

Como vender serviços de um jeito



rentável



Fabricantes de produtos tentam se diferenciar com a oferta de serviços complementares. Muitas penam para ganhar dinheiro com a estratégia.

É

COMUM UMA FABRICANTE de produtos achar que agregar valor por meio da prestação de serviços dará à empresa uma vantagem competitiva quando seus produtos começarem a se comoditizar. Quando essa estratégia funciona, os resultados são impressionantes — e a empresa pode até descobrir que a nova operação de serviços dá mais dinheiro do que a de produtos. Para cada história de sucesso, porém, há pelo menos outras cinco para nos lembrar que fabricantes de produtos provavelmente irão penar para obter lucro com a prestação de serviços.

Até as melhores se debatem. Peguemos uma grande empresa de tecnologia que estudamos — uma líder mundial em equipamentos médicos, TI, equipamentos automotivos e sistemas de transporte. Em 2003, a divisão de TI — um negócio de €5 bilhões — percebeu que os serviços limitados que prestava, como instalação e treinamento (todos ligados a produtos), tinham o dobro da margem líquida de 3% a 4% obtida com a venda de seus produtos, cada vez mais comoditizados. A divisão decidiu, portanto, investir pesado no desenvolvimen-

Werner Reinartz e Wolfgang Ulaga

to de recursos de prestação de serviços para grandes clientes. Seus gerentes estimaram que esses serviços, customizados, em breve estariam gerando margens de 15%.

Mas as estimativas estavam longe de certas. Em 2005, a divisão registrou uma margem de lucro líquida negativa de mais de 10%. Seriamente deficitária, a operação custou ao grupo cerca de €260 milhões só em 2005. As perdas se deveram a várias causas: primeiro, a empresa descobriu que o *back-office* da produção de serviços complexos era muito mais difícil do que esperado. Já que os requisitos de cada cliente eram altamente peculiares, havia pouco aprendizado e conhecimento a alavancar entre um caso e outro. Segundo, o pessoal de vendas estava acostumado a vender produtos acompanhados de contratos de serviços básicos, e seus contatos tradicionais nas empresas visadas ocupavam um posto muito baixo na hierarquia para tomar decisões sobre contratos de soluções de milhões de euros. Terceiro, boa parte do conhecimento sobre a produção de serviços tinha de ser obtida externamente — o que consumia muito tempo e altos recursos. O integrante do conselho responsável pelos serviços foi franco em relação aos erros: "Queríamos muito, e depressa demais — e simplesmente não estávamos preparados para isso".

Passamos os últimos três anos tentando descobrir como fabricantes cuja clientela é formada por outras empresas podem criar serviços rentáveis. Fizemos estudos aprofundados de 20 indústrias atuantes numa ampla série de mercados de produtos, incluindo adesivos, revestimentos e vidros automotivos, rolamentos, cabos e sistemas de cabeamento, geração e distribuição de energia, instrumental eletrônico para aeronaves civis e militares, impressoras comerciais e produtos químicos especiais. Toda empresa estava entre as três maiores de seu setor e todos os dirigentes que ouvimos ocupavam postos-chave de decisão (em geral, eram membros executivos do conselho). No decorrer do processo entrevistamos vários indivíduos de distintas unidades de negócios e de filiais em outros países. Organizamos discussões com mais de 500 gerentes de B2B numa série de workshops executivos, o que serviu para complementar os insights colhidos nas entrevistas.

À medida que o processo de investigação avançava, descobrimos uma grande variação na receita e no lucro com operações de serviços. Um grupo de empresas obtinha até metade de sua receita com a prestação de serviços, com margens até oito vezes maiores do que as registradas na venda de produtos. Um segundo grupo relatava uma experiência muito distinta: embora essas empresas tivessem feito investimentos consideráveis no desenvolvimento de serviços, a clientela não se dispunha a pagar para recebê-los, a receita obtida era baixa e

as operações mal cobriam os custos. Ao compararmos os dois grupos, conseguimos identificar diferenças claras no modo como cada um havia armado sua operação de serviços.

