

INSPER

INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

TURMA MPA 13

SILVANA SCHEFFEL GOMES

**A ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE SERVIDIZAÇÃO
NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS**

São Paulo
2021

SILVANA SCHEFFEL GOMES

**A ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE SERVIDIZAÇÃO
NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Estratégia

Orientadora: Prof.^a Carla Sofia Dias Moreira Ramos, Ph.D

Coorientador: Prof. Dr. André Luís de Castro Moura Duarte

São Paulo
2021

Gomes, Silvana Scheffel.

A adoção de estratégias de servitização na internacionalização de empresas 2019-2021

Silvana Scheffel Gomes – São Paulo, 2021. 168 f.

Mestrado – Insper, 2021.

Orientadora: Carla Sofia Dias Moreira Ramos

Coorientador: André Luís de Castro Moura Duarte

1. Servitização, 2. internacionalização, 3. limitadores, 4. impulsionadores, 5. criação de valor, 6. inteligência de mercado.

A adoção de estratégias de servitização na internacionalização de empresas brasileiras

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração; Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Data de aprovação: ____ / ____ / ____

Banca examinadora

Carla Sofia Dias Moreira Ramos
PhD. em Administração
Insper

André Luís de C. Moura Duarte
Doutor em administração
Insper

Vinicius Picanço Rodrigues
Ph.D em Engenharia Mecânica
Insper

Jorge Carneiro
Ph.D em Administração de
Empresas
Fundação Getúlio Vargas - FGV

Ao meu filho que com apenas sete anos soube compreender e aceitar minhas ausências neste período de dois anos. Que no futuro o esforço empreendido durante estes anos o inspire a perseguir seus objetivos.

“O conhecimento não está vinculado a país algum. É transnacional, é portátil. Pode ser criado em qualquer lugar, de forma rápida e barata. Ele é, por definição, mutável.”

Peter Drucker

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora, Carla Ramos, meu coorientador André Duarte e o professor Vinícius Picanço Rodrigues pelos incentivos, correções e sugestões que possibilitaram a concretização deste trabalho. Igualmente aos professores, monitores do Insper e ao nosso coordenador Sílvio Laban, que foram incansáveis na transmissão do conhecimento e ajudas com metodologias.

Também agradeço aos colegas Sebastião Juarez Castro, Alexandre dos Reis Marques, James Kageyama Coelho, Marco Antonio Pereira Alves e Laura Salvini Nart por termos mantido um time coeso que fez toda a diferença na transposição dos desafios que nos foram impostos durante estes dois anos.

Aos empresários que cederam seu tempo, tão escasso durante a crise vivida pela pandemia Covid 19, para me conceder entrevistas, compartilhar materiais e experiências. Foi uma honra e uma grande oportunidade contar com a colaboração de vocês.

Colegas de trabalho, colegas de profissão, amigos, colegas professores de outras instituições que tanto me incentivaram e contribuíram com indicações de materiais de consulta e artigos e tantas outras coisas, como vencer a sobrecarga de trabalho e a escassez de tempo.

Finalmente, um agradecimento especial a meu filho e meu marido pela ajuda e compreensão, assim como pais e demais familiares pelo incentivo e paciência.

Muito obrigada!

RESUMO

As empresas industriais têm investido cada vez mais em estratégias com vista a melhorar a sua competitividade. Muitas vezes, estas estratégias implicam uma transformação do modelo de negócio conhecida por servitização, em que as empresas industriais passam a oferecer aos seus clientes serviços em vez dos produtos manufaturados. A estratégia de servitização é altamente complexa e desafiadora quando ocorre no mercado nacional onde a empresa está sediada. Esse nível de complexidade e desafios envolvidos subjacentes à servitização aumentam exponencialmente quando atrelados a um processo de internacionalização. Apesar de despertar o interesse de alguns pesquisadores, ainda pouco se sabe sobre como se dá no caso da servitização ocorrer no processo de internacionalização, onde a maior distância para o cliente pode trazer desafios adicionais. O presente trabalho tem por objetivo compreender como as empresas brasileiras estão adotando a estratégia de servitização em seus processos de internacionalização. Para isso foi conduzida uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória e de abordagem indutiva, com a condução de entrevistas em profundidade com 36 empresas em diferentes níveis de servitização e estágios de internacionalização, além de nove associações setoriais. O resultado das análises das entrevistas de empresas servitizadas aponta para processos de cocriação de valor entre as empresas brasileiras e seus parceiros internacionais, uma intensificação do uso de ferramentas de inteligência de mercado, e aumento do comprometimento da empresa com o país-alvo, levando a mudanças de nos modos de atuação no exterior, assim como a uma atuação em diferentes modalidades. O estudo contribui com a literatura de servitização, com uma compreensão sobre quais as razões que levam a empresa a adotar estratégias de servitização na internacionalização, e como se dá a adoção da estratégia no contexto da internacionalização de empresas brasileiras e de diferentes setores industriais, incluindo seus desafios e impulsionadores, além de fazer proposições sobre os aspectos mais relevantes da servitização na internacionalização. O trabalho contribui também para a prática empresarial, indicando elementos chaves a serem observados no processo decisório e no planejamento da transformação de modelos de negócios internacionais com a adoção da estratégia de servitização.

Palavras-chave: servitização, internacionalização, limitadores, impulsionadores, criação de valor, inteligência de mercado.

ABSTRACT

Industrial companies have increasingly invested in strategies to improve their competitiveness. Often, these strategies imply a transformation of the business model known as servitization, in which industrial companies start to offer their customers services instead of manufactured products. The servitization strategy is highly complex and challenging when it occurs in the domestic market where the company is headquartered. This level of complexity and challenges involved underlying servitization increase exponentially when tied to an internationalization process. Although it arouses the interest of some researchers, little is known about how it occurs in the case of servitization occurs in the internationalization process, where the greater distance to the client can bring additional challenges. The present work aims to understand how Brazilian companies are adopting the service strategy in their internationalization processes. For this, a qualitative research of exploratory nature and inductive approach was conducted, conducting in-depth interviews with 36 companies at different levels of servitude and stages of internationalization, in addition to nine sectoral associations. The result of the analysis of the interviews of servitized companies points to processes of co-creation of value between Brazilian companies and their international partners, an intensification of the use of market intelligence tools, and increased commitment of the company to the target country, leading to changes in the modes of operation abroad, as well as an action in different modalities. The study contributes to the literature of servitization, with an understanding of the reasons that lead the company to adopt strategies of servitization in internationalization, and the adoption of the strategy in the context of the internationalization of Brazilian companies and different industrial sectors, including their challenges and drivers, in addition to making propositions on the most relevant aspects of servitization in internationalization. This study also contributes to business practice, indicating key elements to be observed in the decision-making process and in the planning of the transformation of international business models with the adoption of the servitization strategy.

Keywords: servitization, internationalization, challenges, drivers, value creation, market intelligence.

SUMÁRIO EXECUTIVO

A servitização é definida na literatura como a criação de valor por empresas industriais a partir da agregação de serviços. Estudos apontam que esta é uma forte tendência global e os serviços já representam 29% do faturamento das empresas industriais, podendo chegar a 60% em 10 anos. A oferta de soluções integradas para o consumidor responde às mudanças dos hábitos de consumo. A busca por um consumo mais sustentável gera oportunidades de negócios para empresas que oferecem opções para o consumidor pagar pelo uso dos produtos ao invés de adquiri-los. Pode-se então redefinir a servitização como uma mudança do modelo de negócios de oferta de produtos para a oferta de serviços agregados ao produto, sem a transferência da propriedade do produto, mas, sim, a posse.

De outro lado, a internacionalização é a atuação da empresa além das fronteiras de seu país de origem, seja por meio de exportação, importação, por alianças estratégicas internacionais, joint ventures, franquias, comércio eletrônico, estabelecimento de estrutura própria comercial ou logística no exterior ou fabricação no exterior.

O presente trabalho explora e une estes dois conceitos e busca compreender como as empresas brasileiras adotam a estratégia de servitização em seu processo de internacionalização. Implicações como as diferenças culturais, regulações, ambiente de negócios, competências para a internacionalização e prestação de serviços, gestão de processos complexos, e, finalmente, digitalização e conectividade são alguns dos elementos que compõem os desafios a serem vencidos para as empresas que adotam a servitização na internacionalização. Ao mesmo tempo, alguns dos desafios, como, por exemplo, a regulação, impõem a necessidade da oferta de serviços e acabam por impulsionar a servitização. A grande diferença entre a adoção da servitização no mercado local e no mercado externo é a necessidade de gerir recursos à distância, necessitar de parcerias e estar sujeito ao impacto dos diferentes ambientes de negócios e diferentes culturas e hábitos dos consumidores.

Para responder às diferenças e superar os desafios, empresas que adotam a servitização internacionalmente utilizam-se de modificações no modo de atuação, comprometendo-se mais com o mercado-alvo, a partir de instalação de estruturas próprias para prestar serviços. Para comprometer parceiros internacionais na adoção da nova estratégia, adotam iniciativas de cocriação de valor, onde o parceiro internacional é

envolvido em toda a elaboração e execução da estratégia. Uma premissa para o sucesso da estratégia de servitização é o compartilhamento de informações entre indústria, parceiro comercial ou estrutura própria internacional, cliente e consumidor. Esta troca de informações deve ser valiosa para todas as partes e é usada para novos desenvolvimentos de soluções que melhor atendem o consumidor-alvo. Cocriação de valor, mudanças no modo de atuação internacional e inteligência de mercado são os fatores críticos da servitização na internacionalização.

O estudo qualitativo conduzido com 36 empresas e nove associações setoriais, que resultou em 1552 referências analisadas e compiladas, permitem propor que:

- A servitização é uma estratégia válida para melhorar a competitividade da empresa internacionalizada em seus mercados de atuação, evitando assim, por meio da diferenciação e agregação de valor, que a empresa saia do mercado por pressão da concorrência;
- Com o aumento do comprometimento com o mercado causado pelo processo de servitização, a empresa tende a avançar no estágio de internacionalização. A servitização é, assim, um impulsionador da internacionalização,
- A servitização com a participação de um intermediário no exterior demanda processos de cocriação de valor e relacionamento de longo prazo;
- A servitização na internacionalização é um meio pelo qual a empresa alcança maior potencial de inovação em função de ter acesso a informações de inteligência de mercado mais apuradas.

Contribuições para a prática empresarial são feitas a partir de recomendações para a aceleração do processo de servitização e internacionalização e, para o poder público, para a atenção a mudanças de regulamentos que inibem a servitização na internacionalização, ampliação de acordos internacionais que envolvam serviços e facilitação do acesso ao crédito. As contribuições para a literatura são a melhor definição sobre os modos de atuação internacional na adoção da estratégia de servitização, a compreensão deste fenômeno em diferentes segmentos industriais no contexto de um país emergente como o Brasil, já que os casos estudados anteriormente são principalmente de empresas do norte da Europa e Estados Unidos.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO..... | 18 |
| REFERENCIAL TEÓRICO | 20 |
| 1.1. Estratégia de Servitização..... | 20 |
| 1.1.1. A transformação dos modelos de negócios e a tecnologia..... | 20 |
| 1.1.2. Desafios e impulsionadores inerentes à adoção das estratégias de servitização..... | 23 |
| 1.2. Servitização na internacionalização das empresas..... | 24 |
| 1.2.1. Internacionalização e a relevância de serviços..... | 24 |
| 1.2.1.1. Evolução da internacionalização das empresas brasileiras | 26 |
| 1.2.2. Servitização e a decisão sobre o modo de atuação internacional..... | 28 |
| 1.2.3. O impacto da tecnologia no contexto das estratégias de servitização na internacionalização de empresas | 30 |
| 1.3. Considerações finais sobre a revisão de literatura..... | 31 |
| METODOLOGIA..... | 32 |
| 1.4. Questões de pesquisa | 32 |
| 1.5. Natureza do método, estudo e abordagem de pesquisa..... | 33 |
| 1.6. Seleção das empresas e participantes..... | 34 |
| 1.6.1. Níveis de servitização da amostra | 40 |
| 1.6.2. Modos de atuação na internacionalização encontrados da amostra | 41 |
| 1.7. Técnica de coleta de dados | 36 |
| 1.8. Técnica de análise de dados..... | 37 |
| ANÁLISE DE DADOS | 39 |
| 1.9. Classificação das empresas por modo de atuação e por nível de servitização..... | 39 |
| 1.9.1. Níveis de servitização das empresas da amostra | 46 |
| 1.9.2. Modos de atuação na internacionalização das empresas da amostra | 47 |

| | | |
|----------------|--|------------|
| 1.10. | Análise das entrevistas..... | 48 |
| 1.10.1. | Subquestão 1: Porque adotar a servitização na internacionalização?..... | 49 |
| 1.10.1.1. | Demandas do mercado..... | 50 |
| 1.10.1.2. | Criação de novos modelos de negócios..... | 53 |
| 1.10.2. | Subquestão 2: Quais os principais desafios e impulsionadores da servitização na internacionalização?..... | 55 |
| 1.10.2.1. | Ambiente de negócios..... | 57 |
| 1.10.2.2. | Competências empresariais | 60 |
| 1.10.2.3. | Tecnologia, digitalização e conectividade | 65 |
| 1.10.3. | Subquestão 3: Como é implementada a servitização na internacionalização? | 68 |
| 1.10.3.1. | Modos de atuação da servitização na internacionalização | 69 |
| 1.10.3.2. | Fatores críticos da servitização na internacionalização..... | 78 |
| 1.10.3.2.1. | Cocriação de valor..... | 78 |
| 1.10.3.2.2. | Mudanças de estratégia de atuação..... | 82 |
| 1.10.3.2.3. | Inteligência de mercado..... | 82 |
| | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 83 |
| 1.11. | Motivadores da servitização | 84 |
| 1.12. | Desafios e impulsionadores | 86 |
| 1.13. | Modos de atuação | 89 |
| 1.14. | Fatores críticos de sucesso | 90 |
| 1.15. | Proposições..... | 93 |
| | CONCLUSÃO | 95 |
| 1.16. | Contribuições para a teoria e para a prática | 97 |
| 1.16.1.1. | Recomendações para as práticas gerenciais..... | 98 |
| 1.16.1.2. | Recomendações para o poder público..... | 100 |
| 1.17. | Limitações | 103 |

| | |
|---|------------|
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 105 |
| APÊNDICES..... | 109 |
| APÊNDICE I – DESCRITIVO DOS SETORES E EMPRESAS INCLUÍDAS NA AMOSTRA..... | 110 |
| APÊNDICE II - | 118 |
| APÊNDICE III – ROTEIRO DE ENTREVISTA..... | 118 |
| APÊNDICE IV - MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO | 169 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Template inicial: árvore de análise | 37 |
| Figura 2 - Porque adotar a servitização na internacionalização?..... | 48 |
| Figura 3 – Desafios e impulsionadores da servitização na internacionalização | 56 |
| Figura 4 - Como implementar a servitização na internacionalização..... | 68 |
| Figura 5 - Comparação dos modos de atuação internacional e a facilidade de implementar a servitização..... | 69 |
| Figura 6 - Modos de atuação da servitização na internacionalização | 72 |
| Figura 7 - Fatores críticos de sucesso da servitização na internacionalização | 77 |
| Figura 8 - <i>Template</i> final: Como se dá a adoção de estratégias de servitização na internacionalização de empresas brasileiras..... | 82 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 - Evolução da balança comercial brasileira 1997 a 2020 | 27 |
| Gráfico 2 - Balança comercial brasileira de janeiro a junho 1997 a 2021 | 28 |
| Gráfico 3 – Total de entrevistas por segmento | 35 |
| Gráfico 4 - Distribuição das empresas por nível de servitização | 46 |
| Gráfico 5 - Distribuição das empresas por modo de atuação na internacionalização | 47 |
| Gráfico 6 - Mudanças do modo de atuação na internacionalização a partir da servitização | 70 |
| Gráfico 7 – Servitização na internacionalização com atuação em mais de uma modalidade | 71 |
| Gráfico 8 - Percentual de empresas por nível de servitização e por modo de atuação internacional | 72 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Referencial teórico de servitização | 21 |
| Tabela 2 - Referencial teórico de servitização na internacionalização..... | 28 |
| Tabela 3 - Quantidade de empresas entrevistadas por segmento..... | 34 |
| Tabela 4 - Descrição da escala e classificação pelo tipo de foco da empresa | 39 |
| Tabela 5 – Modos de atuação internacional e nível de servitização das empresas estudadas | 41 |
| Tabela 6 – Distribuição de empresas por nível de servitização e modo de atuação internacional | 46 |

1. INTRODUÇÃO

O comportamento dos compradores de produtos industriais tem se modificado globalmente. O valor percebido por eles deixou de consistir na simples entrega de produtos para passar a ser uma entrega de soluções, incluindo serviços e suporte ao longo de todo o ciclo de vida dos produtos (MASTROGIACOMO; BARRAVECCHIA; FRANCESCHINI, 2018). A receita de empresas industriais proveniente de serviços representa 29% do total da receita, podendo chegar em 10 anos a 60% (ACCENTURE, 2020). No Brasil, a oferta de serviços concentrou 73% do PIB do país (IBGE, 2018). A participação dos serviços no valor da produção da indústria de transformação passou de 9,2% em 2005 para 23,7% em 2015 (VALOR ECONÔMICO, 2021). A importância dos serviços para a competitividade da indústria é notada não só como possibilidade de melhorar a oferta, mas também na visão de que tem relevância enquanto insumo. A intensificação da compra e venda de serviços pela indústria levou o Ministério da Economia brasileiro a considerar propostas para desoneração da importação e exportação de serviços, que poderá elevar em média 4,6% a competitividade das exportações brasileiras (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2021).

A forte tendência de os compradores passarem a pagar pelo uso de um produto ao invés de pagar pela aquisição do mesmo, e de exigir cada vez mais conveniência na entrega e manutenção da solução (WESTBROOK; ANGUS, 2021), faz com que as empresas tenham que modificar a sua oferta não só localmente, como também globalmente. Para atender às demandas do mercado, as organizações inovam as suas capacidades e processos para uma melhor criação de valor mútuo através de uma mudança da oferta de produtos para uma oferta de sistema produto serviço (BAINES et al., 2009). Esta estratégia de criação de valor, como começa com a adição de serviços em um estágio mais inicial e evolui em estágios mais avançados para a substituição da oferta de produtos pela oferta de serviços, é denominada servitização (VANDERMERWE; RADA, 1988).

Empresas internacionalizadas adotam estratégias de servitização buscando adequar sua oferta às demandas dos mercados globais, com vista a uma melhor performance de vendas internacionais e melhoria de relacionamento com clientes no exterior (KALEKA, 2011). A diferença essencial da adoção de estratégias de servitização no mercado interno e no mercado externo é que nas operações

internacionais, na maioria dos casos, as empresas precisam de um parceiro externo para implementar essas estratégias, normalmente um distribuidor no mercado de destino. Neste caso o parceiro internacional deve ser considerado não só como um revendedor, mas também como um ator que agrega valor para o cliente (AMINOFF; HAKANEN, 2018). A literatura sobre servitização na internacionalização foca sobretudo sobre como as empresas internacionalizadas adotam estratégias de servitização envolvendo parceiros internacionais, sendo por regra baseados em estudos de caso de empresas do segmento de maquinários industriais e equipamentos médicos hospitalares. A maioria destes estudos foram realizados com empresas provenientes de mercados desenvolvidos, como o caso do mercado europeu (e.g.,AMINOFF; HAKANEN, 2018; KALELA, 2011; KALEKA; MORGAN, 2017).

O presente estudo tem por objetivo entender como se dá a adoção de estratégias de servitização pelas empresas internacionalizadas brasileiras, i.e., empresas sediadas no contexto de mercados emergentes como o Brasil. O Brasil conta com 28.948 empresas exportadoras (SECEX, 2020), sendo que em torno de 500 são multinacionais. Para a realização deste estudo foram selecionadas 36 empresas internacionalizadas e servitizadas de segmentos industriais distintos, assim como nove associações setoriais, para a realização de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória com abordagem indutiva. A pesquisa buscou responder à seguinte pergunta de pesquisa principal: *“Como se dá a adoção da estratégia de servitização na internacionalização de empresas brasileiras?”*. Para responder a esta questão, foram consideradas as seguintes subquestões de pesquisa: *“Por que adotar a servitização na internacionalização?”*, *“Quais os desafios e impulsionadores da adoção da servitização na internacionalização das empresas brasileiras?”*, e por último, *“Como é implementada a servitização na internacionalização?”*. A abordagem indutiva permite que insights e novos conceitos emergjam da pesquisa de campo, evidenciando delimitações sobre o que já é conhecido sobre este fenômeno, e complementando a literatura com conhecimento adicional resultante do trabalho de campo (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013).

Esta dissertação está organizada da seguinte forma. No capítulo seguinte é apresentado o referencial teórico utilizado no presente trabalho, destacando a literatura sobre “servitização” e “servitização na internacionalização”. No capítulo três

são apresentadas as questões de pesquisa e a metodologia, incluindo o design de pesquisa, sendo justificadas todas as escolhas metodológicas feitas para a execução do estudo. No capítulo quatro é apresentada a análise dos dados coletados e as evidências encontradas para os conceitos que emergiram do campo a partir das conversas com os empresários e associações entrevistadas. A seguir no capítulo cinco consta a discussão dos dados levantados considerando a literatura existente sobre o tema, sendo também sugeridas as proposições resultantes desta pesquisa. Encerrando o estudo, o capítulo seis apresenta as conclusões, contribuições e recomendações e limitações do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor compreensão, a descrição do referencial teórico utilizado para o embasamento do presente trabalho foi dividida em duas diferentes seções, o referencial sobre o fenômeno da servitização e a servitização na internacionalização de empresas.

2.1. Estratégia de servitização

2.1.1. A transformação dos modelos de negócios e os efeitos da tecnologia

A estratégia de servitização, termo cunhado por Vandermerwe e Rada (1988), é hoje amplamente reconhecido como o processo de criação de valor em que são adicionados serviços aos produtos (i.e., estágio mais inicial da servitização), podendo evoluir para uma situação em que a oferta de produto é substituída pela oferta de serviço (i.e., estágio mais avançado de servitização). Mastrogiacomo, Barravecchia e Franceschini (2018) propõem uma escala de servitização composta por seis níveis, do mais baixo que identifica empresas de fabricação pura, ao mais alto caracterizado por empresas que abandonaram os produtos físicos de produção para se dedicarem à prestação de serviços. A proposta de valor atrelada à servitização inclui serviços como atividades fundamentais de valor agregado e reduz o produto para fazer apenas parte da oferta (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

A prestação de serviços tornou-se uma estratégia consciente e explícita, com os serviços se tornando um dos principais diferenciais de uma oferta totalmente integrada de produtos e serviços (BAINES et al., 2009). A servitização auxilia os fabricantes no aprofundamento do relacionamento com os clientes, o que por sua vez facilita a identificação de novas oportunidades de negócios (BAINES et al., 2009). A servitização é desta forma uma estratégia emergente, baseada em processos intermitentes impulsionados pelas rápidas mudanças nos ambientes de negócios das empresas (KOWALKOWSKI; GEBAUER; OLIVA, 2017).

A tabela 1 abaixo destaca os principais autores e suas contribuições sobre a estratégia de servitização que foram usadas como base para este trabalho.

Tabela 1 - Referencial teórico de servitização

| # | AUTOR E ANO | NATUREZA E CONTEXTO | OBJETIVO | PRINCIPAIS ACHADOS |
|---|--|--|--|---|
| 1 | Kohtamäki, Einola e Rabetino (2020) | Estudo empírico conduzido na Finlândia com empresas de equipamentos | Identificar como os paradoxos organizacionais emergem e desafiam as empresas de manufatura e como as empresas enfrentam estes paradoxos no processo de servitização. | O framework montado pelo estudo ajuda as empresas a identificar os paradoxos encontrados durante o processo de servitização e a aceitar as constantes tensões resultantes da decisão estratégica de expandir os negócios por meio da apresentação de soluções. |
| 2 | Polova e Thomas (2020) | Estudo empírico conduzido com empresas de tecnologia na França | Entender como projetos de MICT (mobile information and communication Technologies) exploram a inovação aberta e tem sucesso na oferta simultânea de produtos e serviços. | Identifica que para os casos bem sucedidos há a necessidade de alta performance na inovação. É necessário mais do que a intenção e liderança adequada com competências específicas. Também há necessidade de alta maturidade na servitização e na inovação voltada à |
| 3 | Frank et. al. (2019) | Estudo conceitual conduzido no Brasil | Desenvolver uma estrutura conceitual que conecte conceitos de Servitização e Indústria 4.0 a partir de uma perspectiva de inovação de modelo de negócio (IMC). | Mostra uma estrutura baseada em três níveis de Servitização (suavização, adaptação e substituição) e três níveis de digitalização (ou seja, níveis baixos, moderados e altos). Mostra que a correspondência desses níveis resulta em nove configurações possíveis classificadas em serviços manuais, digitais e relacionados à indústria 4.0, que podem se concentrar na suavização, adaptação ou substituição de serviços. Aponta diferentes níveis de complexidade para a implementação dessas configurações. |
| 4 | Mastrogiacomio, Barravecchia e Franceschini (2018) | Estudo conceitual conduzido na Itália | Estabelecer uma ferramenta convencional para medir o nível de servitização, dar exemplos de aplicação da escala para suportar processos decisórios e planejamento do processo de servitização. | Oferece escala para a medição do nível de servitização das empresas, o que poderá ser eventualmente utilizado para seleção da amostra de empresas via envio de questionário. Analisar os achados comparando os casos das empresas estudadas. |
| 5 | Paslauskis et. al. (2017) | Estudo empírico realizado no Brasil e na Itália | Explorar as diferenças na infusão de serviços, turbulência tecnológica em empresas localizadas em países desenvolvidos e mercados emergentes | Países desenvolvidos tendem a estar mais expostos a turbulências tecnológicas na adoção de estratégias de infusão de serviços devido a sua forte orientação a produção. Nos mercados emergentes aparecem níveis mais elevados de infusão de serviços junto à oferta de produtos devido a sua falta de controle sobre o desenvolvimento de produtos e a proximidade dos consumidores. |
| 6 | Kowalkowski, Gerbauer e Oliva (2017) | Estudo conceitual conduzido na Suécia, Finlândia, Suíça e Estados Unidos | Discute o passado, presente e futuro do crescimento da prestação de serviços por indústrias. Indica gaps da teoria que precisam ser testados empiricamente. | Indica que a grande parte dos estudos feitos sobre servitização abordam indústrias manufatureiras tradicionais e mostra a importância de que seja estudado o fenômeno da servitização em empresas de outros segmentos. |
| 7 | Paslauskis et. al. (2017) | Estudo empírico realizado na Itália e no Brasil com empresas de tecnologia | Explorar as diferenças entre países emergentes e desenvolvidos (Brasil e Itália), em um contexto tecnológico turbulento, na performance sobre a adoção de infusão de serviços como extensão de produto e na adoção de estratégias de servitização. | Levanta a questão do baixo investimento em P&D das empresas brasileiras, o que pode significar impacto no processo de servitização. Se a empresa não compete em tecnologia em desenvolvimento de produtos, competirá em serviços? |

TABELA 1 – Referencial Teórico de servitização (continuação)

| # | AUTOR E ANO | NATUREZA E CONTEXTO | OBJETIVO | PRINCIPAIS ACHADOS |
|----|---------------------------------------|--|--|--|
| 8 | Forkmann et al. (2017) | Estudo empírico conduzido no norte europeu | Analisar o processo de service infusion sob uma perspectiva de reconfiguração do modelo de negócios, destacando as capacidades dinâmicas e inserindo o conceito de service defusion. | Estabelece um modelo de infusão de serviços a partir de uma aliança estratégica e também de defusão dos serviços prestados pela empresa focal. |
| 9 | Rabetino, Kohtamäki e Gerbauer (2016) | Estudo empírico realizado na Finlândia | Discutir como a lógica da estratégia de servitização é explicada pelas principais práticas dos fabricantes frente a processos críticos quanto estão mudando o foco para projetos baseados em soluções para o cliente. | Estabelece um mapa estratégico para um fornecedor de soluções e estabelece um framework para ser utilizado como ferramenta de benchmarking quando a empresa estiver desenvolvendo e implementando uma estratégia de criação de valor à apropriação de valor. |
| 10 | Eloranta e Turunen (2016) | Estudo empírico conduzido na Finlândia com plataformas digitais | Explorar como uma rede de serviços orquestrada como uma plataforma pode ser um meio de promover o relacionamento entre firmas, especialmente em ambientes complexos e ágeis | Conclui que as plataformas são uma boa solução para ajudar as empresas a administrarem a complexidade da oferta de serviços em rede e que há uma tendência de aumento de uso deste recurso no futuro, criando verdadeiras constelações de valor. |
| 11 | Baines et. al. (2009) | Estudo conceitual realizado no Reino Unido | Reportar o que há de mais avançado na servitização apresentando uma cuidadosa revisão de literatura sobre o tópico. Definir o conceito de servitização e sua origem, e apresentar orientações para futuros pesquisadores sobre o tema. | Há diversos exemplos de servitização na literatura, muitos tendem a enfatizar o potencial da servitização para a manutenção da lucratividade ou para aumento da lucratividade |
| 12 | Oliva e Kallenberg (2003) | Estudo empírico realizado no Canadá com empresas de equipamentos | Identificar as dimensões que precisam ser consideradas quando criado um negócio de serviços em uma indústria manufatureira. | Conclui que não há evidências de verticalização da prestação de serviços por empresas manufatureiras, as evidências são da criação de estruturas horizontais. Oferece recomendações sobre como implementar a estrutura de serviços. |

É de salientar que estudos recentes têm relacionado a servitização com a transformação digital em um sentido mais amplo, com foco na criação de valor através da aplicação de diferentes tecnologias digitais como a internet das coisas, *big data*, *data analytics* e *cloud computing* (PASCHOU et al., 2020). Outros estudos focam na perspectiva de negócios sobre transformação digital em servitização, considerando sua integração com outras dimensões de negócios, como o pós-venda, produção e supply chain, enquanto outros abordam a servitização como parte da Indústria 4.0 (FRANK et al., 2019).

Hoje em dia, modelos de automação e digitalização de processos permitem a criação de valor facilitando as trocas entre clientes e provedores, apoiando as empresas na obtenção de uma vantagem competitiva, ao mesmo tempo que fornecem aos clientes serviços digitais baseados em conhecimento durante todo o ciclo de vida do produto e aproveitando a complexidade das cadeias de valor (ELORANTA; TURUNEN, 2016). A colaboração com o cliente e parceiros da cadeia de valor torna-se dessa forma intensa e ágil, e ocorre em tempo real, permitindo o intenso

compartilhamento de informações de inteligência de mercado e de desempenho das trocas ocorridas digitalmente (POLOVA; THOMAS, 2020).

2.1.2. Desafios e impulsionadores inerentes à adoção das estratégias de servitização

O aumento das pressões competitivas, a demanda dos clientes, e a necessidade de receitas mais estáveis, operam como catalizadores para a transformação resultante da servitização (OLIVA; KALLENBERG, 2003). A transição de fabricante de produtos para provedor de serviços, constitui um grande desafio gerencial, dado que serviços exigem princípios organizacionais, estruturas e processos que são novos para o fabricante do produto. Não só são necessárias novas capacidades, métricas e incentivos, como também uma mudança no modelo de negócio, da transação pura para o relacionamento (FORKMANN et al., 2017). O desenvolvimento desse novo conjunto de competências necessariamente desviará recursos financeiros e gerenciais da fabricação e do desenvolvimento de novos produtos, as tradicionais fontes de vantagem competitiva para a organização (OLIVA; KALLENBERG, 2003), para a prestação de serviços. Adotar a estratégia de servitização pode significar a entrada em um novo segmento de mercado que ainda não havia sido explorado pela empresa (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

Em Kohtamäki, Einola e Rabetino (2020), os autores estudam a servitização a partir de quatro paradoxos que a empresa enfrenta ao converter seu modelo de negócios. O primeiro trata da efetividade na customização de soluções versus a eficiência na fabricação de produtos, o segundo destaca a construção de uma orientação ao cliente versus a manutenção de uma mentalidade de engenharia; o terceiro trata da organização da integração de produtos e serviços versus organizações separadas de serviços e produtos; e, por último, o quarto foca na inovação exploratória em soluções versus inovação exploratória na fabricação de produtos (KOHTAMÄKI; EINOLA; RABETINO, 2020).

Apesar dos desafios para implantação, as empresas respondem a inovações no modelo de negócios demandadas pelo mercado em sintonia com o movimento da indústria 4.0, provocando processos de digitalização (FRANK et al., 2019).

2.2. Servitização na internacionalização das empresas

2.2.1. Internacionalização e a relevância de serviços

O modelo clássico de internacionalização de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2009), descreve o processo de transformação das empresas ao acessarem o mercado externo como uma inovação incremental. As empresas tomam decisões sobre os modos atuação no mercado externo considerando o menor risco e grau de comprometimento do mercado. À medida que têm mais acesso a informações e desenvolvem competências, tornam-se aptas a avançar no comprometimento. Temos assim um processo no qual as empresas atuam, em um primeiro momento, via exportação para um parceiro internacional (agente, representante, distribuidor), seguindo para modelos mais aprimorados como joint ventures e franquias, até que estejam aptas a instalar no exterior uma estrutura própria de comercialização ou distribuição logística, e, em um estágio mais avançado a aquisição de uma empresa (investimento *brownfield*), ou instalação de sua fábrica no exterior (JOHANSON;VAHLNE, 2009).

O modelo de Uppsala foi atualizado inúmeras vezes para contemplar as empresas *born globals* e empresas digitais, considerando os efeitos do avanço tecnológico na internacionalização das empresas (HULT;GONZALEZ-PEREZ; LAGERSTRÖM, 2020; MONAGHAN;TIPPMANN;COVIELLO, 2020). Igualmente no caso da servitização na internacionalização, a tecnologia tem efeito importante quando considerado o modo de atuação de e-commerce (MONAGHAN;TIPPMANN; COVIELLO, 2020). A tecnologia aparece como fator influenciador da empresa no modelo de servitização na exportação, onde ferramentas de automação e de inteligência artificial podem viabilizar a servitização à distância nas comercializações feitas pela internet com soluções de e-commerce (KOHTAMÄKI et al., 2020).

Ainda falando da teoria clássica de internacionalização, para efeito de análise dos resultados do estudo, é importante citar o paradigma eclético, ou modelo OLI (Propriedade, Localização, Internalização), desenvolvido por John H. Dunning em 1979 e citado em Johanson e Vahlne (2009). Segundo o paradigma eclético, há três tipos de vantagens que a empresa pode ter com a internacionalização, e que motivaria o engajamento no investimento estrangeiro direto. A primeira seria a da propriedade que se relaciona ao resultado financeiro, ou seja, quanto maior o retorno, mais os

investidores se motivariam a produzir no exterior, o que implica em vantagem competitiva de custo. A segunda vantagem é a de localização, ou seja, quanto maior a vantagem competitiva de estar sediado em certa localidade, maior a propensão para o investimento estrangeiro. A terceira se refere a internalização, ou seja, a de produzir vantagens competitivas a partir da exploração das próprias competências fundamentais da empresa. Quanto maiores forem os benefícios da internacionalização em um mercado, maior a probabilidade de uma empresa preferir se envolver na própria produção estrangeira em vez de operar com intermediários (JOHANSON;VAHLNE, 2009). Completando a base teórica sobre internacionalização, citamos a teoria de redes de Johanson e Mattson, 1988 que explicaria a capacidade de desenvolver o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas por meio do uso de redes próprias de contatos internacionais para o desenvolvimento de negócios (HOLM; ERIKSSON;JOHANSON, 1996).

