

BARREIRAS PARA A SERVITIZAÇÃO EM UM ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO QUALITATIVO

Dênio A. Carneiro¹

1. Doutorando em Gestão da Universidade da Beira Interior (UBI), Covilhã, Portugal.

Resumo

Embora a servitização tenha se tornado quase sinônimo de crescimento de serviços em empresas fabricantes, este conceito mostra-se também relevante para empresas de todos os setores, inclusive de serviços, numa escala global. Assim, este estudo surge da necessidade de compreender o processo de servitização em empresas não manufatureiras e teve como objetivo, a partir de uma taxonomia proposta na literatura, de identificar as barreiras para a transição de serviços em pequenas e médias empresas (PMEs) participantes de um ecossistema de inovação e como estas empresas podem se beneficiar desta estratégia para evoluir nesta escala. Para tanto, realizou-se um estudo qualitativo baseado em múltiplos estudos de caso, cuja recolha de dados foi obtida através de entrevistas semiestruturadas com empresários de serviços participantes de um Parque de Ciência e Tecnologia, localizada numa região do interior de Portugal.

Palavras-chave: Transição de serviços; Empresas de serviços; Empresas não manufatureiras.

Apoio financeiro: FAPEMA; SECTI – MA.

Introdução

A integração de produtos e serviços é uma tendência crescente entre as empresas no cenário de negócios globalmente competitivo (Benedettini & Neely, 2018). Se implementado com sucesso, esta estratégia pode reforçar as relações com os clientes, criar novos e resistentes fluxos de receitas, estabelecer barreiras elevadas para os concorrentes e, conseqüentemente, apoiar o crescimento das empresas (Eggert, Hogueve, Ulaga, & Muenkhoff, 2014). Os termos "infusão de serviço" (Kowalkowski, Kindström, Alejandro, Brege, & Biggemann, 2012), "servitização" (Vandermerwe & Rada, 1988) e "transição de serviço" (Oliva & Kallenberg, 2003) são comumente usados para denotar processos de crescimento de serviço.

Ainda que a literatura defenda amplamente a transição para os serviços, muitas empresas empenham-se para conquistar os benefícios sugeridos, ocasionando, por vezes, a falha de servitização (Benedettini, Neely, & Swink, 2015). E ao contrário do senso comum de avançar no sentido de uma integração crescente com as operações do cliente (Oliva & Kallenberg, 2003), muitas empresas também escolhem a deservitização, que consiste em reduzir ou abandonar componentes de serviço em sua oferta (Gebauer & Kowalkowski, 2012; Kowalkowski *et al.*, 2015). Portanto, apesar da vasta pesquisa sobre os motivos e benefícios da transição de serviço, a compreensão das falhas e das barreiras subjacentes permanece limitada (Baines *et al.*, 2017; Kowalkowski *et al.*, 2017; Story, Raddats, Burton, Zolkiewski, & Baines, 2017; Valtakoski, 2017). Além do que, segundo Kowalkowski *et al.* (2017), constata-se que a transição de serviços tem sido principalmente investigada em empresas tradicionais de manufatura.

A realização desta pesquisa justifica-se pela importância do assunto a nível estratégico para as PMEs de Portugal e por estar alinhado com a Agenda 2030, constituída por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Assim, este estudo tem o objetivo, utilizando uma taxonomia proposta por Lütjen *et al.* (2017), de identificar as barreiras para a transição de serviços em PMEs participantes de um Ecossistema de Inovação e como elas podem se beneficiar deste ambiente para evoluir nesta escala.

Metodologia

Para identificar as barreiras para a transição de serviços em PMEs participantes de um Ecossistema de Inovação, realizou-se um estudo de casos múltiplos qualitativo com base em dados primários (entrevistas) e secundários (sites das empresas), coletados de 04 empresas não manufatureiras participantes do Parkurbis, Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, Portugal. A tabela 1 apresenta uma breve caracterização da amostra.