Assim como a empresa de tecnologia do exemplo anteriormente citado (que reverteu a situação de lá para cá), empresas cuja tentativa de desenvolver uma operação de serviços foi infrutífera tentaram se transformar depressa demais. Já as que registram sucesso começam devagar, identificando e cobrando por serviços simples que já executam — e que usam para despertar o apetite por serviços mais complexos. O que fazem em seguida é padronizar processos de prestação de serviços para que sejam tão eficientes como os de manufatura. À medida que seus serviços se tomam mais complexos, essas empresas se certificam de que a capacitação de sua força de vendas acompanhe o ritmo. Por último, o foco da gerência deixa de ser processos e estruturas da empresa e passa a ser a natureza dos problemas da clientela, as oportunidades abertas por processos de clientes para a inserção de novos serviços e recursos novos exigidos para a prestação desses serviços (veja o quadro "Rota do lucro em serviços industriais"). Analisemos mais detidamente cada um desses quatro passos.



1 Reconheça que sua empresa já presta serviços

Muitas fabricantes de produtos já trabalham com a prestação de serviços — embora ainda não tenham percebido. Com isso, estão deixando de obter uma receita que poderia ser gerada se simplesmente cobrassem por aquilo que já fazem. O primeiro passo para ampliar os recursos de serviços é tomar tanto gerentes da empresa quanto a clientela cientes do valor trazido por serviços existentes.

Vejamos o caso da gigante farmacêutica Merck. Numa das categorias de produtos da empresa, a subsidiária francesa tinha a velha tradição de incluir a entrega do produto no preço cobrado dos clientes. Já que produtos químicos especiais têm alto valor, mas baixo volume, a Merck nunca questionara sua responsabilidade de assumir custos de frete e seguro, que representavam uma minúscula fração da cifra cobrada. E já que custos de frete não eram discriminados, a clientela não tinha idéia do valor do serviço prestado. Anos atrás, a Merck resolveu colocar à prova a tradição. Seus gerentes escolheram cem clientes aleatoriamente e mudaram os termos da entrega: de "frete e seguro pagos" para "ex works" (com mínima alteração no valor final). Nada menos que 90% desses clientes pagaram o valor adicional sem pestanejar — e aparentemente sem notar a diferença. Dos 10% que perceberam a mudan-

Muitas fabricantes de produtos já prestam serviços — embora ainda não tenham percebido.

ca, apenas metade fez questão de voltar à condição antiga de pagamento. A Merck restabeleceu os termos originais para esse grupo — mas conseguiu, no processo, levar os 95% restantes a pagar por algo até então gratuito. Quando os novos termos de cobrança foram aplicados à base inteira de clientes na França, a rentabilidade da Merck nessa categoria de produtos melhorou consideravelmente, ainda que o custo para os clientes fosse pequeno.

Passar a cobrar por serviços outrora gratuitos deixa claro, para gerentes e clientes, o valor dos ativos envolvidos. A fabri-

cante francesa de gases industriais e medicinais Air Liquide também seguiu esse caminho. A empresa costumava comprar milhões de cilindros para transportar pequenos volumes de gases para clientes industriais. Do cliente, cobrava apenas o gás fornecido, não os cilindros em si. Com isso, a clientela não ficava atenta à quantidade de cilindros que acumulava, deixando a Air Liquide com um considerável estoque flutuante. Em meados da década de 1990, porém, a empresa passou a cobrar uma pequena soma mensal a título de locação: entre €5 e €7 por cilindro. Isso não só converteu um sorvedor de lucros em fonte de lucros — gerando centenas de milhões de euros por ano em aluguel —, mas também conscientizou os clientes. Agora que os cilindros de gás tinham preço, a clientela queria otimizar seus estoques. Com isso, a Air Liquide conseguiu reduzir drasticamente o estoque flutuante, transferindo cilindros de um cliente para outro conforme necessário.

Para expor serviços rentáveis que já presta uma empresa de grande porte pode simplesmente comparar práticas de cobrança de distintas unidades operacionais. Na Nexans, líder mundial em fabricação de cabos, descobrimos que subsidi-

Rota do lucro em serviços industriais

Cada passo para se obter rentabilidade na prestação de serviços exige o foco em questões e metas específicas. Nossa pesquisa sugere que a empresa deve se certificar de ter atingido uma meta antes de passar para a seguinte.

