

Flex.Methodology4Innovation - Metodologia de Servitização
Atividade: MN – Definir modelo de receitas
Template: Fontes de receitas e tipos de cobrança do PSS

Os tipos de receitas e fontes de cobrança usam como referência o quadro abaixo

Fontes de receita	Tipos de cobrança					
	Valor fixo	Tempo	Unidades consumidas	Funcionalidade	Disponibilidade	Resultado
Transferência de propriedade do produto	1	2				
Serviços associados ao produto	3	4	5			
Uso do produto	6	7	8		9	
Resultado de aplicação do produto				10	11	12
Peças de reposição	13		14			
Insumos para operação do PSS	15		16			
Gestão processos do cliente (terceirização)	17	18				19
Consultoria para implantação do PSS	20	21				
Retorno do produto	22					
Remanufatura do produto	23	24				

A) Combinação entre fonte de receitas e tipos de cobrança

1) Quando existe uma transferência da propriedade do produto do fornecedor para o cliente, cobramos um valor fixo (mesmo que parcelado ou financiado). Neste caso o produto se torna um ativo do cliente

2) No leasing tradicional cobramos um valor mensal que dá direito ao uso, como no caso do aluguel, com opção de compra no final de um período pelo valor residual do produto. Este caso, do ponto de vista fiscal, é considerado uma venda, pois no final deste período o cliente pode se tornar o proprietário do produto.

A venda de serviços associados ao produto ocorre quando o provedor de serviços cobra pelos diversos serviços associados ao produto, tais como: treinamento, instalação, manutenção e monitoramento. Esses serviços podem ser oferecidos individualmente, principalmente no caso de um PSS orientado ao produto, quando há a transferência de propriedade do produto para o cliente. Nos outros casos de PSS, esses serviços podem ser agrupados (“empacotados”) em combinações que fazem mais sentido para o cliente. Exemplos são os pacotes de ativação ou disponibilidade de uso do PSS. A base de cobrança dos serviços pode ser:

3) valor fixo (como uma assinatura) que pode estar embutido no valor de pagamento do PSS e que dá direito a quaisquer serviços que sejam necessários;

4) tempo duração da prestação dos serviços;

5) unidades consumidas necessárias para realização dos serviços. Por exemplo, o quanto de material foi utilizado para manutenção realizada por sua organização no cliente. O pagamento do serviço pode associar os casos 3 ou 4 com este (5).

Na venda do uso do produto, a posse do produto permanece com o fornecedor / provedor de serviços. O cliente paga pelo uso do produto. A base de cobrança do uso do produto por ser:

6) valor fixo, que pode ser considerado um aluguel fixo ou mesmo uma assinatura. O cliente paga este valor e tem direito a usar o produto. O pagamento dos serviços associados ao uso do produto pode seguir quaisquer das modalidades descritas nas combinações 3, 4 e 5. No caso 3, o preço do uso e dos serviços são considerados no valor pago pelo cliente.

7) o cliente paga pelo tempo de uso do produto, como um aluguel cuja base variável é o tempo (hora ou dias). Vale aqui as mesmas combinações com serviços apresentadas no caso 6. O exemplo de aluguel tradicional de equipamentos (guindastes por exemplo para empresas de construção civil) pode ser considerado nesta combinação. Outro caso é o uso de software as a service, que cada vez mais é utilizado pelas empresas de tecnologia e comunicação.

8) nesta combinação o pagamento é com base no que foi consumido durante o uso. Aqui o valor dos consumíveis é mais significativo do que o valor do ativo que você irá manter na sua organização. Exemplos são as tintas (tonner) para impressoras industriais de alto desempenho (qualidade versus volume).

9) este caso é um complemento para os casos 6 e 7. Porém, a base de cobrança está na disponibilidade do equipamento. Imagine que você fechou um SLA de que o equipamento deve estar disponível em 90% do tempo. Ou seja, ele deve estar operante durante este tempo. O pagamento do valor fixo pode usar este valor como base. Estando abaixo haveria um desconto e acima um valor adicional.

Outra fonte de receita é o resultado da aplicação do produto. A posse do produto permanece com o fornecedor / provedor de serviços. A gama de possibilidades é grande neste caso.

A base de cobrança pode ser:

10) a funcionalidade do que você está realizando para o cliente ou que ele está executando usando o PSS. Depende de qual funcionalidade está sendo realizada. Pode ser na realização de um serviço que você executa por seu cliente (no caso B2B) no cliente dele, como transporte de produtos acabados ou matéria prima. É normal isso ocorrer quando uma rede de fornecedores participa de um PSS e cada um recebe por sua participação da consecução do serviço.