A existência de operações internacionais promove na empresa o desenvolvimento de competências, e acaba por facilitar o acesso a crédito e financiamento que é empreendido em inovação e desenvolvimento de produtos e serviços. Esses colocam a empresa internacionalizada em posição de vantagem competitiva no mercado onde atua, dependendo do desempenho na qualidade do produto, da operação e dos serviços prestados (KALEKA, 2011). No entanto, a internacionalização é um processo de crescimento arriscado que requer compromissos substanciais de recursos durante os estágios iniciais de expansão externa (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Em geral, a internacionalização apresenta desempenho mais baixo nos estágios iniciais, e as empresas começam a colher os benefícios da internacionalização somente após atingirem um certo ponto em sua trajetória de internacionalização, onde são adquiridas competências e resolvidos os problemas de acesso a informações de inteligência e governança das operações internacionais (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998).

Como os serviços representam uma porcentagem cada vez maior globalmente do produto interno bruto, alcançar vantagem competitiva nos mercados internacionais depende, em grande medida, do nível de serviço que a empresa oferece aos seus clientes (KALEKA, 2011). Dada a concorrência global, a internacionalização e as incertezas que muitas empresas enfrentam no marketing contemporâneo, uma maneira que os profissionais de marketing identificaram para melhorar a percepção

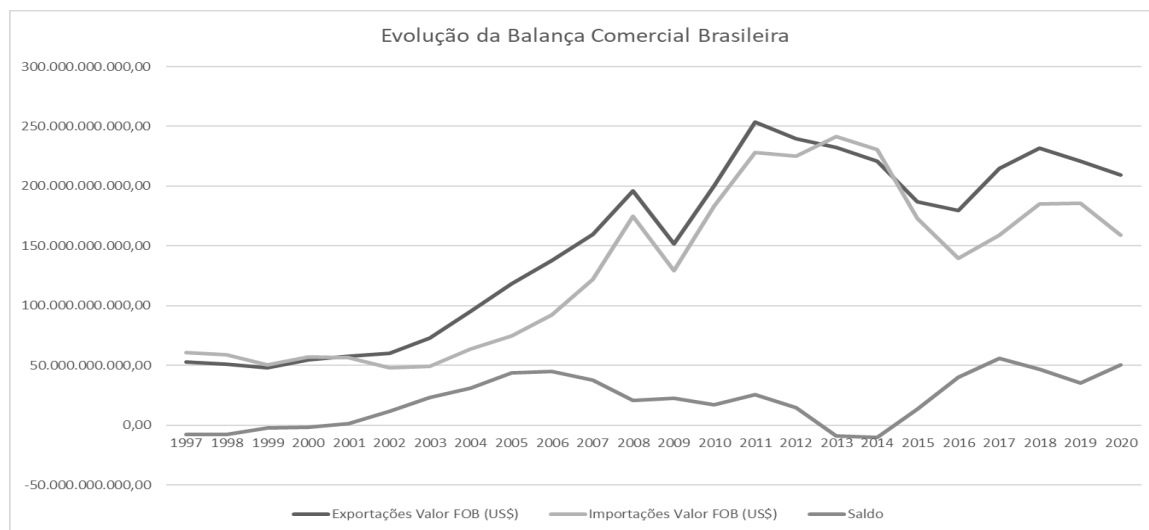
dos consumidores sobre a qualidade do produto foi através do serviço pós-venda. O serviço pós-venda aumenta o valor do produto, e pode ser considerado como um componente integral do produto aumentado (ASUGMAN; JOHNSON; MCCULLOUGH, 1997). Em estudo realizado no Reino Unido, Kaleka e Morgan (2017) confirmam um efeito positivo de desempenho no mercado internacional de destino com a oferta de serviços. Usando dados primários de uma amostra de exportadores do setor industrial, os autores concluem que a vantagem de preço tem um efeito positivo direto no desempenho de mercado, enquanto efeito da prestação de serviços tem um impacto ainda maior (KALEKA; MORGAN, 2017).

2.2.1.1. Evolução da internacionalização das empresas brasileiras

Além de observar as teorias conhecidas de internacionalização que levam ao incremento gradual do comprometimento com o mercado-alvo, sabe-se que as empresas brasileiras se internacionalizam não só por ter foco na atuação global, mas também por reações a situações de mercado, instabilidade política e risco cambial (UNER et al., 2013). No início da década de 90, com o efeito de crise econômica provocada pelo Plano Collor, com a paridade do real com o dólar e o confisco das poupanças, reduzindo o consumo interno, as empresas tiveram de conviver com a necessidade de buscar outras formas de atuação, aumentando importações ou buscando novos mercados. Com a estabilidade alcançada pelo plano real, houve uma retomada econômica, mas que não freou o processo de internacionalização das empresas. Já no início dos anos 2000, com a criação de inúmeros instrumentos de fomento à internacionalização como a criação da Apex-Brasil, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, e o fortalecimento das associações setoriais, o processo de internacionalização das empresas foi intensificado. Marcas brasileiras passaram a ficar conhecidas em mercados maduros como Europa e Estados Unidos, além de ficarem mais conhecidas na América Latina, mercado por onde as empresas brasileiras costumam iniciar suas operações internacionais. Já a partir de 2008, com a crise econômica nos Estados Unidos e Europa, as empresas voltaram seus olhares para a Ásia, Oriente Médio e para os mercados emergentes. Empresas europeias, passaram a explorar mercados como China e Índia, abrindo unidades fabris nestes mercados. Com a crise provocada pela pandemia covid-19 em

2020 não foi diferente. Com as dificuldades enfrentadas na logística internacional provocando a ruptura de algumas cadeias globais de valor e a escassez de matérias-primas, as empresas tiveram de optar pelo mercado local, fazendo com que o volume de comércio internacional caísse abruptamente, principalmente no caso de produtos de valor agregado alto.

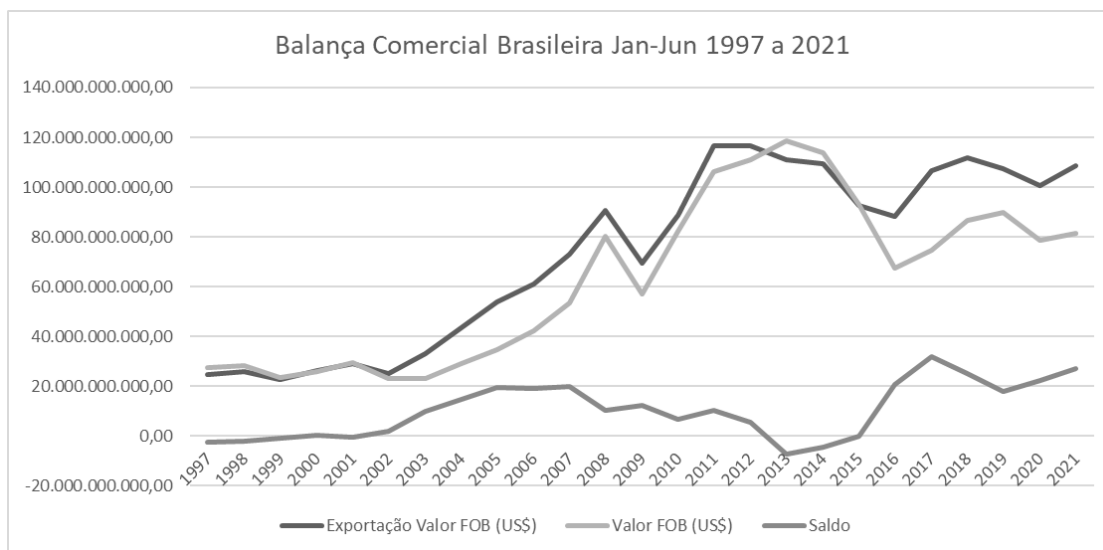
Gráfico 1 - Evolução da balança comercial brasileira 1997 a 2020



Fonte: Comexstat/Ministério da Economia

Em 2021, com a alta do dólar e o avanço na vacinação e consequente movimento de abertura dos mercados, as exportações passaram a retomar o crescimento alcançando patamares de 2019. Empresas que já operavam no mercado internacional foram beneficiadas com aumento no volume das vendas internacionais, enquanto empresas iniciantes tiveram prejuízos e parada nas operações tendo de esperar pelo controle da pandemia para voltar a realizar ações voltadas à abertura de novos mercados. O gráfico 8 demonstra a recuperação da exportação no primeiro semestre de 2021 e a tendência de retomada do crescimento do volume de negócios internacionais.

Gráfico 2 - Balança comercial brasileira de janeiro a junho 1997 a 2021



Fonte: Comexstat/Ministério da Economia

2.2.2. Servitização e a decisão sobre o modo de atuação internacional

A decisão das empresas sobre qual modo de atuação utilizar para adotar a servitização nas operações internacionais, é determinante para sua competitividade já que a agregação de valor por meio da adição de serviços desafia o *status quo* dos modos de atuação que implicam em parcerias com distribuidores internacionais e joint ventures (AMINOFF; HAKANEN, 2018). Ainda que uma empresa tenha a possibilidade de realizar mudanças no seu modelo de governança e realizar investimentos próprios em novos modelos de atuação, ela não o fará em todos os mercados simultaneamente (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998). Dessa forma serão mantidas operações por meio de parceiros em várias localidades. Isso faz com que ganhe importância preservar um bom relacionamento com os parceiros internacionais. A relação entre importador e exportador não consiste em apenas transações financeiras, mas também em interações que são responsáveis pela performance do relacionamento de longo prazo (KALEKA, 2011). No caso da servitização por meio de uma aliança estratégica no país-alvo, o sucesso poderá ser influenciado pela eficiência de contratos transacionais ou relacionais, sendo que os que não estiverem amparados em competências sólidas de ambos os lados poderão sofrer rupturas ou perdas financeiras (AYKOL; LENIDOU, 2018).

Na seleção de um distribuidor, além das capacidades de infraestrutura, financeira e de localização, o exportador busca aspectos relacionais como confiança, persistência, intensidade e compromisso com relacionamento de longo prazo (AMINOFF; HAKANEN, 2018). Em adição às competências de marketing, vendas e logística, é esperado do distribuidor uma cultura organizacional de sede de sucesso e entusiasmo. O exportador espera do distribuidor o compartilhamento de informações de mercado com baixo custo (AMINOFF; HAKANEN, 2018). O desenvolvimento da servitização e a mudança da oferta afeta o relacionamento do fabricante com o distribuidor de várias formas. É importante que competências adicionais sejam identificadas no distribuidor com quem o exportador deseja implantar a servitização. Aminoff e Hakanen (2018) descrevem competências para que seja desenvolvida uma real parceria e processos de cocriação de valor, como capacidade de coprodução, soluções automatizadas de venda, ter ou estar disposto a desenvolver competências de gestão de processos complexos e orientação estratégica para serviços.

A tabela 2 a seguir apresenta os principais autores consultados sobre a internacionalização e a adoção da estratégia de servitização no contexto da internacionalização de empresas.

Tabela 2 - Referencial teórico de servitização na internacionalização

| # | AUTOR E ANO | NATUREZA E CONTEXTO | OBJETIVO | PRINCIPAIS ACHADOS |
|---|--|---|--|--|
| 1 | Vahlne e Johanson (2021) | Estudo conceitual conduzido na Suécia | Explicar como as multinacionais têm desenvolvido estratégias de governança e coordenação que vão além do modelo de Uppsalla, mas consideram a teoria de networks, envolvendo todas as partes de uma cadeia de valor. | A governança e coordenação das multinacionais pode ser melhor explicada pela abordagem das capacidades dinâmicas. As multinacionais sofrem com as responsabilidades legais e com a falta de conhecimento específico sobre o mercado. Sugere que o segredo do sucesso possa ser modelos híbridos de governança baseados em confiança. |
| 2 | Monaghan, Tipmann e Coviello (2020) | Estudo empírico realizado no Reino Unido | Revisitar a teoria desenvolvida por Johanson e Vahlne em 2009 sobre as empresas born globals. | Aborda como os recursos tecnológicos, especialmente o engajamento direto com as partes interessadas, automação, efeitos de rede, flexibilidade e escalabilidade, afetam a internacionalização das born globals. Apresenta uma agenda futura para pesquisas internacionais de negócios em empresas digitais. |
| 3 | Hult, Gonzalez Perez e Lagerström (2020) | Estudo conceitual realizado nos Estados Unidos, Colômbia e Suécia | Atualiza o modelo de Uppsalla, de internacionalização de empresas incluindo variáveis importantes como a tecnologia, modelos de negócios baseados na internet e a prestação de serviços internacionais. | Conceitua exportação, internacionalização e os modelos de processos de internacionalização. |
| 4 | Aminoff e Hakanen (2018) | Estudo empírico realizado na Finlândia | Fornecer uma compreensão inicial das implicações da servitização para a distribuição global de negócios B2B do fabricante. | Conclui que nas situações em que há um distribuidor internacional envolvido na servitização, ele deve ser capaz de desenvolver laços relacionais, ter capacidade de gerir ofertas mais complexas do que somente produto, deve ter tamanho adequado. O desenvolvimento de ofertas complexas a partir da servitização deve estar amparado por processos de cocriação de valor. |

Tabela 2 - Referencial teórico de servitização na internacionalização (continuação)

| # | AUTOR E ANO | NATUREZA E CONTEXTO | OBJETIVO | PRINCIPAIS ACHADOS |
|----|---------------------------------------|--|---|--|
| 5 | Kaleka e Morgan (2017) | Estudo empírico realizado no Reino Unido | Acrescentar à literatura uma análise com foco no valor criado para o consumidor a partir da estratégia de infusão de serviços. Entender a vantagem competitiva, performance de relacionamento, valor criado e apropriado e identificar fatores de contingência. | Avaliação dos achados da pesquisa no que tange ao modelo de relacionamento com o distribuidor no exterior. Destaca a importância da entrevista ao executor dos serviços no destino. Sugere que quando há intermediário o serviço tem melhor efeito se prestado ao distribuidor. |
| 6 | Marion et al. (2015) | Estudo conceitual realizado nos Estados Unidos | O objetivo do estudo é entender como as empresas nascentes usam o relacionamento interorganizacional para descobrir, desenvolver e comercializar novos produtos. | Indica que na implantação de um processo de servitização na exportação, os contratos com parceiros no país-alvo devem estar amparados em competências sólidas para que o projeto seja lucrativo. Contratos relacionais com parceiros no país-alvo que não tenham papéis e entregas bem definidas tendem a ter mais episódios de infusão e defusão de serviços em função de rompimento de contratos. |
| 7 | Uner et al. (2013) | Estudo empírico realizado na Turquia | Avaliar se as barreiras à exportação impactam diferentemente as empresas que avançam na internacionalização em estágios e as chamadas born globals, que se internacionalizam rapidamente em poucos anos após sua constituição. | Conclui que as barreiras são diferentes para empresas que tratam a internacionalização em estágios e as born globals somente no estágio pré-exportação. Identifica que o impacto de barreiras tarifárias no estabelecimento de preços competitivos têm perdido importância, sendo resultado da liberalização do comércio internacional. |
| 8 | Kaleka (2011) | Estudo empírico realizado no Reino Unido | Com foco nos fabricantes exportadores, este estudo baseia-se na RBV para desenvolver e testar um modelo desses principais recursos e capacidades que impulsionam a vantagem competitiva gerada pelo serviço nos mercados externos. | Corrobora com a necessidade de investir em contratos transacionais e relacionais de longo prazo para viabilizar a concorrência com base em serviços. Encontrou uma relação positiva dos contratos relacionais com clientes no exterior sobre a performance das exportações. Recomenda que as empresas pequenas que queiram adotar estratégias de servitização na internacionalização estejam amparadas por agências governamentais de promoção de internacionalização que poderão dar acesso a informações de mercado a custos baixos. |
| 9 | Ekeledo e Sivakumar (1998) | Estudo conceitual realizado nos Estados Unidos | Conciliar as visões contraditória de que a escolha do modo de entrada pelas empresas de manufatura são generalizáveis para as empresas de serviços e dos grupos que contradizem essa visão. | Conciliam as duas visões por meio de um esquema de classificação que permite que alguns serviços sejam agrupados com bens manufaturados em termos de escolha do modo de entrada. Propuseram um modelo conceitual de fatores que afetam a escolha do modo de entrada das empresas de serviços. |
| 10 | Joahanson e Vahlne (2009) | Estudo conceitual realizado na Suécia | Revisitar e atualizar a teoria estabelecida nos artigos de 1977 e 2006. | Atualiza o modelo clássico de Upsalla incluindo a teoria das empresas born globals que se internacionalizam em períodos curtos desde o seu nascimento, em geral de até três anos. |
| 11 | Asugman, Johnson e Maccullough (1997) | Estudo empírico realizado nos Estados Unidos | Desenvolver e testar um quadro conceitual relativo ao serviço de pós-venda em atividades internacionais de marketing. | Confirma a importância dos serviços pós venda na a competitividade na internacionalização. Serve de referência para coleta de dados via questionário. |

2.2.3. O impacto da tecnologia no contexto das estratégias de servitização na internacionalização de empresas

Fatores ambientais afetam a transformação da vantagem posicional para as vendas reais e a participação de mercado nos mercados externos, influenciando as necessidades dos clientes e o poder de compra, contribuindo para fraquezas na visão da vantagem competitiva como um objetivo estratégico sustentável (KALEKA; MORGAN, 2017). O ambiente tecnológico e os fatores ambientais podem afetar a transformação dos modelos de negócios por meio de seu impacto nas percepções e ações de valor do cliente, fazendo com que as empresas acelerem o processo de internacionalização para se adequarem rapidamente às demandas do mercado

internacional (MONAGHAN; TIPPMANN; COVIELLO, 2020). A tecnologia disponível em determinado mercado impacta o processo de implementação das estratégias de servitização aplicadas à internacionalização. Os países desenvolvidos dispõem de níveis mais elevados de capacidade tecnológica, enquanto países emergentes importam tecnologia e aprendem a gerenciar as atividades de utilização, compilação e aquisição, as empresas de países desenvolvidos (PASLAUSKI et al., 2017).

O avanço tecnológico nos mercados emergentes se torna essencial para permitir os processos de digitalização na servitização, permitindo a manutenção das vantagens competitivas (PASLAUSKI et al., 2017). Por outro lado, a internacionalização faz com que as empresas estejam mais expostas a novas tecnologias, provocando o desenvolvimento de novas competências empresariais (KALEKA, 2011).

2.3. Considerações finais sobre a revisão de literatura

A literatura sobre servitização enfatiza a transformação dos modelos de negócios partindo de uma estratégia voltada à produção de bens, para uma estratégia voltada ao cliente, englobando uma oferta mais sofisticada de serviços oferecidos aos clientes durante todo o ciclo de vida dos produtos e no pós-consumo. Alguns desafios na implantação desses novos modelos de negócios são destacados, como o risco de canibalização do modelo tradicional e do novo modelo, se a equipe de vendas tiver dificuldades de compreender a nova estratégia. Por conta desse desafio, a literatura sugere a separação das estruturas de venda de produto e de produto como serviço. Outro desafio destacado é a necessidade de desenvolver competências relacionadas a desenvolvimento e vendas de serviços que são diferentes das competências de desenvolvimento de produtos. A automação e a digitalização aparecem como fatores fundamentais de sucesso na servitização, vinculando este fenômeno ao movimento da indústria 4.0.

Já a literatura sobre a adoção da servitização na internacionalização aponta para a necessidade de engajamento de parceiros internacionais no processo de servitização, o que implica em selecionar parceiros que já tenham as competências necessárias ou que sejam capacitados para tal. Outro fator indicado como de extrema importância na servitização na internacionalização são os processos de cocriação de

valor, em que os parceiros internacionais são envolvidos em todo o ciclo de vida, desde o desenvolvimento de produtos e serviços até o pós-venda, com a premissa do compartilhamento de informações. Estudos feitos com empresas do Reino Unido indicam efeito positivo no desempenho de vendas internacionais das empresas servitizadas analisadas.

A literatura sobre a servitização evidencia a melhoria do relacionamento com os parceiros internacionais, movimentos de cocriação de valor e compartilhamento intenso de informações com os parceiros. A maioria dos casos estudados são únicos e envolvem empresas europeias que atuam internacionalmente com parceiros comerciais. Os casos estudados, em sua maioria são de empresas do segmento de máquinas e equipamentos, ou equipamentos médico e odontológico e, empresas do segmento de tecnologia. Mas como seria a servitização na internacionalização adotada por empresas de um mercado emergente como o Brasileiro? Haveria desafios extras ou motivadores a mais? E como seria a servitização na internacionalização para outros tipos de segmentos como os de consumo? Como seria a servitização na internacionalização nos casos em que a empresa possui estrutura própria no exterior e não trabalha com intermediários?

O presente estudo adiciona à literatura uma análise de como empresas brasileiras de segmentos diversos, atuando de diferentes modos, com estrutura própria ou por meio de parcerias internacionais desenvolvem suas estratégias de servitização na internacionalização.

3. METODOLOGIA

3.1. Questões de pesquisa

Buscando compreender o fenômeno da servitização na internacionalização das empresas brasileiras, a metodologia aplicada no estudo buscou responder à seguinte pergunta de pesquisa principal: *“Como se dá a adoção da estratégia de servitização na internacionalização de empresas brasileiras?”*.

Para responder a esta questão, foram consideradas as seguintes subquestões de pesquisa: *“Por que adotar a servitização na internacionalização?”*, *“Quais os desafios e impulsionadores da adoção da servitização na internacionalização das empresas brasileiras?”*, e por último, *“Como é implementada a servitização na internacionalização?”*.

3.2. Natureza do método, estudo e abordagem de pesquisa

No estudo de Eloranta e Turunen (2015), os autores aderem à visão comum de que a pesquisa empírica de servitização se beneficiaria de rigorosas abordagens quantitativas. No entanto, como mostrou a revisão de literatura feita pelos autores, também pesquisas qualitativas e exploratórias podem estreitar o elo entre os fluxos de literatura de gestão estratégica e servitização, e reduzir a defasagem entre o desenvolvimento da gestão estratégica e as reflexões de servitização (ELORANTA; TURUNEN, 2015). Rabetino et al. (2018) reforçam a relevância de estudos de natureza qualitativa para avançar o conhecimento na área da servitização. Num estudo que visa organizar e conectar pesquisas passadas de diferentes comunidades acadêmicas relacionadas à servitização e que revisa mais de 1.000 artigos combinando citação de autores e análises de conteúdo qualitativo, os autores mapeiam a estrutura e os limites do campo, avaliando qualitativamente as características das três comunidades identificadas como estando relacionadas à servitização: sistemas de serviços de produtos, negócios de soluções e ciência de serviços. Os achados demonstram que uma gama estreita de teorias e métodos qualitativos dominam na pesquisa existente (RABETINO et al., 2018).

Para além disso, o objetivo deste trabalho consiste em estudar em profundidade como e por que é que se dá o fenômeno da servitização na internacionalização das empresas brasileiras e quais são os desafios e os impulsionadores da servitização na internacionalização. A literatura indica que a pesquisa qualitativa é indicada para responder às perguntas do tipo “Por que?” e “Como é que?” (CRESWELL, 2010), que norteiam este trabalho. A pesquisa qualitativa de abordagem indutiva é assim adequada para responder às nossas questões de pesquisa, pois permite que insights e conceitos emergjam do campo, evitando delimitações sobre o que já é conhecido sobre este fenômeno, em detrimento

de conhecimento adicional (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013). Optou-se por um estudo qualitativo de natureza exploratória, buscando evidências e insights que possam gerar novos constructos e preencher o gap de informações sobre as estratégias de servitização adotadas pelas empresas brasileiras no processo de internacionalização.

3.3. Seleção das empresas e participantes

A seleção da amostra foi feita de forma intencional e com a técnica bola-de-neve (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013). A partir de uma base de contatos já existente, foi feita uma seleção de empresas e setores que poderiam apresentar movimentos de servitização. Alguns contatos foram fornecidos por outros pesquisadores que atuam no campo da servitização. Em seguida, a partir das entrevistas com dez associações setoriais, foram obtidos mais contatos chegando a um total de 40 empresas de setores diversos. Uma das entrevistas com associações foi descartada porque ficou demonstrado que o setor atuava mais com importação do que com exportação. E embora a importação seja também um meio pelo qual a empresa se internacionaliza (inward internationalization), o presente estudo concentrou-se na saída de produtos industriais do Brasil (outward internationalization) (BARRETTO; ROCHA, 2001). Quatro empresas foram também descartadas após a conclusão e análise das entrevistas, já que não apresentavam adoção de estratégias de servitização (i.e., nível 0 de servitização; MASTROGIACOMO et al., 2018), mantendo suas atividades exclusivamente manufatureiras com foco em exportação com base na tomada de preços no mercado externo. Assim, no final, foram mantidas na base 45 entrevistas, sendo 36 de empresas internacionalizadas com servitização, e 9 de associações. Foi conduzida uma entrevista por empresa e por associação. A tabela a seguir apresenta a quantidade de empresas e associações entrevistadas por segmento (ver tabela 3).

Tabela 3 - Quantidade de empresas entrevistadas por segmento

| Segmentos | Empresas | Associações | Total de entrevistas |
|--------------------------------------|-----------------|--------------------|-----------------------------|
| Aço | 1 | | 1 |
| Instrumentos musicais | 1 | 1 | 2 |
| Cadeia têxtil | 2 | | 2 |
| Móveis | 3 | | 3 |
| Equipamentos médicos e odontológicos | 3 | 1 | 4 |
| Máquinas e equipamentos industriais | 2 | 1 | 3 |
| Editorial | 3 | 1 | 4 |
| Medicamentos e cosméticos | 6 | 2 | 8 |
| Utilidades domésticas | 2 | | 2 |
| Eleto eletrônico | 6 | 1 | 7 |
| Alimentos e bebidas | 7 | 2 | 9 |
| Total | 36 | 9 | 45 |

A demonstração da distribuição de entrevistas por segmento foi a seguinte (ver gráfico 1):

Gráfico 3 – Total de entrevistas por segmento



Foram selecionadas propositalmente empresas de setores diversos, nomeadamente dos setores de aço, instrumentos musicais, cadeia produtiva do setor têxtil, móveis, equipamentos médicos e odontológicos, máquinas e equipamentos industriais, editorial, medicamentos e cosméticos, eletro eletrônico e alimentos e bebidas. A literatura sobre servitização apresenta principalmente estudos de caso de empresas do setor de máquinas e equipamentos. Este estudo inova ao avaliar um conjunto de empresas de setores distintos, inclusive setores de produtos de consumo,

e entender se as empresas destes setores evoluem de forma distinta ou semelhante em direção à servitização nas operações internacionais. No Apêndice I, é apresentado um descritivo de cada empresa e do respectivo sector em que se enquadra a sua atividade comercial. Quanto aos entrevistados, foram selecionados participantes de cada empresa ou associação que ocupassem cargos diretamente relacionados à internacionalização ou à direção geral da empresa. O objetivo da adoção deste critério foi de garantir que os dados coletados refletissem as mais recentes estratégias adotadas pela empresa no âmbito da internacionalização.

3.4. Técnica de coleta de dados

Foram coletados dados primários e secundários. As entrevistas foram escolhidas para coletar dados primários, uma vez que permitem entender o fenômeno da servitização nas empresas em profundidade (KVALE, 1983). As entrevistas foram conduzidas entre outubro e dezembro de 2020, sempre via plataforma zoom em videoconferência, devido à necessidade de restrição de convívio social impostas pela pandemia Covid 19. Foram realizadas no total 45 entrevistas, sendo nove associações setoriais e 36 empresas de segmentos diversos. As entrevistas foram individuais e tiveram a duração média de uma hora (MALHOTRA et al., 2012). Todas as entrevistas foram gravadas via plataforma zoom e transcritas verbatim após a sua conclusão. Foi utilizado o mesmo roteiro semi estruturado de perguntas apresentado no Apêndice II para as associações e para as empresas. A diferença foi que o enfoque das perguntas para as empresas foi o individual (i.e., perguntas sobre a empresa em questão), e no caso das associações o enfoque foi o coletivo setorial (i.e., perguntas sobre as empresas do sector representado pela associação). No Apêndice III, é apresentado o modelo de termo de consentimento utilizado. Este termo foi assinado de forma virtual por cada um dos participantes no início de cada entrevista, tendo por objetivo preservar a condicionalidade sobre a origem dos dados coletados, não expondo os profissionais e empresas que contribuíram com a pesquisa. Como indicado no termo, estes dados foram compartilhados com os professores orientadores.

Quanto aos dados secundários, algumas das empresas entrevistadas forneceram materiais adicionais, como apresentações institucionais, reportagens e entrevistas. Outros dados secundários foram utilizados para dar robustez à pesquisa,

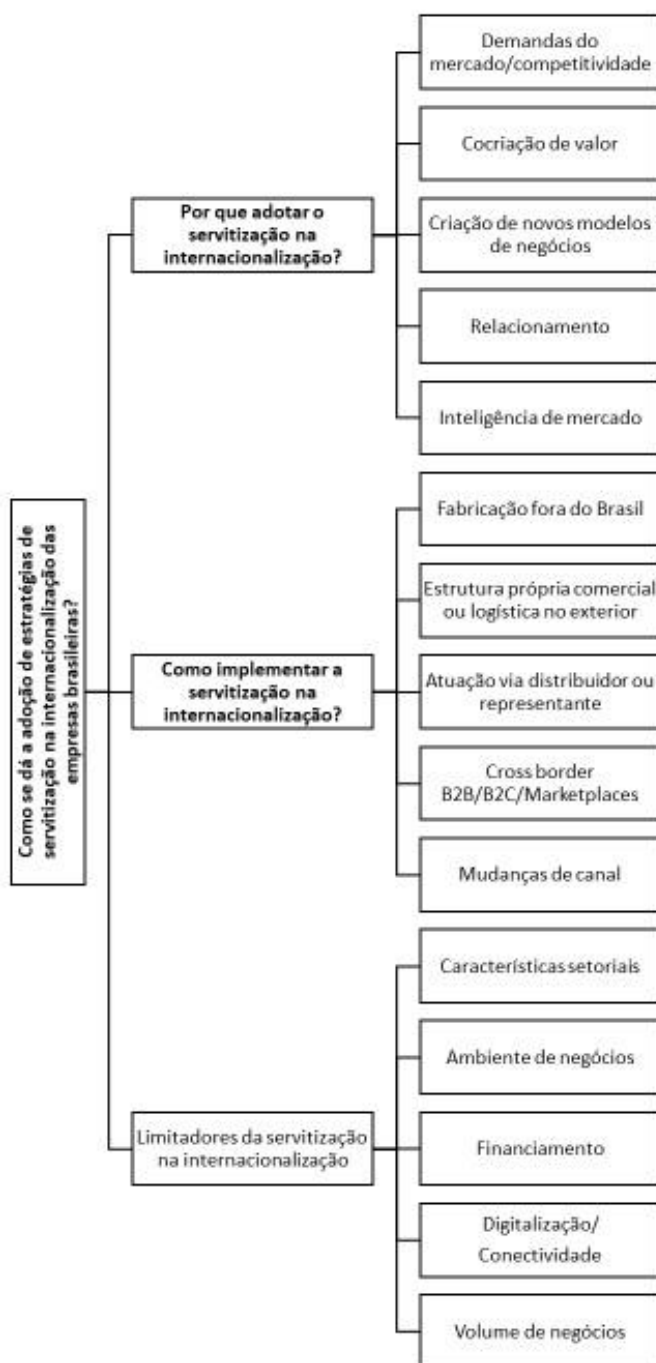
como reportagens de jornais e apresentações de estudos conduzidos por institutos de pesquisa, organizações representativas do setor industrial e órgãos do governo brasileiro.

3.5. Técnica de análise de dados

Encerrada a análise das características da amostra, passou-se para a análise das entrevistas com a utilização do software NVivo, a partir das transcrições de áudio e vídeo. Foi adotada a técnica temática de *template analysis* ou análise de modelo (KING; BROOKS, 2017), que consiste em produzir uma lista de códigos iniciais, representando as evidências encontradas sobretudo na teoria e, a partir da análise, incorporar novos construtos ou detalhar os construtos do modelo inicial até chegar ao desenho de um modelo final. Assim, e para facilitar a análise no software NVivo, foi criada uma árvore de análise inicial –*template* inicial - a partir dos primeiros *insights* que surgiram da análise da amostra, de *insights* que pareceram comuns nas referências dos entrevistados e das perguntas de pesquisa. Esta árvore de análise apresenta os primeiros códigos da análise, transformando de certa maneira, a abordagem de pesquisa em abdução (GIOIA, CORLEY; HAMILTON, 2013; EISENHARDT, 2016). Foi uma medida necessária para melhor organização dos dados, ainda que durante a análise surgissem inúmeros outros códigos e subcódigos, processo descrito por Gioia, Corley e Hamilton (2013), referindo-se à necessidade de o pesquisador começar por se perder para posteriormente chegar a uma análise consolidada.

A *template* inicial de análise foi construída elegendo-se cinco códigos para cada pergunta de pesquisa, mais cinco códigos relacionados aos desafios e impulsionadores da servitização na internacionalização de empresas. No total, o *template* inicial continha cinco temas (i.e., códigos de segunda ordem) para cada uma das dimensões principais que correspondem a cada uma das subquestões de pesquisa. A figura 1 apresenta uma representação gráfica da árvore de análise ou *template* inicial.

Figura 1 – Template inicial: árvore de análise



4. ANÁLISE DE DADOS

Passamos então para a análise dos dados levantados em campo. Na primeira etapa de análise foram quantificadas e classificadas as empresas da amostra de acordo com seu modo de atuação na internacionalização, e de acordo com o nível de servitização em que se encontram, utilizando-se a escala de Mastrogiacomo et. al. (2018). Nas segunda etapa foram analisados os dados coletados nas entrevistas.

4.1. Classificação das empresas por modo de atuação e por nível de servitização

A partir do material coletado nas entrevistas, foi possível classificar as empresas pelo nível atual de servitização utilizando-se como referência a escala descrita no estudo de Mastrogiacomo et al. (2018). Segundo os autores, o processo de servitização da empresa pode ser classificado em seis níveis de intensidade partindo do nível zero, onde não existe um processo de servitização até o nível cinco, onde há maior intensidade do processo de servitização. A descrição da escala classifica o nível de servitização da empresa conforme o tipo de output de serviço gerado pela empresa é apresentado na tabela 4.