	Reconheça que sua empresa já presta serviços	Industrialize o <i>back-office</i>	Monte uma equipe de vendas versada em serviços	Concentre-se nos processos do cliente
Principais perguntas	<p>Como nossas divisões e filiais em distintos países vendem serviços atualmente?</p> <p>Quais são as melhores práticas em nossa organização?</p> <p>Que serviços podem deixar de ser gratuitos?</p>	<p>Que serviços são fonte ou sorvedouro de lucro?</p> <p>Como garantir processos de serviços com eficiência de custos?</p> <p>Como adaptar serviços a necessidades de clientes?</p>	<p>Nossa força de vendas é capaz de promover serviços também?</p> <p>Somos capazes de explicar os benefícios de nossos serviços ao cliente?</p> <p>Estamos dispostos a adotar um ciclo de vendas mais longo?</p>	<p>Nossos serviços estão alinhados com metas e processos de clientes?</p> <p>Podemos abordar seus problemas de modo holístico?</p> <p>Que conhecimento adicional necessitamos?</p>
Principais metas	<p>Relação de serviços atualmente prestados a clientes.</p> <p>Receita de serviços pelos quais seria fácil cobrar.</p> <p>Alto executivo a cargo de desenvolver recursos de serviços.</p>	<p>Processos de serviços e mecanismos de controle padronizados.</p> <p>Plataformas de serviços flexíveis o bastante para comportar o contexto de cada cliente.</p>	<p>Know-how na venda de serviços ou força de vendas separada.</p> <p>Sistemas de incentivo para promover venda de serviços.</p> <p>Ferramentas para registrar e comunicar valor para clientes.</p>	<p>Descrição detalhada dos principais temores e processos operacionais de clientes.</p> <p>Adoção de indicadores de desempenho baseados em resultados (não em atividades).</p> <p>Relação de recursos necessários para competir em novas arenas de serviços.</p>

árias em certos países cobravam de clientes uma taxa pelos tambores dos cabos; as de outros países, não. A Nexans mantém estoques elevados de cabos de alta voltagem para garantir rapidez na entrega; implementar a tarifa em toda a empresa era uma bela oportunidade para a recuperação do investimento em capital de giro.

Uma empresa inteligente colocará um alto executivo a cargo de examinar práticas de outras divisões da empresa para revelar serviços ocultos. Esse indivíduo poderá, então, começar a traçar uma estratégia de serviços para o futuro com base em triunfos anteriores. Ao responsabilizar alguém pelo processo logo cedo, a empresa garante que suas iniciativas de serviços não sejam apenas idéias oportunistas surgidas em cada divisão de negócios, mas parte de uma estratégia para identificação e implementação de melhores práticas por toda a organização. A fabricante francesa de equipamentos elétricos Schneider Electric optou por esse caminho. Assim que se lançou à prestação de serviços, criou uma divisão de serviços e implementação estratégica cujo vice-presidente executivo foi encarregado de examinar serviços existentes organização afora para poder traçar uma estratégia coerente para a oferta de novos serviços. Um membro executivo do conselho, com 20 anos de experiência na empresa, foi nomeado para o posto.

2

Industrialize o *back-office*

Fabricantes de produtos estão acostumadas a processos de produção estáveis e controláveis. Já quando se lançam à prestação de serviços de valor agregado, a customização dos serviços para cada cliente pode converter os custos da prestação do serviço em verdadeiro pesadelo. Se não conseguirem impedir isso, as margens do serviço cairão. Um dos gerentes que entrevistamos explicou: "Para ganhar dinheiro com serviços é preciso industrializar o *back-office*. Empresas como GE e IBM têm verdadeira obsessão por processos".

A fabricante alemã de equipamentos para a indústria gráfica Heidelberg Druckmaschinen (Heidelberg) viveu uma dinâmica de *back-office* que pode se produzir quando empresas manufatureiras passam a prestar serviços. Na França, sua clientela tem atualmente duas opções para a manutenção do maquinário de impressão: na modalidade "pagamento por uso", a Heidelberg cobra por peças e mão-de-obra cada vez que um técnico em campo atende ao chamado de um cliente; já no contrato de serviços completos o cliente tem acesso à central de atendimento, conta com monitoramento remoto e recebe manutenção preventiva. O problema é que, nessa segun-

da modalidade, a clientela solicita assistência com o dobro da frequência de clientes da primeira modalidade. E já que essa clientela não tem motivo para monitorar os custos, os técnicos da Heidelberg em campo trocam peças em seu maquinário com muito mais facilidade, fazem visitas *in loco* com muito mais frequência e são mais propensos a agendar mal essas visitas ou a esquecer de levar equipamentos essenciais, o que exige mais visitas ainda (os técnicos, de sua parte, tendem a supor que esse custo todo esteja coberto pelo salgado preço do contrato). Isso corrói as margens da Heidelberg nos contratos de serviços completos, que acabam sendo menos rentáveis do que a modalidade do pagamento por uso.

