

Da Locação de Mão-de-Obra Especializada à Prestação de Serviços Inteligentes de Engenharia: um Caso de Ensino

Fernando Jarrais Garcia
gaaz.mkt@gmail.com
Universidade de Caxias do Sul

Tiago Zardin Patias
tzpatias@yahoo.com.br
Universidade de Caxias do Sul

Carlos Vilibaldo Hessler
carlos.hessler@metasa.com.br
Universidade de Caxias do Sul

Pelayo Munhoz Olea
pmolea@ucs.br
Universidade de Caxias do Sul

Resumo: Esse caso de ensino descreve o processo de mudança estratégica em uma pequena empresa prestadora de serviços técnicos, na busca da construção de uma proposta de valor para seus clientes e como forma de “blindar” o acesso da concorrência aos seus clientes mais significativos. O novo conceito do negócio teve que ser discutido e “vendido” em todos os escalões, antes da ação. A primeira fase do planejamento estratégico passou por uma larga participação da equipe. Mais do que adoção de um planejamento de ações, a empresa se viu obrigada a fazer mudanças na sua forma de atuar. Passou de simples locadora de mão-de-obra - forma tradicional de prestação de serviços - para a entrega de soluções de engenharia. No rastro das mudanças a empresa passou a selecionar o perfil dos clientes para os quais iria dirigir suas propostas de valor. Embora nem todas as medidas tenham sido implantadas quando da elaboração deste caso, alguns resultados já tinham sido alcançados.

DESCRIÇÃO DO CASO

Introdução

O caso de ensino se aplica a uma empresa prestadora de serviços técnicos especializados, a NDTeste, localizada no Rio Grande do Sul, fundada na década de setenta do século XX, a partir do conhecimento específico de um grupo de professores do ensino técnico local e da identificação de um estoque de equipamentos, ociosos e sem aplicação prática e didática¹. Quando no final de 2003, durante as reuniões de avaliação de resultados do período, a empresa constatou que os resultados financeiros se mostraram abaixo das expectativas, o “sinal amarelo” para a necessidade de mudanças foi aceso. Depois de alguns anos apostando em mercados alternativos ao seu mercado de origem e trabalhando no desenvolvimento de novos clientes, a empresa viu que precisava um novo rumo.

As primeiras análises logo apontaram para a necessidade de que era impossível abrir mão dos grandes clientes atuais. As novas formas de contratação dos grandes empreendimentos - *EPC (engineering, procurement and construction)*, que abrangiam o fornecimento de equipamentos e acessórios, montagem industrial com sistema de qualidade implantado e financiamento, praticamente inviabilizava duas (fiscalização de montagem e de fabricação) de suas quatro linhas de serviços, mas, por outro lado, fortalecia a idéia de que os departamentos de engenharia, destes grandes clientes, tinham carências técnicas (pessoal e conhecimentos específicos).

Os serviços especializados que prestavam, desde os primeiros anos de sua fundação, agora começavam a virar *commodities*, o que significava dizer: preços baixos e baixa lucratividade. Os principais dirigentes da empresa tinham total consciência que era preciso continuar crescendo, e no mesmo mercado em que atuavam. Uma outra mudança de mercado em curto prazo poderia representar o fim da empresa. Era imprescindível que a empresa passasse a agregar valor aos seus serviços.

Histórico

A partir do estabelecimento de convênios entre as escolas técnicas detentoras dos equipamentos e a então nova empresa, para treinamento e formação de mão-de-obra a partir dos alunos das escolas, uma das bases para o início das operações estava criada. Mais tarde, os convênios foram ampliados e redirecionados e passaram a possibilitar a atividade comercial da NDTeste, mediante pagamento de *royalties* pelo uso dos equipamentos.

A nova empresa, claramente impulsionada pela especialização dos serviços prestados (serviços técnicos especializados) e o conhecimento específico dos sócios, não encontrou dificuldades de reconhecimento e de colocação de seus serviços. Neste período a empresa em muito vinculada às escolas técnicas, desenvolveu uma capacidade particular de captação, formação e treinamento, principalmente *on the job* de profissionais. Os primeiros profissionais formados, além dos alunos das escolas, eram oriundos dos mais variados segmentos da indústria e até do comércio.