11) a cobrança por disponibilidade é equivalente ao caso 9. É uma forma de combinar o pagamento com base em resultados com disponibilidade de equipamentos. Pode ser que você cobre somente por resultados (produção resultante da operação do PSS de sua propriedade nas instalações do cliente). Porém, neste caso, se a disponibilidade for baixa o cliente pode estar abaixo de suas metas de produção.

12) com base nos resultados da aplicação do PSS. Um exemplo é de uma empresa que aluga um PSS de processamento de laranja (transforma laranja em suco). A quantidade de laranja processada ou suco produzido são os resultados. Os operadores do PSS podem ser funcionários do cliente ou do próprio provedor do PSS. Isso pode ser considerado um tipo de terceirização (outsourcing) de uma atividade do cliente. No exemplo, a produção de laranja. Existem outros casos em que é discutível se pode ser considerado um PSS ou não. Como por exemplo, temos os casos de processamento de dados, que muitas vezes são processos terceirizados. Esses casos são de PSS ou serviço puro? Pela definição de PSS, veremos que este tipo de terceirização combina produtos e serviços. No primeiro exemplo o PSS é utilizado para um processo de negócio fim (produção de laranja). No segundo de um processo de apoio (processamento de dados).

Tanto peças de reposição como insumos são outras fontes de receita possíveis de um PSS. As alternativas de cobranças para eles são:

13 e 15) cobrança fixa por um contrato de serviço completo (full service) em que todos os possíveis custos dessas peças e insumos serão cobertos por um contrato. Isso pode ocorrer quando o valor dos insumos não é tão significativo com relação ao valor do ativo. Por exemplo, se considerarmos óleos lubrificantes em máquinas. É diferente dos insumos como as atintas de uma impressora, considerados no caso 8. Este valor fixo pode estar embutido ou não nos valores dos casos 1, 2 e 6.

14 e 16) a cobrança depende da quantidade consumida de peças e insumos na realização dos serviços. Este tipo pode ser combinado com o caso 5 de prestação de serviços.

A gestão dos processos do cliente vai além do que foi mostrado nos casos de resultado de aplicação do produto. Naqueles casos (10, 11 e 12) a operação (terceirização) de um processo envolvia somente os resultados tangíveis (produção). Neste caso, o provedor assume toda responsabilidade de gestão. A cobrança pode ser:

17) com base em um valor fixo. Este caso envolveria o uso intensivo de produtos na realização de serviços

18) com base em uma taxa de tempo (mensal, por exemplo). Englobaria o tempo em que sua organização opera todos os aspectos de um processo do seu cliente.

19) com base no resultado do processo. É semelhante ao caso 12. A diferença está na abrangência. Aqui sua organização assumiria a gestão de pessoas, locais, outros ativos do seu cliente.

A consultoria para implantação do PSS é uma outra fonte de receitas. Algumas empresas consideram essas atividades somente como custo no processo de venda de um PSS e não cobram por ele. É tratado como um diferencial para se vende o PSS. Dependendo do segmento e do nível de complexidade da decisão e dos passos para se colocar o PSS operacional do seu cliente, pode-se cobrar por este serviço. A cobrança pode ser baseada em:

20) um valor fixo pelo serviço de consultoria de implantação

21) um valor variável com base no tempo utilizado para a implantação do PSS

No final de vida do produto físico, por necessidade de atualização do equipamento, ou quando o cliente não deseja mais continuar com a aplicação do PSS, podemos ter a necessidade de

tirar o equipamento do cliente e trazer de volta para nossas instalações para remanufaturar ou mesmo para descartar o produto. Este retorno pode estar embutido no valor cobrado nos outros casos ou pode ser uma fonte adicional de receita. Tudo depende de como estruturamos o contrato de prestação de serviços com nossos clientes. No caso de fim de vida a forma mais usual de se cobrar é:

O importante para o modelo de receitas é a forma de cobrança, que pode usar todas as combinações apresentadas dependendo do portfólio de ofertas (pacotes de produto e serviços) do PSS

22) valor fixo para efetuar o serviço de retorno

Se o produto físico for remanufaturado para voltar para um novo ciclo de uso no mesmo cliente ou em outro, existem duas maneiras de se cobrar:

23) um valor fixo pelo serviço de remanufatura

24) um valor variável de acordo com o tempo gasto para remanufaturar

Normalmente já temos definidos desde o início o tipo de PSS que iremos oferecer: orientado ao produto, orientado ao uso ou orientado ao resultado. Essa classificação não é precisa o suficiente para definir todas as combinações das fontes de receitas e dos tipos de cobrança indicados.

O PSS orientado ao produto pode usar as seguintes combinações: 1, 2, 3, 4, 5, 13, 14, 15, 16, 20, 21, 22, 23 e 24.

O PSS orientado ao uso pode usar as seguintes combinações: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 15, 16, 20, 21, 22, 23 e 24.

O PSS orientado ao resultado pode usar as seguintes combinações: 3, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 e 24.