Há três maneiras de impedir que o custo da prestação do serviço diminua as margens da empresa nessa atividade. A primeira é montar plataformas flexíveis de serviços que contemplem as necessidades distintas da clientela e sejam fundados em processos comuns de prestação — assim como faz um bom fabricante ao criar versões distintas de um produto a partir de uma plataforma padrão. Um dos executivos que entrevistamos explicou: "Temos seis modalidades de contrato de manutenção. Um total de 80% de nossos clientes se enquadra em uma delas. Um cliente pode examinar as modalidades oferecidas e ver qual delas mais se ajusta a sua situação".

Segundo, empresas de sucesso em nosso estudo monitoravam continuamente os custos em seus processos para identificar sorvedouros de lucro. A Air Liquide atribuiu a um executivo a responsabilidade específica de tentar padronizar os serviços na organização. Com o respaldo da alta-diretoria e o apoio de uma força-tarefa interna, esse executivo ensinou gerentes e funcionários da linha de frente em unidades operacionais a eliminar sistematicamente certos custos da produção e da prestação de serviços — garantindo, é claro, que a clientela ainda recebesse aquilo que esperava. A Air Liquide costumava enviar aos clientes relatórios de consumo de gases, por exemplo. Mas, ao avaliar a prática, a equipe de padronização descobriu que certos clientes não usavam a informação. Ao eliminar essa parte do pacote de serviços para os clientes em questão, a Air Liquide conseguiu reduzir os custos do atendimento de alguns clientes e, ao mesmo tempo, manter o valor percebido do serviço prestado.

Terceiro, empresas de sucesso são rápidas em explorar inovações em processos viabilizadas por novas tecnologias. A fabricante sueca de rolamentos SKF ajuda a clientela a estender a vida útil de seus equipamentos ao permitir o acesso, desde suas instalações, a uma ferramenta de monitoramento eletrônico por um navegador seguro de internet. Dados de

Customizar serviços
para cada cliente pode
tornar o custo de prestar
o serviço um pesadelo.

análise de vibração, por exemplo, podem alertar um cliente logo cedo sobre potenciais problemas no maquinário. Esse tipo de serviço inteligente permite à empresa conduzir uma manutenção de primeiro nível sem despachar técnicos para as instalações do cliente.



Monte uma equipe de vendas versada em serviços

Se a empresa considerar que os serviços são um apêndice de produtos existentes, sua força de vendas — com certo treinamento, é claro — provavelmente será capaz de cuidar tanto da venda de produtos quanto da de serviços. Já se a empresa deixar de lado serviços estritamente ligados a produtos e decidir oferecer soluções mais complexas para o cliente, seus gerentes terão de rever a estratégia de gestão de vendas. No caso de serviços, o ciclo de venda é mais longo e processos de vendas costumam ser mais complexos e estratégicos — ou seja, as decisões são tomadas em níveis mais elevados da hierarquia do cliente.

A incapacidade de reconhecer esse desafio trouxe problemas para a Heidelberg. No começo da década de 2000 a empresa passou a oferecer à clientela o monitoramento remoto do maquinário de impressão — o serviço seria vendido como um apêndice capaz de poupar o cliente de muitas (e onerosas) horas de máquinas paradas. Em gráficas, uma paralisação de uma hora pode custar, em média, centenas de euros; Já que o prazo para entrega de peças de reposição nas instalações de um cliente costuma ser de 24 horas, uma única pane pode custar milhares de euros. A Heidelberg fixou o preço da nova solução bem abaixo desse nível. Ainda assim, a clientela não se interessou. O problema era que, embora estivessem aptos a promover os contratos típicos de serviços, a força de vendas e os técnicos em campo da empresa eram incapazes de explicar soluções mais complexas — em grande medida por estarem habituados a discutir as condições

com gente da área de compras (que tende a se ater a custo por peça ou por serviço prestado) ou com o pessoal interno de manutenção (que poderia encarar o serviço oferecido como ameaça a seu emprego). O que a Heidelberg precisava era de uma equipe de vendas que pudesse falar com gerentes de produção — indivíduos que enxergariam as implicações do novo serviço para o total dos custos.