Fortemente apoiada na capacitação dos seus sócios e gestores, alguns inclusive com especialização no exterior, que serviam, além de gestores do negócio, de monitores do grupo de colaboradores que ia crescendo na medida em que a empresa se estruturava.

A carência de profissionais especializados na área de atuação no Brasil e os grandes investimentos de infra-estrutura no segmento de energia, da petroquímica e do petróleo, propiciariam à empresa alcançar o mercado nacional das grandes obras industriais privadas e estatais.

Frente às novas demandas, a empresa passa a enfrentar duas situações. A primeira, relativa falta de mão-de-obra especializada, sendo que os poucos técnicos disponíveis eram formados pela NDTeste. Uma segunda, a ampliação de sua base de atuação com contratos de locação de mão-de-obra especializada que se espalhavam desde o Rio Grande do Sul, Paraná, Rio de Janeiro, mais especificamente na chamada Bacia de Campos, indo até o nordeste, nas bacias terrestres de petróleo da Bahia e Sergipe.

Respeitando algumas oscilações de demanda e alterações no quadro de clientes, o ambiente comercial se manteve estável em termos de exigências técnicas, volume de serviços e preços, até o ano de 1992. Embora em nenhum momento tenha sido controladora do mercado, exceto

em alguma medida no mercado regional, detinha controle sobre as demandas que iam surgindo. A concorrência com empresas semelhantes sempre existiu, no entanto, sua atuação regional garantia uma posição confortável. As oportunidades de mercado (fortes investimentos no segmento de petróleo) e o crescimento das empresas do centro do país, especialmente São Paulo e Rio de Janeiro, fizeram proliferar no mercado empresas concorrentes, de todos os portes, origens, inclusive multinacionais.

A queda identificada nos preços se refletiu diretamente na dificuldade de renovar os contratos, por conta do sistema de compras adotado pelo setor público (concorrências públicas), até então principal contratante de serviços, e a oferta crescente por parte dos novos concorrentes entrantes no mercado, empurram a rentabilidade para baixo.

A alternativa que se apresentou foi a do direcionamento para outros mercados, que não o de energia, petróleo e petroquímica. Em menos de dois anos os setores que antes representavam de 80 a 90% da receita passam a representar algo em torno de 15 a 20% de suas atividades, no final dos anos 90 e início de 2000. O novo mercado identificado, mais carente à oferta de serviços especializados e em fase de franco investimento, era o segmento de papel e celulose. Sem alterar significativamente seu perfil de serviços, a alternativa encontrada tem cada vez mais participação no seu *mix* de ofertas e passa a ocupar, rapidamente, a posição de principal segmento de atuação.

Com o tempo, o comportamento do novo mercado começa a responder de forma semelhante ao mercado onde atuava anteriormente e com um agravante, os contratos de locação de mão-de-obra eram de prazos muito mais curtos. Raramente estas intervenções eram superiores a alguns meses e, na maioria dos casos duravam apenas semanas ou alguns dias. Característica esta, até certo ponto favorável, pois havia compensação entre prazos de contratação menores, com um maior número de intervenções (maior periodicidade), aliado a uma quantidade maior de clientes e processos de compras bem mais ágeis e simplificados.

Uma nova mudança deliberada de estratégia começa a partir do final de 2003, com a adoção de um planejamento estratégico e cuja finalidade foi identificar formas de recuperação da rentabilidade do negócio e re-adequar a escala de produção, que não por coincidência vinha apresentando comportamento semelhante aquele identificado durante a década de 90.

Concorrentes

A concorrência exercida nos tempos históricos da fundação, se relevante em uma eventual análise da formação e do desenvolvimento empresarial, no momento desta segunda mudança estratégica, tem um peso muito maior.