Tabela 1: Caracterização da amostra

EMPRESA	ENTREVISTADO	FUNDAÇÃO	LOCALIDADE	SEGMENTO	PORTE	COLABORADORES
1	CEO	2016	Covilhã	Desenvolvimento de sistemas informáticos inteligentes	PME	06
2	Product Manager	2016	Covilhã	Stadium de Tecnologia da Informação	PME	03
3	Gestor	2013	Covilhã	Organização e animação de eventos e turismo	PME	08
4	CEO	2015	Covilhã	Silvicultura e exploração florestal	PME	22

Fonte: Elaborado pelo autor

Coleta e análise de dados

O roteiro de entrevista foi formado por 12 questões relacionadas as ofertas de serviços, ao conceito de servitização e a gestão da inovação, barreiras na transição de serviços e redes de cooperação de serviços. As informações coletadas foram submetidas à análise de conteúdo, técnica de pesquisa qualitativa amplamente utilizada (Hsieh e Shannon, 2005), a luz da taxonomia proposta por Lütjen *et al* (2017), que sustentará a análise e discussão dos resultados.

Taxonomia proposta

De acordo com a taxonomia desenvolvida por Lütjen *et al* (2017), existem 03 estágios na escala de transição de serviços: (i) Iniciação de Serviços, (ii) Ancoragem de Serviços e (iii) Extensão de Serviços. E cada estágio tem as suas características relacionadas aos tópicos “Resultados dos Serviços” que se subdividem em “Tipo de Serviço” e “Inovação de Serviço” e ao tópico “Investimentos em Serviços”, que por sua vez se subdividem em “Recursos Internos” e “Recursos Externos”.

Resultados e Discussão

Com base nas evidências obtidas nas entrevistas e nos dados secundários, nesta seção apresentam-se os estágios em que as PMEs estudadas encontram-se na escala de transição de serviços, bem como as barreiras correspondentes, baseando-se na literatura.

Barreiras na Iniciação de Serviços

Os resultados indicam que das quatro empresas estudadas, uma encontra-se neste estágio. A empresa 3 destaca-se pela oferta de serviços homogêneos, embora no seu site conste uma variedade de serviços associados a eventos corporativos, atividades radicais associadas ao turismo, o seu *core business* é a oferta de serviços de eventos, mais especificamente animação de espaços temáticos infantis e casamentos, com foco na liderança em custos, por meio de economias de escala, alicerçada por uma tática dominante de atender o maior número de clientes, sem um perfil estratégico bem definido, podendo ser “B2B” ou “B2C”. Estas características confirmam a localização desta empresa nesta escala de transição de serviços ao serem confrontadas com os estudos de autores que defendem que, embora serviços básicos de baixo custo possam ser uma etapa necessária para um progresso posterior aos serviços avançados (Visnjic, Wiengarten, & Neely, 2016; Coreynen, Matthyssens, & Bockhaven, 2017), eles alcançaram atualmente a igualdade competitiva em muitos setores (Gremyr, Löfberg, & Witell, 2010).

No que diz respeito as barreiras enfrentadas por este perfil de empresa para a escalar na transição de serviços, ressalta-se a interna, relacionado diretamente a gestão da empresa, onde sublinhou: *“E podemos dizer que boa parte destas barreiras internas tem a ver com a liderança, se tu fores um mal líder, se tiveres uma má estratégia, tu em princípio, vai acabar por escorregar. No meu caso sim, a minha empresa não está tão organizada. Outra barreira interna seria a falta de comunicação entre os vários departamentos da minha empresa”*. Esta identificação de barreira esta alinhada com a literatura que aponta que a barreiras internas referem-se essencialmente a recursos e capacidades. As barreiras de capacidades residem principalmente na capacidade inadequada de reconfigurar recursos, mudar a estrutura organizacional, gerenciar o processo de desenvolvimento e controlar os custos (Xu, Yu, Xu, Zhang, & Liang, 2021). Quanto as barreiras externas, o gestor da empresa 3 destacou: (i) oferta de mão de obra, (ii) sazonalidade do mercado e (iii) alta carga de impostos, em conformidade com a literatura, quando Xu, Yu, Xu, Zhang, e Liang (2021) evidenciaram no seu estudo que as barreiras externas abrangem basicamente aspectos relacionados aos consumidores, concorrentes e as demais partes interessadas.

No entanto, estes resultados contrariam o estudo de Lütjen *et al*, (2017), quando desenvolveu a taxonomia adotada neste estudo, ao aplica-la em empresas não manufatureiras de energia na Alemanha, indicando que os resultados das empresas relacionadas ao estágio de “Iniciação de Serviços” comumente enfrentam barreiras relacionadas à estratégia. Neste estudo, essencialmente, as barreiras estavam relacionadas a implementação, conforme enfatizou a literatura ao afirmar que as barreiras relacionadas à implementação decorre-se, entre outros fatores, a problemas no estabelecimento de processos de inovação específicos de serviço (Chen, Wang, Huang, & Shen, 2016; Kindström & Kowalkowski, 2014), o compartilhamento de conhecimento ocorre com dificuldade e pouca frequência, e por fim, as barreiras identificadas quanto a disponibilidade de recursos. Esta refere-se ao gargalo de recursos financeiros existentes, bem como à falta de recursos humanos disponíveis com habilidades e competências para desenvolver serviços inovadores (Lütjen *et al.*, 2017).