Vendedores de produtos costumam resistir ativamente a mudanças, como logo descobriu a Air Liquide ao passar a oferecer serviços. Seus maiores vendedores argumentavam que as margens do negócio tradicional de produtos já eram altas o bastante e que ainda havia espaço para a empresa crescer nos mercados de produtos em que atuava. Prestar serviços consumiria muita mão-de-obra, exigiria recursos financeiros consideráveis e poderia prejudicar a venda de produtos se a empresa deixasse de honrar suas promessas.

Todas as empresas de sucesso que estudamos se empenharam em recapacitar a força de vendas. Na grande reestruturação que promoveu na organização de vendas, a Schneider Electric mudou o foco da equipe na promoção de seus serviços, com a definição de preços passando de custo mais margem (*cost-plus*) a valor gerado (*value-based*). Foi preciso mostrar ao pessoal de vendas como os gerentes de um cliente justificavam suas decisões internamente — pois só assim essa equipe poderia ajudar gerentes com quem lidava a assumirem maior responsabilidade pelo rumo das decisões. Mas, mesmo depois de extenso treinamento, certas empresas podem constatar que há pouca saída salvo demitir e contratar; em nosso estudo, houve quem trocasse 80% da força de vendas. Mesmo as que preservaram uma parcela considerável do pessoal tiveram de contratar gente especializada. A Air Liquide trouxe vários engenheiros da área agroalimentar para adquirir conhecimento na venda de serviços em setores de processamento de alimentos por toda a Europa. A fabricante francesa de empilhadeiras Fenwick recrutou especialistas na matriz e em cada um de seus escritórios

Por que prestar serviços?

Empresas que fabricam produtos estão adotando uma estratégia de serviços por uma série de motivos. Destes, três motores do crescimento em serviços B2B despertam particular interesse:

Tendências de terceirização. Nos últimos anos, a otimização de ativos tem sido fonte de crescente preocupação para muitas empresas. Com a demanda de retornos maiores sobre ativos, a maior flexibilidade de unidades de produção e o avanço contínuo de tecnologias, essas empresas estão mais concentradas no *core business* e mais dispostas a terceirizar processos não-estratégicos.

Saturação da base instalada. Para fabricantes de equipamentos, é cada vez mais difícil aumentar a base instalada. Com um faturamento mundial de US\$ 9,6 bilhões, a Otis vendeu, em 2005, cerca de 100 mil novos elevadores e escadas-rolantes — e prestou serviços a uma base instalada de mais de 1,5 milhão mundo afora. Para seguir crescendo, empresas como ela têm pouca saída a não ser fazer grandes aquisições ou criar serviços.

Comoditização de produtos. A erosão do preço de produtos é exacerbada pela crescente tendência à comoditização. A maioria dos fabricantes, mesmo em economias emergentes, é capaz de honrar padrões exigidos de produtos. Certas empresas apostam em serviços para se diferenciar da concorrência.

regionais de vendas para promover serviços ligados a empilhadeiras tridirecionais. Uma boa fonte interna desse tipo de profissional é a equipe de suporte a serviços.

A maioria das empresas de sucesso que estudamos fazia alguma distinção entre vendedores de produtos e de serviços. Na GE Medical Services, por exemplo, o vendedor de produtos é um "caçador" que vai ao mercado angariar pedidos de novos equipamentos. Já o vendedor de serviços é um "agricultor" que deve cultivar o relacionamento com clientes e vender serviços ao longo do tempo. Dividir a força de vendas nem sempre é uma solução perfeita, contudo. A Xerox conseguiu criar um braço de soluções cujo foco não está em fornecer equipamentos de escritório, mas, antes, em ajudar o cliente a administrar o fluxo de documentos. Apesar disso, a organização continua a faturar consideravelmente do jeito tradicional, vendendo impressoras e fotocopiadoras acompanhadas de contratos simples de serviços. As duas unidades acabam competindo por clientes de médio porte: a primeira a estabelecer o contato com um potencial cliente agarra a oportunidade com vigor e espera que a outra não se envolva — ainda que, da perspectiva da empresa como um todo, isso pudesse ser mais pertinente.