A concorrência, principalmente a partir da entrada no mercado de papel e celulose, mesmo se mostrando segmentada, é representada por empresas dos mais variados portes, mas muito mais próximas em termos de tipo de oferta. O processo de compras dos clientes também é mais ágil, liberal, disposto a correr mais riscos e mais suscetível a preços. As empresas concorrentes, tidas como pequenas, estão focadas em atender demandas de serviços em equipamentos periféricos e fora do “coração”² destes empreendimentos. A NDTeste por ter um porte maior, tradição e melhor corpo técnico, vem prestando serviços de forma consistente com intervenções em equipamentos importantes destas plantas, aqui qualificados, como o “coração” das mesmas. Este critério serve apenas para facilitar a identificação da importância

que é dada aos serviços, uma espécie de categorização entre as empresas prestadoras de serviços. Empresas maiores, mais tradicionais e experientes, brasileiras, concorrem com empresas internacionais nas demandas de prestação de serviços técnicos dos equipamentos mais importantes da planta.

Na prestação de serviços em equipamentos deste nicho, a NDTeste possui um concorrente nacional de porte semelhante ao dela e tecnicamente habilitado e vários concorrentes estrangeiros. Frente ao concorrente nacional existe uma enorme alternância pela preferência dos contratantes, pois o quadro técnico e o referencial de preços são muito próximos. No que diz respeito aos concorrentes externos o panorama é totalmente diverso, principalmente pela formação de seu quadro técnico, experiência anterior no trato com equipamentos semelhantes e pelo nível de preços praticados. As empresas estrangeiras prestam serviços semelhantes aos congêneres nacionais, combinados com serviços mais especializados e tecnologicamente mais avançados, mas gozam essencialmente de um conceito de empresas de engenharia ou de soluções inteligentes de engenharia.

O segmento propicia ainda uma segmentação relacionada ao porte e importância dos equipamentos geradores de demanda, qualificáveis como periféricos ao processo industrial. São equipamentos obviamente essenciais, mas pelo porte e investimentos associados, de menor importância no contexto geral da operação das fábricas. Neste nicho a disputa entre concorrentes é igualmente acirrada, mas com um detalhe, absolutamente relevante, os preços médios praticados são sensivelmente inferiores. Por seu turno, as exigências técnicas requeridas são também menores, pelo menos na visão dos contratantes. A NDTeste concorre neste nicho também. A alternância de posição entre os prestadores de serviço é muito grande.

A Mudança de Estratégia

Ainda que do ponto de vista da estratégia, uma grande mudança tenha sido efetuada quando a empresa se definiu por um novo mercado, com os mesmos serviços (anos 90), um novo movimento estratégico seria necessário, agora já a partir de 2004. Desta vez bem mais radical, profunda e com desdobramentos internos e externos bem mais significativos.

O diagnóstico realizado apontou para a necessidade quase óbvia, mas nem sempre tão clara, da adoção de uma, entre pelo menos duas alternativas, aparentemente, excludentes. Ou a empresa recuperava sua atuação em um grande número de clientes (bem maior que os atuais) espalhados por todo mercado nacional, incluindo os clientes do setor público do passado, com uma grande quantidade de profissionais executantes a seu serviço, ou passava a selecionar clientes, especializar ainda mais suas operações, e, essencialmente, passava a prestar serviços mais completos e com forte agregação de valor econômico para si e alto significado (valor) para os clientes, em um modelo semelhante ao de seus concorrentes estrangeiros.

A partir da nova concepção, seus serviços deveriam trazer consigo uma “inteligência incorporada”. Os serviços e os profissionais deveriam passar a não mais serem repetidores de tarefas, designadas e coordenadas pelos clientes, mas a tomar o controle de suas ações, definir procedimentos, alterar rotinas, incentivar ganhos de produtividade, reduzir tempos mortos das operações, introduzir novas tecnologias e a comprometer-se com os resultados de suas intervenções, com a produtividade de cada equipamento. Essencialmente deveria se integrar aos processos dos clientes.