Barreiras na Ancoragem de Serviços

As evidências sugerem que das quatro empresas estudadas, uma encontra-se neste estágio. Diferentemente da empresa 3, do estágio anterior, a empresa 4 tem como único foco no mercado a relação baseada no B2B, onde o interesse na inovação surge a partir da necessidade de gerar mais valor para o cliente, mas ainda com pouco foco em tecnologia, como discorreu o CEO da empresa 4, *“No nosso caso, uma parte do nosso trabalho é manual, ao contrário das outras empresas que trabalham somente com máquinas. Fazemos pequenas obras, apostamos na qualidade e não na quantidade”*.

Quanto as barreiras enfrentadas pela empresa 4, ressaltou como barreira externa a concorrência, baseada unicamente em preço, conforme descreveu, *“A concorrência é desleal, baixam muito os preços nos concursos e é impossível que cumpram o que está no contrato, havendo muita corrupção”*. Esta afirmação está em concordância com a literatura quando Xu, Yu, Xu, Zhang, e Liang (2021) evidenciaram no seu estudo que as barreiras externas abrangem basicamente aspectos relacionados aos consumidores, concorrentes e as demais partes interessadas. No que diz respeito as barreiras internas enfrentadas por esta empresa para a escalar na transição de serviços, evidencia-se a carência de recursos humanos como a principal, como ponderou o CEO da

empresa 4, “É muito difícil encontrar profissionais, e muitas vezes não querem aprender, nem querem fazer formação”.

E finalmente, as redes de serviço no contexto da transição de serviço são caracterizadas por um processo de transformação (Weigel & Hadwich, 2018). Conseqüentemente, as estruturas e os processos estão frequentemente em movimento ou ainda não foram definidos. Esta constatação na literatura está sustentada pelo depoimento do CEO da empresa 4, ao discorrer sobre a disponibilidade de combinar capacidades e recursos complementares a fim de criar coletivamente serviços inovadores e, por conseguinte, progredir na escala de serviços, “A ideia chave de participar de uma estrutura como o Parkubis porque há muitas empresas de tecnologia de informação que podem nos ajudar. Na área da floresta, a tecnologia e as aplicações de telemóvel são muito importantes”.

Barreiras na Extensão de Serviços

Os resultados indicam que das quatro empresas entrevistadas, duas encontram-se neste estágio. Assim como a empresa 4, do estágio anterior, as empresas 1 e 2 tem como único foco no mercado a relação baseada no B2B, com a oferta de soluções, pacotes de serviços, como estratégia de valor bem definida, onde a diferenciação baseada no preço não é a prioridade, como confirmou o CEO da empresa 1: “Mais do que suporte técnico continuado, trabalhamos somente com clientes de contratação “As a service”, ou seja, contratos anuais com consultoria, suporte técnico, prevenção, monitorização, serviços técnicos que são continuados. São todos clientes contratualizados que na prática nos pagam uma mensalidade para garantir a funcionalidade de todos os sistemas de sua infraestrutura”. Segundo Benedettini e Neely (2018), serviços mais avançados resultam em colaboração mais estreita entre fornecedor e cliente, o que pode gerar relacionamentos de longo prazo, criação de valor conjunto e maior retenção e fidelidade do cliente. Ademais, a intensidade da relação implícita nos serviços avançados aumenta os custos de mudança para os clientes, o que por sua vez reduz a concorrência baseada em preços e a incerteza de ganhos futuros (Kohtamäki, Partanen, & Möller, 2013).

No que diz respeito as barreiras enfrentadas por este perfil de empresas, a empresa 1 destacou somente barreiras externas, que foram: (i) geográfica, (ii) cultural e (iii) carga de impostos e (iv) baixa oferta de mão de obra qualificada. Quanto a questão geográfica e cultural, o CEO enfatizou: “.....a minha maior barreira neste momento é a geográfica e cultural ao mesmo tempo, estão interligadas, são barreiras muito grandes. Sendo a minha empresa do interior, nós sofremos de um problema de centralização das empresas, e eu tenho esta experiência ao longo destes cinco anos.....”

