemond, N. Developing integrated solutions: the importance of relationships within the network”, *Industrial Marketing Management*. Vol. 35 No. 7, pp. 806-18, 2006.

Wise, R.; Baumgartner, P. Go downstream: the new imperative in manufacturing. *Harvard Business Review*, Vol. 77, n. 5, pp. 133-41, 1999.

Zarifian, P. Valor, organização e competência na produção de serviço – esboço de um modelo de produção de serviço. In: *Relação de Serviço. Produção e avaliação*. São Paulo, Editora SENAC, 2001a.

_____. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo, Atlas, 2001b.

Pesquisas na internet:

Câmara Brasileira do Livro, Sindicato Nacional das Editoras de Livros, Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. Produção e vendas do setor editorial brasileiro em 2009. http://www.publishnews.com.br/upload/download/PesquisaMercado_2009.pdf

Camargo, Paulo de. 4 mitos e uma verdade. <http://educarparacrescer.abril.com.br/gestao-escolar/4-mitos-verdade-421839.shtml#> 16/02/09

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. <http://www.fnde.gov.br/index.php/pnld-historico> acesso em 20/09/2011

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2009/default.shtm>
acesso em 20/09/2011

McKinsey & Company How the world's best-performing school systems come out on top.
McKinsey on Society Report, 2007. <http://mckinseysociety.com/how-the-worlds-best-performing-schools-come-out-on-top/>

-X-

ANEXO 1 – Roteiro de Questões | editoras v1.2

Parte 1 - Objetivos: perfil da editora, sua visão e missão

1. Qual a história da editora?
2. Qual o perfil atual?
3. A empresa tem alguma estratégia competitiva formal? Ela é decorrente de que fatores?
4. Qual a Visão e Missão da empresa? Existe alguma Declaração de Serviço?

Parte 2 - Objetivos: levantamento e caracterização dos clientes

5. Quem são os clientes da editora e como entender suas necessidades para gerar as melhores soluções para seus problemas? Há alguma técnica que ajude nesse mapeamento de oportunidades de negócio?
6. Há uma escala de importância desses clientes?
7. Que Relação de Serviço a editora estabelece com cada um deles, e como é medida a entrega de valor e a satisfação desses clientes?

Parte 3 - Objetivos: motivação e caracterização da mudança na lógica de atuação (de taylorista para a de serviço), definição de serviço (e seu valor) a partir da nova lógica

8. Quais fatores mais contribuíram para as mudanças na empresa? Internos ou externos? Pode citar alguns?
9. Como surgiu a idéia de aumentar o escopo do que é entregue ao cliente?
10. Na medida em que a editora passou a se ver como provedora de conteúdo e de seus serviços associados, é possível abandonar a entrega do bem físico, isto é, o livro, abrindo assim caminho para a sua substituição por outras mídias, ou ele ainda tem um valor prático – ou simbólico - que não o deixa “sair de moda”?
11. Qual é o “verdadeiro” encontro de serviço para uma editora: uma venda do livro numa livraria, um treinamento de um professor sobre o uso de um livro, ou uma aula tradicional, em que os alunos estão usando seus livros? Houve alguma mudança relação a partir da nova visão?
12. Qual a relação entre a qualidade do produto (livro), a qualidade do conteúdo (o Conhecimento e seu aprendizado), e a qualidade do serviço (treinamento, assessoria pedagógica, etc.)? Houve mudança dessa relação a partir da nova visão da editora?
13. Qual o impacto dos sistemas de ensino apostilados na relação da editora com a escola que o adota?
14. Como é medida a entrega de valor a esses clientes? Houve alguma mudança relação a partir da nova visão?
15. No negócio de livros didáticos, como é prestado o serviço associado à entrega de conteúdo via livro?
16. O encaminhamento e resolução de demandas dos clientes é baseado em procedimentos, ou a interação é mais flexível, tendo um empregado da editora mais preparado para traduzir o discurso do cliente em especificações de uma possível solução?

Parte 4 – Objetivos: conseqüências da nova lógica sobre a configuração organizacional, as formas de gestão e a competência

17. Que competências de serviço se tornaram necessárias para a editora a partir dessa nova visão?
18. Qual é a estrutura organizacional da empresa? E a estrutura criada especialmente para a prestação dos serviços educacionais?
19. Essa estrutura para os serviços ajudou ou atrapalhou a estrutura preexistente, da produção?
20. Há alguma estrutura para prestação de serviços via internet? Ou antes, há algum dos serviços que é prestado via internet?

ANEXO 2 – Roteiro de Questões | escolas/professores v1.2

Parte 1 - Objetivos: perfil da escola, sua visão e missão

1. Qual a história da editora?
2. Qual o perfil atual?
3. A empresa tem alguma estratégia competitiva formal? Ela é decorrente de que fatores?
4. Qual a Visão e Missão da empresa? Existe alguma Declaração de Serviço?

Parte 2 – Objetivos: levantamento e caracterização dos clientes

5. Quem são os clientes da escola e como entender suas necessidades para gerar as melhores soluções para seus problemas? Há alguma técnica que auxilie nesse levantamento?
6. Há uma escala de importância desses clientes?
7. Que Relação de Serviço a escola estabelece com cada um deles, e como é medida a entrega de valor e a satisfação desses clientes?