Obviamente que estas mudanças exigiriam uma (re)estruturação total, na forma de identificação e criação de necessidades dos clientes e *prospects*, na concepção dos serviços prestados, na forma das proposições, na abrangência, nos compromissos e nas responsabilidades que seriam assumidas a partir dessa decisão.

Mais uma vez baseado na formação e na capacidade técnica da equipe (está certo que ampliada, pois boa parte do conhecimento não vinha mais dos gestores, mas de um grupo técnico maior), foi possível conceber um novo modelo de serviços. Mesmo antes da mudança estratégica, a empresa já possuía no seu quadro permanente um grupo de seis engenheiros especialistas e, pelo menos, dois técnicos de alto nível, o que para uma empresa de pequeno porte é um quadro considerável.

A base para a mudança estava, em parte, preparada. Curiosamente, relembrando a natureza formadora de pessoal que marcou o início das atividades operacionais da empresa.

Passos da Mudança

É difícil afirmar quais medidas foram tomadas em primeiro lugar ou se houve uma seqüência deliberada na sua adoção. Uma das questões mais preocupantes era a forma de conduzir a transição entre a locação de mão-de-obra e a prestação de um conjunto de serviços inteligentes de engenharia. Que tipos de clientes aprovariam esta mudança de postura, e se aprovassem, contratariam serviços nas condições planejadas?

A resposta a esta questão ainda está em aberto, mas os gestores buscaram cercar riscos e conflitos, tanto internos como externos. E para isto a visão de que as mudanças não se dariam de forma rápida e sem retrocessos ou concessões na forma e na oportunidade foi decisiva como norte das ações que se seguiram. De fato, a preparação iria caminhar para uma adoção gradual das mudanças, tanto na ótica dos clientes como da ótica interna do processo, da postura e das atitudes.

Uma das primeiras constatações foi a de que, certamente nem todos os clientes estariam dispostos ou preparados para uma mudança tão radical de visão dos serviços, integração de processos, delegação de conhecimento e de responsabilidade mútua. Para alguns clientes, as medidas viriam atender carências de estrutura e de formação das suas equipes. Para outros, seria uma nova forma de encarar o negócio, representando ameaça ao *status quo* de seu grupo técnico.

Clientes

Preventivamente foram selecionadas entre os clientes, aquelas empresas para as quais seus departamentos de engenharia, de pesquisa e desenvolvimento e manutenção, estariam por cultura ou determinação, mais voltadas para os seus processos chave, para seu *core business*, do que para processos verticalizados. Outro requisito que deveria ser cumprido para inclusão de uma empresa no grupo da primeira abordagem, seria o porte da mesma. Somente seriam abordadas empresas de grande e médio porte, que se enquadrassem no perfil antes citado, com departamentos de engenharia, de pesquisa e desenvolvimento, manutenção, mínimos ou inexistentes. Como havia um gargalo na capacidade de divulgação e atendimento disponíveis,

as empresas selecionadas ainda já deveriam ter contratado os serviços técnicos em ocasiões anteriores.

Novas prospecções só seriam feitas a partir da formação de *portfólio* de sucessos, o que seria realizado num segundo momento de trabalho. Os clientes de pequeno porte, nesta primeira rodada de divulgação seriam tratados da forma tradicional, como locadores de mão-de-obra. Neste sentido, mesmo os clientes atuais de grande porte, não deixariam de locar mão-de-obra, não adotariam mudanças na forma de contratação e com muita dificuldade aprovariam uma nova concepção dos serviços inteligentes de engenharia. Era esperado que a nova forma de prestação de serviços não combinaria com a política de contratação de vários clientes, e mais, pareceria ameaçadora ao *status quo* dos contratantes. A proximidade e o relacionamento anterior ajudou a identificar esses perfis.

Do ponto de vista dos resultados para a NDTeste, foram entendidos como inerentes à transição, aqueles processos onde havia lucratividade, mesmo que não tão atraentes, mas um processo estabilizado de fornecimento, sem grandes alterações e sem grandes riscos de rompimento e rescisão e onde as condições de contrato nas formas tradicionais de locação de mão-de-obra poderiam ser mantidas por tempo “indeterminado” e consideradas salutareis.