Tabela 4 - Descrição da escala e classificação pelo tipo de foco da empresa

| Níveis da escala | Nível 0 | Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 | Nível 4 | Nível 5 |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|---|
| | Empresas puramente manufatureiras | Empresas predominantemente manufatureiras | Empresas levemente servitizadas | Empresas moderadamente servitizadas | Empresas altamente servitizadas | Empresas completamente servitizadas |
| Descrição do nível | Empresas manufatureiras produzindo apenas produtos físicos | Empresas manufatureiras produzindo quase só produtos físicos | Empresas manufatureiras produzindo produtos físicos e fornecendo categorias de serviços relacionados ao produto cobrindo alguma fase do ciclo de vida do produto | Empresas manufatureiras produzindo produtos físicos e fornecendo mais do que uma categoria de serviços relacionados ao produto cobrindo mais do que uma fase do ciclo de vida do produto | Empresas manufatureiras produzindo produtos físicos e fornecendo um número de categorias de serviço relacionados ao produto, cobrindo todas as fases do ciclo de vida do produto | Empresas vendendo produtos físicos ou seu uso/resultados e oferecendo um número de categorias de serviços relacionados ao produto cobrindo todas as fases do ciclo de vida do produto |
| Outputs | Produtos | Produtos + serviços mandatórios padrão (ex. garantia) | Produtos mais apenas um serviço relacionado a produto | PSS: produtos + serviços relacionados aos produtos | PSS: produtos customizados + serviços relacionados a produtos cobrindo todo o ciclo de vida dos produtos | PSS: produtos + serviços customizados relacionados aos produtos cobrindo todo o ciclo de vida dos produtos. A produção dos componentes físicos do PSS é tipicamente terceirizada |
| Estratégia de receita | Baseada em produto | Baseada em produto | Orientada a produto e serviço | Orientada a soluções | Orientada a soluções | Orientada a funcionalidades |
| Desenho da operação | Centrada no produto | Centrada no produto | Orientada a produto | Orientada a serviços | Baseada em serviços | Baseada em serviços |
| Estrutura da organização | Somente funções relacionadas à produção | Quase somente funções relacionadas à produção | Estrutura focada na manufatura orientada a uma função de negócios baseados em serviços | Estrutura Equilibrada entre funções de produção e serviço | Predominância de funções de negócios baseada em serviços | Somente funções relacionadas a serviços |
| Controle de qualidade e gestão | Exclusivamente focados em requisitos técnicos de produto | Exclusivamente focados em requisitos técnicos de produto | Principalmente focados em requisitos técnicos de produto | Focados em requisitos técnicos de produto e serviço | Focados em requisitos técnicos de serviço e da experiência proporcionada pelo serviço | Focados em requisitos técnicos de serviço e da experiência proporcionada pelo serviço |
| Relação com o cliente | Limitada à atividade de venda | Assistência ao cliente no estágio de vendas | Assistência ao cliente no estágio de vendas mais uma fase do ciclo de vida do produto | Assistência ao cliente no estágio de vendas mais fases adicionais do ciclo de vida do produto | Relacionamento cobre todo o ciclo de vida do produto | Relacionamento cobre todo o ciclo de vida do produto |

Fonte: adaptado de Mastrogiacomo et al. (2018, p.6)

As empresas foram também avaliadas pelo modo de atuação no exterior: direto (com estrutura própria no exterior) ou indireto (por meio de um terceiro: joint-venture, franquia, distribuidor no exterior). A intenção foi avaliar se havia alguma relação entre a forma de atuação no exterior (i.e., direta ou indiretamente), com o nível de servitização da empresa (i.e., nível 1 a nível 5). Ou seja, o objetivo foi de avaliar se a servitização se torna mais evidente em empresas que estão em estágio de internacionalização mais elevado, adotando-se como critério o modelo de Uppsala de intensidade de comprometimento da empresa com o mercado externo (HULT; GONZALEZ-PEREZ; LAGERSTRÖM, 2020). O resultado das duas classificações pode ser observado na tabela 5 a seguir. A tabela 5 inclui também o perfil do entrevistado em cada empresa, assim como os modos de atuação utilizados por cada empresa e o nível de servitização.

Tabela 5 - Modos de atuação internacional e nível de servitização das empresas estudadas

| Código da Empresa | Cargo do entrevistado | Joint Venture | Franquia | Cross Border B2C ou B2B/Marketplaces | Atuação via distribuidor ou representante comercial no exterior | Estrutura comercial e atendimento fora do Brasil | Fabricação fora do Brasil | Tipo de serviço oferecido no exterior | Classificação pelo nível de servitização | Descrição da Escala Mastrogiacomio et al. |
|-------------------|--------------------------------------|---------------|----------|--------------------------------------|---|--|---------------------------|---|--|---|
| 1 | CEO | não | não | não | sim | sim | sim | Garantia, assistência técnica, produtos customizados | Nível 3 | Empresas moderadamente servitizadas |
| 2 | Coordenador de Contas Internacionais | não | não | não | sim | não | não | Garantia e assistência técnica | Nível 2 | Empresas levemente servitizadas |
| 3 | Gerente de exportações | não | não | não | sim | sim | não | Cursos, treinamento, novas aplicações para os produtos | Nível 3 | Empresas moderadamente servitizadas |
| 4 | Gerente de Exportação | não | não | não | não | sim | sim | Garantia e assistência técnica, customização | Nível 1 | Empresas predominantemente manufatureiras |
| 5 | Proprietário | não | não | sim | sim | não | não | Traduções e assessoria no uso do conteúdo para outras formas de entretenimento (gamificação, filmes) | Nível 4 | Empresas altamente servitizadas |
| 6 | Gerente de Exportação | sim | sim | não | sim | sim | não | Lojas com atendimento customizado, produtos customizados para o canal, trade marketing | Nível 4 | Empresas altamente servitizadas |
| 7 | Gerente de Exportação | não | não | não | sim | sim | não | assistência técnica, garantia, projetos de sistemas de controle de infecção hospitalar | Nível 2 | Empresas levemente servitizadas |
| 8 | Gerente de Exportação | sim | não | não | sim | sim | não | Serviços laboratoriais de pesquisa, desenvolvimento, testagem, treinamento novas aplicações para os princípios ativos | Nível 4 | Empresas altamente servitizadas |
| 9 | CEO | não | não | não | sim | não | sim | Garantia e assistência técnica | Nível 2 | Empresas levemente servitizadas |
| 10 | CEO | sim | não | não | sim | não | não | Serviços de turismo, treinamento em torrefação especializada | Nível 3 | Empresas moderadamente servitizadas |

Tabela 5 - Modos de atuação internacional e nível de servitização das empresas estudadas (continuação)

| Código da Empresa | Cargo do entrevistado | Joint Venture | Franquia | Cross Border B2C ou B2B/Marketplaces | Atuação via distribuidor ou representante comercial no exterior | Estrutura comercial e atendimento fora do Brasil | Fabricação fora do Brasil | Tipo de serviço oferecido no exterior | Classificação pelo nível de servitização | Descrição da Escala Mastrogiacom et al. |
|-------------------|---|---------------|----------|--------------------------------------|---|--|---------------------------|---|--|---|
| 11 | CEO | sim | não | não | sim | não | não | customização | Nível 1 | Empresas predominantemente manufatureiras |
| 12 | Heavy Equipment Rental Representative/Territory Manager | não | não | não | sim | sim | sim | Aluguel de equipamentos | Nível 5 | Empresas completamente servitizadas |
| 13 | Diretor de Internacionalização | não | não | não | sim | sim | não | Formulação de produtos, desenvolvimento de produtos | Nível 5 | Empresas completamente servitizadas |
| 14 | Coordenador de Direitos | sim | não | sim | sim | não | não | Traduções e assessoria no uso do conteúdo para outras formas de entretenimento | Nível 4 | Empresas altamente servitizadas |
| 15 | Diretora de Exportação | não | não | sim | sim | não | não | Treinamento | Nível 1 | Empresas predominantemente manufatureiras |
| 16 | CEO | não | não | sim | sim | não | não | Treinamento sobre novos usos para os produtos | Nível 1 | Empresas predominantemente manufatureiras |
| 17 | Gerente de Exportação | não | não | não | sim | sim | não | Food service, atendimento customizado | Nível 1 | Empresas predominantemente manufatureiras |
| 18 | CEO | não | não | não | sim | não | não | Produtos customizados, projetos de exposição baseado em inteligência de mercado | Nível 3 | Empresas moderadamente servitizadas |
| 19 | Gerente de Exportação | não | não | não | sim | sim | não | Garantia e assistência técnica, treinamento | Nível 2 | Empresas levemente servitizadas |
| 20 | Gerente de Exportação | não | não | não | sim | não | não | Garantia, assistência técnica, logística reversa, upcycling | Nível 2 | Empresas Levemente servitizadas |

Tabela 5 - Modos de atuação internacional e nível de servitização das empresas estudadas (continuação)

| Código da Empresa | Cargo do entrevistado | Joint Venture | Franquia | Cross Border B2C ou B2B/Marketplaces | Atuação via distribuidor ou representante comercial no exterior | Estrutura comercial e atendimento fora do Brasil | Fabricação fora do Brasil | Tipo de serviço oferecido no exterior | Classificação pelo nível de servitização | Descrição da Escala Mastrogioacomo et al. |
|-------------------|---------------------------------|---------------|----------|--------------------------------------|---|--|---------------------------|--|--|---|
| 21 | CEO | não | não | não | sim | sim | não | Treinamento no uso dos produtos | Nível 1 | Empresas predominantemente manufatureiras |
| 22 | CEO | não | não | sim | sim | não | não | montagem de móveis | Nível 1 | Empresas predominantemente manufatureiras |
| 23 | CEO | não | não | não | sim | não | não | Treinamento no uso dos produtos, inteligência de mercado baseada em CRM | Nível 2 | Empresas levemente servitizadas |
| 24 | Gerente de Exportação | não | não | não | sim | não | não | Garantia e assistência técnica, manutenção preditiva, treinamento | Nível 3 | Empresas moderadamente servitizadas |
| 25 | Research & Development Director | não | não | não | sim | sim | não | Garantia, assistência técnica | Nível 2 | Empresas levemente servitizadas |
| 26 | CEO | não | Sim | não | não | Sim | não | Projetos especiais totalmente customizados, assistência técnica vitalícia, upcycling | Nível 5 | Empresas completamente servitizadas |
| 27 | Gerente de Exportação | não | não | sim | sim | não | não | Customização de produtos | Nível 1 | Empresas predominantemente manufatureiras |
| 28 | CEO | não | não | não | sim | sim | não | Pesquisa e desenvolvimento, formulação de produtos | Nível 5 | Empresas completamente servitizadas |
| 29 | Diretor de Tecnologia | não | não | não | sim | sim | sim | Locação de equipamentos, manutenção preditiva | Nível 5 | Empresas completamente servitizadas |

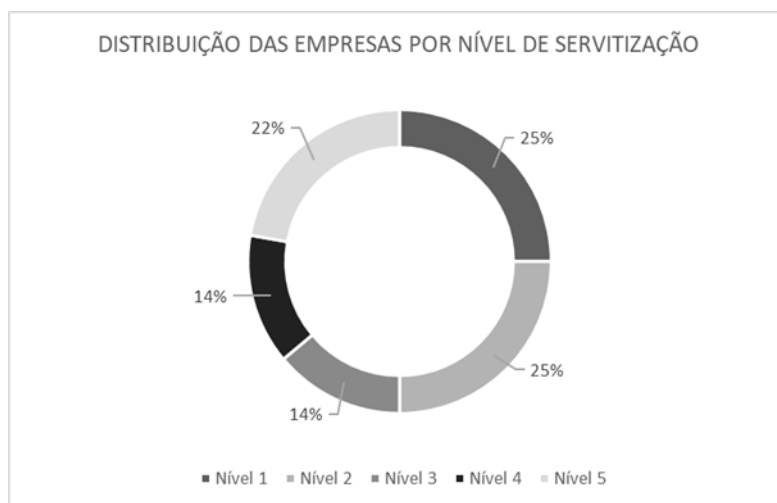
Tabela 5 - Modos de atuação internacional e nível de servitização das empresas estudadas (continuação)

| Código da Empresa | Cargo do entrevistado | Joint Venture | Franquia | Cross Border B2C ou B2B/Marketplaces | Atuação via distribuidor ou representante comercial no exterior | Estrutura comercial e atendimento fora do Brasil | Fabricação fora do Brasil | Tipo de serviço oferecido no exterior | Classificação pelo nível de servitização | Descrição da Escala Mastrogioacomo et al. |
|-------------------|------------------------------------|---------------|----------|--------------------------------------|---|--|---------------------------|---|--|---|
| 30 | Diretor de Exportações | não | não | não | sim | não | não | Treinamento sobre novos usos para os produtos, food service | Nível 1 | Empresas predominantemente manufatureiras |
| 31 | CEO | não | não | não | sim | não | sim | Treinamento da equipe de desenvolvimento de produtos dos clientes | Nível 2 | Empresas levemente servitizadas |
| 32 | Trader | não | não | não | sim | sim | não | Treinamento para utilização dos produtos | Nível 2 | Empresas levemente servitizadas |
| 33 | CEO | não | não | não | sim | sim | não | Locação de equipamentos, desenvolvimento de projetos especiais | Nível 5 | Empresas completamente servitizadas |
| 34 | Gerente de Exportação | não | não | sim | sim | sim | não | Customização de produtos no ponto de venda, garantia, assistência técnica, manutenção preditiva | Nível 4 | Empresas altamente servitizadas |
| 35 | CEO | sim | não | sim | não | sim | não | Audiobooks, Audionewspaper, conteúdos digitais, serviços customizados | Nível 5 | Empresas completamente servitizadas |
| 36 | Gerente de Relações Institucionais | não | não | não | sim | sim | sim | Locação de equipamentos, garantia, assistência técnica, manutenção | Nível 5 | Empresas completamente servitizadas |

4.1.1. Níveis de servitização das empresas da amostra

A classificação das empresas por nível de servitização apresentada na tabela 6 permitiu uma melhor compreensão sobre a evolução das empresas brasileiras incluídas na amostra na implementação dessa estratégia. Sumarizando graficamente o perfil das empresas que foram incluídas no estudo, chegamos à seguinte distribuição por nível de servitização (ver Gráfico 2).

Gráfico 4 - Distribuição das empresas por nível de servitização



É possível notar que temos uma amostra bem distribuída nos níveis de servitização. Temos 25% das empresas no primeiro nível, o que faz bastante sentido dado a complexidade de implantação dessas estratégias à distância. Observamos ainda que segundo dados do Ministério da Economia, por meio do sistema Comexstat, temos cerca de 28 mil empresas exportadoras no Brasil, das quais apenas 500 são multinacionais brasileiras e, segundo dados da Agência SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio Empresarial), 40% são micro e pequenas empresas. Como as pequenas empresas tem maior dificuldade de alcançar maturidade e volume de negócios na exportação, apresentam dificuldades de implantar estratégias como a servitização.

A seguir, temos 25% das empresas no nível dois, em especial médias empresas que têm consciência sobre as tendências de mercado e da importância da servitização para agregação de valor, porém, ainda oferecem serviços obrigatórios pela legislação do país-alvo, ou que são alavancadores da venda de produtos. Nos níveis três e quatro temos 14% das empresas em cada nível. Nestes casos a empresa avançou para estágios mais elevados de serviços, mas ainda não consegue monetizar e converter totalmente o modelo de negócios para uma oferta de serviços que

acompanha todo o ciclo de vida do produto. Talvez possa ser um indicativo de um “*stuck in the middle*”, a empresa implantou os serviços mas não com a velocidade e sofisticação necessárias e apresenta dificuldades para chegar ao nível cinco.

O nível cinco conta com uma participação de 22% das empresas, o que dá robustez ao trabalho, considerando o objetivo de compreender como as empresas adotam a servitização na internacionalização. Esta distribuição demonstra que a escolha da amostra, que foi selecionada intencionalmente, foi satisfatória para compreender o fenômeno.

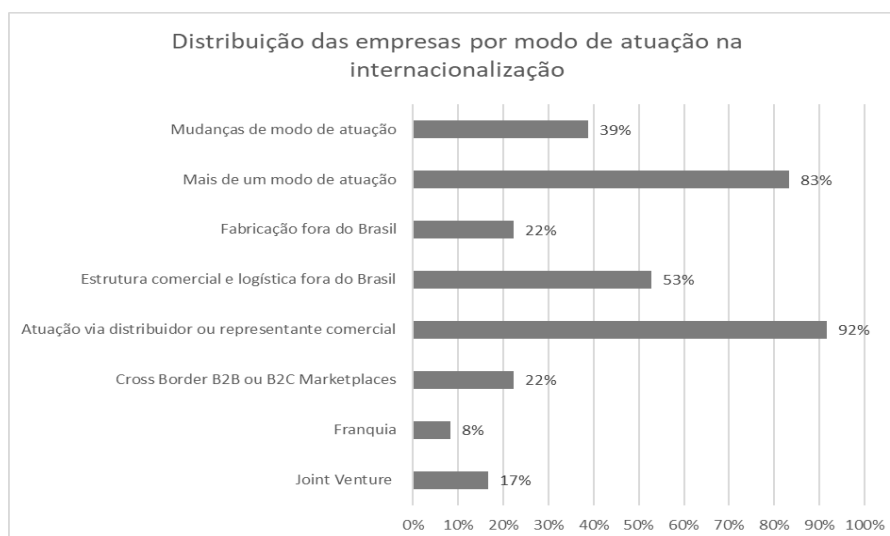
4.1.2. Modos de atuação na internacionalização das empresas da amostra

As empresas foram também classificadas pelo modo de atuação que utilizam na internacionalização, e foi feita a constatação se a partir da implantação da servitização ela promove mudanças de modo de atuação, resultando na seguinte tabela 6 de classificação e gráfico 5.

Tabela 6 - Distribuição de empresas por nível de servitização e modo de atuação internacional

| Modos de atuação Nível de servitização | Joint Venture | Franquia | Cross Border B2B ou B2C Marketplaces | Atuação via distribuidor ou representante comercial | Estrutura comercial e logística fora do Brasil | Fabricação fora do Brasil | Mais de um modo de atuação | Mudanças de modo de atuação | Total de empresas | Representatividade na amostra |
|--|---------------|-----------|--------------------------------------|---|--|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------|-------------------------------|
| Nível 1 | 1 | 0 | 4 | 8 | 3 | 1 | 8 | 0 | 9 | 25% |
| Nível 2 | 0 | 0 | 0 | 9 | 3 | 3 | 6 | 1 | 9 | 25% |
| Nível 3 | 1 | 0 | 0 | 5 | 2 | 1 | 3 | 2 | 5 | 14% |
| Nível 4 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | 0 | 5 | 3 | 5 | 14% |
| Nível 5 | 1 | 2 | 1 | 6 | 8 | 3 | 8 | 8 | 8 | 22% |
| Total | 6 | 3 | 8 | 33 | 19 | 8 | 30 | 14 | 36 | 100% |
| Participação | 17% | 8% | 22% | 92% | 53% | 22% | 83% | 39% | N/A | N/A |

Gráfico 5 - Distribuição das empresas por modo de atuação internacional



A partir da tabela 6 e do gráfico 3, é possível concluir que a exportação via um distribuidor, representante ou agente no exterior é o modo de atuação preferido pelas empresas na internacionalização, com 92% das empresas atuando neste modo. Esse fenômeno se justifica pelo menor risco e menor comprometimento com o mercado-alvo neste modo de atuação. Seria o primeiro estágio da internacionalização conforme o modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (2009). Seguindo as mesmas premissas do modelo, temos 53% das empresas com estrutura comercial e/ou logística no exterior, o segundo estágio da internacionalização. Na sequência os demais modos como joint venture (17%), franquia (8%), e operações de e-commerce (22%) e fabricação fora do Brasil (22%). Estes modos de atuação demandam da empresa assumir maior risco, seja ela por potenciais passivos jurídicos ou pela necessidade de investimento no exterior, seja em aquisições (*brownfield*) ou no investimento estrangeiro direto (*greenfield*). A amostra confirma o modelo de Uppsala de inovação incremental, onde a empresa começa a atuar no exterior com menor risco e comprometimento, e, a medida que desenvolve competências e aprendizado, além de aumentar seu volume de negócios, passa a evoluir nos estágios da internacionalização.

4.2. Análise das entrevistas

Passamos então para a apresentação dos insights que emergiram do campo, organizados de acordo com as perguntas de pesquisa (EISENHARDT, 2016). A análise dos dados “crus” resultou em 127 códigos que foram posteriormente compilados, gerando 39 construtos de terceira ordem e 1 construtos de segunda ordem para os 3 fatores críticos a serem observados na servitização na internacionalização

Foram feitos vários ajustes no *template* inicial, dos quais salientamos:

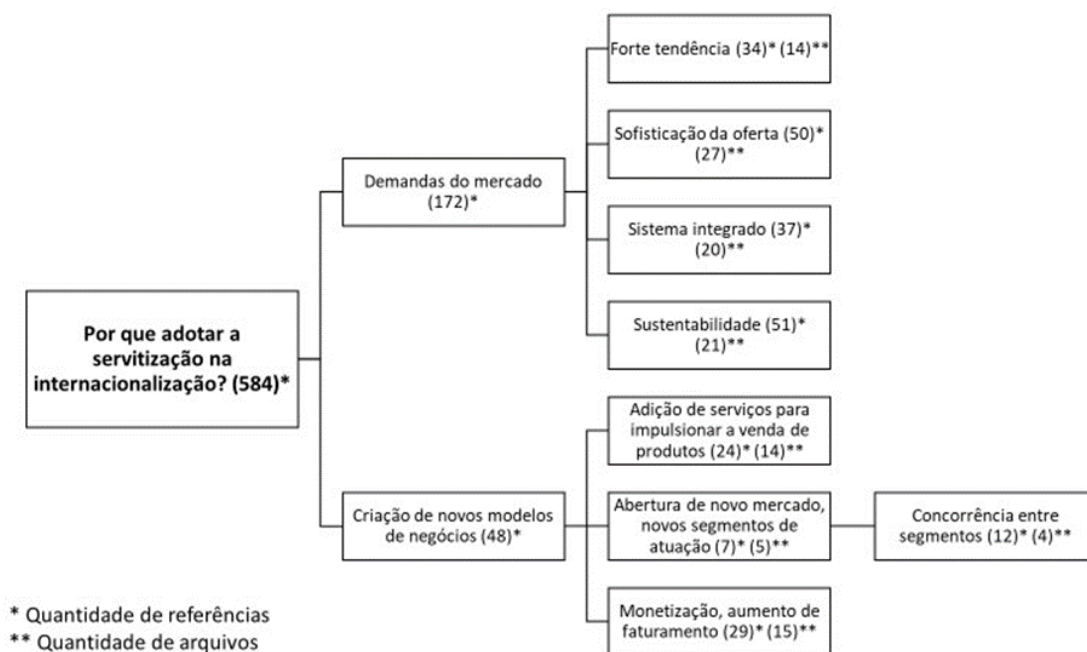
Na primeira etapa da análise de dados os cinco códigos iniciais propostos para a subquestão 1 foram ampliados para sete, sendo encontrados 48 subcódigos. Na análise das respostas para a subquestão 2, foram encontrados 46 subcódigos agrupados em 6 códigos principais, um a mais do que no *template* inicial. Já no caso da subquestão 3, os códigos foram ampliados para 11, sendo encontrados 24 subcódigos. Posteriormente foram analisadas as 1552 referências dos 45 arquivos que foram agrupadas por semelhança e implicação em relação à servitização na

internacionalização, o que resultou um template final que indica os principais motivadores da servitização na internacionalização, os desafios a serem enfrentados e os impulsionadores da servitização, os diversos modos de atuação no exterior e por fim os fatores críticos da servitização na internacionalização.

4.2.1. Subquestão 1: Por que adotar a servitização na internacionalização?

Analisando as entrevistas com foco na solução da subquestão 1 foram constatadas 584 referências sobre a razão de adotar a servitização na internacionalização. A figura 3 sintetiza as razões encontradas, apontando resumidamente a quantidade de referências encontradas e a quantidade de entrevistados que as citaram.

Figura 2 - Porque adotar a servitização na internacionalização?



O número de referências encontradas nos levam a concluir que os principais motivadores são as demandas do mercado (172 referências), e, em menor grau, com a criação de novos modelos de negócios (48 referências), para que a empresa possa competir em novos segmentos. Atender as demandas do mercado passa pela compreensão da servitização como uma forte tendência, por transformações na empresa buscando uma sofisticação de sua oferta, pelo oferecimento de produtos e serviços como uma solução integrada, e, pelo entendimento dessa estratégia como

uma forma de dar sustentabilidade ao negócio, contribuindo também para a sustentabilidade de sua cadeia de valor. Já a criação de novos modelos de negócios leva as empresas a adicionar serviços à sua oferta para alavancar a venda dos produtos, a cuidadosamente refletir e aprimorar as formas de monetização e a atuar em novos segmentos. No caso de atuação em novos segmentos de mercado, as empresas podem ou não montar estruturas separadas para vender produtos e serviços, dependendo de sua capacidade de governança e solução dos conflitos entre os responsáveis pelas vendas de cada um dos segmentos, evitando assim processos de canibalização de um ou outro segmento.

4.2.1.1. Demandas do mercado

Aprofundando nossa análise, começamos por entender as motivações das empresas para implantar a servitização na internacionalização. A maioria das empresas, em especial as empresas que estão nos níveis mais elevados de servitização, indicam que o processo de servitização na empresa começou como uma reação a demandas do mercado, ou seja, por solicitação de clientes. Mais especificamente, empresas em níveis mais elevados de servitização e que adotam modos de atuação com maior risco na internacionalização, estão mais expostas às exigências do mercado internacional e novas tecnologias, e reconhecem a servitização como uma forte tendência global, fazendo com que a empresa tenha de se adaptar para não perder mercado no longo prazo. Já as empresas em níveis mais baixos de servitização e com comprometimento com o mercado inferior na internacionalização, adotam serviços como forma de impulsionar a venda de produtos ou solucionar problemáticas sobre o correto uso do produto pelo consumidor estrangeiro, o que pode ocasionar um número maior de trocas e devoluções.

“Nós entendemos que a servitização vai chegar a ser... quase todo o nosso negócio vai ser servitização. Nós vamos só vender serviço, vender horas de máquina, controlar máquina funcionando. Por isso que nós temos que ter esse domínio do que o cliente vai usar. Isso é, talvez buscando por esse caminho, você vai achar... o ponto final é: todo mundo vai servitizar o seu negócio lá na frente.” (Empresa29)

“A gente aqui no Brasil acha que água quente é normal, mas não é. É um luxo. Os africanos ficam muito interessados quando veem um produto que custa. É muito barato em comparação com outro sistema. Então é importante você — quando vai abrir o mercado que não teve chuveiro ainda, que não tem nenhuma expertise — ter esse cuidado, senão você acaba queimando o filme do produto.” (empresa 19)

Como apontado no estudo de Westbrook e Angus (2021), os relatos dos entrevistados confirmam que se verifica uma diminuição do interesse dos clientes internacionais pela posse dos produtos, e uma procura por alternativas a essa posse tal como a locação por períodos predeterminados. Esta preferência é potencializada pela constante necessidade de atualização tecnológica dos produtos, levando o cliente a decidir pela troca constante de produtos e equipamentos por versões mais atuais. Preocupações com a sustentabilidade e a economia circular completam o cenário, uma vez que o consumidor estrangeiro demonstra ter maior preocupação com a sustentabilidade do que o consumidor brasileiro. Dessa forma a motivação para o atendimento das demandas dos clientes internacionais é potencializada, conduzindo as empresas a considerar a servitização como meio de permanecer competitiva no mercado externo. Esta forte tendência foi apontada em 14 das 45 entrevistas e recebeu 34 referências.

“E um ponto importante que nos levou a isso é que nós sabemos que no futuro, muito provavelmente, nós vamos ter mais servitização do que venda de máquinas, senão, somente servitização.” (empresa 29)

“Eu tenho a impressão de que... igual ao nosso mercado, outros também... o número de unidades indo para esse mercado de... não de aluguel especificamente, que é o nosso *product as a service*... tem subido ano após ano, e eu acho que a tendência é continuar crescendo e talvez acelerar.” (empresa 12)

Ao mudar seu foco, de uma visão voltada à produção para uma visão totalmente voltada ao consumidor, 27 empresas, ou seja, 75% da amostra, relataram que tiveram de promover mudanças de portfólio, de estrutura de atendimento e qualificação de pessoal. Encontramos 50 referências de movimentos de sofisticação da oferta feita ao cliente e consumidor final. Uma busca intensa por agregar valor para o consumidor.

“Houve umas mudanças importantes pelo perfil de serviços diferenciados. Uma coisa é você vender um serviço, um motor, um inversor, e dar manutenção só para aquele produto estanque, hoje você tem que pegar uma coisa mais ampla. As áreas de *service* da empresa 36 tiveram que fazer uma série de adaptações para poder ter um atendimento diferenciado.” (empresa 36)

“Ele procura um livro, eu quero entregar o livro para ele, independente do formato. Entendeu? Então a nossa estratégia toda é centrada no cliente assim. Em o que o meu cliente quer. É ele quer ter aquele livro. E muitas vezes, quando você ouve um livro, ou quando você compra em E-book no Kindle, você tem vontade de ter o livro físico. (empresa 35)

Outra modificação necessária para atender às demandas do mercado que exige

cada vez mais conveniência, consiste na adição de mais produtos e mais serviços à oferta da empresa. Essa nova combinação foi relatada por 20 entrevistados e teve 37 referências. O conceito de sistema integrado ou solução integrada emerge dos relatos dos entrevistados como um ponto crucial a ser considerado na servitização.

“A gente precisa agora... a nossa ideia, dentro desse projeto, era colocar outras empresas de produtos similares, mas não concorrentes, nesse mesmo esquema de consignação, para a gente oferecer uma solução de vários produtos, em vez de oferecer só o chuveiro. A gente tem chuveiro, tem cano, tem fio, tem tomada. Talvez, em um terceiro momento, seria compartilhar um vendedor que estivesse lá, porque a África é longe, é difícil.” (empresa 19)

“A nossa origem é a odontologia, então tudo o que o dentista compra de *devices* nós fazemos. Nós somos, praticamente, uma das únicas companhias do mundo que fornece uma clínica de dentista inteirinha montada.” (empresa 1)

A sustentabilidade aparece fortemente entre as tendências motivadoras do processo de servitização (i.e., 51 referências em 21 entrevistas). O fato de muitos consumidores estarem abertos e querendo comprar materiais de segunda mão abre espaço para a oferta de serviços de *upcycling* e logística reversa. Outras empresas entendem que os serviços estão intrínsecos a movimentos de mudança na governança da empresa e que leva à sustentabilidade. O próprio processo de mudança cultural, colocando o consumidor como foco central e sendo então o processo de servir o mais importante que produzir, torna a empresa mais sustentável economicamente, uma vez que atende as necessidades do mercado. Aparece também a necessidade de adaptações para enfrentar problemas de infraestrutura e de meio ambiente no país-alvo, questões como poluição, por exemplo, que afetam a durabilidade dos produtos. A totalidade das empresas entrevistadas que adotam a servitização têm a sustentabilidade como um elemento de preocupação.

“E para mim o servir é o que traz sustentabilidade, se você para de servir você deixa de existir, é isso que eu acredito seja como um ser humano, como indivíduo, mas também como empresa. Se você parar de servir você para de existir, você deixa de existir.” (empresa 13)

“E essas cadeias, o grupo já... hoje a gente fala em ESG, bioeconomia, a empresa 28 tem na sua alma a questão da distribuição de renda, da sustentabilidade no campo. Muito antes, os acionistas já se preocupavam com isso, tanto que fundaram o Programa Parcerias para um Mundo Melhor. O que é esse programa? Todos os agricultores ligados às nossas cadeias produtivas - às vezes são pequenos agricultores, às vezes são coletores no meio da floresta, a gente tem mais de 1000 famílias cadastradas coletando jaborandi na Amazônia do qual é extraído um

ingrediente farmacêutico ativo que é exportado para o mundo inteiro - são englobados nesse programa.”

4.2.1.2. Criação de novos modelos de negócios

Continuando o estudo sobre as motivações das empresas para adotar a servitização na internacionalização, os resultados confirmam as mudanças intencionais nos modelos de negócios a partir da servitização. Em alguns casos, a servitização ocorre, não para atender a demanda do mercado, mas porque a empresa quer competir em um novo segmento de negócios, em um outro mercado. Por exemplo, nos casos de leasing ou aluguel de equipamentos, empresas alegam que o cliente do aluguel não é o mesmo do cliente que compra os equipamentos. Os equipamentos alugados são novos e feitos sob medida para o aluguel, sendo que após um ou dois anos no modelo de aluguel, é feito um *retrofit*, recebem certificação e vão para o mercado de equipamentos usados. Sendo assim, a servitização torna-se uma oportunidade de adicionar dois segmentos novos de atuação para a empresa, o *product as a service* e a venda de usados. Na internacionalização isso é feito, por enquanto, nos países em que as empresas possuem fabricação própria, já que é necessária a estrutura para realizar o *retrofit* do maquinário e nem todos os representantes ou distribuidores estão aptos a fazê-lo, podendo gerar custos logísticos de importação e nova exportação das máquinas. Aí temos inclusive restrições da nossa legislação que permite a importação de usados em casos muito específicos. Há legislação que permite operações de leasing internacional, o arrendamento mercantil, porém não é exatamente o caso do modelo aplicado pelas empresas. Surpreendentemente, no mercado de alimentos também surgiu um movimento de agregação de um serviço com abertura de um novo segmento, o turismo.

“Como a empresa 29 fábrica, ele tem como recuperar, ou seja, ela alugou esse produto por, digamos, dois anos, essa máquina retorna, ela não é um leasing, é um aluguel mesmo, o cliente não pode comprar esta máquina que está alugada, inclusive. Essa máquina tem que voltar para a empresa 29, que faz um retrofit dessa máquina, e essa máquina é vendida em um mercado que é de valores mais baixos de máquina.” (empresa 29)

“...manequim “as a service”, porque você não precisa ter na realidade o domínio do manequim, você precisa ter o uso, está certo, então você não precisa comprar manequim, então se eu sei que o manequim é parte da moda e que os melhores players

hoje trocam manequins a cada três anos, eu posso te oferecer um aluguel por três anos, daqui a três anos a gente vai analisar de novo a sua loja, vai ver o seu cliente como está o lifestyle dele e pego esses manequins, reciclo e te forneço manequins em poses novas, em situações novas para criar um novo ambiente na sua loja, então você não vai ter mais que adquirir um manequim, você vai alugar o manequim, está certo e vai usá-lo por um tempo de... tirando o melhor dele de uma forma bastante acessível também.” (empresa 18)

Há desafios a serem vencidos ao se tornar player em um novo segmento, a empresa tem de lutar internamente contra uma possível concorrência entre segmentos. Algumas empresas separam em estruturas distintas a venda de produtos e a venda de serviços, como já havia sido recomendado no estudo de (OLIVA; KALLENBERG, 2003). Outras empresas tomam medidas de treinamento interno e qualificação do pessoal de vendas para que estejam aptos a compreender claramente o que se aplica ao caso do cliente, se é a venda ou se é o aluguel, considerando que o cliente é o mesmo e dependendo do contexto e do momento do cliente ele pode querer comprar ou alugar.

“A equipe de vendas prefere vender. Só que, se ela não vender, ela pode alugar. Só que ela não pode alugar errado no lugar daquilo que devia ter sido vendido. Então, esse é o ponto principal que nós tivemos que mudar, ou seja, internamente, alinhamento com a equipe de vendas. Para que que serve o aluguel? Para que que serve a venda? Esse é o ponto principal. Hoje em dia, não tem mais tantas dúvidas com relação a isso e a qualidade do aluguel ficou bem melhor, ou seja, alugando mais certa do que no início.” (empresa 29)

“Só que a gente observa que os revendedores têm mais sucesso, especialmente em locação, são os que têm uma estrutura dedicada a fazer isso. Um ponto importante que você falou, a gente tinha essa coisa: "esse é um cliente de locação, esse é um cliente de compra". E, na verdade, não é. O mesmo cliente pode ser um cliente de locação e de compra, dependendo do projeto que ele tem, da localidade em que ele está operando, da situação que ele está passando naquele momento. Então esse paradigma de que o cliente é um ou outro... a gente observa, nos mercados desenvolvidos, que é assim, o cliente vai alugar ou vai comprar, dependendo da situação que ele tem, do desafio que ele tem. De repente, ele compra alguma linha de produtos, e outra linha de produtos ele prefere alugar.” (empresa 12)

Quatorze dos entrevistados fizeram 24 referências à combinação de produtos e serviços para gerar um impulsionamento da venda de produtos. Não estariam ainda em um processo de transformação do modelo de negócios. Caracteristicamente são empresas dos níveis um, dois e três de servitização, que estão experimentando e reconhecendo a resposta do mercado à agregação de serviços. Impulsionar a venda

de produtos, ou até não perder participação de mercado ou cumprir requisitos da regulamentação do país-alvo são os motivadores destas empresas. Ao mesmo tempo serviços de treinamento e de manutenção podem perder o efeito agregador ao longo do tempo, passando a ser um mero pré-requisito.