O *Product Manager* da empresa 2 considerou as barreiras externas como: (i) dificuldade de acesso aos clientes, que segundo o empresário, está diretamente relacionado a (ii) carência de financiamento e a (iii) experiências frustrantes anteriores. A barreira interna identificada está relacionada a (i) comunicação e a falta de conhecimento da cultura local em decorrência da origem colombiana. Baseado nestas barreiras, ele enfatizou: “A principal barreira é a dificuldade de acesso, contato com os clientes presencialmente, embora a minha empresa seja de tecnologia, os nossos clientes não estão na web, nós temos que ir até eles, identificar os negócios. Este tipo de trabalho além de ser difícil, caro, hoje complicou mais em função da pandemia. E o segundo problema é o financiamento, porque este trabalho é um trabalho de pesquisa, e ele precisa ser financiado”.

De acordo com a literatura, as redes de serviço no contexto da servitização permitem que as empresas se concentrem em suas competências essenciais (Paiola, Sacconi, Perona, & Gebauer, 2013), ao mesmo tempo que atendem aos requisitos dos clientes, aumentando o valor gerado (Jaakkola & Hakanen, 2013; Bagheri, Kusters, & Trienekens, 2014). Portanto, as empresas pertencentes a este estágio na escala de transição de serviços direcionam as suas estratégias formando parcerias, utilizando-se de capacidades e recursos complementares externos, como aponta a empresa 2 ao relatar: “...nós temos no Brasil a start-up que faz o hardware, pois não tenho know how, então prefiro que ele faça. No México, se encarrega da parte matemática, inteligência artificial, eu não me preocupo com isso, em Cabo Verde nós temos os programadores, eu me ocupo com a área de negócios e pesquisas, daí nós juntamos estes elementos e entregamos os serviços ou o produto. Esta cooperação é frequente, são os micros serviços que desenvolvemos. Nós desenvolvemos soluções para qualquer mercado, área, porque tenho uma rede de apoio que me dará esta suporte sempre que precisarmos”.

Conclusões

Utilizando uma taxonomia proposta por Lütjen *et al.* (2017), este estudo teve como objetivo identificar as barreiras à transição de serviços nas PMEs participantes de um Ecossistema de Inovação e como elas podem se beneficiar da adoção desta estratégia para progredir nesta escala. A partir do estudo de quatro PMEs (estudos de múltiplos casos), os resultados encontrados mostram uma falta de conhecimento teórico sobre o conceito de servitização. No entanto, as PMEs pertencentes ao estágio “Extensão de Serviços” relacionaram o conceito aos processos desenvolvidos por suas empresas na busca pela inovação nos serviços.

Quanto às barreiras identificadas, a falta de mão-de-obra especializada foi a principal no mercado de serviços, sendo mencionada por todos os níveis da escala. Como estratégia para supera-la, a cooperação fora da empresa mostrou-se como relevante para que, no contexto de servitização, permitam que as empresas se concentrem em suas competências essenciais, utilizando-se de capacidades e recursos complementares externos. Embora estas PMEs façam parte de um Ecossistema de Inovação, não foi encontrado nenhum estímulo à cooperação neste contexto. As evidências empíricas também indicam que as empresas experimentam simultaneamente diferentes ofertas de serviços e que a capacidade de inovação aumenta constantemente durante a transição de serviços. No entanto, os resultados deste estudo contradizem os achados de Lütjen *et al.* (2017) em relação às barreiras relacionadas ao estágio “Iniciação de Serviços”, pois estavam associadas as

barreiras de implementação e não de estratégia, conforme defendido naquele trabalho. Em contrapartida, confirmaram-se as barreiras relacionadas aos estágios “Ancoragem de Serviços” e “Extensão de Serviços”.

Ao abordar a suposição de transição em uma escala de serviços, o estudo contribui para a compreensão dos desafios e oportunidades que os gestores enfrentarão no decorrer do crescimento dos serviços e como as atividades de serviços podem ser complementares e se fortalecerem mutuamente, equilibrando diferentes atividades em paralelo. Esta perspectiva pode ajudar os gestores a reconsiderar implicações e modelos mentais de que as empresas oferecem uma categoria de serviços por vez, numa espécie de transição linear, e deste modo, identificar caminhos alternativos de crescimento e mercados inexplorados.