Colaboradores

No âmbito interno da NDTeste, a empresa prestadora de serviços, as pessoas envolvidas em todo o processo - diagnóstico, proposição, negociação e contratação - precisariam entender que elas não estariam mais agindo como meros seguidores de um procedimento rígido de trabalho, deveriam adaptar-se, passar a dialogar com clientes de forma mais detalhada, identificar suas necessidades e demandas, antes das suas próprias ou de voltar às velhas rotinas, amplamente conhecidas e repetitivas.

Um processo de impregnação do novo conceito de serviços foi posto em marcha com a realização de debates em torno da estratégia, treinamentos específicos, com simulação de casos e sessões de *brainstorming* para identificação de problemas conceituais, necessidades de adaptação dos processos internos e outras dificuldades na implantação da mudança.

Os gestores passariam a ser, repetindo o passado, monitores na formação dos novos prestadores de serviços e da entrega de soluções de engenharia. De fato, estes também passariam por um processo de (re)adequação de entendimento e definição de abrangência e escopo de trabalho. As determinações de tarefas não mais partiriam de um gestor de contrato ou um coordenador de serviços que definiria o que fazer, como fazer e em que prazo. As definições deveriam ser adotadas a partir de um diagnóstico de necessidades, resultado das interações com clientes e problemas recorrentes, ou seja, a partir dos departamentos comerciais de cada uma das empresas, mas principalmente da NDTeste.

Processo Comercial e Material de Comunicação

A estrutura comercial deveria encontrar novas formas de transmissão e comunicação do posicionamento da empresa. Para que os clientes não tivessem entendimentos distorcidos ou interpretações equivocadas dos propósitos da empresa, uma série de reuniões de trabalho e

esclarecimento foram realizadas com clientes, independente das possibilidades de que estes viessem a adotar o novo modelo de contratação.

Nenhuma nova proposta de trabalho seria encaminhada para aquele público alvo identificado anteriormente, sem uma prévia apresentação do posicionamento desejado pela empresa e todas as formas possíveis de contratação dos serviços.

Um grande esforço de comunicação e integração com clientes foi colocado em marcha, de tal sorte que o possível contratante pudesse ter condições de avaliar os reais benefícios e conseqüências que teria ao contratar serviços inteligentes de engenharia em relação a simples locação de mão-de-obra. A visão de um fluxo de informações e serviços integrados aos seus, era a sensação a ser passada.

Como apoio a estas ações de divulgação foi readaptado todo o material de divulgação e linha de comunicação. Foi dado andamento a um processo de redefinição de imagem, forma e veículos de comunicação da empresa com o mercado. Uma empresa de comunicação foi designada para tratar das alterações de logotipia e materiais de comunicação, folheteria, volantes etc. Todo o material foi reconfigurado para poder transmitir, via cores e linguagem, este novo posicionamento da empresa.

Novos veículos de comunicação começaram a ser definidos. As abordagens sempre enfocariam o caráter de solução, inteligência e relacionamento pretendidos para a empresa.

Departamento Operacional

Uma outra medida, considerada inédita no mercado, foi a adoção de indicadores de desempenho em cada contrato efetivado no novo modelo. Independente de qualquer avaliação subjetiva de desempenho e satisfação, os serviços inteligentes de engenharia prestados e as soluções entregues seriam avaliados segundo indicadores objetivos de desempenho. A medida que contratos de longo prazo foram sendo implantados/contratados, foram identificados, de comum acordo com os clientes, além das análise subjetivas tradicionais, novos indicadores de desempenho diretamente relacionados ao serviços de engenharia ou como conseqüência da inteligência de engenharia que seriam traduzidos em bonificações ou penalidades ao contratado. Os indicadores estariam relacionados às atividades, mas em geral, dizendo respeito, por exemplo, à redução de tempos de parada de equipamentos, redução dos custos de manutenção (provavelmente comparativa com um histórico de gastos anteriores), índice de retrabalho, redução de homem/hora nas intervenções de manutenção, entre outros, adaptados a cada escopo de contrato.