“Quanto mais espalhado o chuveiro está naquele país, menores são os problemas. Então as assistências técnicas promovem um aumento de venda, mas elas vão diminuindo o custo ao longo do tempo, pelo aprendizado tanto da própria assistência quanto da própria população, com o produto.”

“Porque uma vez que você desenvolve - no mercado farmacêutico isso é muito forte - você não tem, você vai comprar de quem depois? Porque é tanta regulamentação, é tão complexo o desenvolvimento que é mais fácil você depois continuar com o parceiro ligado ao começo da história.” (empresa 28)

O aumento de ganhos é certamente um dos maiores motivadores da servitização. Ao conseguir monetizar o serviço a empresa se mobiliza para dar passos maiores. As empresas que prestam serviços no exterior via seu distribuidor ou representante usualmente deixam para seus parceiros o lucro da prestação de serviços, sentindo o efeito positivo somente no aumento das vendas. Mas 15 das 36 empresas relataram ter sido bem-sucedidos na monetização, fazendo 29 referências ao processo de rentabilizar o investimento na servitização.

“Como eu disse, a gente mede no número de série e a gente prioriza esses negócios que a gente sabe vão ter melhor rentabilidade de ganhos de cauda também. Então sem dúvida, essa informação volta, é calculada, e a gente utiliza isso para tomar uma decisão.” (empresa 12)

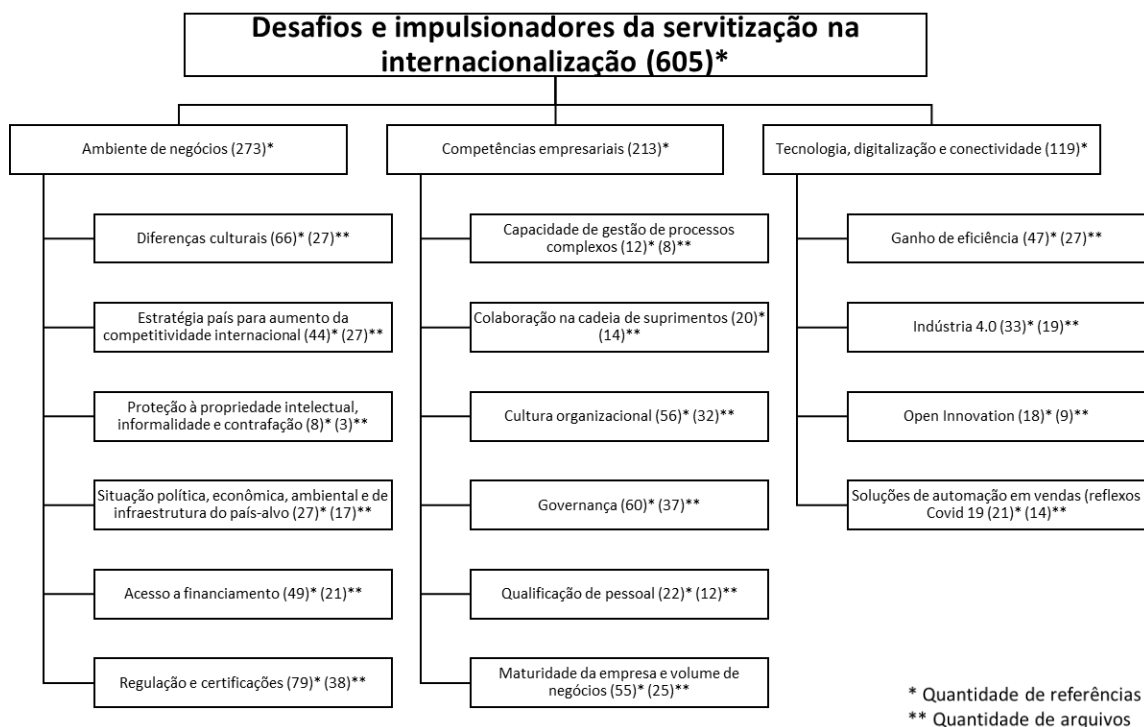
“Ele paga. Ele paga, mas muitas vezes é um valor, que rompe a barreira do preço, entregando para ele uma satisfação e muitas vezes ele não olha simplesmente se é barato ou se é caro. Ele busca outros atributos, nessa entrega de serviço personalizado.” (empresa 34)

4.2.2. Subquestão 2: Quais os principais desafios e impulsionadores da servitização na internacionalização?

Antes de prosseguir para a análise de como as empresas adotam a estratégia de servitização na internacionalização, e, diante de uma lógica que começa com a motivação para a servitização, depois o seu planejamento e por fim a implementação, consideramos essencial identificar quais são os limitadores e os impulsionadores da servitização. Quase a totalidade dos construtos encontrados ora assumem o papel de

desafios, ora impulsionadores, dependendo do ambiente de negócios, das competências empresariais e dos investimentos em tecnologia, digitalização e competitividade. Por isso, as 605 referências e os 16 construtos encontrados foram agrupados nestas três verticais como se pode ser verificado na figura 3.

Figura 3 – Desafios e impulsionadores da servitização na internacionalização



O construto mais referenciado foi a regulamentação e a certificação, com 79 referências. Com um ambiente de negócios turbulento provocado pela crise econômica gerada pela pandemia, inúmeros países vêm usando medidas regulatórias e exigências de certificação para aumentar as barreiras de acesso ao mercado. Diante do cenário difícil, empresas que iriam iniciar o processo de internacionalização tiveram dificuldades, enquanto empresas que já tinham consolidadas as suas operações internacionais, intensificaram as vendas para o exterior e fizeram investimentos em novos projetos. Isso se deu porque clientes internacionais passaram a preferir comprar de fornecedores com quem já haviam tido muita experiência, evitando o desenvolvimento de novos fornecedores. De certa forma ao mesmo tempo que as exigências tiraram empresas de alguns mercados, para as empresas que já haviam se adaptado e obtido suas certificações, as barreiras impostas funcionaram como vantagens competitivas. O grande *insight* é que os desafios funcionam também como impulsionadores do processo de servitização na internacionalização, dependendo da

maturidade da empresa e da sua velocidade de reação.

4.2.2.1. Ambiente de Negócios

Começamos pela análise dos impactos do ambiente de negócios sobre a servitização na internacionalização das empresas brasileiras. Como se trata de um estudo que contempla a internacionalização, é natural que encontremos como elemento facilitador ou dificultador as diferenças culturais entre país de origem e país de destino. Foram encontradas 66 referências, em 27 entrevistas, às diferenças culturais. Curiosamente, essas diferenças culturais impulsionam mais do que desestimulam a servitização. Isto porque, justamente pelo fato de existirem barreiras culturais, há a necessidade de se aproximar do consumidor. Neste sentido muitas empresas adotam processos de treinamento, serviço pós-venda e customização para diminuir o impacto das diferenças sobre o uso correto dos produtos. Sob o aspecto de superação das diferenças as empresas brasileiras têm muito sucesso. São hábeis na evolução do relacionamento e extremamente criativas ao se adaptar ao mercado, assim como são ágeis em aproveitar oportunidades geradas por barreiras criadas para o fornecimento de produtos de outros países devido ao distanciamento cultural.

“Nós nunca apresentamos, nos Estado Unidos, tapioca como tapioca. Sempre falamos de *alternative flour*. Apresentávamos como uma farinha alternativa. Porque se eu levasse a tapioca eu teria que dialogar com o mercado da saudade, que não é bom.”
(empresa 17)

“Sobre o aspecto da prestação de serviços, as diferenças culturais pesam e pesam bastante. Mas a gente reparou uma coisa. Aquela questão cultural que cria o distanciamento é mais aquele momento que no primeiro contato você tem um estranhamento. Quando você consegue romper esse estranhamento inicial o cliente é muito mais parecido. Ele tem muito mais pontos de similaridades do que diferenças. Isso é muito notório.” (empresa 32)

Assim como as diferenças culturais, a falta ou existência de apoio governamental pode se tornar um impulso ou desafio a servitização na internacionalização. As empresas externaram a preocupação com as fragilidades brasileiras em função de não existir uma estratégia país de longo prazo para a internacionalização. As políticas de fomento e incentivo ficam suscetíveis a mudanças de gestão. Apesar dos esforços do ministério da economia, os órgãos não atuam de forma integrada e automatizada, o que gera problemas de competitividade, afetando as operações das empresas e por consequência a transformação dos modelos e

negócios e a servitização. A legislação atual não permite flexibilidade de atuação no exterior e não leva em consideração as trocas combinadas de produto e serviço. Além da questão cambial restrita ao recebimento de produtos ou serviços e não uma combinação dos dois, a falta de mecanismos que permitam a isenção de imposto sobre a logística reversa dos produtos usados no exterior limitam o *product as a service*. Ao fazer a transferência física dos produtos para o mercado externo, a legislação existente obriga o exportador a cobrar pelo produto e não pelo uso do mesmo, além de não permitir o recebimento de aluguel e posterior produto usado sem procedimentos complexos e alta tributação. O reconhecimento internacional de certificações brasileiras é outro ponto que dificulta a intensificação de trocas comerciais, contudo algumas empresas solucionaram a questão, ou testando a segurança, eficiência e qualidade do produto em laboratórios estrangeiros, ou realizando investimentos em laboratórios próprios no exterior. Enquanto outros países conseguem adotar estratégias de promoção para conquistar relevância de marca de origem, este movimento se restringe a poucos segmentos no caso do Brasil, sendo quase inexistente de forma organizada no setor de serviços.

“Se você não tem isso de uma forma eficiente, o nosso país ainda não tem, sempre de busca pelos melhores centros e certificados mundialmente, a maioria está na Índia por incrível que pareça, existem centros na Índia reconhecidos.” (empresa 8)

“...mas o que é que é culinária brasileira de fato? E isso, se você perguntar o que é comida japonesa, no mundo inteiro, todo o mundo sabe o que é que é. Se você perguntar o que é comida italiana, no mundo inteiro, todo o mundo sabe o que é. O que é comida árabe, o mundo inteiro sabe o que é. E você falar que vai exportar produtos típicos da culinária brasileira... supercomplicado. Então aquilo que é meio que *specialties* da culinária brasileira, isso depende de uma articulação, de promoção, e precisa ser liderada por um órgão em Brasília. Individualmente nós podemos fazer a força, mas não vamos muito mais longe do que a gente está, não é?” (empresa 30)

Continuando a avaliação do impacto do ambiente de negócios, surgem questões ligadas à fragilidade brasileira quanto à proteção da propriedade intelectual, e, muitas preocupações com a concorrência desleal por meio da contrafação e da informalidade. Neste sentido a servitização pode contribuir para uma maior confiabilidade nos produtos, especialmente quando medidas informativas ao consumidor final são tomadas. Os modelos em que há customização e automação levam vantagens por agregar valor ao consumidor e o fidelizam, evitando a procura pela aquisição de produtos no mercado informal.

“Enfim, levamos nossas patentes para a Suíça e as registramos na Europa e nos

Estados Unidos. No resto dos países do mundo, a gente não faz registro de patente... porque a China não vai cumprir. Na cultura do chinês, patente é uma coisa que não existe. Então é complicado. A África não tem representatividade de patente, nem América do Sul nem América Latina também. O Brasil tem alguma coisa de patente ainda, mas nós somos muito fracos.” (empresa 9)

“Uma das dificuldades, é que são mercados, na grande maioria, bastante informais. Tem regiões remotas, nós temos muitos clientes em várias cidades e fazer um atendimento de qualidade, às vezes ele é difícil para toda a rede. A concorrência é muito forte, agressiva, existem concorrentes internacionais, existem entrantes regionais, existem mercados informais, existem contrabando.” (empresa 34)

Obviamente os impactos do ambiente político-econômico e de infraestrutura não são somente de mercado interno. As empresas que atuam internacionalmente estão expostas ao ambiente dos países-alvo. Dependendo da situação em que o país se encontra, ela pode se apresentar favorável ou desfavorável à adoção de estratégias de servitização.

“A decisão depende de condições de mercado, custos sempre são um fator importante, câmbio, restrições legais, locais, que aceitam ou não aceitam um tipo de equipamento aqui ou ali. Mas, sim, as fábricas no Brasil... para o Brasil, principalmente, e para a América Latina em um segundo momento, mas, como eu disse, alguns produtos são globais, são exportados para o mundo todo a partir daqui.” (empresa 34)

“E o que que ela fez? Ela percebeu que, com o produto dela, ela precisaria ter, por exemplo, um local de fabricação para oferecer um treinamento constante e uma assistência técnica muito rápida. E ela montou uma fábrica na Índia - ainda sofre com essa fábrica na Índia - tentou montar uma fábrica no México, mas a burocracia para montar uma fábrica no México inviabilizou montar a fábrica.” (associação 4)

O financiamento e acesso a crédito é reportado como fundamental para o sucesso da implantação da servitização. Além da necessidade de financiar a incorporação de novas tecnologias, é necessário que os clientes, principalmente os pequenos, também tenham acesso a crédito a juros baixos e possam financiar mudanças de infraestrutura para garantir a conectividade dos equipamentos.

“O que me interessa é ter acesso à linha de crédito, me interessa ter acesso a uma política mais forte. (empresa 9 em relação a sua fábrica na Suíça)

“Esse tipo de projeto está alinhado com o que nós chamamos de "Indústria 4.0", conectividade e os IoTs que falamos, "Internet das Coisas", que é mais falado nas indústrias, tem várias formas de fomento de projetos, principalmente no BNDES, que são muito vantajosos. Esse projeto, especificamente, nós não usamos nenhuma linha específica, mas nós usamos sempre linha de financiamento de projetos novos.”

(empresa 29)

“O que acontece é que, para aquisição de máquinas que são conectadas, o cliente final tem fontes de financiamento melhor, porque a máquina tem essa capacidade de conectividade.” (empresa 29)

Dentre as questões relacionadas ao ambiente de negócios, aparece com muita força a questão regulatória e as certificações. No total foram 79 referências de 38 dos 45 entrevistados. A regulação tanto inibe quanto impulsiona a servitização, uma vez que no caso de alguns setores, a regulamentação do país-alvo exige que serviços como garantia e assistência técnica sejam obrigatórios.

“Por lei a gente é obrigado a oferecer 24 meses de garantia, e a gente tem o suporte técnico que em princípio é gratuito, então se o cliente tem alguma dúvida, algum problema para programar o nosso produto a gente faz isso.” (empresa 2)

“Claro, é o que eu insisto aqui internamente na empresa, é para que é? É para que eles compreendam que o processo de certificação internacional, não é só uma barreira regulatória, é uma forma da empresa melhorar seu padrão de qualidade e de agregar valor, não é?” (empresa 7)

“Agora nós fizemos um application e para mais um certificado internacional, nós já somos gluten free, kosher, halal, tudo que você imaginar a gente é. Vegan, we are vegan, halal, kosher, temos FFC 22000. E vai agregando, porque o dinheiro recebido com uma negociação subsidia novos investimentos retroalimenta a indústria. Então a indústria passa a investir em certificação, a indústria passa a investir em comprar. A empresa acabou de comprar uma outra empresa, para já diversificar a linha de produto. Está indo agora para biscoitos funcionais e bolos funcionais.” (empresa 17)

No total foram 273 referências sobre questões ligadas ao ambiente externo da empresa, ao ambiente de negócios. Entende-se então que para adotar a servitização na internacionalização é necessário que a empresa considere muitas variáveis de mercado e esteja apta a identificar o momento certo de adotar a estratégia. Contudo, a servitização pode ser uma estratégia válida para a aquisição de *know-how* sobre o mercado-alvo, intensificando as trocas de informações mercadológicas, em especial quando adotados processos digitais, e tornando o relacionamento mais próximo do parceiro e do cliente internacional.

4.2.2.2. Competências empresariais

Encerrada a análise das questões que relacionadas ao ambiente externo à empresa, passamos a analisar os dados coletados sobre o ambiente interno da

empresa, como as competências empresariais, tanto da empresa quanto de seus parceiros e como impactam o processo de servitização na internacionalização. As competências para gestão de vendas internacionais de produtos e serviços são raramente encontradas em uma mesma organização e precisam ser desenvolvidas ou adquiridas, realizando-se contratações. Quando não existentes na estrutura interna da empresa ou do parceiro internacional, haverá um desafio a ser superado. Quando empresa e parceiro já mantem um direcionamento estratégico a atender às necessidades do consumidor, se beneficiam por ter colaboradores com competências apropriadas para a servitização, o que lhes colocam em posição de vantagem em relação às demais empresas.

A primeira, e, talvez mais importante competência, está ligada à cultura organizacional. Para adotar a servitização no processo de internacionalização, deve haver uma mudança no *mindset* da empresa. Além de ter um pensamento global, que já é uma premissa para uma internacionalização bem-sucedida, é imprescindível, que a empresa mude sua orientação estratégica para a prestação de serviços, ao invés de concentrar-se apenas na orientação para a produção. Outro ponto é que a empresa precisa colocar o cliente no centro de sua estratégia comercial, convertendo sua oferta em sistemas integrados que oferecem soluções. Esta nova visão precisa ser transmitida para toda a organização, incluindo a estrutura brasileira, as estruturas em países-alvo e os parceiros comerciais. A mudança cultural na empresa é tão importante que recebeu 56 referências de 32 dos 45 entrevistados. Ou seja, 71% da amostra.

“Então esse é o desafio do rental, é realmente ter essa cultura de serviço e de entender que os processos dentro da empresa são importantes para continuar servindo os clientes e se manter saudável e vivo.” (empresa 12)

“O pessoal entende que não vale a pena, que você fica muito vulnerável, que isso não funciona, que na hora que precisar mesmo de uma manutenção mais efetiva, ou alguma coisa, nós não vamos chegar a tempo como deveria, como as equipes internas.” (empresa 36)

“...mas eu acho que a servitização para impulsionar uma empresa para o mercado internacional, ela tem maior desafio, porque a estrutura dela para ela ter atuação no mercado externo é um fator de maior complicação no seu processo, porque a empresa quando ela vai pensar em estar no mercado ou por exportação ou por estar no mercado mesmo, é toda uma mudança de *mindset* do empresário e da sua estrutura, todos os funcionários precisam comprar essa ideia.” (associação 3)

Muito ligada à questão da cultura organizacional está a capacidade de gestão

de processos complexos. Uma vez incorporada à cultura global e à cultura de serviços na empresa, a gestão passa a ser transformar. Os processos de prestação de serviços internacionais são mais complexos do que a simples venda de produto. A gestão de um sistema produto-serviço passa a ser não só complexa, mas desafiadora. Dessa forma, a medida que a empresa incorpora o novo *mindset*, precisa estabelecer novos modelos de gestão que sejam eficientes nesta nova configuração.

“Rental não é uma indústria simples, mas ao mesmo tempo é uma indústria que não muda muito. Eu até estava tendo uma conversa com minha equipe nessa semana, e a gente estava discutindo como justamente muitas métricas, os KPIs, são as mesmas de 30 anos atrás. Ok, não tem problema, porque o desafio não é esse, o desafio é, na verdade, você ter a disciplina na operação, ter processos robustos com pessoas bem treinadas, e o entendimento da organização de que aquilo é importante para se manter.” (empresa 12)

“...então é um... você ter a capacidade de construir um relacionamento, uma relação de confiança e trabalho em conjunto é essencial nesse mercado. Porque são processos complexos.” (empresa 28)

“Eles analisaram o assunto e falaram: olha a gente quer investir em vocês porque vocês são uma empresa para ser global. Vocês não são limitados ao Brasil e esse negócio aqui ele tem total chance de ser global. A gente sempre pensava nisso, mas o brasileiro primeiro quer resolver a vida aqui. A partir da entrada desse fundo, a gente criou a gente enraizou muito isso de querer ir para outros países, não é? De fazer um APP de uma forma como se fosse fácil é ser traduzido para outros idiomas etc.” (empresa 35)

Com o aumento da complexidade dos processos é comum a empresa precisar modificar seu modelo de governança, impactado não só pela agregação de serviços como também pela gestão das operações internacionais, tanto as estruturas próprias quanto as parcerias comerciais. É comum que os novos modelos sejam construídos em formatos híbridos e desenhados conjuntamente com os parceiros.

“É um desafio, às vezes alguns distribuidores não querem. Por quê? Porque é muito mais fácil vender. Eu faço a continha de tempo de *holding cost* aqui, com uma taxa de juros... esse é o mais difícil que eu faço, o resto é só calcular margem, pau na máquina e vamos embora. Vai ficar mais complexo. Quem entender e conseguir fazer isso melhor vai sair na frente, vai estar vivo daqui a alguns anos.” (empresa 12)

“Primeiro. Na verdade, assim em termos de equipe é sistema de gestão e de valorização, não tem muito segredo, aí está muito relacionado ao sistema gestão que são meta, motivação, reconhecimento. Ao mesmo tempo que tem que dar todas as condições para que ele consiga fazer esse trabalho. Então a parte de informação, comunicação, apoio, vamos fazer um workshop junto. E obviamente ele vê valor quando ele está crescendo junto com você.” (empresa 13)

Há mais um elemento que precisa ser pensado para alcançar os novos parâmetros de qualidade e agregação de valor. A cadeia de suprimentos precisa estar alinhada com a nova proposta de valor da empresa. Os fornecedores precisam ser educados sobre os novos processos. Em muitos casos passam a fazer desenvolvimentos conjuntos e se integram com a empresa no processo de transformação. Quando não há colaboração na cadeia e nem elevados padrões de qualidade, é possível que aconteçam rupturas. É possível ainda que a empresa procure novos fornecedores no exterior, principalmente nos casos em que a empresa já atua no mercado externo há muitos anos. Ela se sente segura em importar de várias origens pois já está hábil na condução dos processos. Então a empresa modifica sua cadeia constituindo uma cadeia global de valor onde há trocas de produto e de serviço em todo esse ecossistema.

“...porque no Brasil realmente ou a gente tem um problema de qualidade ou principalmente um problema de custo, os custos do que a gente compra aqui não são competitivos, então como a empresa 2 ela acabou adquirindo essa cultura importadora e de buscar os seus próprios fabricantes, a gente tem hoje fornecedores em toda a Ásia, temos fornecedores até europeus e norte-americanos que nós não tivemos opção, tivemos que ir atrás deles para poder ter um custo mais competitivo.” (empresa 2)

“Procurei fornecedores que já estavam adaptados às exigências do mercado americano, até paguei um pouco mais caro, tendo vindo um pouco mais de longe, para me ajudar nesse processo.” (empresa 22)

“De qualquer forma, contando o nosso caso, fomos para lá fazer patente, fomos para desenvolver *supply chain*. Ou seja, a gente foi para lá desenvolver fornecedores que pudessem nos atender nas linhas premium que a gente queria construir ao longo do tempo. Encontramos esses caras. Foi difícil, mas encontramos.” (empresa 9)

A necessidade de qualificação de pessoal é mencionada em 12 entrevistas. Algumas pontuam a necessidade de desenvolver competências, em especial pela automação de processos. Outras competências importantes citadas são as habilidades de relacionamento e habilidade de falar idiomas. Para atender às rápidas mudanças, algumas empresas mudam as equipes. Novas formas de trabalho são citadas como uma alternativa para busca de pessoal qualificado para atuar na internacionalização e servitização.

“Encontrar parceiros locais que tenham qualificações, para fazer esse tipo de serviço, muitas vezes também é um desafio, tentativa e erro, às vezes funciona, às vezes não. Tem que continuar buscando um modelo que atenda, assim, as necessidades e

consiga dar uma resposta para o consumidor.” (empresa 34)

“A questão de pensar na melhoria da aplicação de mão de obra também, porque a servitização ela pode, a indústria 4.0, ou uma indústria mais avançada tecnologicamente, ela também impacta a questão de mão de obra do setor. Então, a gente tem alguns parceiros que pensam na melhoria, na capacitação, para que a gente tenha para a mão de obra um processo também de realocação.” (associação 3)

“Outra coisa é que, nas últimas contratações, ou investimentos em P&D de engenharia aqui no meu time, é tudo na parte de servitização, de conectividade, nuvem, engenheiros eletrônicos, para cuidar dessa parte que a gente sabe que é o futuro.” (empresa 29)

“Quando você fala em termos internacionais, a primeira coisa, que é um fator que dificulta, sempre será o idioma. Hoje nós temos pessoas aqui que falam quatro, cinco idiomas, nós temos pessoas que conseguem falar na língua deles.” (empresa 9)

Apesar do assunto não ser o foco central deste estudo, apareceu com bastante força e muito ligado aos processos de internacionalização, a questão de gênero. Sendo fiel às entrevistas realizadas, registramos que muitos gestores consideram que as questões de gênero são importantes e veem que as mulheres precisam ocupar mais espaços dado a sua capacidade de ser paciente, meticulosa, ser humilde para promover o aprendizado, entender que entrar no mercado externo ou modificar um modelo de negócios requer habilidades para iniciar um negócio do zero.

“E a questão de gênero é importante em um processo de internacionalização pela lógica da humildade de entender as limitações, de ser empático, de entender que não sabe. Porque ok, vou começar de novo, lá você é grande, aqui você é pequenino.” (empresa 17)

“A gente está tendo um movimento muito grande, por exemplo de café especiais no Brasil, está ficando nas mãos das mulheres. Seja as esposas, as filhas. As mulheres estão entrando mais firmemente dentro desse processo. Então a gente tem percebido isso claramente que muda realmente. Muda a perspectiva, não é? E aí você consegue trabalhar no formato muito diferenciado.” (associação 8)

O último dos limitadores relacionados a competências empresariais diz respeito à maturidade da empresa. Não se trata de quanto tempo ela existe, mas o quanto seu processo de internacionalização está maduro. Há empresas que conseguem fazê-lo muito rápido, já nascem globalizadas e entram no mercado externo ao mesmo tempo que no interno. Empresas com baixo comprometimento com o mercado externo, que exportam há poucos anos, apresentam maiores dificuldades para adotar estratégias de servitização devido à falta de conhecimento e de estrutura apropriada, provocada

pelo baixo volume de negócios com o mercado externo. As operações das empresas precisam estar robustas para que tenham capacidade de investimento.

“Nós até fizemos um estudo de tentar isso no Canadá. Mas o custo de armazenamento, você tem que estar lá, tem que acompanhar, deu uma inviabilidade no processo. Fizemos alguns estudos e, inicialmente, não compensa. Precisaria ter um suporte muito maior, uma estrutura muito maior que valesse a pena esse investimento.” (empresa 22)

“Porque... precisa de musculatura isso aí, não é? Precisa de escala, de tamanho, precisa chegar lá e bater na mesa, e falar: "olha, eu..."; enfim, hoje, muitos casos, a gente não é 5%, ou 10%, do faturamento do cara. Se você pegar uma distribuidora, uma importadora, vai ser 40% do faturamento do cara. "Eu quero que faça assim"; "eu quero que vocês sejam assim"; "quero que você opere no meu modelo"; eu não posso impor isso. Entendeu?” (empresa 30)

“...hoje o nosso faturamento está em 10% de exportação. Eu tenho a minha a rede privada que está comendo hoje na faixa de 15% a 20%, e o resto é SUS, na faixa de 60% a 70%. Nosso planejamento para o ano que vem é inverter esse número. A gente não quer depender mais do SUS como a gente depende hoje. Hoje a nossa orientação aqui é aumentar a exportação, aumentar mercado premium. (empresa 9)

4.2.2.3. Tecnologia, digitalização e conectividade

Por último, a agregação de novas tecnologias para viabilizar a servitização ganhou 119 referências. A transformação digital permeia as mudanças de processos para permitir que a servitização ganhe eficiência. Complementando o processo de digitalização a conectividade figura como elemento chave de sucesso ou insucesso na implementação da servitização, ainda mais nas operações internacionais. Embora os avanços tecnológicos permitam que os serviços sejam prestados de forma ágil e à distância, há desafios a serem enfrentados nos mercados ou regiões onde o acesso à internet é limitado ou ineficiente. Os equipamentos precisam de boas conexões para o compartilhamento de informações e funcionamento dos comandos. Tecnologias como o 5G passam a ser importantes para aceleração dos processos de servitização globalmente. Porém a aceleração do processo de digitalização vivido pelas empresas em 2020 por conta da pandemia Covid 19, provocou avanços também na servitização, onde as empresas passaram a utilizar mais recursos digitais na venda e relacionamento com os no exterior. Projetos de servitização que vinham sendo testados a passos lentos, foram rapidamente colocados em prática por não haver outro meio de alavancar as vendas respeitando as medidas de distanciamento social. Outro fator importante é que o ganho de eficiência gerado pela adoção de novas

tecnologias mitiga o aumento de custo exacerbado dos produtos e serviços viabilizando a oferta ao mercado dentro do limite de custo desejado pelo consumidor.

“A questão de você agregar valores tecnológicos ao produto tem que ter uma abrangência massiva, a indústria sempre necessita disso, não adianta você fazer para poucos, porque o custo fica muito alto. Só que muitas vezes esse aumento do custo acaba afastando o consumidor do produto, porque não é todo mundo que está disposto a pagar por certas tecnologias, às vezes demora para ter um período de maturação.” (empresa 24)

“Então a gente tem investido bastante em tecnologia exatamente para poder trabalhar essa transformação digital e melhorar a experiência do cliente. Então integração entre vários sistemas, conexão com o cliente, com o consumidor final, tentar a questão de data, tentar trabalhar dados para tentar tirar tendências disso tudo. Então tentar conectar, facilitar acesso.” (empresa 13)

“...mas o digital é o que manda, seja para alugar uma máquina do começo, seja para estender uma locação por mais tempo, ou pedir algum acessório que não está na máquina (o martelo hidráulico, por exemplo, ou uma garra para máquina, N coisas que são possíveis.” (empresa 12)

Os ganhos de eficiência produzidos pelas automações da Indústria 4.0 são essenciais ao processo de servitização. Empresas que estão nos níveis quatro e cinco da servitização na internacionalização fizeram implantações tecnológicas importantes e participam de programadas de fomento à inovação tecnológica.

“Tem alguns outros programas, no último um ano e meio, dois, nós entramos muito fortes na indústria 4.0, a gente fez a aquisição de quatro, cinco empresas ligadas à IoT, 4.0, manufatura avançada, inteligência artificial... Então essas empresas foram incorporadas ao grupo e então está crescendo a parte de serviços, vendas de serviços através do IoT, de uma série de serviços que a gente está criando.” (empresa 36)

“A gente tem um nível de P&D de 3%, 3,5% na média, porém alguns itens, por exemplo, com automação já sobem pelo perfil dos produtos. Eletroeletrônicos muito puros, sobe para 8%, 9%, as vezes até 10% de P&D. E um detalhe: 50% dos produtos que a gente comercializa hoje foram lançados nos últimos cinco anos, ou seja, a inovação tecnológica é muito forte então exige que você esteja sempre online em termos de P&D, em termos de mercados internacional, até porque o mercado demanda, tanto a nível de tecnologia, quanto a nível de normatização e certificações, para você exportar para 150 países você tem que responder à certificações de quase todos eles, que as vezes têm regras específicas, então em termos de normas e certificações a gente trabalha muito forte.” (empresa 36)

Juntamente com o movimento em torno da indústria 4.0 aparecem os projetos desenvolvidos em conjunto com *startups* e universidades. Empresas de porte maior

adotam práticas de *open innovation* por iniciativa própria, enquanto pequenas empresas são estimuladas por associações setoriais a interagir com o meio acadêmico e com o ecossistema de inovação de sua região. Essas interações impulsionam a servitização e são importantes não só para o desenvolvimento de inovações, mas também para acessar mais informações sobre os comportamentos dos consumidores internacionais.

“A empresa 36 sempre foi muito cultura fazer tudo em casa. Por anos começou esse movimento das Startups e nós: “não, não vamos soltar nossas demandas para fora, porque isso é um risco, vamos perder o controle...”, agora mudou. De uns anos para cá a gente tem utilizado muitas incubadoras, temos parcerias, então a cultura das startups está crescendo muito lá, está acentuando. Essa empresa 36 está atrelada à várias startups, há vários programas sendo desenvolvidos, não mais internamente pela empresa 36, mas por startups contratadas para atender as nossas demandas. Nós compramos uma startup recente também, há alguns meses, nessa área de IoT, compramos não, não é bem comprar, é parceria. Investimos.” (empresa 36)

“Se você está muito longe da academia, fica muito complicado. Eu acho que manter a academia perto, ter a política de relacionamento com os consulados... como é que funciona a estrutura do país, como a inteligência deles funciona? Entendendo os hábitos e tal... eu acho que talvez possa te ajudar se você for nessa linha. Talvez encurte alguns caminhos e possa dar mais certezas do que dúvidas.” (empresa 9)

Ao mesmo tempo que a Covid 19 provocou queda nas vendas de algumas empresas, restrições de viagens internacionais, problemas com logística internacional, fazendo com que as empresas não tivessem recursos suficientes para implementar novos projetos no exterior, a pandemia também impulsionou o processo de servitização das empresas que já estavam planejando essa transformação. Mesmo que algumas empresas não tenham avançado na escala de servitização, passaram a automatizar e digitalizar os processos que tinham. Para as empresas de nível um, dois e três na servitização, que adotam práticas de garantia, assistência técnica e treinamentos, o benefício foi muito grande pois mudou o *mindset* dos interlocutores, que anteriormente não aceitavam o formato digital. A tendência é que depois da pandemia surjam processos híbridos de relacionamento com o cliente e sistematização do compartilhamento de informações.

“...que foi um novo negócio, existia um outro ponto que fez com que ele fosse mais rápido do que o previsto, que foi a Covid. Então, a Covid fez com que nós tivéssemos que fazer com que isso fosse mais rápido, porque muitos clientes nesse período estavam tão incertos com relação à economia, eles não queriam dispensar o seu dinheiro, que estava no banco ou seja lá o quê, para comprar um equipamento, porque

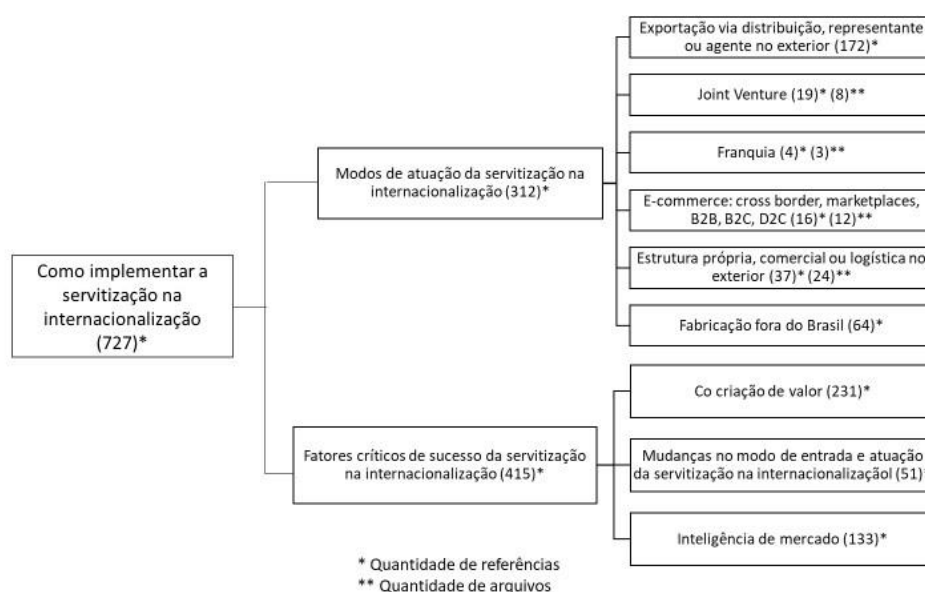
não sabiam o que vinha pela frente. O aluguel deu um salto nesse período, com a servitização, por esse motivo. É mais barato, num primeiro momento, para o cliente. Então, isso fez com que isso acontecesse mais rapidamente.” (empresa 29)

“Na verdade, o que aconteceu foi que a casa foi muito valorizada, nosso trabalho tem sido muito procurado e, como nós conseguimos fazer atendimento remoto, por WhatsApp, por projeto com zoom. Nós temos os projetos virtuais, dá para ver com óculos, dá para ver em 3D pelos vídeos. Por ter essa expertise também de ter loja fora já conversar com todo mundo por fora, os escritórios de arquitetura em qualquer lugar do universo, ter essas tecnologias para conversar e trocar os projetos.” (empresa 26)

4.2.3. Subquestão 3: Como é implementada a servitização na internacionalização?

Para entender como é que a servitização é implementada na internacionalização das empresas, começamos por analisar quais os modos atuação usadas para a servitização no processo de internacionalização, como previsto no *template* inicial. Entretanto, com a análise das entrevistas, identificou-se a existência de três fatores críticos de sucesso na implantação de estratégias de servitização na internacionalização (i.e., a cocriação de valor, as mudanças de estratégia e a inteligência de mercado), que são relevantes para responder à subquestão de pesquisa 3. A figura 6 apresenta uma síntese destes dois temas, incluindo a quantidade de referências e a quantidade de entrevistados que as citaram.