Parte 3 – Objetivos: levantamento das atividades em que a escola se engaja para realizar sua missão educacional

8. Existe a idéia de aumentar o escopo do que é entregue ao cliente?
9. Na medida em que foi transformado o papel da escola em sua missão educacional, é possível abandonar o uso do bem físico, isto é, o livro, abrindo assim caminho para a sua substituição por outras mídias, ou ele ainda tem um valor simbólico que não o deixa “sair de moda”?
10. Qual é o “verdadeiro” encontro de serviço para uma escola: uma assinatura de matrícula por um pai de aluno, um treinamento de um professor sobre o uso de um livro, ou uma aula tradicional, em que os alunos estão usando seus livros?
11. Qual a relação entre a qualidade do produto (livro), a qualidade do conteúdo (o Conhecimento e seu aprendizado), e a qualidade do serviço (treinamento, etc.)?
12. Quais as atividades que a escola desempenha afim de realizar sua missão educacional?

Parte 4 – Objetivos: características e conseqüências do novo relacionamento com a editora

13. Como é feita a escolha/adoção do material didático? Existe algum procedimento formal?
14. Como é feita a venda dos livros adotados aos pais dos alunos?
15. Que pessoa/departamento é responsável pelo relacionamento com as editoras?
16. Qual o impacto dos sistemas de ensino apostilados na sua relação com a editora que o fornece?
17. Que serviços a editora presta para a escola? Que pessoas/departamentos são os recebedores desse serviço?

ANEXO 3 – Escolas | cadeia de atividades educacionais

Editora	Escola	Criar proposta pedagógica	Contratar professores e pessoal de staff	Treinar professores na proposta pedagógica	Selecionar e adotar livro didático para cada série e disciplina	Treinar professores no livro didático adotado	Gerar grade de disciplinas e cadastro de alunos	Preparar material para ministrar aula	Aplicar provas e avaliar alunos	Avaliar professores e pessoal de staff	Oferecer conteúdo extracurricular de cultura e lazer
1	1.A	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM
	1.B	TEM	TEM	N/T	TEM	N/T	TEM	TEM	TEM	N/T	N/T
2	2.A	TEM	TEM	TEM	TEM	N/T	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM
	2.B	TEM	TEM	N/T	TEM	N/T	TEM	N/T	TEM	N/T	N/T
3	3.A	TEM	TEM	TEM	TEM	N/T	TEM	TEM	TEM	N/T	TEM
	3.B	TEM	TEM	TEM	TEM	N/T	TEM	TEM	TEM	N/T	TEM
Total		100% (6)	100% (6)	66% (4)	100% (6)	16% (1)	100% (6)	83% (5)	100% (6)	33% (2)	66% (4)
Oportunidades para editoras (potenciais)		Consultoria	Consultoria	Consultoria / terceirização	-	Serviços pós-adoção	Consultoria / terceirização	Serviços pós-adoção	Consultoria / terceirização	Consultoria / terceirização	Consultoria
Tipo de serviço		PAGO	PAGO	PAGO	-	GRATUITO	PAGO	GRATUITO	PAGO	PAGO	PAGO
Aproveitamento das oportunidades		BAIXO	BAIXO	BAIXO	-	ALTO	BAIXO	ALTO	MÉDIO	BAIXO	BAIXO

ANEXO 4 – Compras Públicas | PNLD: Avaliação e Adoção

Como informado anteriormente, a relação entre as editoras de livros didáticos e a rede pública de ensino – principalmente na esfera federal - não faz parte do escopo da pesquisa. No entanto, como complemento ao assunto, abaixo vai diagrama do Programa Nacional do Livro Didático. Extraído da revista Época (edição 693, de 26/08/11), ele é sucinto e claro, bem como informa os crescentes valores investidos na compra de livros em 15 anos. Como informado no capítulo introdutório, o PNLD exerce uma influência indireta sobre o escopo da pesquisa, principalmente sobre o livro-produto, por meio dos Parâmetros Curriculares Nacionais.

Detalhe: as três editoras participantes da presente dissertação estão na lista de maiores fornecedores em 2011.

Como é feita a avaliação

O caminho percorrido por um livro didático, do autor ao aluno



Um gasto crescente

Desde 1995, o investimento do governo na compra de livros didáticos cresceu 11 vezes

Em R\$



Os maiores fornecedores

Cinco editoras vendem mais da metade dos livros aprovados pelo MEC (em 2011)

Editoras	Exemplares - em milhões	R\$ - em milhões
Moderna	30,6	220,7
Saralva	30,8	205,5
Ática	33,2	194,5
FTD	24,8	161,8
Scipione	17,1	102,7
SM	5,7	50,0
Positivo	3,8	30,1
Escala	3,2	27,8
Brasil	2,3	22,6
MacMillan	2,4	17,8

<http://revistaepoca.globo.com/Sociedade/noticia/2011/08/guerra-milionaria-do-livro-didatico.html>