Nem é preciso dizer que a migração para serviços será infrutífera se não houver motivação financeira para que o pessoal de vendas promova esses serviços, em vez de se dedicar apenas a vender produtos. É algo difícil quando a receita com produtos é muito maior do que a receita com serviços. Digamos que a Air Liquide forneça o equivalente a €500 mil em gases a um cliente; no caso, a fatura de serviços correlates pode ser de apenas alguns milhares de euros. Se não houver uma adequada coordenação entre metas de vendas de serviços e de produtos, as equipes de vendas podem até competir entre elas. Quando a Air Liquide passou a promover serviços de gestão de estoques para ajudar a clientela a otimizar o número de cilindros de gás em suas instalações, os vendedores de produtos da empresa resistiram, pois temiam perder uma fonte tradicional de receita. A gerência teve de explicar que, embora fosse permitir a redução dos estoques nas instalações do cliente, a nova solução também ajudaria a segurar esse cliente a longo prazo e a aumentar a fatia da Air Liquide no bolo total de compras. Para reduzir o conflito entre as duas forças de vendas, a Air Liquide criou um sistema de crédito duplo: para cada acordo fechado, o vendedor de produtos e o de serviços receberiam a mesma comissão.

Para encerrar, a venda de serviços requer que a empresa crie ferramentas para documentar e comunicar o valor que esses serviços geram para o cliente. Essas ferramentas vão

Quando se dispõe a resolver o problema de um cliente, a empresa assume um risco muito maior.

de estudos do caso de clientes e relatórios a sofisticado software de simulação. Um bom exemplo é a Documented Solutions, um instrumento criado pela SKF ao longo dos últimos 15 anos. Concebida pela subsidiária americana, a ferramenta ajuda o pessoal de vendas da SKF no mundo todo a descobrir quanto um cliente pouparia se usasse os serviços

da empresa — e a explicar esse benefício ao cliente. O instrumento está ligado a um banco de dados que compara as melhores práticas de clientes da SKF no mundo todo. Permite, ainda, que o cliente calcule o retorno sobre o investimento.



Concentre-se nos processos do cliente

Depois de aprender a vender e prestar serviços com eficiência de custos, a empresa pode começar a abordar de maneira holística os problemas e processos do cliente. Isso significa deixar de pensar apenas em seus processos, incentivos e estruturas para poder se concentrar nos do cliente.

A Fenwick achou uma boa saída para tal: instalou sensores de coleta de dados e tecnologia de identificação por radiofrequência nas empilhadeiras para obter informações valiosas sobre o modo como a clientela usava seus equipamentos. Esse conhecimento serviu de base para a criação de novos serviços, incluindo controle de acesso e monitoramento remoto, gestão de ativos, uma intranet especial para clientes — a Fenwick Online — e até uma escola para operadores de empilhadeiras. Hoje, 50% dos €500 milhões em faturamento da empresa vêm de serviços criados nos últimos 15 anos.

Quando avança de serviços acessórios — ligados a um produto — para soluções complexas, uma empresa manufatureira precisa rever a base sobre a qual montou seus preços e a forma de medir o sucesso. Empresas voltadas a produtos costumam trabalhar com indicadores baseados em insumos — horas de uso de equipamentos e número de unidades vendidas. Se seus serviços forem distintos e similares a produtos, e o risco por desempenho for limitado, essa ênfase é totalmente adequada. Nesses casos, o serviço é visto como um produto tanto na linha de frente como na retaguarda — ou seja, o custo de insumos ocupa lugar central. Acima desse nível, no entanto, a empresa precisa encarar a resolução do problema da perspectiva do cliente. Quando se dispõe a resolver o problema de um cliente, a empresa assume um risco muito maior. A meta é produzir um certo resultado — e o grau em que atinge essa meta é a base para a remuneração. Era o que ocorria em todas as empresas de sucesso que estudamos. Nesse caso, a definição do preço nitidamente é algo muito mais

complexo. A empresa francesa de manutenção de motores de avião Snecma Services, por exemplo, redige contratos de serviços que garantem a companhias de transporte aéreo um determinado número de horas de voo para cada motor, independentemente do tempo de manutenção que isso exija. Na mesma veia, a Hilti, de Liechtenstein, promove um pacote de serviços "completo e sem complicação" para as ferramentas elétricas que aluga para o setor da construção. Seus clientes não precisam comprar uma broca, digamos, para suas operações; "pagam por furo". Já a empresa garante que haja uma broca no canteiro de obras.