Figura 4 - Como implementar a servitização na internacionalização

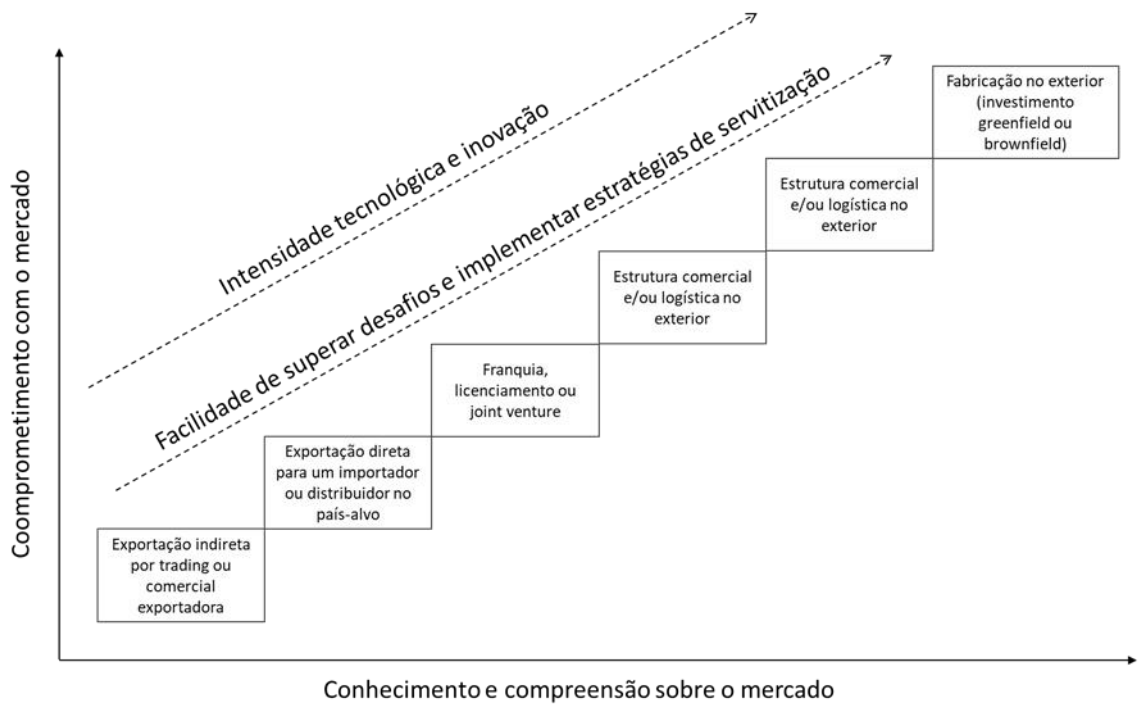


4.2.3.1. Modos de atuação da servitização na internacionalização

Conforme descrito no modelo de Upsalla, há vários modos de entrada e atuação das empresas no mercado externo e que representam maior ou menor risco e comprometimento da empresa internacionalizada com o país-alvo. Esta decisão de comprometimento está ligada à cultura organizacional e à maturidade da empresa. De acordo com o modelo de Upsalla, o mais popular entre os internacionalistas, a empresa inicia as atividades no mercado externo assumindo um menor grau de risco e comprometimento, a exportação via um importador, distribuidor ou representante no mercado de destino. A medida que tem mais acesso à informação sobre o mercado externo e desenvolve competências de gestão de operações internacionais, dá o próximo passo assumindo um novo modelo que poderá ser uma franquia, joint venture ou abertura de estrutura comercial e logística no exterior. Em seu estágio mais avançado a empresa passa a fabricar no exterior. Com a presença física no exterior e aumento da proximidade do cliente final, a empresa se torna capaz de superar dificuldades relacionadas ao ambiente de negócios, por aprimorar suas tecnologias e aumentar o conhecimento sobre o mercado. Isto facilita a adoção de estratégias de servitização, permitindo que a empresa tenha mais informações sobre a resposta do mercado à nova estratégia e maior controle dos novos processos.

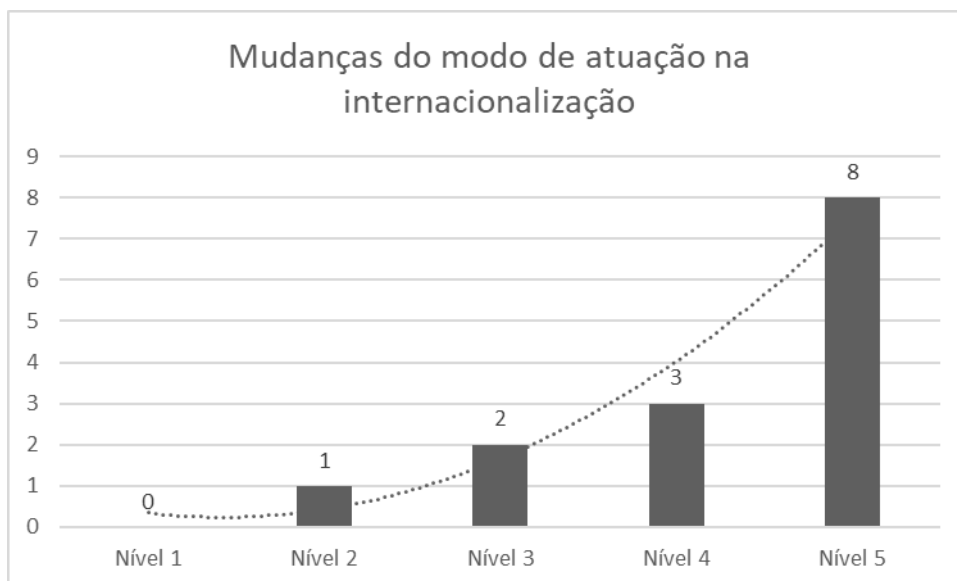
O modelo de Upsalla é caracterizado por considerar a internacionalização um processo de inovação incremental, onde a empresa passa a aumentar seu comprometimento com o mercado à medida que amplia seu conhecimento. Segundo a escala de Mastrogiacomo et al. (2018), a servitização pode também ser considerada uma inovação incremental, onde a empresa industrial começa a oferecer serviços que impulsionam as vendas de produtos e ao desenvolver novas competências de serviços evolui até o nível em que terá a oferta de serviços ao longo de todo o ciclo de vida do produto. A partir da amostra analisada pode-se observar evidências de uma correlação entre os modos de atuação na internacionalização, com maior comprometimento com o mercado, e os níveis mais elevados de servitização da empresa. Empresas que adotam modos de atuação com maior comprometimento com o mercado-alvo têm maior facilidade para vencer os desafios inerentes à servitização na internacionalização, como demonstra a figura 5 abaixo.

Figura 5 – Comparação dos modos de atuação internacional e a facilidade de implementar a servitização



Nota-se que de fato há mudanças nos modos de atuação na internacionalização provocadas pela servitização, o que faz sentido uma vez que a empresa precisa alcançar maior proximidade do consumidor para implantar estratégias de servitização, ou seja, ela aumenta seu comprometimento com o mercado-alvo. Isto é evidenciado no gráfico 4 abaixo.

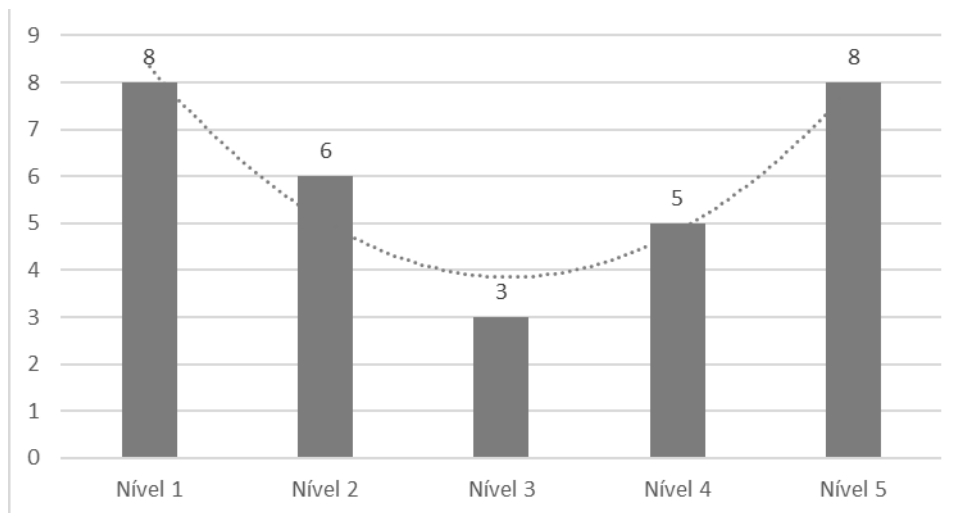
Gráfico 6 - Mudanças do modo de atuação internacional a partir da servitização



Fica evidente que as empresas mais servitizadas promovem mudanças mais

drásticas de modo de atuação. Contudo, as empresas de nível cinco não abandonam totalmente a atuação via distribuidores, agentes ou representantes. Pelo contrário, elas demonstram adotar mais de um modo de atuação (ver gráfico 5).

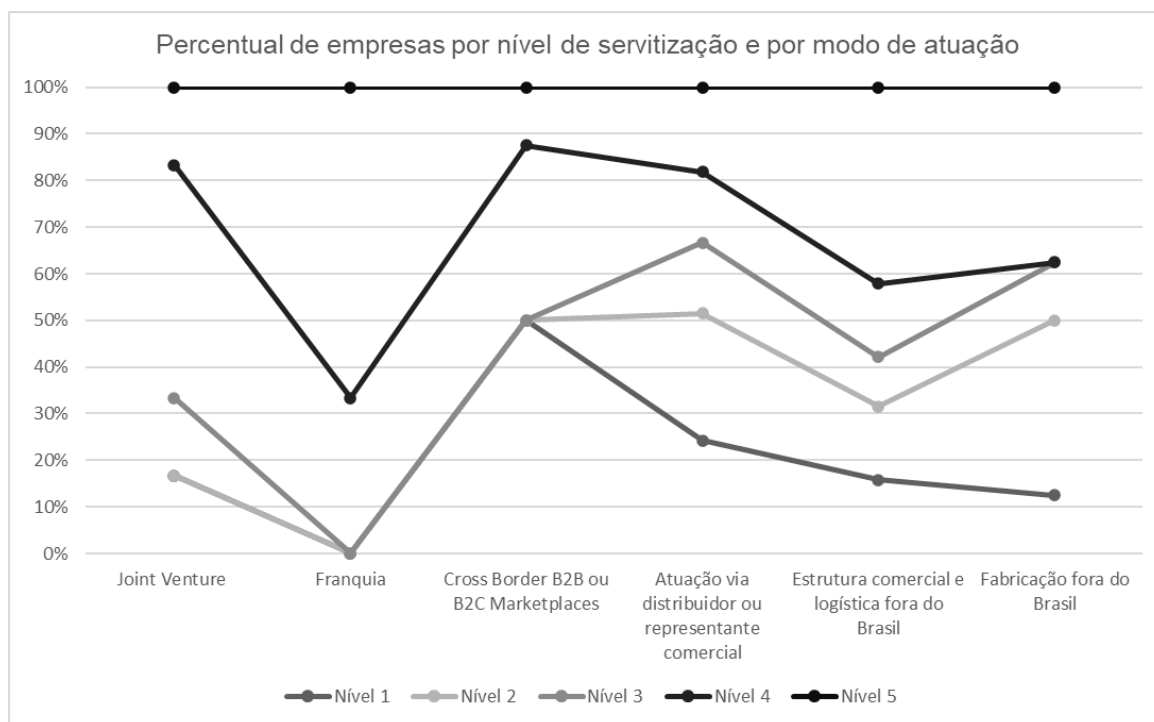
Gráfico 7 – Servitização na internacionalização com atuação em mais de uma modalidade



Nos casos em que se verificou a adoção de mais de um modo de atuação na internacionalização, constatou-se que isso se deveu em grande parte ao fato das empresas operarem em muitos países, não terem condições financeiras, ou muitas vezes não mostrarem interesse em estabelecer uma estrutura própria em todos os mercados. Essas empresas preferem se estabelecer nos mercados mais estratégicos, seja por volume de vendas maior, facilidades logísticas ou possibilidade de absorver inovações tecnológicas, e, nos demais países, continuar atuando via um terceiro. Neste caso, os terceiros são envolvidos no processo de servitização, à medida que apresentam uma orientação estratégica para serviços e tenham ou estejam dispostos a desenvolver competências. Em outros, a servitização na internacionalização com diversos modos de atuação, via parceiro comercial ou com estrutura própria surge como uma maneira de sofisticar a oferta e estabelecer mais pontos de contato com o consumidor.

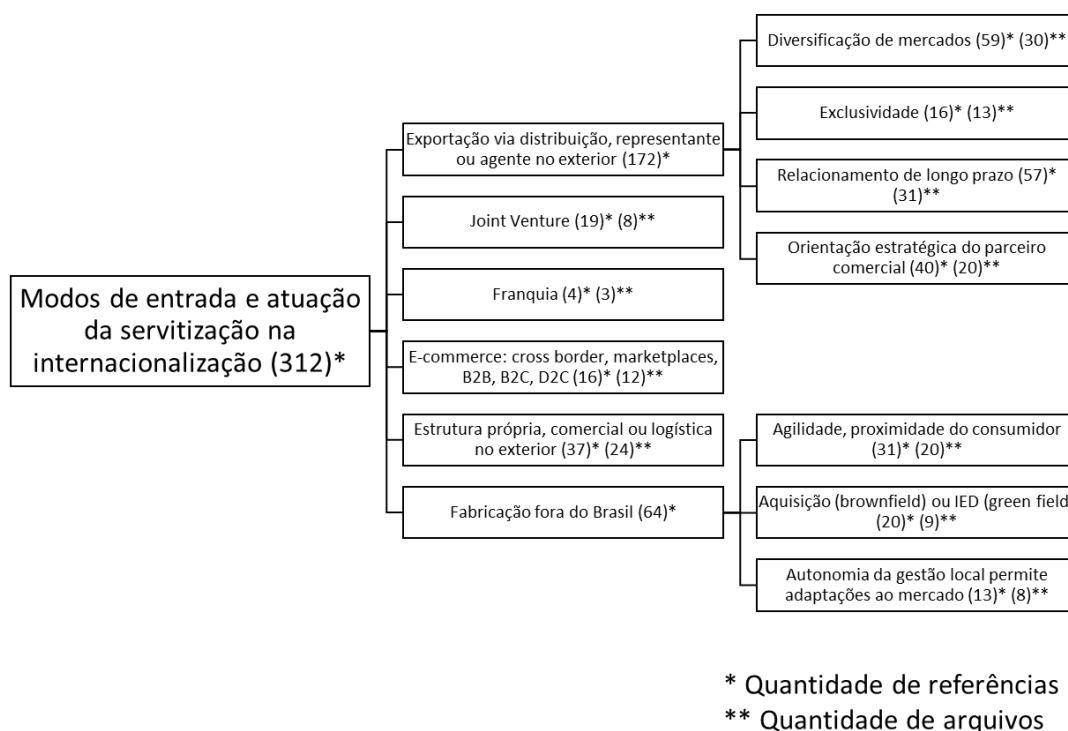
O gráfico 6 a seguir demonstra que 100% das empresas de nível cinco de servitização possuem fabricação própria fora do Brasil e atuam com diferentes modos em diferentes países. São estas empresas que têm o maior comprometimento com o mercado externo e possuem o nível mais elevado de servitização.

Gráfico 8 - Percentual de empresas por nível de servitização e por modo de atuação internacional



Considerando que o Brasil tem mais de 28 mil empresas exportadoras e apenas 500 multinacionais, era esperado que se encontrasse um maior número de empresas atuando via distribuidor ou representante comercial no exterior. Esta tendência foi confirmada na nossa amostra (i.e., 172 referências). Como já destacado anteriormente, mesmo as empresas de nível cinco de servitização e com estrutura fora do Brasil precisam manter parceiros comerciais internacionais para que alcancem um maior número de mercados. A figura 6 abaixo apresenta os modos de atuação da servitização na internacionalização, e aponta a quantidade de referências de cada modelo e a quantidade de entrevistados que as citaram.

Figura 6 – Modos de atuação da servitização na internacionalização



Ao todo foram encontradas 172 referências à operação via distribuidor ou representante comercial no exterior, 64 referências à fabricação fora do Brasil, 37 para estrutura própria comercial ou logística no exterior, e, menos representativos, o joint venture, com 19 referências, e-commerce com 16 e franquia com apenas quatro. Esta distribuição aponta as preferências de modo de atuação das empresas brasileiras de acordo com sua maturidade e volume de negócios internacionais.

A atuação via parceiro comercial no exterior traz implicações para a servitização, considerando que há necessidade de engajamento por parte do distribuidor ou representante. Em geral, a orientação estratégica do distribuidor é mais voltada a preço e não tanto a serviços. Foram encontrados casos em que as empresas conseguiram o engajamento mostrando a importância da nova estratégia para fidelização do cliente e, em todos os casos, se tratava de relacionamentos de longo prazo. Também foram encontrados casos em que a empresa simplesmente não conseguiu modificar o *mindset* do parceiro. Nesse caso, a solução foi abrir estruturas paralelas para a prestação de serviços, usadas também para promover o engajamento do parceiro comercial. Nos casos bem-sucedidos, foi possível identificar processos intensos de cocriação de valor e compartilhamento de informações. Nos casos malsucedidos, houve troca do parceiro comercial ou migração para outro modo de

atuação.

“Nós vamos ter de convencê-lo de que isso vai dar informações para que ele dê um serviço melhor. Esse é o ponto principal da servitização. (empresa 29)

“Ela exige uma disposição do distribuidor, que às vezes... nem sempre eles têm essa disposição de criar, mas, quando fazem, o resultado é excepcional.” (empresa 19)

“Fora é muito complexo, você tem que envolver o nosso famoso e maldito distribuidor, você tem que contar com a boa vontade dele. Quando ele vê que o negócio vai ser bom para ele também fica mais fácil; quando ele acha que isso é supérfluo, que não é necessário, o bicho pega.” (empresa 24)

Um ponto importante a acrescentar sobre a relação da empresa exportadora e seu distribuidor, é que para a adoção de estratégias de servitização são negociados contratos de exclusividade. A exclusividade gera segurança para os investimentos conjuntos feitos pelo exportador e seu parceiro comercial.

“Então, essas parcerias, elas são muito bem estudadas, esses parceiros eles têm a responsabilidade, de certa maneira, em ser exclusivo empresa 34, tentar buscar atender todas as fábricas do grupo, são diferentes linhas de produto, às vezes não é fácil. Eles têm prioridade que não são prioridade em todas as fábricas, mas tentamos sempre, na medida do possível, encontrar caminhos. Muitas vezes eles não têm, vamos dizer assim, vontade de investir em linhas novas, o que foge muito do perfil deles, então a fábrica acaba se envolvendo, muitas vezes bancando pessoas que possam fazer esse trabalho direcionado, por um período até que isso começa a gerar negócios que sustentem a operação.” (empresa 34)

Outro modelo muito comum de internacionalização, mas que exige um pouco mais de comprometimento com o mercado, é o estabelecimento de uma joint venture com outra empresa no exterior. Isso acontece quando as empresas têm linhas de produto ou serviços complementares. O interessante é que o parceiro, além da expertise com o produto, poderá ter canais de venda estabelecidos e uma carteira de clientes ampla e do segmento específico do exportador, possibilitando uma rápida penetração no mercado.

“Então fizemos isso demos início à nossa busca de parceiros e sócios, hoje já estamos praticamente em oito países.” (empresa 8)

“Temos parcerias internacionais porque a gente tem um arcabouço regulatório que é muito moderno, e ele é harmonizado internacionalmente, o que nos abre portas para desenvolver produtos aqui e que atendem às normas internacionais. E não é só serviço, a gente também pode ter parceria, um coinvestimento, ou coisa assim.” (empresa 28)

Nos segmentos de alimentos e moda é comum que encontremos casos de internacionalização por meio de franquias. Em nossa amostra encontramos um caso especial do setor de alimentos, onde a franquia foi adotada a partir do processo de servitização. Neste caso a empresa buscou utilizar a estratégia para agregar valor à marca, fazendo pesados investimentos para adequação da operação neste modo de atuação, incluindo o desenvolvimento de um mix de produtos especial e a segregação da produção. Outros casos de operação neste modelo foram do segmento de móveis e máquinas e equipamentos. Foram encontrados também modelos onde a empresa investiu em estruturas de varejo próprias no exterior, onde foram adotadas estratégias de servitização.

“Franquia. Tem um franqueado máster, ele que vai ser o franqueado máster para o país inteiro. A loja própria é dele, mas nós temos em torno de 20 por cento dentro dessa primeira loja, porque isso nos dá a força de poder ajudar.” (empresa 6)

“...nós temos uma fábrica pequena que só produz para essas lojas. Toda a produção para a franquia tinha que ser diferenciada dos produtos do mercado nacional. A logística. A cada semana nós temos os embarques para lá, para poder atender. São produtos de *shelf life* muito curtos. É diferente de quando nós produzimos em linha de produção, linha empresa 6 normal para exportação. Esse é um produto mais artesanal. Não tem conservante, não tem nada. Produziu hoje, a validade é 10, 15 dias.” (empresa 6)

“A partir disso, foi se avançado para o exterior também. Hoje temos duas lojas em Lima, nós temos três lojas na Colômbia, loja no Panamá, nós estamos abrindo no México, temos uma loja na China.” (empresa 34)

Corroborando com o modelo de Upsalla (JOHANSON; VAHLNE, 2009) , ao aumentar o comprometimento com o mercado-alvo a partir da adoção de estratégias de servitização, algumas empresas sentiram a necessidade de abrir estruturas próprias de prestação de serviços, equipe comercial e estrutura logística no exterior. A agilidade nas negociações e na entrega foi o principal ponto de atenção levantado, requisitos sem os quais a prestação de serviços ficaria prejudicada.

“Então a questão na França, a gente abriu para ter um warehouse, um depósito lá de produtos para poder ter uma agilidade maior de entregas.” (empresa 25)

“O que facilita tudo isso é ter estoque local, é ter uma resposta rápida e consegue ter um atendimento um pouco melhor, para as necessidades que você vai gerando no mercado. Então esses centros de distribuição, na verdade, eles tiveram um salto bastante grande e foi onde a empresa 34 começou a ganhar bastante terreno, no mercado internacional.” (empresa 34)

“A gente está falando aqui da contribuição de uma estrutura técnica, que não é simples, não é barata, mas você tem também outros componentes de servitização, tem, por exemplo, toda a parte logística, que é a disponibilidade do produto ali para o cliente, então isso a gente como consumidor pede isso, exige, quer dizer o time to market aí está disponível então quero comprar e chegar aqui amanhã.” (empresa 13)

As empresas com estrutura própria no exterior apontaram a necessidade de estar mais próximas do consumidor final como fator crucial de sucesso da servitização.

“Então, as nossas relações são muito próximas do cliente final. Então, por exemplo, na Alemanha, que nós vendemos diretamente, também é assim. Espanha, Itália, também, o nosso sucesso tem a ver com essa proximidade. E outros mercados que nós temos, dealers, a proximidade é menor, nós não temos acesso ao cliente final, o dealer que tem acesso ao cliente final. Nesses mercados, a nossa penetração ou a nossa chance de vender servitização é muito mais difícil, é muito pior. (empresa 29)

“O fato de ter, estrutura própria, facilita muito com a comunicação mais direta com o consumidor. Muitas vezes, quando a estrutura é diferente, através de um importador, ou um representante local, talvez os ruídos eram maiores, não tinha tanta eficiência na informação, não conseguia, talvez, mensurar exatamente qual era a real necessidade de cada cliente, de cada consumidor, enfim, a partir do momento que tem toda essa estrutura, exclusiva empresa 34, você consegue mapear melhor, consegue ter essa sensibilidade, do que é realmente entregue, qual a percepção que os consumidores tem em relação ao produto, em relação à marca e talvez os erros, os riscos, eles são menores.” (empresa 34)

Em estágio mais avançado de comprometimento com o mercado, a empresa passa a fabricar no exterior. Isso se dá tanto por meio de investimentos *greenfield*, onde a empresa constrói uma planta no exterior, quanto *brownfield*, onde ela faz a aquisição de uma empresa concorrente ou similar no exterior. Apesar destes investimentos não terem acontecido especificamente por causa da servitização, nota-se um ganho de performance e rápida viabilização da implantação da estrutura de serviços quando a estrutura de fabricação no exterior existe. Outros motivos apresentados para este investimento são a aquisição de novas tecnologias, a superação de barreiras regulatórias e a defesa da propriedade intelectual. Esta última no caso de a empresa ter intenso investimento em P&D e necessitar agilidade na obtenção de patentes.

“Eu tive a oportunidade de desenvolver esse trabalho porque a gente já tinha uma massa crítica boa. A gente era líder no Brasil. Eu aproveitei essa liderança para fortalecer o Brasil e o Brasil é uma base forte para a gente crescer lá fora. Eu comprei empresa na Argentina, montei um escritório no México em 2015. Estamos acelerando, quebrando a cabeça, mas tentando replicar um pouco do modelo que a gente tem, de

sucesso aqui, lá fora, financiado pelo sucesso aqui. Eu tenho operações deficitárias lá fora, mas que vão ter lucro lá na frente - são, na verdade, investimentos -, porque eu tenho uma operação forte no Brasil.” (empresa 1)

“No mundo nós temos fábricas em 15 países. No mercado americano nós temos três ou quatro fábricas, mercado mexicano, Argentina, Colômbia. Nós temos na África do Sul, China, Índia, Portugal, Áustria. Então temos 15 países com fábricas.” (empresa 36)

“Nós temos uma fábrica na Suíça há seis anos. Montamos uma fábrica lá. Nós abrimos uma empresa na Suíça. Estamos fabricando lá, já existe uma planta fabril lá, então nós somos hoje uma multinacional. A gente está em andamento também com os processos regulatórios lá.” (empresa 9)

Nos casos em que a empresa dispõe de estrutura de fabricação própria no exterior, são evidenciados modelos híbridos de governança, onde muitas vezes há autonomia de gestão da estrutura local, de onde pode até partir a estratégia de servitização ou o incremento dela.

“Como a gente tem unidades praticamente no mundo inteiro, a tendência é que cada unidade tome conta da sua região.” (empresa 4)

“Talvez alguém um país... acho que é só no Japão que a gente talvez seja dono de fato do revendedor, por razões particulares daquele mercado. Mas são sempre empresas independentes, geridas de forma independente. A maioria são empresas geridas por famílias que estão no ramo já há bastante tempo. Muitas delas são profissionalizadas.” (empresa 12)

O modo de atuação via de e-commerce apareceu com menor frequência com apenas 16 referências. Em muitos casos o relacionamento com marketplaces é feito pelo distribuidor da empresa no mercado-alvo. Em outros, em que há estrutura logística própria, o e-commerce pode ser administrado até pela matriz no Brasil. Apenas um caso de operação *crosss border* foi encontrado em uma empresa no nível cinco de servitização, e que apresenta características de *born global*.

“Então, em grande parte dos países daqui da América do Sul, onde tem CDs, claro, como é o caso do Chile, do Peru, da Colômbia, no Panamá, México, Estados Unidos, já temos vendas online com o empresa34.com ou também, com alguns parceiros locais, que fazem o Marketplace.” (empresa 34)

“Então nos países europeus, a gente já atua através de uma base em Frankfurt. Então, de lá, a gente atende via e-commerce os demais países europeus.” (empresa 16)

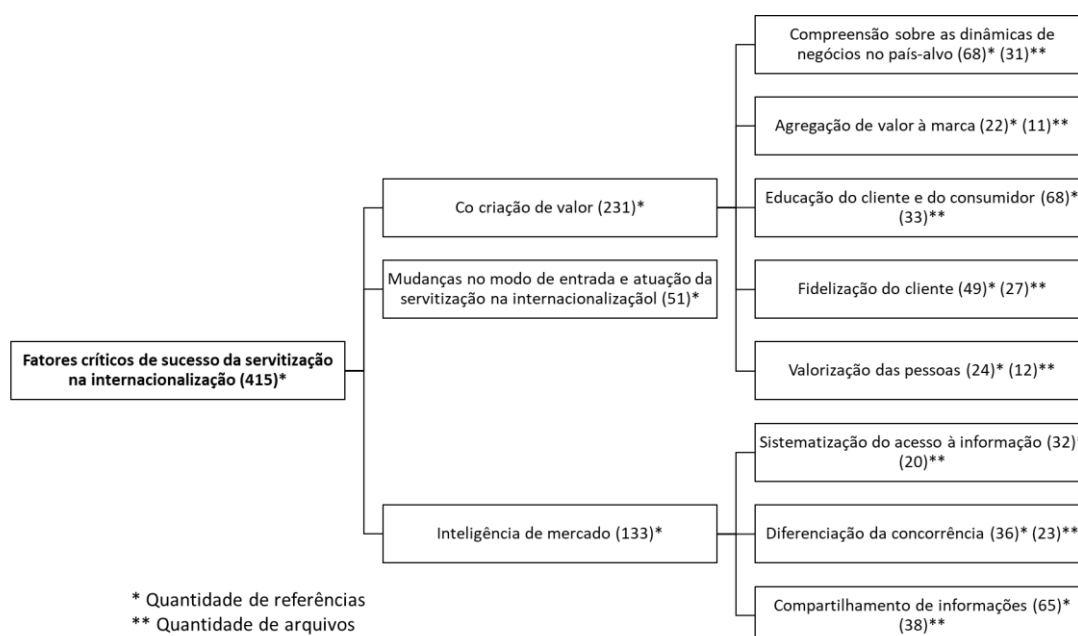
“Sim. Livro físico a gente tem agora, só que a gente não, a gente não vai no modelo convencional da editora. Que é imprimir uma quantidade brutal, colocar no estoque das livrarias e depois ficar fazendo o acerto. A gente não faz isso. O que a gente faz, a gente coloca só para gôndola on-line nas grandes marcas de places, amazon essas

coisas. E a gente quando o cliente compra, a gente imprime e entrega.” (empresa 35)

4.2.3.2. Fatores críticos da servitização na internacionalização

A análise das entrevistas culminou na verificação de três dimensões finais que compõem fatores críticos de sucesso para a adoção da estratégia de servitização na internacionalização de empresas: 1) a cocriação de valor, 2) as mudanças no modo de atuação e 3) o compartilhamento de informações de inteligência de mercado. A incidência de referências sobre estes fatores críticos pode ser observadas na figura 7 abaixo.

Figura 7 – Fatores críticos de sucesso da servitização na internacionalização



A cocriação de valor foi referenciada 231 vezes, as mudanças de modo de atuação e atuação em mais de uma modalidade 51 vezes e a inteligência de mercado 133 vezes. No total a solução da pergunta como implantar a servitização na internacionalização contou com 363 referências, que colocam as três dimensões encontradas como fatores críticos de para o sucesso da implementação da estratégia.

4.2.3.2.1. Cocriação de Valor

Dado o fato de que as empresas, em sua maioria, operam via parceiros comerciais no exterior, e que mesmo as empresas com estrutura própria ou fabricação no exterior não alcançam o mundo todo com suas estruturas próprias, é imperativo o

envolvimento do parceiro comercial no processo de servitização. Para o engajamento do parceiro comercial, a empresa exportadora deverá valer-se de processos de cocriação de valor onde o parceiro deverá ser estimulado a contribuir com a compreensão sobre as dinâmicas de negócios do país-alvo, processos de agregação de valor à marca e fidelização do cliente. Já o exportador, precisará voltar sua atenção totalmente às necessidades do cliente, desenvolvendo ações de educação do cliente e do consumidor final e à valorização das pessoas de suas equipes, tanto a sua própria como a do parceiro.

“Então não é mais linear, mas é uma constelação onde você tem várias conexões criando valor. Então hoje em dia você já não cria mais valor sozinho. E o valor não está distribuído numa cadeia linear. O valor vai transitando dentro dessa constelação. E o tema da moda hoje em dia é ecossistema que não deixa de ser uma constelação de valor. Hoje em dia é um quebra-cabeça porque você tem um monte de startups envolvidas, você tem serviço, sistema, produto, é um negócio de louco, ninguém entende assim e ela é dinâmica porque dependendo das inovações que vão surgindo essa constelação vai distribuindo valor dentro dela.” (empresa 13)

“Eu acho o empresário brasileiro ele precisa ficar muito ciente que ele precisa vir com esse pacote de ele pensar junto com o importador a estratégia, lógico o importador tem que também aceitar e eu estou te dizendo que as vezes não aceita” (empresa 15)

No âmbito da colaboração com a compreensão das demandas do mercado, o parceiro comercial pode contribuir não só pelo seu conhecimento do ambiente de negócios e cultura local, como também pelo seu conhecimento técnico sobre a forma de uso dos produtos e serviços. Dessa maneira, a empresa exportadora deve estar aberta a ouvi-lo e promover as adaptações necessárias para que se tenha sucesso na internacionalização.

“Muito. Eu acho que assim, eu acho que o que estreitou o nosso relacionamento com os distribuidores foi a flexibilidade, de ouvi-los. Ouvi-los e entender qual o motivo do parafuso ter que ser redondo e não quadrado.” (empresa 21)

O desenvolvimento de competências do parceiro e a educação do consumidor final é um passo importante para que ele esteja apto a bem apresentar os produtos e serviços no exterior, assim como promover o correto uso, eliminando custos desnecessários com manutenção e logística reversa. Este cuidado tende a proteger a marca de possíveis insatisfações do consumidor.

“Ao longo da troca de ideias, você acaba criando muito conhecimento para ambos os lados. Quando você fala de treinamento, acaba também tendo um aspecto emocional muito importante. Ver você, falar com você, estar com você, mesmo que seja através

de um vídeo, você começa a estabelecer um relacionamento.” (empresa 9)

“Quando a gente está negociando com eles a gente traz o cliente para a fábrica, ele fica um tempo conosco, nós temos um centro de treinamento maravilhoso, então é bem legal. A gente leva, senta, discute o produto. O cara sai daqui com o conhecimento pleno da empresa, e nós todos procuramos ser o mais acessível possível. Os diretores vão estar presentes, o presidente vai estar presente, todos os gestores estarão presentes.” (empresa 9)

A agregação de valor à marca demanda bastante das duas partes, tanto do parceiro internacional quanto do exportador. Deve ser bem planejada e os resultados devem ser esperados em médio e longo prazo. É possível que a empresa tenha que sustentar operações inviáveis economicamente, mas que sejam importantes para a construção de marca.