Resultados

Como já era esperado, os resultados mais significativos do novo posicionamento somente poderão ser avaliados no longo prazo, no entanto, ao se concluir o primeiro ano das ações de mudança de estratégia, algumas conclusões já podem ser inferidas.

Uma pesquisa de clima junto à equipe de colaboradores revelou que o grupo está mais motivado e que encara a mudança como necessária para a alavancagem, principalmente de novos clientes. Foi lançado ao mercado um grupo significativo de novas proposições de

trabalho com escopo ampliado, que se ainda não inclui a totalidade das possibilidades de novos serviços, pelo menos tem caráter mais perene. Existem várias cotações de serviços no mercado para prestação de serviços integrados, onde a equipe da NDTeste trabalha dentro das instalações do cliente, complementando o corpo técnico do cliente. De fato, ainda não foi possível incrementar o corpo de engenharia, mas as possibilidades estão abertas.

Fonte das Informações

Os detalhes sobre os serviços prestados e o nome original da empresa foram omitidos para preservar a identidade da mesma, já que esta operação e o ciclo de implantação das estratégias, embora concluído o planejamento e com alguns resultados alcançados, ainda estavam em andamento no momento da elaboração desse caso de ensino. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, no entanto, com raras exceções, característica das empresas de engenharia, o desenvolvimento de indicadores de desempenho ainda deve ser aperfeiçoado e, razão pelas quais, as conclusões acima mencionadas são genéricas e pouco demonstram as reais mudanças que vieram a termo.

Todos os fatos mencionados são fruto de observações de campo e não foram acrescentados elementos ficcionais e as ações estão em pleno andamento. A narrativa, o seu ritmo e expressões teve a intenção de, além de mostrar um caso de ensino real, despertar o interesse do leitor para importância e profundidade das mudanças adotadas.

Temas para Discussão

A simples afirmação de que é uma empresa pequena, por seu corpo de gestão reduzido e gestão centrada em um “dono”, não se enquadra nas melhores práticas desenvolvidas e testadas na academia, é totalmente falaciosa. No caso exposto, estão presentes vários elementos contemporâneos pertencentes ao melhor debate sobre gestão e administração.

Mesmo que muitos elementos tenham sido abordados de forma rápida e superficial caberia um estudo de caso, para avaliar os esforços e medidas adotadas para a preparação do corpo de colaboradores da empresa e a necessidade de integração destes a uma nova forma de trabalho. Este novo estudo poderia ter caráter complementar a esse caso de ensino.

Vários elementos de interesse do estudo da administração estão presentes no caso. Ficam claros os movimentos de mudança de estratégia adotados pela empresa. Inicialmente, uma mudança de mercado de atuação com os mesmos serviços e depois uma mudança para uma forma de atuação com forte agregação de valor para o cliente, ou seja, uma proposta de serviços novos agregados a serviços tradicionais. O tema poderia ser abordado como introdutório ao livro de Igor Ansoff, *Estratégia Empresarial* (São Paulo, Mc Graw-Hill, 1977).

Por outro lado, a proposta da empresa tem-se mostrado inovadora em vários aspectos. Como uma proposta inédita dentre os concorrentes nacionais e mesmo entre as empresas estrangeiras, onde existe pouca preocupação com a integração de processos a ponto de que raramente são relevadas questões que impliquem em ganhos de produtividade e eficácia operacional para os clientes. Segundo, a concepção é de que cada vez mais as soluções requeridas devem ser, ainda que se esteja no mercado corporativo, customizadas às necessidades dos clientes. O tema poderia ser abordado como introdutório do artigo de

Michael Porter, Como as forças competitivas moldam a estratégia, da *Harvard Business Review* (Mar/Abr, p.11-28, 1979).