A principal limitação deste trabalho refere-se ao número de casos, assim, recomenda-se para pesquisas futuras que se alargue o estudo a outras PMEs e regiões e a outros Parques temáticos de serviços, permitindo generalizar as conclusões. E ainda, como as lentes teóricas de fusões e aquisições podem ajudar a compreender se financeiramente a aquisição de empresas pode ser uma estratégia viável para a implementação de serviços avançados, uma vez que, como citado anteriormente, há poucos estudos que tratam desta temática em empresas não manufatureiras.

Referências bibliográficas

- Bagheri, S., Kusters, R. J., & Trienekens, J. (2014). Business-IT alignment in PSS value networks: a capability-based framework. In *Working Conference on Virtual Enterprises* (pp. 273-284). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Baines, T., Bigdeli, A. Z., Bustanza, O. F., Shi, V. G., Baldwin, J., & Ridgway, K. (2017). Servitization: revisiting the state-of-the-art and research priorities. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Benedettini, O., & Neely, A. (2018). Investigating a revised service transition concept. *Service Business*, 12(4), 701–730. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0372-y>
- Benedettini, O., Neely, A., & Swink, M. (2015). Why do servitized firms fail? A risk-based explanation. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Chen, K. H., Wang, C. H., Huang, S. Z., & Shen, G. C. (2016). Service innovation and new product performance: The influence of market-linking capabilities and market turbulence. *International Journal of Production Economics*, 172, 54-64.
- Coreynen W, Matthyssens P, van Bockhaven W (2017) Boosting servitization through digitalization: pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Ind Mark Manag* 60:42–53
- Eggert, A., Hogreve, J., Ulaga, W., & Muenkhoff, E. (2014). Revenue and Profit Implications of Industrial Service Strategies. *Journal of Service Research*, 17(1), 23–39. <https://doi.org/10.1177/1094670513485823>
- Gebauer, H., & Kowalkowski, C. (2012). Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Gremyr I, Löfberg N, Witell L (2010) Service innovations in manufacturing firms. *Manag Serv Qual* 20(2):161–175.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- Jaakkola, E., & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47-58.
- Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2014). Service innovation in product-centric firms: A multidimensional business model perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Kohtamäki M, Partanen J, Möller K (2013) Making a profit with R&D services—the critical role of relational capital. *Ind Mark Manag* 42(1):71–81
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management*, 60, 4–10. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.007>
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., & Oliva, R. (2017). Service growth in product firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 60, 82–88. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.015>
- Kowalkowski, C., Kindström, D., Alejandro, T. B., Brege, S., & Biggemann, S. (2012). Service infusion as agile incrementalism in action. *Journal of Business Research*, 65(6), 765-772.
- Kowalkowski, C., Windahl, C., Kindström, D., & Gebauer, H. (2015). What service transition? Rethinking established assumptions about manufacturers' service-led growth strategies. *Industrial Marketing Management*, 45(1), 59–69. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.016>
- Lütjen, H., Tietze, F., & Schultz, C. (2017). Service transitions of product-centric firms: An explorative study of service transition stages and barriers in Germany's energy market. *International Journal of Production Economics*, 192(October 2015), 106–119. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.03.021>
- Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International journal of service industry management*.
- Paiola, M., Sacconi, N., Perona, M., & Gebauer, H. (2013). Moving from products to solutions: Strategic approaches for developing capabilities. *European Management Journal*, 31(4), 390-409.
- Story, V. M., Raddats, C., Burton, J., Zolkiewski, J., & Baines, T. (2017). Capabilities for advanced services: A multi-actor perspective. *Industrial Marketing Management*, 60, 54-68.
- Valtakoski, A. (2017). Explaining servitization failure and deservitization: A knowledge-based perspective. *Industrial Marketing Management*, 60, 138-150.
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of Business: Adding Value by Adding Services. *European Management Journal*, 6(4), 138–145. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318161786f>
- Visnjic I, Wiengarten F, Neely A (2016) Only the brave: product innovation, service business model innovation, and their impact on performance. *J Prod Innov Manag* 33(1):36–52
- Weigel, S., & Hadwich, K. (2018). Success factors of service networks in the context of servitization – Development and verification of an impact model. *Industrial Marketing Management*, 74(April), 254–275. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.06.002>
- Xu, Q., Yu, J., Xu, J., Zhang, G., & Liang, C. (2021). How business model innovation overcomes barriers during manufacturers' servitization transformation: a case study of two top piano manufacturers in China. *Asia Pacific Business Review*, 00(00), 1–27. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1894722>