“Tem muitas unidades no exterior, que não são rentáveis, mas estrategicamente elas são importantes, ela ajuda a criar, digamos, base, pra você conseguir ter elementos suficientes, em relação a sua marca, aos seus produtos, ao serviço que você entrega, então isso são construções, que vai ciente do que você quer, não são aventuras, a ideia é estar sempre muito bem consolidado onde nós entramos.” (empresa 34)

A fidelização do cliente é um dos grandes resultados da servitização, pois, promove um relacionamento mais próximo e intenso com o cliente. Podem aparecer necessidades ou oportunidades de realizar uma oferta customizada, o que usualmente gera mais valor para o cliente e aumenta sua disposição por pagar pelo produto ou serviço.

“Cada vez mais, as empresas vão prestar serviço. Quando você fala de biológico, se eu vou comprar algum medicamento, ele é customizado para você. Você paga uma fortuna, mas é customizado para você.” (associação 6)

“Isso, inclusive esse diferencial que eu comentei dessa flexibilidade e acessibilidade. A empresa 2 ela é muito bem reconhecida pelo suporte técnico e pelo atendimento ao cliente, que é a nossa arma, a gente não tem o investimento que esses grandes fabricantes, mas a gente tem o nosso material humano, ou seja, muita coisa a gente consegue desenvolver por relacionamento, não única e exclusivamente por questões técnicas de competitividade, claro que a gente também é competitivo, a gente tecnicamente é tão bom quanto, às vezes até melhor que o concorrente, mas a questão relacionamento é uma das coisas mais fortes que a gente tem. (empresa 2)

“Então, nós estamos achando, mesmo que ele não compre, o aluguel fez com que esse contato aumentasse. Então, tudo isso vai melhorar a nossa relação com os nossos clientes de forma geral. Então, para que isso começasse, essa proximidade foi primordial.” (empresa 29)

O fator humano entra como essencial na servitização. O desenvolvimento de competências específicas para a adoção da estratégia de servitização tanto no parceiro internacional, quanto nos funcionários da empresa exportadora, faz com que seja necessário apostar na valorização das pessoas. Falhas no processo de qualificação de pessoal poderão acarretar o insucesso da estratégia ou provocar rupturas com os parceiros comerciais por falta de compreensão das partes na orientação estratégica para o cliente que é um elemento forte no processo de servitização.

“A nossa visão é dar para o ser humano só atividade nobre. Tudo aquilo que é conectar, que é parafusar, de alguma maneira, precisa criar para eliminar, porque é uma atividade que ninguém vai querer fazer no futuro. A nossa visão como empresa é ter cada vez mais gente qualificada e cada vez menos gente com menos qualificação. Para resumir, um dos indicadores que eu tenho é subir o salário médio da empresa.” (empresa 1)

Embora os processos de cocriação de valor possam evitar rupturas, elas podem acontecer, ou por insucesso no engajamento do parceiro, que não tem uma orientação estratégica para serviço, ou por estratégia da própria empresa exportadora, que, percebendo que aumentará seu comprometimento com o mercado a partir da servitização, promove a criação de estruturas próprias no exterior para usufruir de mais informações e se tornar capaz de relacionar-se com o consumidor final. A troca de estratégia de atuação ou atuação em mais de uma modalidade no exterior é a segunda dimensão de fatores críticos de sucesso na adoção de estratégias de servitização na internacionalização.

“Tem os dois: os caras que abraçam a ideia, confiam na gente e o negócio se desenvolve; e aqueles que são mais resistentes. Ou a gente substitui ou a gente os convence, porque não tem outro caminho. Outro player que conseguir isso na cadeia vai estar na frente, não tem chance, é questão de tempo.” (empresa 1)

“Mas tem muito também de modelo de negócio então você começa, quem fala de quem, quando você tem uma equipe própria e não um distribuidor, quem fala da empresa 13 é o próximo funcionário, é o cara que realmente veste a camisa empresa 13, é o cara ou a cara que responde em termos de resultado exclusivamente pela empresa 13, então você tem uma diferença,” (empresa 13)

“A empresa 34 começou então a partir para uma estrutura diferente, onde existia o modelo de representantes, começou a dar lugar para escritórios de vendas. Então hoje são 17 escritórios próprios empresa 34, pelo mundo, em locais estratégicos. Passamos de um escritório, incorporamos o centro de distribuição e partir daí, começou-se a fazer uma distribuição própria empresa 34, nós começamos a fazer o pequeno varejo.” (empresa 34)

4.2.3.2.2. Mudanças de estratégia de atuação

As mudanças no modo de atuação no mercado externo culminam na necessidade de operar de diferentes formas, em diferentes países. A capacidade de investimento das empresas limita o investimento em estruturas próprias no exterior aos mercados mais estratégicos, sendo que em muitos países a empresa continua operando via parceiro. Outro motivo para a abertura de estruturas próprias é aumentar os pontos de contato com o consumidor, permitindo uma sofisticação da oferta.

“A questão aí para mim é que os modelos não são excludentes, eles são complementares. Porque os clientes também são segmentados, os clientes também demandam diferentes serviços, então o produto é o mesmo entre um grande cliente, um médio e/ou um pequeno cliente, mas o nível de serviço é outro.” (empresa 13)

“Fora isso, nós temos distribuidores, dealers, os revendedores no mundo todo, em todos os países, praticamente, em alguns países com equipe própria, e em outros através de dealers.” (empresa 29)

“Então hoje têm 52 países e nós trabalhamos com diversas frentes, nós atuamos diretamente em alguns países com distribuidores, em algumas situações com representantes locais onde eles fazem essa análise do mercado e a venda diretamente para o importador e em algumas situações também a venda direta ao varejo.” (empresa 27)

4.2.3.2.3. Inteligência de mercado

A servitização implica na intensificação de troca de informações sobre o mercado, tanto para o sucesso das operações quanto para o estabelecimento de processos de inovação e melhoria dos produtos que passam a ter ganhos de eficiência e até redução de custo.

“Isso já mudou bastante na empresa, hoje a gente tem um setor de marketing, tem o setor de inteligência de mercado que está sempre colhendo informação junto ao mercado e junto a clientes também, então isso já mudou, hoje os produtos estão mais alinhados com necessidades dos clientes e do mercado, e claro se isso trouxer alguma ruptura que algumas opiniões confiáveis podem te trazer, uma ruptura é sempre algo que vai te dar um custo, mas vai te diferenciar da maioria.”(empresa 25)

Para isso é necessário um maior compartilhamento de informações, seja por parte do parceiro comercial internacional, pelas estruturas próprias no exterior, ou pelo

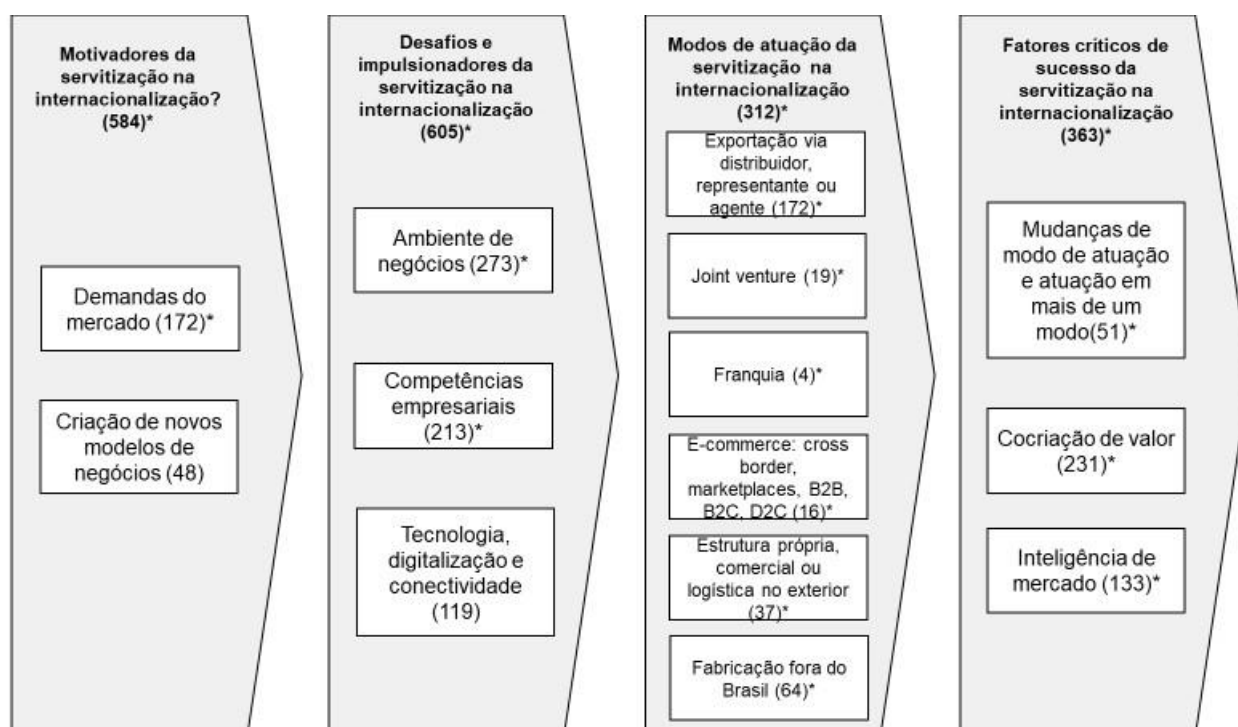
próprio consumidor final. Quanto mais automatizada for a troca de informações entre os integrantes da cadeia de valor, maior será o sucesso da servitização na internacionalização. Sem automação perde-se agilidade e torna-se lenta a reação às demandas do mercado. Assim, a sistematização do acesso à informação promove um diferencial competitivo, permitindo que a empresa se diferencie da concorrência constantemente por estar muito próxima ao mercado e com poder de reação imediata.

“Um outro benefício e que o cliente vê também é que, já que a máquina está gerando dados de uso e de produção, ele também tem direito a acessar esses dados. Então, ele consegue ver como está a produção da máquina dele consultando esses dados também que estão na nuvem. Ele consegue ver quantas peças ele fez, quanto tempo que a máquina ficou funcionando assim daquele jeito, ele consegue, estatisticamente, tirar as informações da máquina dele.” (empresa 29)

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A figura 8 apresenta um sumário dos principais achados para a questão de pesquisa “Como se dá a adoção da estratégia de servitização na internacionalização de empresas brasileiras?”

Figura 8 – Template final: Como se dá a adoção da estratégia de servitização na internacionalização de empresas brasileiras



5.1. Motivadores da servitização

Começamos por entender os motivadores da adoção da estratégia de servitização na internacionalização, e encontramos duas razões principais: (i) a necessidade de dar respostas às demandas de mercado para se manter competitivo no mercado-alvo, e (ii) a inovação da empresa criando um novo modelo de negócios, que permite à empresa atuar em um novo segmento de mercado.

Sob a ótica do atendimento às demandas do mercado externo, temos empresas em níveis mais baixos de servitização, como as de nível 1 e 2, que respondem às demandas regulatórias dos mercados-alvo oferecendo serviços relacionados ao pós-venda, como sistema de garantias e assistência técnica, corroborando com a escala de Mastrogiacomo et al. (2018). A assistência técnica, em geral, é prestada pelo parceiro comercial no exterior quem é remunerado pelos serviços. Cabe à empresa fabricante oferecer serviços de treinamento e logística reversa ao parceiro comercial para troca de produtos.

Ao constatar que o aprimoramento dos serviços pós-venda impulsiona a venda dos produtos, algumas empresas passam a investir na prestação de serviços de treinamento sobre o correto uso e aplicação dos produtos ou novos usos para os produtos diretamente ao consumidor final, sendo apoiados pelo parceiro comercial internacional tanto na concepção dos treinamentos, quanto no alinhamento da estratégia comercial. São empresas que estão em nível 3, de acordo com a escala de Mastrogiacomo et. al. (2018), e que percebem o efeito direto no aumento de vendas internacionais, como constatado no estudo de Kaleka (2011), gerado pelo maior engajamento do consumidor final. Os serviços pós venda são de grande importância para a composição do mix de marketing para a empresa internacionalizada como enfatizam Asugman, Johnson e Maccullough (1997), e ganham mais importância ainda nas empresas que avançam na estratégia de servitização.

Empresas que avançam para os níveis 4 e 5, demonstram profundas mudanças no modelo de negócios. Estas empresas percebem oportunidades de alavancar nichos de mercado ainda não explorados, como o aluguel de produtos, que em geral são comercializados no mercado de produtos usados posteriormente ao período de locação. É importante destacar que a literatura sobre servitização não traz uma definição muito clara sobre este fenômeno. Vandermerwe e Rada (1988), Baines et

al. (2009) definem a servitização como o processo de criação de valor a partir da oferta de serviços juntamente com a venda de produtos, porém, a partir do estudo empírico realizado surgem evidências de que a servitização é mais que isso. As referências mostram que há uma total conversão do modelo de negócios para a oferta de produtos como serviço. A propriedade dos produtos passa a não mais ser transferida ao cliente, que tem a opção de pagar apenas pelo uso do produto. A servitização é modelo de negócios pelo qual a empresa oferece produtos ao mercado cobrando apenas por sua utilização, sem transferir a propriedade, mas sim a posse, criando valor para o cliente que usufrui de verdadeiras soluções integradas para atender suas necessidades.

As empresas de níveis 4 e 5 de servitização apresentam três modelos diferentes de negócios: a compra e venda de produtos com serviços pós-venda, o aluguel de produtos e, por fim, a venda de produtos usados. Há empresas que se utilizam de uma mesma estrutura de vendas para comercialização para ambos os modelos, outras, no entanto, preferem manter estruturas separadas para a venda de produtos e aluguel de produtos como recomenda o estudo de Oliva e Kallenberg (2003), que alerta para o fato de que a lógica da comercialização de serviços é muito diferente da de produtos e, se mantidos juntos, um pode canibalizar o outro. Contudo, identificamos neste estudo que o *mindset* para servitização já é comum tanto no meio empresarial, quanto nas demandas dos consumidores e clientes B2B, que ora procuram pela compra, ora por pagar pelo uso, ora pelo produto de segunda mão, demanda provocada pela maior conscientização sobre a sustentabilidade e a economia circular. Os modelos distintos de negócios têm, então, o mesmo tipo de cliente B2B ou consumidor e as equipes de vendas das empresas bem-sucedidas nas estratégias de servitização devem estar preparadas para oferecer a solução mais adequada à demanda imediata de seus consumidores-alvo. A canibalização citada por Oliva e Kallenberg (2003) não se mostrou verdadeira nos casos estudados.

No estudo de Westbrook e Angus (2021) fica evidenciada a procura do consumidor internacional por conveniência e custo-benefício, além de modelos mais sustentáveis, onde a economia deixa de ser baseada em volume e passa a ser baseada em valor, contribuindo para a solução da desigualdade social e danos ambientais. O estudo confirma esta tendência e mostra que a servitização vem de encontro ao atendimento desta tendência global, permitindo a criação de valor para o consumidor ao atender suas mudanças de comportamento de consumo. A tendência pela servitização é ainda confirmada pelo estudo feito pela Accenture em 2020, que

aponta que os serviços já respondem por 29% do faturamento das empresas industriais.

Conclui-se, portanto, que as empresas servitizadas buscam atender às novas demandas dos consumidores e clientes internacionais, que buscam ofertas mais sofisticadas por soluções integradas que incluem produtos e serviços. Valendo-se da procura pela sofisticação da oferta, empresas servitizadas passam a estar aptas a explorar novos segmentos de negócios.

5.2. Desafios e Impulsionadores

Em seguida, investigamos quais os desafios e os impulsionadores da servitização na internacionalização e identificamos que (i) o ambiente de negócios, (ii) as competências empresariais, e (iii) a tecnologia, digitalização e conectividade podem funcionar como desafios ou impulsionadores, dependendo da estrutura, capacidade de investimento e compreensão do mercado que a empresa possui.

Assim como menciona Kaleka (2011), a viabilidade da adoção das estratégias de servitização na internacionalização são impactadas por barreiras de entrada nos diversos mercados, em especial as não tarifárias relacionadas à regulação técnica, como a metrologia, saúde, defesa do consumidor e as de logística reversa. No Brasil há a necessidade de flexibilização da legislação vigente para permitir o incremento dos modelos de negócios servitizados. Há, por exemplo, restrições à importação de produtos usados e legislação bastante complexa no que se refere a locação internacional. Isso faz com que as empresas não possam reimportar produtos após períodos de locação. Não há legislação que ampare os modelos de oferta de produtos mais serviços, ou a classificação da exportação será de produtos, ou de serviços. No caso das empresas servitizadas de nível 1 e 2, os serviços são prestados pelos parceiros comerciais internacionais. São os parceiros internacionais que rentabilizam a prestação de serviços. Isso faz com que a empresa almeje ser mais competitiva, levando as empresas a abrir estruturas próprias comerciais e logísticas no exterior para viabilizar a prestação de serviços internacionalmente. Cada mercado tem suas particularidades culturais e de ambiente de negócios aos quais a empresa precisa se adequar. Uner et al. (2013) destaca que as empresas *born globals* sofrem menos interferência das barreiras ao comércio internacional do que as empresas que se internacionalizam lentamente. As *born globals* sofrem impacto somente no período

pré-exportação porque compram competências, ou seja, contratam especialistas que as ajudam a superar rapidamente as barreiras, motivadas por seu *mindset* global. O mesmo é possível afirmar da servitização na internacionalização. Se a empresa em processo de internacionalização assimila a servitização rapidamente, incorporará rapidamente as competências para fazê-lo.

Aminoff e Hakanen (2018) alerta para a necessidade da empresa e do parceiro comercial desenvolverem competências adequadas para a servitização. O presente estudo confirma esta necessidade, ressaltando que na internacionalização há ainda que se superar as diferenças culturais e do ambiente de negócios. Não sendo encontradas as competências necessárias à servitização no time atual, estas competências precisarão ser adquiridas por meio de contratações de especialistas, ou na elaboração de programas de capacitação e desenvolvimento de competências internamente, como alertado por Rabetino, Kohtamäki e Gerbauer (2017), ao qual acrescentamos a visão de que na prestação de serviços por um parceiro internacional, a empresa precisará investir também no desenvolvimento de competências deste parceiro. Para implantar a servitização a empresa precisará rever sua forma de contratar parceiros internacionais. Os contratos que eram usualmente transacionais passam a assumir características de contratos relacionais, que devem estar amparados por competências sólidas e ter entregas muito bem definidas, corroborando com as recomendações de Marion et al. (2015).

Aminoff e Hakanen (2018) sugere que a cocriação de valor com o distribuidor internacional seria uma boa medida para reduzir os atritos na implantação da servitização. No entanto, este estudo revela que na maioria dos muitos casos, o *mindset* dos parceiros comerciais internacionais está voltado a transações comerciais apenas, criando conflitos no momento da implantação da prestação de serviços, que tem por premissa voltar o foco totalmente ao cliente. Os esforços da empresa industrial no envolvimento dos parceiros comerciais internacionais podem gerar tensões e rupturas. Nestes casos, as empresas preferem abrir suas próprias estruturas no exterior para a prestação de serviços e manter as operações de vendas com o parceiro. Os movimentos de cocriação com o parceiro internacional sugeridos por Aminoff e Hakanen (2018) na realidade se restringem a poucos casos.

A pandemia provocou a preocupação com a digitalização das operações de vendas internacionais. Avanços nas vendas online em marketplaces B2B e showrooms virtuais foram sentidos. O novo ambiente de comércio internacional digital

impulsionou as estratégias de servitização, criando canais de contato mais intenso com o cliente estrangeiro e permitindo a oferta de serviços por via digital. A turbulência do mercado provoca a procura por produtos e serviços personalizados, sendo a digitalização imprescindível para garantir esta oferta durante períodos conturbados como já constatado no estudo de Paslauski et al. (2017). No setor de equipamentos, como as empresas optaram pela preservação do caixa, foi intensificada a procura pelo aluguel de equipamentos ao invés da compra, fazendo com que as empresas de bens de capital servitizadas alcançassem maior vantagem competitiva.

Para aproveitar todo o potencial da digitalização, as empresas internacionalizadas e servitizadas enfrentam outro desafio, a conectividade. Nem todos os mercados contam com boa infraestrutura e qualidade da Internet. A conexão dos equipamentos com sensores de última geração para controlar o uso, assim como o acesso a sistemas de computação em nuvem, ficam prejudicadas levando a casos de insucesso no aluguel de equipamentos. Faz parte da superação do desafio de conectividade, o aprimoramento do sistema bancário e de financiamentos. O fabricante precisa financiar um estoque mais alto de equipamentos, já que passará a alugá-los e não os vender, por isso precisa crédito. Já o cliente precisa melhorar sua infraestrutura e conectividade para receber equipamentos com tecnologia mais avançada. O consumidor, da mesma forma, precisa adequar sua residência e sua conexão à Internet para receber utensílios de tecnologia mais avançada.

Assim como os requisitos regulatórios dos mercados-alvo podem dificultar a entrada em um mercado, eles podem também impulsionar a servitização, fazendo com que as empresas tenham de cumprir requisitos de prestação de serviços pós-venda. O ambiente de negócios internacional precisa ser observado pela empresa, principalmente sob o aspecto da diferença de comportamento e de cultura, que ficam mais evidentes na prestação de serviços do que na venda de produtos. Para isso, o desenvolvimento de competências específicas para prestação de serviços faz-se necessário tanto na equipe própria da empresa como dos parceiros comerciais. Por último, confirmamos o avanço da servitização em decorrência da digitalização, como

menciona Frank et al. (2019), sendo neste caso a garantia da conectividade essencial para que os novos modelos de negócios sejam viáveis.

5.3. Modos de atuação

Identificamos ainda os modos de atuação na internacionalização que viabilizam a adoção de estratégias de servitização, que são (i) a exportação via distribuição, representante ou agente no exterior como modo predominante de atuação, seguido de (ii) fabricação fora do Brasil, (iii) estrutura própria comercial ou logística no exterior, (iv) joint venture, (v) e-commerce, e (vi) franquia. Em linha com o modelo de Upsalla de Johanson e Vahlne (2009), identificamos modelos de negócios servitizados tanto na exportação via parceiro comercial internacional, joint ventures, franquias internacionais, operações comerciais e logísticas próprias no exterior e fabricação própria.

Empresas que atuam em muitos mercados acabam por adotar vários modelos de atuação e estratégias de servitização. Nos mercados mais estratégicos atuará com estrutura própria e, nos demais, por meio dos parceiros comerciais que mostrarem-se engajados na servitização. Isso faz com que tenham de desenvolver habilidades de gestão de operações complexas, dado tensões resultantes da decisão de expandir operações com base na oferta de soluções integradas de produtos e serviços. Para isso, poderão adotar modelos de governança híbridos nos diferentes países, dando maior autonomia para a gestão das operações nos países onde opera com estrutura própria e tendo maior ingerência e controle nas operações onde atua com parceiros, como destaca Vahlne e Johanson, (2021).

O modelo mais comum, evidenciado por Kaleka (2011), Kaleka e Morgam (2017) e Aminoff e Hakanen (2018), e confirmado por este estudo, é o de adoção de estratégias de servitização por meio de parceiros internacionais, seja no modelo de distribuição internacional, seja no modelo de joint venture. No entanto, este estudo faz uma descoberta importante: o nível de servitização está relacionado ao comprometimento com o mercado-alvo, ou seja, empresas que operam com modelos de menor comprometimento, como exportação, encontram-se em níveis de

servitização inferiores às que operam com modelos de maior comprometimento, como a estrutura própria ou fabricação no exterior.

Sendo a servitização uma estratégia de criação de valor para a empresa e para o cliente, é comum que a empresa internacionalizada prefira utilizar-se de sua própria estrutura, cultura e valores, para implantar a servitização. Além disso, desafios relacionados à regulação dos mercados, a barreiras do ambiente de negócios, desenvolvimento de competências e tecnologia, estimulam a empresa a avançar na internacionalização sob pena de não ser competitiva na prestação de serviços internacionais se assim não o fizer. Ekeledo e Sivakumar (1998) destacam os modos de entrada no mercado externo preferidos pelas empresas prestadoras de serviços, que são relacionados a abertura de estruturas próprias no exterior. A adoção da estratégia de servitização na internacionalização faz com que a empresas industriais tenham de migrar para modelos de atuação mais similares ao de prestadores de serviços internacionalizados, sendo recomendável avançar para modelos de abertura de estrutura própria comercial ou logística no exterior, aquisição internacional ou investimento *green field* para fabricação no exterior.

5.4. Fatores críticos de sucesso

Por fim, identificamos como fatores críticos para o sucesso da servitização na internacionalização das empresas (i) a cocriação de valor com o parceiro internacional ou, com a equipe internacional se a estrutura for própria, (ii) as mudanças necessárias no modo de atuação no exterior, em geral, subindo mais um degrau no comprometimento com o mercado-alvo, e por último, (iii) os mecanismos de troca de informações de inteligência de mercado com o parceiro comercial internacional ou sua equipe no exterior, que nos casos de empresas digitais é em tempo real por via eletrônica. Corroborando com o estudo de Aminoff e Hakanen 2018, identificamos que a cocriação de valor é um dos mais importantes fatores críticos de sucesso para a servitização na internacionalização.

Nas empresas servitizadas de nível 1 e 2, que atuam no modo de menor comprometimento com o mercado-alvo, a exportação, os serviços são prestados pelos parceiros comerciais internacionais. Dado à distância do mercado-alvo e do consumidor final, são os parceiros comerciais que detém o maior conhecimento sobre o mercado-alvo. Se o parceiro comercial demonstrar que tem competências

adequadas para a prestação de serviços, ele deve ser envolvido no desenvolvimento da estratégia de servitização desde a sua concepção até a operacionalização e compartilhamento dos resultados. Reafirmamos o destaque de Kaleka e Morgan (2017) para as estratégias de criação e captura de valor que são primordiais na servitização na internacionalização. Para que a cocriação de valor com o parceiro funcione, a empresa exportadora deve estar preparada para o aprofundamento do vínculo com o parceiro, compreendendo seu papel e a importância do desenvolvimento conjunto da estratégia mercadológica.

Sabemos, como mencionado anteriormente, que os casos em que a servitização se fortalece a partir da relação exportador-distribuidor internacional são raros. É comum encontrar situações em que houve ruptura e troca do distribuidor. Foi constatado que isso ocorre tanto por causa da má compreensão da estratégia de servitização por parte do distribuidor, quanto por parte da empresa exportadora. Em muitos casos é a empresa exportadora que não compreende as necessidades de aprimoramento operacional demandadas pelo seu distribuidor internacional. Como é o parceiro internacional que cobra pela prestação de serviços e retém seus ganhos, sendo que serviços tem maior potencial de criação de valor do que a simples venda de produto, é comum que a empresa exportadora entenda que poderia ser mais competitiva se detiver o controle total sobre a estratégia. Introduzimos assim, o segundo fator crítico da servitização na internacionalização, as mudanças no modo de atuação no exterior e a atuação em diferentes modos nos vários países.

Motivadas pela necessidade de se aproximar do cliente final para possibilitar a melhor compreensão sobre o mercado, à medida que as empresas avançam para modelos mais complexos de servitização, como nos níveis 3 e 4, deparam-se com a necessidade de investir em estruturas próprias no exterior. Esse movimento permite uma transmissão mais adequada dos valores da empresa ao cliente final. Os serviços passam a ser planejados para serem prestados durante todo o ciclo de vida do produto, corroborando com a tendência de o consumidor preferir pagar pelo uso do produto e não por sua posse, valorizando marcas com postura mais sustentável como detalhado em Westbrook e Angus (2021).

Nos casos em que a empresa se encontra servitizada, ou seja, no nível 5 de servitização de acordo com a escala de Mastrogiacomo et. al (2018), a premissa de manter estruturas próprias no exterior, inclusive a fabricação, torna-se mais importante. Para que a empresa possa manter serviços de locação de produtos, e

posterior realocação destes produtos no mercado de usados, precisará ter onde realizar o *retrofit* ou *upcycling* dos produtos e dar novas garantias para os clientes que procuram produtos usados. As empresas de nível cinco de servitização operam em diferentes modos em diferentes mercados, principalmente as que atuam em muitos países. Em alguns mercados a empresa optará pela fabricação própria, em outros pela estrutura comercial própria apenas, em outros pela atuação com um parceiro.

O terceiro e último fator crítico de sucesso da servitização na internacionalização é o compartilhamento de informações. Rabetino, Kohtamäki e Gerbauer (2017) aponta que a percepção de valor pelo cliente e consumidor é aumentada pela personalização dos produtos e serviços e pela troca intensa de informações entre fabricante e consumidor ao longo de todo o ciclo de vida do produto. Nosso estudo confirma a necessidade de acesso a mais informações de inteligência de mercado para viabilizar a servitização na internacionalização.

O acesso ao conhecimento detalhado sobre os hábitos e comportamentos dos clientes internacionais são essenciais à elaboração das estratégias de servitização. Esse conhecimento permite a concepção de soluções integradas de produto e serviço que funcionem globalmente, ou que possam ser adaptadas localmente para cada país-alvo.

A digitalização torna-se o meio pelo qual a empresa servitizada consegue alcançar a velocidade adequada de troca e compartilhamento de informações com toda a cadeia de valor. Nos casos de negócios totalmente digitais, a troca de informações é ainda mais intensa. Ao navegar pelas plataformas de negócios B2B ou B2C, os clientes deixam informações valiosas sobre seu comportamento que podem ser utilizadas pelos fabricantes para inovação nos produtos e serviços digitais acoplados, como bem menciona Kohtamäki et al., (2020). Assim como o fabricante, o cliente deve receber informações em tempo real. Quanto mais digitalizados os serviços maiores os compartilhamentos de informações estratégicas com a cadeia de valor. Quanto mais manuais menor será o nível de troca de informações e consequente sucesso da servitização corroborando com o estudo de Frank et al. (2019) que apresenta nove possíveis configurações de servitização baseadas em três níveis (suavização, adaptação e substituição) e três níveis de digitalização (baixo, moderado e alto). Vale destacar que o ambiente tecnológico tem papel fundamental

na servitização na internacionalização. Para competir em mercados maduros tecnologicamente, a empresa precisará investir na digitalização.

A servitização na internacionalização permite às empresas criar sistemas de cocriação de valor globais e que se retroalimentam de informações estratégicas de mercado fornecidas por todos os atores da cadeia de valor. Para viabilizar a servitização as empresas precisam estar aptas a aumentar seu comprometimento com o mercado exterior, em muitos casos levando ao investimento em estruturas próprias em mercados estratégicos. Não foram identificados casos em que a empresa alcançou um nível elevado de servitização sem avançar também em seu estágio de internacionalização.

5.5. Proposições

A partir dos achados resultantes da análise dos dados, base de dados secundários e da revisão de literatura sobre a internacionalização, apresentamos as seguintes proposições:

Proposição 1: A servitização é uma estratégia válida para melhorar a competitividade da empresa internacionalizada em seus mercados de atuação, evitando assim, por meio da diferenciação e agregação de valor, que a empresa saia do mercado por pressão da concorrência.

Estratégias de promoção comercial, como feiras internacionais, rodadas de negócios, prospecções de mercado e outras, têm sido adotadas pelas empresas brasileiras desde o início da década de 2000, obtendo-se resultados significantes no aumento das exportações brasileiras. No entanto, as empresas são bastante impactadas pelas turbulências econômicas. Estratégias que aumentem o comprometimento das empresas com o mercado externo, evitando movimentos de entrada e saída são importantes para garantir uma presença constante de marcas brasileiras no exterior. Diante do potencial de diferenciação da concorrência pela adoção de estratégias de servitização, ela passa a ser um meio pelo qual a empresa possa consolidar sua presença no mercado externo.

Proposição 2: Com o aumento de comprometimento com o mercado causado pelo processo de servitização, a empresa tende a avançar no estágio de internacionalização. A servitização é, assim, um impulsionador da internacionalização.

A servitização demanda da empresa esforços adicionais. Os importadores e distribuidores muitas vezes estão focados em operações transacionais e não possuem habilidades adicionais para adotar estratégias de prestação de serviços como forma de oferecer uma solução integrada ao cliente. Cientes da tendência dos clientes internacionais procurarem por conveniência e privilegiarem marcas que mantêm uma postura mais sustentável, as empresas brasileiras tem aberto suas suas próprias estruturas comerciais e logística no exterior. A prestação de serviços se dá por meio da estrutura própria que dá suporte aos distribuidores que mantêm a venda dos produtos. A empresa que deseja implementar estratégias de servitização precisa levar em consideração a necessidade de realizar investimentos no mercado externo, o que, em geral, leva anos após a empresa iniciar suas exportações. A partir da servitização, que demanda proximidade do cliente e maior comprometimento com o mercado, este movimento tende a ser mais rápido, fazendo com que a empresa tenha de incrementar sua presença no mercado externo.

Proposição 3: A servitização com a participação de um intermediário no exterior demanda processos de cocriação de valor e relacionamento de longo prazo.

Quando o parceiro comercial demonstra ter competências adicionais para a prestação de serviços e se engaja no esforço de implementação de estratégias de servitização, é necessário que ele seja envolvido na construção da estratégia e que exista uma troca intensa de informações. O relacionamento entre exportador e parceiro comercial internacional precisa ser muito próximo, inclusive das equipes operacionais que precisam trabalhar em sintonia. Empresas com histórico de relacionamento de longo prazo com o parceiro comercial têm maior chance de engajamento do parceiro, desde que seja uma construção conjunta. A criação de valor para todos os elos da cadeia é uma premissa importante da servitização. No caso da empresa optar por modelos de atuação no exterior que implicam em menor comprometimento com o mercado-alvo, como é o caso da exportação, o parceiro comercial internacional terá um papel relevante para a adoção da estratégia. Como

ele estará mais próximo do consumidor final, terá mais informações sobre os hábitos e comportamento dos clientes no exterior que são essenciais ao desenvolvimento da estratégia. A empresa exportadora e seu parceiro comercial internacional farão o desenvolvimento conjunto da estratégia de servitização para implantação nas operações internacionais.

Proposição 4: A servitização na internacionalização é um meio pelo qual a empresa alcança maior potencial de inovação em função de ter acesso a informações de inteligência de mercado mais apuradas.

A intensificação da troca de informações de inteligência de mercado, incluindo comportamento e hábitos dos consumidores internacionais, permite que a empresa possa desenvolver produtos e serviços mais adequados ao mercado-alvo. A servitização também permite maior acesso a novas tecnologias e troca de conhecimento com o mercado. Na maioria dos casos estudados, a prestação de serviços se dá de forma digital, assim como a coleta de dados compartilhados com todos os atores da cadeia de valor, inclusive com o consumidor. A troca de informações com toda a cadeia de valor é uma premissa importante da servitização e está ligada ao processo de criação de valor. Nas operações digitalizadas a troca de informações é facilitada. Produtos podem receber sensores que transmitem dados sobre o uso dos produtos para softwares em nuvens, que os compilam, produzindo informações estratégicas para o fabricantes, mas que também são de grande utilidade para o usuário. Assim, mais valor é criado pelo acesso a informações estratégicas em tempo real, que podem se transformar em inovações, em produtos e colocadas em prática pelas empresas industriais, ou em melhor desempenho de utilização dos produtos pelos consumidores, gerando economia e maior satisfação.

6. CONCLUSÃO

Os consumidores têm modificado seu comportamento globalmente procurando por conveniência e preferindo marcas com postura mais sustentável (WETBROOK; ANGUS, 2021). Diante deste cenário as empresas industriais têm sofisticado sua oferta, acrescentando uma série de serviços que são prestados ao longo de todo o ciclo de vida dos produtos (MASTROGIACOMO et al., 2018). O fenômeno da

servitização tem sido estudado ao longo dos anos. No caso da adoção desta estratégia no contexto da internacionalização, os estudos têm se concentrado em empresas europeias do segmento de máquinas e equipamentos (KALEKA, 2011; KALEKA; MORGAM, 2017; AMINOFF; HAKANEN, 2018). Porém, a literatura não aborda como se dá a adoção da servitização no contexto de mercados emergentes e com setores diversos. O presente estudo se concentrou em compreender como empresas originárias de mercados emergentes, como o Brasil, têm adotado a estratégia de servitização em seu processo de internacionalização. Para isso foi conduzida uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória com método indutivo, compreendendo entrevistas com 36 empresas e 9 associações setoriais. Os dados foram analisados a partir de um template inicial utilizando o software NVivo para facilitar a codificação.