Também se poderia analisar o presente caso de ensino a partir do livro de John Kotter, Os passos da Mudança (2002), onde elenca oito passos que podem nortear uma mudança duradoura.

Finalizando, o estudo também evidencia a visão que a nova estratégia traz no seu conteúdo uma forte intenção no desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo entre as organizações envolvidas ao invés do mero incremento das transações discretas entre as partes.

O caso poderia ser utilizado para estudo e debates sobre as possibilidades, ações e cuidados a serem observados quando da definição e implementação destes relacionamentos. O tema poderia ser analisado tomando como base conceitual o texto de MILAN, Gabriel Sperandio. A retenção de clientes como resultado da prática do marketing de relacionamento. In MILAN, Gabriel Sperandio; BRANCHI, Nelson Vinicius Lopes. Administração mercadológica: teoria e pesquisas. Volume 2, Caxias do Sul, EDUCS, 2006.

O caso de ensino poderia ser aplicado preferencialmente no nível da graduação, nas disciplinas relacionadas à estratégia e ao planejamento estratégico, no entanto, como tema introdutório, poderia se aplicado no nível de pós-graduação.

Desafios

A estrutura da mudança está posta, no entanto, vários elementos deverão ser analisados e implementados a partir da definição estratégica, os quais representam desafios efetivos de maior ou menor grau se comparados entre si.

O primeiro e talvez o mais importante dos desafios a ser enfrentado, é a superação da fase de transição da carteira de clientes de uma forma tradicional de contratação para uma forma mais integrada com as rotinas e objetivos dos clientes.

Em seguida, deve ser observado o real entendimento da equipe, que essencialmente é a mesma, o seu papel no contexto das novas proposições e soluções ofertadas e dos serviços que serão prestados. Cabe lembrar que, durante um bom tempo, é esperado que a equipe conviva com as duas formas de prestação de serviços, e mais, a equipe deve estar preparada para que cada cliente seja encarado de uma forma única, pois este terá demandas também únicas, adaptadas às suas necessidades e carências.

Um dos momentos cruciais do processo de mudança estratégica deverá ocorrer quando a empresa deverá optar pela manutenção ou “descontinuidade” (*trade-off*) de clientes, motivados pela não adoção da filosofia de serviços inteligentes ou pela dificuldade de desenvolvimento eficaz do marketing de relacionamento.

Por sinal, a questão do desenvolvimento das parcerias, na concepção do marketing de relacionamento, pode também ser encarado com um outro desafio a ser superado. Embora, não seja tido como imprescindível para o sucesso da estratégia, haja vista a forma como as empresas estrangeiras são contratadas que, mesmo gozando de um alto grau de confiança por

parte dos contratantes, suas relações estão longe de serem desenvolvidas na base do relacionamento.

Notas

¹ O termo se refere a uma série de equipamentos disponíveis em várias escolas técnicas do estado do Rio Grande do Sul, doados por empresas e entidades localizadas fora do Brasil, para fomento ao ensino técnico.

² Em uma fábrica de celulose e papel existem equipamentos únicos no processo de produção. Operam o maior tempo possível e somente ficam fora de serviço por problemas operacionais. O investimento em um destes equipamentos pode chegar aos US\$ 140.000.000 (cento e quarenta milhões de dólares americanos).

Referências Bibliográficas

ANSOFF, Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo, Mc Graw-Hill, 1977.

KOTTER, John P. *Liderando mudança*. São Paulo. Campus, 1997.

MILAN, Gabriel Sperandio. A retenção de clientes como resultado da prática do marketing de relacionamento. In MILAN, Gabriel Sperandio; BRANCHI, Nelson Vinicius Lopes. *Administração mercadológica: teoria e pesquisas*. Volume 2, Caxias do Sul, EDUCS, 2006.

PORTER, Michael. Como as forças competitivas moldam a estratégia. *Harvard Business Review*, Mar/Abr, p.11-28, 1979.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Casos de ensino em administração. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 2, Abr./Jun. 2005, p. 193-201.