Tendo redefinido a proposta de valor em torno da solução de problemas dos clientes, a gerência pode rapidamente descobrir que carece da tarimba exigida para abordar os processos envolvidos. A fabricante americana de revestimentos industriais PPG se ofereceu para assumir a oficina de pintura da fábrica de automóveis da Fiat em Turim, na Itália. Sob o novo acordo, a Fiat remuneraria a PPG segundo o número de veículos pintados sem nenhuma falha, e não pelo volume de tinta industrial adquirido. A PPG teve de se familiarizar com o funcionamento dos robôs de pintura para poder controlar o resultado do processo de pintura. Na mesma veia, quando começou a desenvolver serviços em torno de seu carro-chefe — rolamentos —, a SKF tratou de descobrir que falhas seus rolamentos poderiam apresentar em equipamentos da clientela e, então, adquiriu o know-how para ajudar a administrar essas panes, Graças ao desenvolvimento interno e a aquisi-

ções na última década, a SKF virou uma líder mundial em monitoramento de condições, selantes industriais, sistemas de lubrificação e análise de vibração.

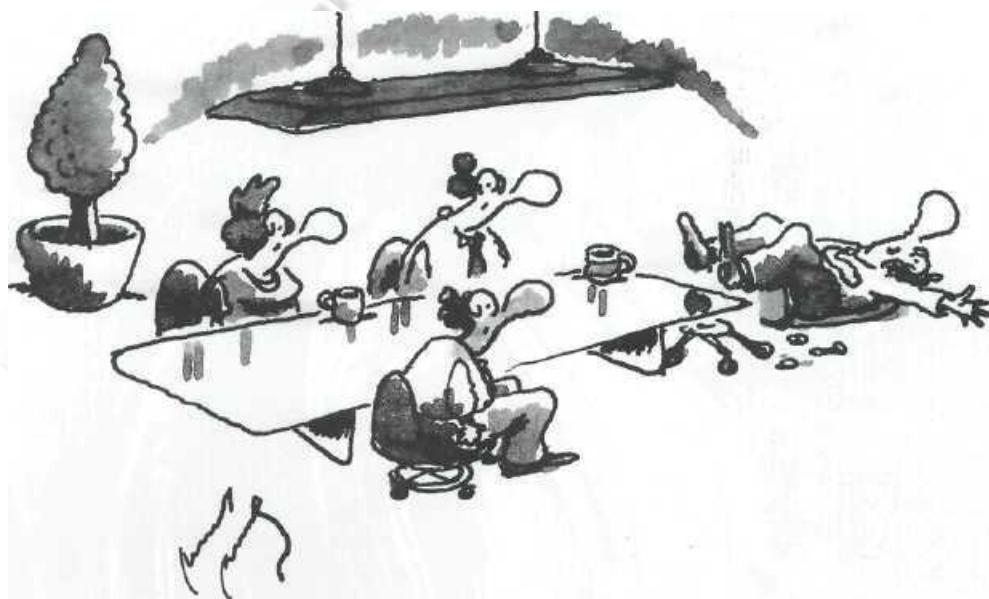
Trabalhar com serviços pode ser uma maneira eficaz de "prender" o cliente e de elevar seu custo de migração. É como disse um gerente da Air Liquide: "Quanto mais entramos no negócio de um cliente, mais esse cliente se esquece de como as coisas são feitas". Ao mesmo tempo, prestar serviços é uma rota excelente para a conquista de novos clientes para um produto. "Se não pudermos convencer um cliente a comprar um produto, nos oferecemos para prestar serviços para o produto de um concorrente", disse um gerente da Fenwick. Por último, o relacionamento estabelecido pela prestação de serviços permite ao fabricante antever negócios futuros. Só que esses benefícios, todos consideráveis, não surgem da noite para o dia. Os quatro passos que aqui traçamos vão ajudar a acelerar o processo e a turbinar o lucro da empresa.

Werner Reinartz (*werner.reinartz@uni-koeln.de*) é professor de marketing na Universidade de Colônia, na Alemanha, e professor associado de marketing no Insead, na França.

Wolfgang Ulaga (*ulaga@hec.fr*) é professor associado de marketing na HEC (École des Hautes Études Commerciales), também na França.

Reprint R0805E-P

Para pedidos, veja página 33.



— Alberto, trate de descobrir o que mais nós importamos da China.