Dentre os principais achados está a existência de processos de cocriação de valor entre as empresas brasileiras e seus parceiros internacionais, nos casos em que a empresa utiliza modos de atuação no exterior por meio de parcerias internacionais como contratos de distribuição, representação ou agenciamento, *joint venture* ou franquias. Já no caso modos de atuação diretos, destaca-se a agilidade e proximidade do consumidor como uma vantagem competitiva e que permite maior acesso a informações de inteligência de mercado. Constatou-se ainda que empresas que avançam para níveis mais elevados de servitização, tendem a aumentar seu comprometimento com o mercado-alvo, passando a abrir estruturas comerciais próprias no exterior e fabricação local. No entanto, não é viável a abertura de estrutura própria em todos os países, sendo que as empresas continuam a atuar via distribuição em alguns mercados. Observou-se ainda que a servitização provoca um aumento de sofisticação da oferta das empresas, fazendo que trabalhem com múltiplos modos de atuação para conseguir oferecer soluções completas a seus consumidores no exterior.

As empresas tomam decisões de adotar a servitização na internacionalização a partir de demandas do mercado e intenções de construir novos modelos de negócios, sem necessariamente abandonar o antigo. A oferta ao mercado externo torna-se mais sofisticada, promovendo a diferenciação e a agregação de valor. Para tanto, precisa observar possíveis desafios e impulsionadores da servitização, como questões ligadas ao ambiente de negócios, principalmente à regulação e às diferenças culturais. A mudança de cultura organizacional e o desenvolvimento de competências apropriadas à servitização são essenciais, assim como a agregação de

novas tecnologias, em especial automação, digitalização e conectividade. Desafios podem ser ao mesmo tempo impulsionadores, dependendo da maturidade da empresa. A partir da adoção da estratégia de servitização na internacionalização a empresa tende a mudar seu modo de atuação no mercado-alvo, já que aumenta seu comprometimento com o mercado externo.

Porém, a empresa irá montar estruturas próprias no exterior, em mercados estratégicos apenas, permanecendo a operar com parceiros em outros países, modelos estes que apresentam diversos formatos de atuação. Os modelos de governança se tornam híbridos, alguns com grande autonomia de decisão para a equipe internacional. Para garantir a viabilidade da adoção da estratégia de servitização na internacionalização a empresa precisa observar se o parceiro comercial internacional, ou a equipe própria internacional, podem avançar em processos de cocriação de valor e intenso compartilhamento de informações de inteligência de mercado.

6.1. Contribuições para a teoria e para a prática

O presente estudo faz contribuições para a teoria e para a prática. Primeiro, contribui para a literatura promovendo a compreensão de como se dá a adoção da estratégia no contexto da internacionalização de empresas brasileiras e de diferentes setores industriais, incluindo seus desafios e impulsionadores. Segundo, aborda diferentes setores, o que dá robustez ao trabalho e permite uma compreensão mais ampla sobre como a servitização se aplica a setores como o de produtos de consumo, ainda pouco abordado na literatura. Terceiro, amplia a visão sobre casos múltiplos de servitização, uma vez que estudos anteriores se concentraram principalmente em casos únicos ou de casos de empresas de um mesmo setor.

A contribuição para a prática empresarial é ainda mais ampla ao oferecer informações sobre os elementos chave a serem observados no processo decisório e no planejamento da transformação de modelos de negócios internacionais com a adoção da estratégia de servitização. Os próprios empresários indicam a necessidade de conhecer melhor a estratégia de servitização e os detalhes sobre a transição do modelo de negócios da lógica de produto para a lógica de produto mais serviço até a oferta de serviços ao longo de todo o ciclo de vida do produto. O compartilhamento de informações é fundamental para mundo empresarial.

"...nossa, muito legal, porque é preciso falar de servitização, você precisa levantar a discussão. Como eu tenho o privilégio de ter acesso a muitas empresas da cidade, do estado, acho que é obrigação também levar a mensagem. Falar: "olha, tem um negócio aqui que vocês têm que olhar." (empresa 12)

6.1.1. Recomendações para as práticas gerenciais

Na literatura consultada para a realização deste estudo há várias recomendações para uma conversão bem-sucedida do modelo de negócios para a servitização. Destaco os estudos de Oliva e Kallenberg (2003), Rabetino, Kohtamäki e Gerbauer (2016), Frank et. al. (2019) e Kohtamäki, Einola e Rabetino (2020), que sugerem frameworks interessantes a serem observados. No entanto, estes estudos não abordam especificamente o efeito da servitização na internacionalização, para os quais acrescentamos as seguintes recomendações para as práticas gerenciais:

Recomendação 1: Ir ao mercado. A servitização na internacionalização implica em conhecer muito bem o mercado-alvo e as operações da empresa e de seus parceiros comerciais. Na elaboração da estratégia de servitização na internacionalização será necessário que os níveis mais elevados na empresa entendam as dinâmicas do mercado estrangeiro. Operações já existentes precisam ser visitadas com muita frequência e profundamente estudadas para que se possa planejar com segurança o modelo de servitização a ser adotado.

Recomendação 2: Aumentar o comprometimento com o país-alvo. Avançar no estágio de internacionalização é recomendado. A prestação de serviços internacional dá melhores resultados se for feita por uma estrutura própria. Ainda que a operação comercial da venda de produtos possa ser mantida com terceiro nos níveis um, dois e três de servitização. Nos níveis quatro e cinco, a incorporação da gestão de *product as a service* é inevitável. As empresas que se movem mais rápido na conversão do modelo de negócios obtêm melhores resultados.

Recomendação 3: Comprar competências. Assim como as empresas born globals, é recomendável que a empresa contrate profissionais especializados na servitização. Isso será necessário não só nas equipes de marketing e vendas internacionais, mas em toda a estrutura da empresa, na produção, na logística e,

principalmente, na área de tecnologia, que deve inclusive especializar-se em manter o olhar na jornada e experiência dos clientes internacionais na criação dos processos digitais e na aquisição de tecnologias.

Recomendação 4: Investir no marketing internacional. No caso da servitização na internacionalização, as estratégias de marketing internacionais precisam ser plenamente incorporadas pela empresa internacionalizada. A terceirização com um parceiro comercial não é recomendável. O domínio completo da estratégia e da inteligência por traz dela deve ser mantido dentro de casa.

Recomendação 5: Manter times globais. A distância cultural e a dificuldade com idiomas impactam as empresas em processo de internacionalização. Com a servitização o impacto tende a aumentar, já que implica na premissa de aumentar a proximidade do cliente, compartilhar informações e criar valor conjuntamente. Para redução das distâncias culturais, uma boa medida pode ser a contratação de profissionais estrangeiros. Ganha-se ainda em conhecimento interno sobre o ambiente de negócios e regulação do mercado estrangeiro. Manter um time diverso, global e inovador pode ser uma boa medida para a implantação da servitização na internacionalização.

Recomendação 6: Digitalização. Caso esteja ainda iniciando a adequação para a indústria 4.0 é recomendável acelerar o processo de digitalização. O *product as a service* tem mais possibilidades de gerar informações estratégicas e para inovação se for amparado pelas ferramentas digitais apropriadas.

Recomendação 7: Capacidade de análise e planejamento. Um dos grandes problemas das empresas exportadoras brasileiras, em especial as pequenas e médias, é a falta de planejamento estratégico, a expansão desordenada das operações internacionais e com controle ineficiente. Os profissionais carecem de capacidade analítica para compreender dados e extrair as informações essenciais para as decisões estratégicas. Sem muita análise e planejamento não há como avançar na servitização na internacionalização, lembrando que um dos fatores críticos é a inteligência de mercado.

Recomendação 8: Permitir-se errar e corrigir o erro. Toda inovação demanda um início de implantação a partir de projetos piloto. É recomendável agir da mesma forma na servitização na internacionalização, ou seja, implantar em um país, observar os resultados, corrigir as falhas antes de partir para um segundo país. A priorização dos países não deve ser feita única e exclusivamente a partir de dados político econômicos, mas sim a partir da identificação de condições favoráveis para a servitização, ou seja: existir demanda, e identificar que os fatores críticos da servitização na internacionalização podem ser superados (cocriação de valor, mudança no modo de atuação e inteligência de mercado).

Recomendação 9: Inovação aberta. Cientistas brasileiros e estrangeiros já estudam o fenômeno da servitização desde 1988. Há muito material a ser compartilhado. Planejar a servitização na internacionalização amparando-se na interação com os ecossistemas de inovação é uma boa medida para usufruir do conhecimento já existente e do acesso a soluções tecnológicas que podem ser utilizadas. Além disso, o benchmarking com outros empresários que já adotaram a servitização é muito valioso.

Recomendação 10: Fale de servitização na internacionalização.

6.1.2. Recomendações para o poder público

É verdade que as inovações mercadológicas acontecem primeiro e depois a legislação e a regulação se adequam às novas práticas. No entanto, a servitização já é uma realidade e pode contribuir amplamente para a melhoria de competitividade internacional das empresas brasileiras. Em mercados emergentes, onde há mais turbulências político-econômicas, usualmente as mudanças são lentas e dependem de muita articulação. Por isso é necessário que o governo procure observar esta tendência e procure facilitar o comércio de bens e serviços.

Recomendação 1: Tributação sobre a exportação de serviços. Há no Brasil ainda muita insegurança jurídica sobre a tributação sobre a exportação de serviços. Como toda exportação tem isenção de tributos internos, esse direito deveria ser

garantido ao exportador. No entanto, alguns municípios não têm uma legislação clara sobre esta isenção e deixam as exportações a mercê da interpretação do órgão arrecadatário local, prejudicando a competitividade dos exportadores de serviços.

Recomendação 2: Estatísticas, inteligência. Com o encerramento das atividades do SISCOSERV, sistema em que as empresas brasileiras registravam suas operações de exportação e importação de serviços, o Brasil deixou de ter à disposição das empresas as informações estatísticas sobre estes fluxos comerciais. Há consenso no mercado sobre a inviabilidade do SISCOSERV, porém, os dados existem nas notas fiscais eletrônicas, sendo possível ter controle estatístico a partir de um novo sistema eficaz na coleta e compilação desses dados. É importante notar que existem codificações internacionais para serviços, harmonizadas internacionalmente, sendo que os sistemas estatísticos deveriam respeitar a mesma codificação para que seja viável a comparação e cruzamento de informações.

Recomendação 3: Integração da exportação de produtos e serviços. Se as empresas passam a integrar suas soluções de produto e serviço, por que estas operações não poderiam ser registradas em um único sistema aduaneiro? Para as empresas que passam a oferecer produtos como serviços, não faria sentido que os pagamentos internacionais fossem relacionados ao faturamento de locação internacional? No entanto, ainda há uma transferência física do produto e que pode ser temporária ou não. O produto pode voltar ao país no final do período de locação ou ser vendido no mercado de segunda mão. Em ambos os casos, há o retorno do produto ou entrada de remuneração pelo produto usado que não terá o mesmo valor de um produto novo. Como nossos sistemas aduaneiros podem passar a contemplar estas situações? Estamos presos a restrições de reimportação de produtos usados e a total separação das operações de venda de produtos e serviços, o que passará a não fazer mais sentido a partir do avanço da servitização.

Recomendação 4: OEA. A implantação do OEA, Operador Econômico Autorizado, que se trata de um mecanismo de certificação da cadeia logística de comércio internacional, no qual incluem-se os exportadores e importadores, parece ser uma opção interessante para mudanças nos sistemas aduaneiros para permitir

operações integradas de venda de produto e serviço ao exterior. O OEA é integrante de um acordo internacional promovido pela OMA (Organização Mundial de Aduanas) do qual o Brasil é signatário há muitos anos e que foi colocado em operação em 2013. O reconhecimento mútuo das aduanas da certificação dessas cadeias diminuiu o risco aduaneiro e permite agilidade nas operações. Vale destacar que surgem novas tecnologias no setor privado para tornar estes processos rastreáveis, seguros e ágeis por meio de plataformas de blockchain.

Recomendação 5: Câmbio e Open Banking. Iniciativas como open banking tendem a trazer benefícios para as empresas internacionalizadas e servitizadas. Da mesma forma como o sistema aduaneiro hoje separa as operações internacionais para produtos e serviços, o sistema de câmbio também. O sistema bancário precisará observar a necessidade de integração. Além disso, será necessário considerar que vendas servitizadas poderão implicar em prazos superiores a 360 dias, o que é vigente na maioria das operações de vendas internacionais para recebimento do pagamento.

Recomendação 6: Acesso a financiamento internacional. Como especificado no estudo, o acesso a crédito é extremamente importante. Considerando que o fabricante não irá transferir a propriedade dos produtos, mas sim cobrar pelo uso, seu estoque aumenta consideravelmente. Além de financiar o estoque, há que se financiar a inovação tecnológica e as adaptações que os clientes precisarão fazer em suas empresas ou residências para garantir a conectividade.

Recomendação 7: Investimentos. O avanço da internacionalização provocado pela servitização implica na abertura de estruturas próprias internacionais, ou seja, no investimento no exterior. Um bom ambiente regulatório para que estes investimentos se concretizem é necessário, sob pena de evasão das empresas para mercados onde estas condições são mais favoráveis.

Recomendação 8: Acordos internacionais, bitributação, prestação internacional de serviços. Temos poucos avanços na assinatura de novos acordos internacionais. Além da necessidade de discutir acordos tarifários também para serviços, é importante acrescentar estratégias que contemplem benefícios para a

prestação de serviços internacionais, em especial os acordos de bitributação e a viabilização de participação em licitações internacionais que inclui soluções integradas de produtos e serviços.

Recomendação 9: Estratégia país. Como mencionado no estudo e reiterado por todas as empresas estudadas, o Brasil ainda não conseguiu implantar uma estratégia país para apoiar a internacionalização de empresas. Os vários órgãos fomentadores e reguladores das operações de comércio internacional não operam de forma integrada e tomam decisões independentes. Isto acontece invariavelmente por não existir uma diretriz país sobre o avanço e a competitividade internacional. China, Itália, Alemanha, Espanha e o Reino Unido são exemplos de países que mantêm forte identidade internacional e competitividade, uma vez que conseguem manter diálogo aberto com o meio empresarial e determinar as prioridades e estratégias. A definição de uma estratégia país seria adequada para impulsionar a servitização na internacionalização.

Recomendação 10: Fale de servitização na internacionalização.

6.2. Limitações

O presente estudo concentrou-se na adoção da estratégia de servitização contemplando operações *outward*, ou seja, de exportação e no caso de abertura de estruturas próprias no exterior por empresas brasileiras. Como a internacionalização se dá tanto com a exportação quanto na importação (BARETTO; ROCHA, 2001). Pelo curto espaço de tempo em que o estudo foi conduzido, não foram avaliados os parceiros comerciais internacionais, que poderiam oferecer uma diferente visão sobre a adoção das estratégias de servitização *in loco* no país de destino. Futuros pesquisadores poderão complementar o trabalho, oferecendo a visão do importador ou da equipe internacional, quando a estrutura no mercado-alvo for própria. Poderá ser abordado ainda um estudo para as operações *inward*, de importação, avaliando como importadores brasileiros adotam a estratégia de servitização para comercializar marcas estrangeiras.

Para além disso, o presente estudo foi conduzido no período de um ano. É recomendável conduzir estudos longitudinais que possam acompanhar as operações internacionais servitizadas das empresas por um período maior, para que se possa constatar como as empresas internacionalizadas alcançam resultados com a estratégia de servitização ao longo do tempo. Por último, é recomendável complementar os estudos qualitativos já realizados com estudos quantitativos, que seriam relevantes para verificar se os resultados da servitização na internacionalização são realmente economicamente relevantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCENTURE. **Blueprint for Service Success**. 2020.

AMINOFF, A.; HAKANEN, T. **Implications of product centric servitization for global distribution channels of manufacturing companies**. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v. 48, n. 10, p. 1020–1038, 2018.

AYKOL, B.; LEONIDOU, L. C. **Exporter-importer business relationships: Past empirical research and future directions**. *International Business Review*, v. 27, n. 5, p. 1007–1021, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.03.001>>.

ASUGMAN, G.; JOHNSON, J.L.; MCCULLOUGH, J. **The Role of After-Sales Service in International Marketing**. *Journal of International Marketing*, 1997.

BAINES, T. S. et al. **The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges**. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 20, n. 5, p. 547–567, 2009.

BARRETTO, A. ; DA ROCHA, A, **Patterns of internationalization of Brazilian firms and the decision to establish subsidiaries abroad**, Axinn, C.N. and Matthyssens, P. (Ed.) *Reassessing the Internationalization of the Firm (Advances in International Marketing, Vol. 11)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 79-131, 2001.

CRESWELL, J. W. Creswell, J.W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Luciana de oliveira da rocha. 2 Ed. Porto Alegre-artmed, 2007. [s.l: s.n.]

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research Published by : Academy of Management Stable** URL : <http://www.jstor.org/stable/258557> Linked references are available on JSTOR for this article : *Building Theories from Case Study Research*. v. 14, n. 4, p. 532–550, 2016.

EKELEDO, I.; SIVAKUMAR, K.. **Foreign market entry mode choice of service firms: A contingency perspective**. *Journal of the Academy of Marketing Science* volume 26, pages274–292, 1998.

ELORANTA, V.; TURUNEN, T. **Seeking competitive advantage with service**

infusion: A systematic literature review. *Journal of Service Management*, v. 26, n. 3, p. 394–425, 2015.

FORKMANN et. al., 2017. **Understanding the service infusion process as a business model reconfiguration**. *Industrial Marketing Management*. Volume 60, Páginas 151-166, 2017.

FRANK, A. G. et al. **Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective**. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 141, n. January, p. 341–351, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.01.014>>.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. **Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology**. *Organizational Research Methods*, v. 16, n. 1, p. 15–31, 2013.

HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. **Business networks and cooperation in international business relationships**. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 5, p. 1033–1053, 1996.

HULT, G. T. M.; GONZALEZ-PEREZ, M. A.; LAGERSTRÖM, K. **The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem**. *Journal of International Business Studies*, v. 51, n. 1, p. 38–49, 2020.

IBGE. **Brasil em síntese**. <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>. Consultado em 22/02/2021.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership**. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 2009.

KALEKA, A. Anna Kaleka. **When Exporting Manufacturers Driving Service Advantage and Resources and Marketing Capabilities Compete on the Basis of Service Performance**. *Journal of International Marketing*, v. 19, n. 1, p. 40–58, 2011.

KALEKA, A.; MORGAN, N. A. **Which competitive advantage (s)? Competitive advantage-market performance relationships in international markets**. *Journal of International Marketing*, v. 25, n. 4, p. 25–49, 2017.

KING, N. & BROOKS, J.. **Doing template analysis:** a guide to the main components and procedures. In *Template analysis for business and management students* (pp. 25-46). SAGE Publications Ltd, 2017.

KOHTAMÄKI, M. et al. **The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization.** *Technological Forecasting and Social Change*, v. 151, n. October 2019, 2020.

KOHTAMÄKI, M.; EINOLA, S.; RABETINO, R. **Exploring servitization through the paradox lens: Coping practices in servitization.** *International Journal of Production Economics*, n. January, p. 107619, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107619>>.

KOWALKOWSKI, C.; GEBAUER, H.; OLIVA, R. **Service growth in product firms: Past, present, and future.** *Industrial Marketing Management*, v. 60, p. 82–88, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.015>>.

KVALE, S.. **The qualitative research interview:** A phenomenological and a hermeneutical mode of understanding. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14(2), 171–196, 1983.

MALHORTA, N. **Pesquisa de Marketing:** Uma orientação Aplicada. 6 ed - Porto Alegre: Bookman, 2012.

MASTROGIACOMO, L.; BARRAVECCHIA, F.; FRANCESCHINI, F. **Definition of a conceptual scale of servitization:** Proposal and preliminary results. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2018.11.003>>.

MONAGHAN, S.; TIPPMANN, E.; COVIELLO, N. Born digitals: **Thoughts on their internationalization and a research agenda.** *Journal of International Business Studies*, v. 51, n. 1, p. 11–22, 2020.

OLIVA, R.; KALLENBERG, R. **Managing the transition from products to services.** *International Journal of Service Industry Management*, v. 14, n. 2, p. 160–172, 2003.

PASCHOU, T et al. **Digital servitization in manufacturing:** A systematic literature review and research agenda. *Industrial Marketing management*, 2020.

PASLAUSKI, C. A. et al. **Services Extending Products: A Comparative Analysis in Emerging and Developed Countries.** Procedia CIRP, v. 64, p. 127–132, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.028>>.

POLOVA, O; THOMAS, C.. **How to perform collaborative servitization innovation projects: the role of servitization maturity.** Industrial Marketing Management, Volume 90, Pages 231-251, 2020.

Portal da Indústria. **Desoneração dos serviços possibilitaria maior e melhor inserção internacional do Brasil.** p. 4–7, 2021. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/internacional/programa-de-desoneracao-de-servicos-elevara-em-media-46-a-competitividade-das-exportacoes/>. Consultado dia 22/02/2021

RABETINO, R.; KOHTAMÄKI, M.; GEBAUER, H. **Strategy map of servitization.** International Journal of Production Economics, v. 192, 2017.

UNER, M. M. et al. **Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization?** An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. International Business Review, v. 22, n. 5, 2013.

VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. **Coping with complexity by making trust an important dimension in governance and coordination.** International Business Review, v. 30, n. January, 2021.

VANDERMERWE, S.; RADA, J. **Servitization of business: adding value by adding services.** European Management Journal, v. 6, n. 4, p. 314-24, 1988.

VALOR ECONÔMICO. **Tributação sobre serviços na produção mobiliza a indústria.** <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2021/02/22/tributacao-sobre-servicos-na-producao-mobiliza-a-industria.ghtml>. Consultado em 22/02/2021.

WESTBROOK, G; ANGUS, A. **As 10 Principais Tendências Globais de Consumo.** Euromonitor 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE I – DESCRITIVO DOS SETORES E EMPRESAS INCLUÍDAS NA AMOSTRA

1. Setor de equipamentos médicos e odontológicos

As empresas 1,7 e 9 e a associação 4 são do segmento de equipamentos médicos e odontológicos. Todas as três empresas atuam em mais de uma modalidade no exterior, sendo um deles a fabricação própria e outro a distribuição via um parceiro comercial. Dentre os produtos fabricados por estas empresas estão equipamentos para centros cirúrgicos, próteses, sistemas integrados para consultórios odontológicos, incluindo todos os equipamentos (cadeiras, esterilizadores, raio x, até materiais de consumo, como biocerâmica para reconstrução óssea). Todas são empresas premiadas e reconhecidas no comércio internacional. Apresentam investimentos em automação industrial e em desenvolvimento de novas tecnologias de produtos e processos. A empresa 1 exporta para mais de 100 países, a empresa 7 para 20 países e a empresa 9 para 13 países. É importante destacar que o setor convive com uma importante barreira imposta pela Europa, que é a imposição da necessidade da certificação CE, o que os retirou temporariamente de 30 países europeus. As indústrias contratam consultorias extremamente caras, que cobram por SKU (Stock Keeping Unit) para fazer as adequações e obter a certificação. Até lá as exportações para a Europa ficam restritas, sendo viável comercializar apenas os produtos que são manufaturados diretamente nas fabricas localizadas na Europa. Os serviços prestados por estas empresas são em geral garantias, assistência técnica, assistência na montagem dos centros cirúrgicos e odontológicos e fornecimento de peças de reposição. No caso das próteses há serviços customizados, porém, uma grande parcela do faturamento é composta por compras dos sistemas únicos de saúde dos países-alvo, e bastante concentrada em produtos mais simples e de menor custo. A associação mantém programas de apoio à internacionalização há praticamente 20 anos, assim como apoio nas negociações governamentais e representação setorial dentro e fora do Brasil.

2. Setor eletro eletrônico

As empresas 2, 19, 24, 25, 33 e 36, e a associação 5 são do setor eletro eletrônico. É um setor com muitas verticais que vão desde geração de energia até produtos de consumo. A empresa 2 fabrica componentes eletrônicos e atua na

exportação, principalmente para um distribuidor na Suécia, que os representa em toda a Europa e que, juntos, já desenvolveram negócios na Turquia e na China. Há uma intensa parceria com o distribuidor sueco tanto no desenvolvimento de produtos, quanto na comercialização deles. A empresa 2 comercializa os produtos do distribuidor sueco no Brasil e o distribuidor sueco comercializa os produtos da empresa 2 no exterior. As empresas 19 e 24 exportam chuveiros elétricos, metais e louças sanitárias. Ambas atuam em mais de 40 países com destinos concentrados na América Latina e na África. A empresa 19 possui estrutura logística de redistribuição nos Emirados Árabes Unidos para atender ao mercado africano com cargas fracionadas. Já a empresa 24 exporta exclusivamente via distribuidor, mas já chegou a ter estruturas comerciais e produtivas fora do Brasil no passado. Os serviços prestados no exterior são de garantias, assistência técnica e reposição de peças. A reposição de peças conta com recursos de automação para manutenção preditiva, isto no caso de produtos de valor agregado mais baixo. No caso dos produtos mais populares, o serviço está relacionado a muito treinamento para o distribuidor, que o replica na forma de assistência técnica para o consumidor. O objetivo é evitar a instalação errada por parte do consumidor, o que gera devolução de peças e impacta a imagem da marca. Os serviços de assistência técnica são usualmente cobrados pelo distribuidor. As duas empresas são familiares e mantêm a parceria com os distribuidores há muitos anos, em alguns casos acima de 30 anos.

A empresa 25 também fabrica componentes eletrônicos. Iniciou suas atividades na década de 90 e hoje já exporta mais de 40% de sua produção para inúmeros países. Possui escritório comercial próprio em três países. Já a empresa 33 opera com a locação de tablets para uso em vários tipos de pesquisas. O software de pesquisa foi desenvolvido pela empresa e compõe uma solução integrada para inúmeros institutos de pesquisa no Brasil e no exterior, especificamente na Colômbia, onde possui escritório comercial próprio. A empresa 36 é uma multinacional brasileira com sede em diversos países, inclusive com fabricação no exterior. No total opera em 150 países. A empresa investe muito em automação industrial focando na indústria 4.0 e em inovação. Criou uma área específica de inovação que interage com startups e universidades. Os serviços prestados no exterior vão desde simples garantia e assistência técnica até níveis elevados de serviço, onde a cobrança passa a ser pelas horas de utilização do produto. Neste último caso, a empresa implantou o sistema no Brasil e está testando no exterior, mas deve concentrar-se nos países onde possui estrutura própria em um primeiro momento.

A associação setorial é muito ativa. Possui programas de apoio à internacionalização, defesa de interesses do setor em âmbito nacional e internacional, programas de apoio à inovação e automação industrial, competitividade do setor energético e destinação de resíduos. Demonstra grande preocupação com a economia circular e mantém acordo com o ministério do meio-ambiente para atendimento da política nacional de resíduos sólidos.

3. Setor de medicamentos e cosméticos

As empresas 3, 8, 13, 23, 28 e 32 e as associações 1 e 6 são do setor de medicamentos e de cosméticos. As empresas 3, 23 e 32 atuam na venda de produtos para cuidados com o cabelo tanto para uso em salões de beleza, quanto para o varejo. As empresas 3 e 32 possuem escritório comercial e facilidades logísticas na Espanha. Em geral os serviços são de treinamento para os distribuidores e cabeleireiros e impulsionam a venda dos produtos. Há uma diferença essencial entre a empresa 3 e a empresa 32. No caso da empresa 3, os treinamentos são gerenciados pelo escritório da Espanha globalmente que tem intensa troca de informações com a fábrica no Brasil e recebe suporte de material promocional, venda e amostra de produtos constantemente. Já a empresa 32 tem pontos descentralizados onde ocorre a prestação de serviços. Há a estrutura da Espanha que é completamente autônoma e presta serviços na região da Europa. A prestação de serviços e a comercialização de produtos nos demais países é feita por meio de uma trading, responsável também pelos treinamentos. Apesar de a empresa manter uma rede social com participação de todos os distribuidores internacionais onde informações são compartilhadas, o que agrega valor para a empresa em termos de desenvolvimento de novos produtos e inovações em processos, a falta de centralização acaba por prejudicar a padronização dos materiais e informações que são passados aos clientes.

A empresa 8 é fabricante tanto de medicamentos, quanto de cosméticos. Começou seu processo de internacionalização em 2008, e, nos primeiros anos, manteve-se essencialmente prospectando e compreendendo as dinâmicas dos mercados-alvo. Recentemente acelerou o processo com a compra de uma unidade de pesquisa clínica no Canadá e desenvolvimento de joint ventures com outras empresas do mesmo segmento na América Latina e no Oriente Médio. Os serviços prestados pela empresa 8 vão desde pesquisas e testes clínicos por meio da estrutura canadense, até treinamentos na utilização e novas aplicações para os medicamentos

exportados.

As empresas 13 e 28 são empresas da cadeia produtiva de medicamentos e cosméticos, ou seja, fornecem ingredientes. A empresa 13 exporta para muitos países via distribuidor ou diretamente para a indústria. Recentemente passou a abrir estruturas próprias comerciais com laboratórios em alguns países e pretende expandir. Ambas oferecem serviços de pesquisa e desenvolvimento para seus clientes e que tem modalidades diversas de comercialização. Pode ser o desenvolvimento de moléculas que pode ficar vinculado à venda do ingrediente, ou formulação de produtos. Os laboratórios são usados para atender clientes tanto no Brasil como no exterior. Os desenvolvimentos podem durar até 30 anos e há intensa troca de informações com universidades, pesquisadores nacionais e estrangeiros e startups.

As associações 1 e 6 trabalham em parceria. Possuem programas integrados de internacionalização, desenvolvimento científico na área da biotecnologia, programas de gestão de resíduos e intensa defesa de interesses do setor junto a órgãos reguladores.

4. Segmento de alimentos e bebidas

As empresas 6, 10, 11, 15, 16, 17 e 30 e as associações 2 e 8 são do segmento de alimentos e bebidas. As empresas 11, 15, 16 e 30, exportam para muitos países e possuem processos de prestação de serviços bastante simples, ligados ao impulsionamento da venda dos produtos, como demonstração de uso dos produtos em receitas, algumas customizações e bundling. A empresa 15 tem planos de abrir escolas de coquetelaria no exterior, já que trabalha com bebidas alcoólicas. A empresa 10 atua no segmento de café gourmet e agrega valor aos produtos usando processos de fabricação exóticos e que adotam medidas de proteção à biodiversidade do local onde está sediada. Acabou por implantar um sistema de turismo do agro negócios onde atende tanto clientes internacionais como turistas em geral. A empresa 17 migrou o seu modelo de negócios nos estados unidos para o modelo de food service. Abriu escritório e facilidades logísticas nos Estados Unidos e atende, sem investimento em marca, o exército dos Estados Unidos, escolas e outros tipos de organizações públicas do país. A empresa 6 é a que apresenta um modelo de servitização mais intenso. Exporta via distribuidor para 81 países e, visando agregar valor à marca, criou uma linha de produtos exclusivos e de alto valor agregado para

ser comercializado no sistema de franquias. Inaugurou a primeira loja no Peru e pretende estender o sistema para diversos outros países. Para viabilizar o projeto, teve que trabalhar durante anos no desenvolvimento de produtos exclusivos para este canal, segregou a produção e o sistema logístico. Teve excelentes resultados de construção de imagem, marca e pontos de contato direto com o consumidor, o que lhes permitiu ter acesso a informações estratégicas sobre hábitos de consumo.

As associações 2 e 8 igualmente mantêm projetos de apoio à internacionalização, logística reversa e inovação.

5. Setor editorial

As empresas 5, 14 e 35 e a associação 9 são do setor editorial. Este setor têm sofrido inúmeras crises e demonstra grande adaptabilidade. Todas as empresas ainda exportam livros, porém têm sido cada vez mais comum a venda de royalties e impressão do livro no destino. Os parceiros internacionais são em geral outras editoras ou agentes literários. No caso da empresa 14, a empresa recebeu investimento estrangeiro e faz parte de um grupo internacional. O setor tem outra característica interessante que é o de o conteúdo poder ser transformado em outros produtos do segmento da economia criativa, como filmes, séries, desenhos animados, músicas, etc. O destaque fica com a empresa 35 que nasceu global. Atua com todos os formatos de livro, físico, digital e audiobooks. Os conteúdos são disponibilizados em uma plataforma e são alugados pelos clientes, com opção de compra da unidade impressa, que no momento é feita por meio de parceiros, mas para a qual a empresa pretende ter unidades próprias no Brasil e no exterior e ampliar seus pontos de contato com os consumidores nacionais e estrangeiros. O foco da empresa está totalmente voltado para a sofisticação da oferta e atendimento das demandas do consumidor.

A associação 9, assim como as demais, mantêm projetos de apoio à internacionalização.

6. Setor de máquinas e equipamentos

As empresas 12 e 29 e a associação 3 são do setor de máquinas e equipamentos. As duas empresas estão no nível mais elevado de servitização. Ambas adotaram a servitização e iniciaram sua atuação em dois segmentos novos de mercado, o de aluguel de equipamentos e o de venda de equipamentos usados.

Criaram estruturas comerciais distintas para cada um dos segmentos de atuação. Ambas comercializam seus produtos no mundo todo. A empresa 12 atua por meio de representantes, lojas e franquias e a 29 comercializa seus produtos por meio de distribuidores, representantes e tem uma unidade fabril na Alemanha. É evidente a grande intensidade tecnológica percebida em ambas as empresas. A associação mantém programas de apoio a internacionalização, indústria 4.0, inovação tecnológica, gestão de resíduos e muitos outros.

7. Cadeia têxtil

Foram entrevistadas duas empresas da cadeia têxtil, a empresa 18, fabricante de equipamentos para o varejo, e a empresa 31, fabricante de tecidos. A empresa 18 possui uma unidade fabril na Argentina e já teve outra unidade no México. Atualmente exporta diretamente para confecções estrangeiras ou via representantes e distribuidores. Além de serviços de treinamento para seus clientes, voltados para educação em tecnologias de tecidos, tendências de mercado, desenvolvimento de produtos, também é facilitadora de informações de mercado, já que mantém relacionamento próximo com grandes varejistas do segmento. Tem foco na sustentabilidade sob todos os seus ângulos, a promoção da diversidade, mantém projetos sociais, redução de resíduos, economia circular e outros. Já a empresa 31 exporta para vários países, em especial na América Latina diretamente para o varejo. Seus serviços estão ligados a incorporação de tecnologias como IOT e realidade virtual, por exemplo, sistemas automatizados permitem que o cliente veja como o equipamento ficará na loja antes de comprá-lo. Também preza pela sustentabilidade, colocando produtos 100% recicláveis no mercado. Está em estudo uma evolução da servitização para que clientes passem a pagar pelo uso dos produtos e possam facilmente trocá-los sempre que houver uma atualização de design ou tecnológica.

8. Setor de móveis

As empresas 20, 22 e 26 são do setor de móveis. A empresa 20 fabrica móveis para escritório e exporta somente para países da América Latina via distribuidor ou com vendas diretamente ao varejo. Seus serviços estão relacionados à garantia, assistência técnica, treinamento ao distribuidor para fazer a assistência técnica, que é cobrada do cliente, e, mais recentemente, serviços de *upcycling*. O *upcycling* é feito

principalmente com cadeiras de escritórios e exclusivamente para os clientes corporativos, que compram um grande número de peças. A empresa 22 exportava apenas para a América Latina até 2020, quando começou a exportar para os Estados Unidos, para um marketplace do segmento. O novo cliente provocou inúmeras mudanças na empresa, tanto em melhoria da qualidade dos produtos e embalagens, quanto na elaboração de materiais de suporte ao cliente e ao consumidor. Na América Latina ainda são prestados serviços de assistência técnica e de montagem. Nos Estados Unidos todo o processo foi automatizado.

A empresa 26 se destaca das demais por atuar no segmento de móveis sob medida totalmente personalizados. A empresa exporta para o mercado norte americano por meio de lojas próprias e franquias. Dentre os serviços prestados no exterior estão a montagem de uma escola técnica para formar os arquitetos que trabalham nas lojas próprias e nos franqueados, o desenvolvimento de projetos totalmente customizados para os clientes, garantia e assistência técnica durante longos períodos e o upcycling, caso o cliente deseje atualizar os modelos dos móveis, modificar parte do projeto ou fazer adaptações.

9. Setor de utilidades domésticas

As empresas 27 e 34 são do setor de utilidades domésticas e os serviços prestados no exterior são de customização de produtos. A empresa 27 faz vendas diretamente ao varejo e possui uma rede de distribuidores para 52 países. Já a empresa 34 é outra multinacional brasileira e atua em 120 países. Possui escritórios comerciais e estoque próprio em inúmeros países, além de lojas próprias. As customizações de produtos são feitas nas lojas próprias no Brasil e no exterior com processos robotizados.

10. Demais setores

Os setores de instrumentos musicais e de aço estão representados cada um por uma empresa. A empresa 4, no caso de aço, e a empresa 21, no caso de instrumentos musicais. A associação número 7 também pertence ao segmento de instrumentos musicais. A empresa 4 é uma multinacional com sede em diversos países. Exporta placas de aço e bobinas para o mundo todo e para vários segmentos industriais. Seus serviços no exterior são especialmente de assistência técnica sobre

a aplicação dos produtos e inovações tecnológicas. A empresa investe bastante em inovação, automação industrial e sustentabilidade. Já a empresa 21 exporta seus produtos principalmente para a Europa, China, Canadá e Estados Unidos. Além de garantia, assistência técnica e reposição de peças, oferece treinamentos sobre o uso correto dos produtos, sobre a musicalidade e ritmos brasileiros e sobre adaptação do uso de instrumentos de percussão brasileiros nas composições musicais estrangeiras. Segundo a associação 21, existem inúmeros processos de servitização no setor, principalmente no ramo automotivo. Infelizmente não foi possível explorar mais este segmento no contexto deste trabalho.

APÊNDICE II – PRINCIPAIS CITAÇÕES DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

1. Por que adotar a servitização na internacionalização?

1.1. Demanda do mercado

“Quando eu falei mercado americano é o maior mercado hoje que a gente atua. Mas não, não se limita a tal. Por exemplo, África do Sul, nós temos quatro, cinco fábricas lá. É um mercado que tem muita coisa para ser criada, muita coisa para ser feita. Então lá também está começando este tipo de trabalho. A própria China, nós temos quatro fábricas na China que também começou um movimento de serviços. Até então a gente era só um fornecedor de produtos, então está começando a ter um movimento de serviço. Então as próprias fábricas ou os distribuidores começam a trazer essa demanda de serviço para a gente. Não só o mercado americano.” (empresa 36)

“Eu tenho a impressão de que... igual ao nosso mercado, outros também... o número de unidades indo para esse mercado de... não de aluguel especificamente, que é o nosso product as a service... tem subido ano após ano, e eu acho que a tendência é continuar crescendo e talvez acelerar.” (empresa 12)

1.2. Forte tendência

“Nós entendemos que a servitização vai chegar a ser... quase todo o nosso negócio vai ser servitização. Nós vamos só vender serviço, vender horas de máquina, controlar máquina funcionando. Por isso que nós temos que ter esse domínio do que o cliente vai usar. Isso é, talvez buscando por esse caminho, você vai achar... o ponto final é: todo mundo vai servitizar o seu negócio lá na frente.” (empresa 29)

“E eu acho que é a tendência do mercado para isso daí. Se a gente for pensar de uma maneira geral, várias indústrias, quem quer ter um filme hoje? Quem quer ter um DVD de algum filme? Ninguém quer ter. Você vem, entra ali no Netflix, na Amazon, você está pagando assinatura, enquanto você está pagando a assinatura você tem. Quando você deixar de pagar, você não tem mais. Mas acaba que você não deixa de pagar, porque

você quer ter acesso a um catálogo que as vezes é menor do que um preço de exemplar e você tem um catálogo de sei lá, de 10 mil filmes, não é? Enquanto um DVD custava quanto na época? Uns 50 reais? Se a gente fosse fazer na média?” (empresa 35)

“E um ponto importante que nos levou a isso é que nós sabemos que no futuro, muito provavelmente, nós vamos ter mais servitização do que venda de máquinas, senão, somente servitização.” (empresa 29)

“Qual é o novo conceito? Casas inteligentes, automação das instalações. Onde nós estamos inseridos dentro desse conceito? Aí que começa toda a busca, por mapear essas necessidades, como o mundo está se comportando, qual a evolução dessas tendências, dessas novas demandas, essas novas tecnologias, essas ferramentas inteligentes, então nós estamos iniciando, migrando para um processo de buscar essas informações e conseguir trazer para a fábrica, de forma mais rápida, fazer um filtro e também entregar para nossa equipe comercial, produtos, mesmo que hoje seja um percentual baixo de vendas, mas já mirando o futuro.”(empresa 34)

1.3. Sofisticação da oferta

“Nossas áreas de manutenção, de serviços, de service, essas foram as que mais tiveram necessidade de que a gente mexesse. Eram services muito pontuais de equipamentos e agora a gente está em um nível mais sofisticado de interface de dados. Essa foi a grande mudança que houve necessidade de adaptação. Tem também, o próprio atendimento de campo. Houve umas mudanças importantes pelo perfil de serviços diferenciados. Uma coisa é você vender um serviço, um motor, um inversor, e dar manutenção só para aquele produto estaque, hoje você tem que pegar uma coisa mais ampla. As áreas de service da empresa 36 tiveram que fazer uma série de adaptações para poder ter um atendimento diferenciado.”(empresa 36)

“Foi feito em quase dois anos, onde nós chegamos no portfólio que tem que ser e se abriu a primeira empresa 6. Da abertura até hoje, nós entramos com mais 20 produtos novos. Na parte de cafeteria, nós entramos com o Mix. É um cappuccino, com café, com um gelato. Tudo misturado, que só encontra na empresa 6. Entramos com um sorvete cremoso de café diferenciado. Entramos com uns biscoitos totalmente diferenciados.” (empresa 6)

“É porque o seguinte a gente conseguiu ter uma base de clientes interessadas por livro. Entendeu. Então o que, que acontece a gente conseguiu acesso direto a esse consumidor. Que gosta de livro, que gosta de ler. A pessoa que gosta de ouvir o livro, é a pessoa que gosta de ler, só que ela não tem tempo. Então resolvemos o problema para ela que é entregar o conteúdo ali, enquanto ela está dirigindo, enquanto ela está na academia, enquanto ela está em locomoção. E quando esse cliente ele entra no meu site, na minha plataforma. Ele procura um livro, eu quero entregar o livro para ele, independente do formato. Entendeu? Então a nossa estratégia toda é centrada no cliente assim. Em o que o meu cliente quer. É ele quer ter aquele livro. E muitas vezes, quando você ouve um livro, ou quando você compra em E-book no Kindle, você tem vontade de ter o livro físico.” (empresa 35)

1.4. Soluções integradas

“...pera aí, eu não quero vender a bolsa de sangue, eu quero vender um sistema de coletar o sangue”. O sistema de coletar o sangue. Só que, para ter um sistema, eu tinha que ter a poltrona correta para o doador sentar; eu tinha que ter a balança onde o sangue saía do paciente e ia para a bolsa e ficava homogeneizando; eu tinha que ter um fracionador para a bolsa coletada; tinha que ter freezer. Eu falei: “eu vou ter tudo isso”. E, no final, quando eu já estava depois de anos, eu falei: “meu Deus, ainda tem um buraco, eu vou criar um software para integrar todo esse sistema e oferecer, para o meu cliente, também o software para administrar”. (associação 4)

“A gente precisa agora... a nossa ideia, dentro desse projeto, era colocar outras empresas de produtos similares, mas não concorrentes, nesse mesmo esquema de consignação, para a gente oferecer uma solução de vários produtos, em vez de oferecer só o chuveiro. A gente tem chuveiro, tem cano, tem fio, tem tomada. Talvez, em um terceiro momento, seria compartilhar um vendedor que estivesse lá, porque a África é longe, é difícil.” (empresa 19)

“Então a ideia lá na Colômbia foi exatamente a mesma, fazer essa abordagem inicial mais simples para o cliente, “olha, você precisa de hardware? Eu posso te alugar, mas exatamente o que você precisa?” e é claro que esse exatamente o que você precisa, a gente já sabe qual a resposta do cara, porque a gente já faz toda a nossa

comunicação voltada para dois determinados segmentos, eventos e pesquisas. Então quando eu chego para a empresa de pesquisa: “cara, eu sei que você precisa de hardware, no caso tablet, toma aqui, eu te alugo, você usa e depois me devolve, eu sei que isso é bom para você”. Mas vamos lá, esses tablets o que que você vai fazer exatamente? É claro que o cara vai fazer pesquisa. E aí, e como é que você faz isso? Qual é o software que você utiliza hoje? O software estrangeiro e a gente já sabe quais são todas essas dores do cara, e a gente fala: “olha, eu tenho um software próprio aqui, eu consigo te ajudar e eu te entrego o pacote completo” e isso é claro que ajuda muito a gente a converter mais vendas, e fidelizar vamos dizer assim, o cliente, porque ele não precisa mais contratar múltiplos fornecedores, um para o hardware, um para o software, um para fazer a distribuição dos aparelhos, outro para dar suporte, ele contrata um que consegue fazer tudo isso.” (empresa 33)

“A nossa origem é a odontologia, então tudo o que o dentista compra de devices nós fazemos. Nós somos, praticamente, uma das únicas companhias do mundo que fornece uma clínica de dentista inteirinha montada.” (empresa 1)

1.5. Sustentabilidade

“...dá uma olhada nos valores da empresa 13, é uma empresa que tem nos seus valores servir, o ato de servir. Seja, e aí a gente traz também os conceitos de stakeholders, você vai ver lá num dos valores que tem essa essência do servir para vários stakeholders. E para mim o servir é o que traz sustentabilidade, se você para de servir você deixa de existir, é isso que eu acredito seja como um ser humano, como indivíduo, mas também como empresa. Se você parar de servir você para de existir, você deixa de existir.” (empresa 13)

“...para mim sustentabilidade e governança, quem não vê isso vai ser atropelado no meu modo de ver, quem não fizer isso. Nós temos que cuidar melhor do mundo, temos que ter uma prática de governança melhor, inclusiva, de respeito, de respeito à diversidade.” (empresa 31)

“E essas cadeias, o grupo já... hoje a gente fala em ESG, bioeconomia, a empresa 28 tem na sua alma a questão da distribuição de renda, da sustentabilidade no campo.

Muito antes, os acionistas já se preocupavam com isso, tanto que fundaram o Programa Parcerias para um Mundo Melhor. O que é esse programa? Todos os agricultores ligados às nossas cadeias produtivas - às vezes são pequenos agricultores, às vezes são coletores no meio da floresta, a gente tem mais de 1000 famílias cadastradas coletando jaborandi na Amazônia do qual é extraído um ingrediente farmacêutico ativo que é exportado para o mundo inteiro - são englobados nesse programa.” (empresa 28)

“Na empresa 20, a gente tem os nossos produtos que já têm isso. A marca da empresa 20 é uma cadeira que é 95% reciclável, e a logística reversa faz parte do produto. Quero descartável, quero mais, quero trocar, a gente a traz de volta. As outras não foram pensadas nesse sentido, mas a marca da empresa 20 pontualmente tem. A gente tem essa intenção, sim. É óbvio, não é só isso, a gente tem outras ideias de abertura de novos mercados, novos produtos, outros canais de venda, mas esse é um considerável que está passando bem forte por nós.” (empresa 20)

“A gente tem feito várias manobras na área de veículos elétricos, de sustentabilidade, de poluição, ruído, diminuição de poluição e ruídos. Isso está muito dentro da empresa 36, a gente trabalha renovável, solar, eólica, temos um (business) novo chamado Storage - Sistema de Armazenamento de Energia, pega bateria de segunda vida, foram utilizadas, por exemplo, nos carros elétricos e joga para grandes bancos de baterias e você faz um banco de armazenamento de energia, principalmente aplicado quando você tem solar de dia e a noite você usa as baterias. Estamos trabalhando na logística reversa das baterias, então tem uma série de movimentos.” (empresa 36)

“Nós estamos também vindo com uma tecnologia nova de banho nas cordas até mesmo porque a gente começou a ter um aumento muito grande para a China e a gente viu a necessidade de um up em alguns produtos. Por conta da, como eu posso dizer, do ambiente da China, é muita poluição, isso a gente viu que afetou algumas cordas.” (empresa 21)

“Então, o futuro é isso, é encher nossas farmácias com medicamentos que vêm das nossas próprias cadeias produtivas, diminuir essa dependência estratégica, e transformar o Brasil em um país de referência para a produção de ingredientes farmacêuticos e inovadores. Tanto para sintéticos, para quimioterápicos, a partir de

moléculas inéditas, que a gente consegue ver no acelerador, quanto para medicamentos fitoterápicos, que atendem uma gama interessante de indicações terapêuticas. São medicamentos como outros quaisquer. Esse é o futuro. A farmácia brasileira cheia de remédio feito com a nossa biodiversidade.” (empresa 28)

1.6. Novo modelo de negócios

“Então, nós pegamos um nicho que estava sem opções. Em muitos casos, são clientes nossos que compram máquinas também. Teve um dos primeiros clientes de aluguel, ele tinha uma demanda para 16 máquinas, só que ele não tinha capital, ele não podia assumir o risco para comprar as 16, ele comprou oito e alugou oito.” (empresa 29)

“Como a empresa 29 fabrica, ele tem como recuperar, ou seja, ela alugou esse produto por, digamos, dois anos, essa máquina retorna, ela não é um leasing, é um aluguel mesmo, o cliente não pode comprar esta máquina que está alugada, inclusive. Essa máquina tem que voltar para a empresa 29, que faz um retrofitting dessa máquina, e essa máquina é vendida em um mercado que é de valores mais baixos de máquina.” (empresa 29)

“Esse é outro ponto importante porque a maior parte dos equipamentos que viram usados certificados da empresa 12. Saem de frota de aluguel dos revendedores, porque são os equipamentos que estão com 100% de manutenção feita, com peça original, que o revendedor conhece. E isso mantém o relacionamento com o cliente depois, tem uma garantia. Se der algum problema, ele vai ligar de novo para o nosso revendedor, vai manter esse relacionamento, e a gente mede isso no número de série, além da telemetria que a gente tem, que consegue dizer outros dados mais qualitativos da máquina que quantitativos, de quantas peças ou... mas vai falar de horas que ela rodou, operou, ou vai dizer a localização, vai dizer consumo de combustível, vai dizer de saúde do equipamento no sentido de temperatura, pressão de óleo etc., outras coisas... já é outra coisa, vai além da locação.” (empresa 12)

“...manequim “as a service”, porque você não precisa ter na realidade o domínio do manequim, você precisa ter o uso, está certo, então você não precisa comprar manequim, então se eu sei que o manequim é parte da moda e que os melhores

players hoje trocam manequins a cada três anos, eu posso te oferecer um aluguel por três anos, daqui a três anos a gente vai analisar de novo a sua loja, vai ver o seu cliente como está o lifestyle dele e pego esses manequins, reciclo e te forneço manequins em poses novas, em situações novas para criar um novo ambiente na sua loja, então você não vai ter mais que adquirir um manequim, você vai alugar o manequim, está certo e vai usá-lo por um tempo de... tirando o melhor dele de uma forma bastante acessível também.” (empresa 18)

“Virou um agroturismo. Virou, não era um agroturismo. Isso aí era uma sala de prova para 30, 40 pessoas que a gente estava recebendo aqui. Eu cheguei... 2018, em 17, quando eu ganhei o Cup of Excellence foi o recorde. A gente chegou a receber aqui 300 estrangeiros no ano. E vem sempre em grupo, não é? Esse ano eu ainda recebi um grupo de 25 coreanos, no comecinho. Logo no começo do COVID. E o que aconteceu com isso aqui? A ideia era então ter um centro de inteligência de café, um centro de... é essa a diferenciação que a gente busca em relação aos outros produtores - de oferecer uma experiência completa. O que gera, na hora da venda, uma facilidade maior na hora de você vender, porque o cara é capaz de... ele não tem que esperar ele voltar para a casa dele para ele fazer a prova de forma correta. Não, ele faz tudo aqui. Resolve o problema dele. E se ele quiser emitir um pedido no momento que ele está sentado e provando comigo, vai ser possível fazer isso. Então poucas fazendas no mundo têm essa capacidade.” (empresa 10)

“A gente tem, do ponto de vista do varejo, já, essa experiência há muito tempo. Então, com o aluguel de equipamentos para bandas, fanfarras, para músicos. Então, lojas como, por exemplo, você fala: "quero alugar". Você tem esse serviço, que não seria nem um leasing, seria um aluguel mesmo, "quero alugar por mês.” (associação 7)

1.7. Qualificação

“Essa coisa é complicada. Nos revendedores que já têm sucesso no rental, a gente observa que são realmente os que fizeram essa movimentação de separar sua estrutura de... até como empresa... tem uma estrutura dedicada a rental e tem força de vendas dedicadas a isso. Os que se dão melhor são os que entenderam que... "a gente precisa trabalhar junto". São os que desenvolveram formas de incentivar essa

movimentação dentro da força de vendas, porque lá também acontece. Um cara que é de venda de máquina vai tentar de todo jeito botar porque é a comissão dele que está em jogo, é a próxima venda para o cliente que está em jogo. Porque ele pensa que, se ele alugar e gostar, ele não vai querer mais, ou vice-versa. Se ele começar a comprar, ele não vai... essa estrutura de compensação, de remuneração em função dos negócios fechados... a gente tem alguns revendedores que fazem isso de uma forma muito inteligente e muito eficiente. Nós, como fabricantes, ainda estamos no começo da jornada. Alguns de nossos revendedores estão muito mais à frente que a gente nesse sentido.” (empresa 12)

“A reação foi muito mais positiva do que a gente imaginava a princípio, mas, claro, temos que entender o ponto principal. Primeiro elemento: a gente não gostaria de canibalizar as vendas, ou seja, deixar de vender para alugar, não é esse o objetivo desse negócio. O aluguel, ele tem um público bem específico, ou uma aplicação bem específica. É para aquela aplicação que o cliente não tem certeza da longevidade. Então, ele sabe que vai durar, por exemplo, doze meses aquele serviço. Então, ela é para esse tipo de aplicação. Ele sabe que ele não vai usar a máquina 24 horas por dia, vai usar um turno, por exemplo. Então, o aluguel serve para esse tipo de coisa. Um pouco mais do que isso, ele já não é mais viável. Se a empresa tem um serviço tão pesado que ela vai usar um fluxo de três turnos por dia, vai usar mais do que um ano, não faz sentido ele alugar.” (empresa 29)

“A equipe de vendas prefere vender. Só que, se ela não vender, ela pode alugar. Só que ela não pode alugar errado no lugar daquilo que devia ter sido vendido. Então, esse é o ponto principal que nós tivemos que mudar, ou seja, internamente, alinhamento com a equipe de vendas. Para que que serve o aluguel? Para que que serve a venda? Esse é o ponto principal. Hoje em dia, não tem mais tantas dúvidas com relação a isso e a qualidade do aluguel ficou bem melhor, ou seja, alugando mais certa do que no início.” (empresa 29)

“Só que a gente observa que os revendedores têm mais sucesso, especialmente em locação, são os que têm uma estrutura dedicada a fazer isso. Um ponto importante que você falou, a gente tinha essa coisa: "esse é um cliente de locação, esse é um cliente de compra". E, na verdade, não é. O mesmo cliente pode ser um cliente de locação e de compra, dependendo do projeto que ele tem, da localidade em que ele

está operando, da situação que ele está passando naquele momento. Então esse paradigma de que o cliente é um ou outro... a gente observa, nos mercados desenvolvidos, que é assim, o cliente vai alugar ou vai comprar, dependendo da situação que ele tem, do desafio que ele tem. De repente, ele compra alguma linha de produtos, e outra linha de produtos ele prefere alugar.” (empresa 12)

1.8. Impulsionamento das vendas internacionais

“Para a gente, o serviço é um diferencial tremendo. Os países onde eu tenho assistência técnica são os países onde eu tenho o melhor desempenho, com certeza. Para mim, esse é um ponto-chave.” (empresa 19)

“Quanto mais espalhado o chuveiro está naquele país, menores são os problemas. Então as assistências técnicas promovem um aumento de venda, mas elas vão diminuindo o custo ao longo do tempo, pelo aprendizado tanto da própria assistência quanto da própria população, com o produto.” (empresa 19)

“Quando você vende produto, você tem comparação de preço. É meio básico: banana é banana, maçã é maçã. Se essa maçã custa tanto, aquela custa tanto. Cadeira é cadeira. No serviço, não tem. No serviço, você consegue agrega valor ao que você oferece.” (empresa 20)

“Cada venda já vem acompanhada com um, digamos, pacote de manutenção e proposta de serviços. Isso, geralmente, eu tenho visto tanto nas feiras que eu participei tanto nas rodadas e, nesse sentido, o Brasil é bem atento e flexível. Não tem aquele engessamento do manual. Pega o manual, leia e *do it yourself*. Não, tem sim uma assistência que o Brasil se compromete a conceder até para conquistar o cliente. Eu acho que até é uma das coisas de diferencial, mesmo, que o Brasil tem dentro da sua competitividade.” (associação 5)

“...mas é uma questão de segmentação, ou seja, as pessoas, os clusters são mais variados hoje, são maiores em quantidade e maiores na diversidade. Então o mercado foi se segmentando também. Então antigamente você ia trazendo a indústria nossa, você ia no supermercado você tinha dois, três tipos de xampu, hoje em dia você vai e

uma mesma marca tem xampu para tudo. Assim tem coisas muito específicas, então toda essa segmentação começou a demandar serviços, produtos e serviços diferentes.” (empresa 13)

“...nossa a gente sempre entendeu isso como uma forma de alavancar os nossos produtos”. Porque uma vez que você desenvolve - no mercado farmacêutico isso é muito forte - você não tem, você vai comprar de quem depois? Porque é tanta regulamentação, é tão complexo o desenvolvimento que é mais fácil você depois continuar com o parceiro ligado ao começa da história.” (empresa 28)

1.9. Monetização

“Como eu disse, a gente mede no número de série e a gente prioriza esses negócios que a gente sabe vão ter melhor rentabilidade de ganhos de cauda também. Então sem dúvida, essa informação volta, é calculada, e a gente utiliza isso para tomar uma decisão.” (empresa 12)

“Sim, determinante. Os ganhos que nós vamos ter com a manutenção, os ganhos que não estão direto na máquina, manutenção, também, o ganho que a engenharia vai ter em produzir novos produtos sabendo do funcionamento, são determinantes, foram dois elementos que ajudaram bastante.” (empresa 29)

“Ele paga. Ele paga, mas muitas vezes é um valor, que rompe a barreira do preço, entregando para ele uma satisfação e muitas vezes ele não olha simplesmente se é barato ou se é caro. Ele busca outros atributos, nessa entrega de serviço personalizado. E muitas dessas lojas estão localizadas em regiões turísticas, onde normalmente circulam pessoas que estão aí à lazer. Buscam satisfação familiar e aproveitam para fazer compras, para presentear, como eu havia comentado, ou simplesmente dar um presente e então, tudo isso é bem pensado. Onde você vai colocar essa loja, que perfil de cliente está buscando.” (empresa 34)

“Como eu estava dizendo, você pega o processo de locação de curto prazo, o jogo é você girar logo o equipamento para você poder alugar para o próximo cliente o mais

rápido possível. Se você não faz isso, se tem ineficiência, elas vão ficando paradas pelo processo, e isso é dinheiro parado.” (empresa 12)

Na minha visão é, porque inovação no meu conceito, não é você ir lá e inventar um negócio revolucionário que não sei o que, cara, pode ser coisa muito simples, não é? E nesse caso específico foi. Então beleza cara, me dá a lista aí meu, me dá o software, o cara não vê mais nada, e eu cobro para instalar, eu cobro para mandar, é um monte de outros serviços agregados, ele me paga muito mais, e me paga muito mais feliz. (empresa 33)

“Teve que mudar, sim, principalmente porque o aluguel, a servitização, a máquina não é do cliente. Então, quando o cliente compra uma máquina, mesmo que ele não pague 100%, ele tem um financiamento, a máquina passa a ser dele, de posse dele. Então, em tese, ele poderia fazer o que ele quisesse com a máquina dele. No entanto, como a máquina é da empresa 29, o cliente, ele paga para usar, então, é um aluguel. Então, esse aspecto de... e se o cliente não pagar? Como que a empresa 29 vai barrar a máquina dele? Então, nós tivemos que desenvolver situações para saber que ele pagou, reconheceu, e a máquina funciona. Nós tivemos que desenvolver isso internamente, que é um fluxo de informações de pagamento. Se ele não pagar a mensalidade daquele mês, ele não recebe uma senha que lhe permite usar. Então, nós tivemos que criar internamente, no departamento financeiro, processos de checagem de pagamento. No detalhe, "ele pagou o valor certo daquele mês?" "Pagou." "Então, envia uma senha para ele." Então, internamente isso não é uma pessoa que faz, é o sistema inteiro que faz. Essa senha é criada em cada uma das máquinas. Essa mesma senha é para usar naquele mês. A máquina, na prática, ele não recebe isso por e-mail, vai lá e digita. A conectividade envia a senha para a máquina. Ele não tem que saber o que está acontecendo. Pois, se ele não pagou de alguma forma, essa senha não recebe, e o pior é que a máquina não vai funcionar. Vai chegar e vai ligar dia 01 e a máquina não liga. Ou ela não produz porque vai estar lá: "não consta o recebimento da senha", (empresa 29)

2. Quais os principais desafios e impulsionadores da servitização na internacionalização?

2.1. Ambiente de Negócios

“Optamos por tapioca. Mais uma vez uma loucura, como é que você vai levar um produto genuinamente brasileiro, praticamente nordestino, mas de gosto nacional. O americano gosta da coisa com mais facilidade, o rei dos fast foods. Tivemos um insight. Aí o meu lado engenheiro chegou, entrou e a gente fez um furdunço. Nós não apresentamos tapioca como tapioca. Nós apresentamos tapioca... exatamente, você não sabia disso, não é? Nós nunca apresentamos, nos Estado Unidos, tapioca como tapioca. Sempre falamos de alternative flour. Apresentávamos como uma farinha alternativa. Porque se eu levasse a tapioca eu teria que dialogar com o mercado da saudade, que não é bom.” (empresa 17)

“Sobre o aspecto da prestação de serviços, as diferenças culturais pesam e pesam bastante. Mas a gente reparou uma coisa. Lidando com tantos distribuidores, em tantos países e tantas necessidades, quando você tira algumas camadas superficiais daquele relacionamento seja com o distribuidor, salão ou até mesmo com o cliente final daquele país. No cerne as pessoas são muito parecidas e tem necessidades parecidas. Aquela questão cultural que cria o distanciamento é mais aquele momento que no primeiro contato você tem um estranhamento. Então tudo que é diferente do lado de lá e diferente do lado de cá, grita. E as semelhanças não falam tão alto. É uma das coisas que a gente percebeu é, quando você consegue romper esse estranhamento inicial o cliente é muito mais parecido. Ele tem muito mais pontos de similaridades do que diferenças. Isso é muito notório.” (empresa 32)

“A outra coisa é que lá, também, nos Estados Unidos, geralmente eles têm mais tempo. Eles vão ver os projetos com mais prazo. Eles têm mais tempo de evoluir com os projetos. Aqui eles já chegam falando: “meu Deus, eu preciso da casa arrumada agora”. Começam em outubro, para em novembro querer a casa pronta para o Natal. Aqui tem um pouco mais de sufoco na hora do prazo. Lá eles estão mais acostumados com tempos maiores, olham com mais tempo, são mais organizados na parte de tempo.” (empresa 26)

“O que tem nos Estados Unidos de diferente é aquela história de que férias são diferentes, leis trabalhistas, mais ou menos. Mas aí é lei trabalhista, conforme o país, você se adapta à questão. Lá nós vimos uma vez acontecer, a vendedora pediu para

o cara que ia fazer o projeto com ela: “você pode ficar aqui na hora do almoço comigo, que eu vou receber um cliente, eu preciso da tua ajuda para cuidar dele, depois nós saímos para almoçar mais tarde”. O cara falou: “não, eu vou sair na hora do almoço”. Ela falou: “mas eu estou te pedindo uma ajuda”. Isso faz 15 anos, praticamente, foi logo no começo. As coisas eram bem diferentes para os americanos, há 15 anos. Ele falou: “não, eu não vou ficar”. Começou a arrumar as coisas dele para sair, ela falou: “você não vai ficar mesmo?” “Não, inclusive eu estou pedindo as contas, vou embora já.” Foi embora.” (empresa 26)

“Não só na África, mas em todos os países pobres do mundo que não têm chuveiro elétrico. O chuveiro elétrico é o sistema mais barato que existe no mundo inteiro. É uma invenção brasileira. A gente aqui no Brasil acha que água quente é normal, mas não é. É um luxo. Os africanos ficam muito interessados quando veem um produto que custa... a gente exporta esse produto a oito dólares, sete dólares. É muito barato em comparação com outro sistema. Um outro sistema vai custar 100 dólares. Então é importante você — quando vai abrir o mercado que não teve chuveiro ainda, que não tem nenhuma expertise — ter esse cuidado, senão você acaba queimando o filme do produto.” (empresa 19)

“Mas, no caso do Bahrein olha que interessante, eu nunca tinha passado, olha 12 anos, dez anos que eu trabalho com essa, nunca tinha acontecido agora por uma circunstância política, eles estão com antipatia a produtos franceses, e para mim é uma janela de oportunidade enorme que eu já peguei o vácuo da concorrente francesa citada e já estou entrando com o meu xarope Bahrein.” (empresa 15)

2.2. Diferenças culturais, falta de apoio governamental, falta de estratégia país

“Mas a gente precisa ver também como é que vai ser esse comportamento tarifário que, hoje, é *the one million question*. Ninguém sabe. Então, assim, acordos bilaterais precisam ser feitos, principalmente para setores sensíveis como o de informática e tudo o mais. Acordos bilaterais que, muitas vezes, a China tem e o Brasil, por uma questão de mero costume, não tem. Mas não tem para onde correr.” (associação 5)

“Então, a gente achou que sim, só que às vezes facilitar demais também pode te trazer

problemas, a aduana americana travou um processo porque a nossa DUE, nosso documento que trata, que traz toda a informação do embarque, ela é simplificada e antes não, antes você podia imprimir ela completa e colocar na sua documentação, agora o que vem é um extrato e aí você manda aquilo na sua documentação. A aduana americana não aceitou.” (empresa 8)

“Hoje, a gente exporta zero para os Estados Unidos, tem tarifa de exportação, o Brasil não tem acordo com os Estados Unidos. Agora, está tendo esse acordo coma Europa que ainda tem que ser válido, mas mesmo sem o acordo a gente exporta um pouco para Itália, nós já tivemos presença, o grosso 90% da exportação é na América do Sul e nessa exportação do Jeanswear, ele é um negócio que 70% da empresa, 30% work e desses negócios de Jeanswear a gente exporta de 10 a 15% aqui para América do Sul.” (empresa 31)

“Se você não tem isso de uma forma eficiente, o nosso país ainda não tem, sempre de busca pelos melhores centros e certificados mundialmente, a maioria está na Índia por incrível que pareça, existem centros na Índia reconhecidos.” (empresa 8)

“...mas o que é que é culinária brasileira de fato? E isso, se você perguntar o que é comida japonesa, no mundo inteiro, todo o mundo sabe o que é que é. Se você perguntar o que é comida italiana, no mundo inteiro, todo o mundo sabe o que é. O que é comida árabe, o mundo inteiro sabe o que é. E você falar que vai exportar produtos típicos da culinária brasileira... supercomplicado. Então aquilo que é meio que *specialties* da culinária brasileira, isso depende de uma articulação, de promoção, e precisa ser liderada por um órgão em Brasília. Isso não... individualmente nós podemos fazer a força, mas não vamos muito mais longe do que a gente está, não é?” (empresa 30)

2.3. Proteção à propriedade intelectual

“Na verdade, nós montamos... quando nós fomos para lá, nosso objetivo era fazer patentes porque a gente estava extremamente aborrecida com o Brasil, pois o Brasil não é sério para patente. Não adianta, é enlouquecedor. Enfim, levamos nossas patentes para a Suíça e as registramos na Europa e nos Estados Unidos. No resto

dos países do mundo, a gente não faz registro de patente... porque a China não vai cumprir. Na cultura do chinês, patente é uma coisa que não existe. Então é complicado. A África não tem representatividade de patente, nem América do Sul nem América Latina também. O Brasil tem alguma coisa de patente ainda, mas nós somos muito fracos.” (empresa 9)

“Uma das dificuldades, é que são mercados, na grande maioria, bastante informais. Tem regiões remotas, nós temos muitos clientes em várias cidades e fazer um atendimento de qualidade, às vezes ele é difícil para toda a rede. A concorrência é muito forte, agressiva, existem concorrentes internacionais, existem entrantes regionais, existem mercados informais, existem contrabando.” (empresa 34)

“Dou em exemplo prático, a resistência de um produto, uma resistência original tem um valor, você tem a resistência pirata? Tem, é igual um cartucho de tinta e muitas vezes o cara opta pela resistência pirata e aí o produto queima, a resistência queima, você usou uma resistência pirata. Silvana, é igual, é igual.” (empresa 24)

“A gente descobriu uma embalagem de 200 ml do alisamento, que não era embalagem da fábrica, muito bonita por sinal embalagem lindíssima, sendo distribuída na Rússia. E aconteceu que o empresário x jogou essa imagem no grupo interno nosso e quando eu vi aquilo falei: "meu Deus do céu".” (empresa 32)

2.4. Ambiente político-econômico e de infraestrutura no país-alvo

“Acredito também que, provavelmente, nós vamos vencer o problema do câmbio, quer dizer, hoje você vende para a Suíça... a Suíça é o único país do mundo que aceita dólar, o franco e euro. Eu acho uma tendência em moeda é que o mundo inteiro aceite várias moedas. Provavelmente, as moedas da Ásia também serão moedas fortes.” (empresa 9)

“Então, na verdade, está todo mundo ainda esperando o comportamento de Brexit, de talvez ser essa oportunidade para o ano que vem. Muitas apostas para o Reino Unido porque a gente também não consegue competir com a Europa e o Reino Unido vai sair da comunidade, e a gente não sabe também como é que vai ser esse

comportamento de comprar dos países vizinhos. Pode ser que, para o Brasil, seja uma oportunidade.” (associação 5)

“Por exemplo, a Nigéria. Eu tenho limite de lugares... aonde eu já não vou. E não é nem só porque eu sou mulher. A maioria das pessoas que eu conheço não vai, não desenvolve esses países porque não vai. Quando eu fui para o Sudão, para um evento da Câmara Árabe, foram eu e mais uma outra mulher. Ninguém teve coragem de ir. Tinha embargo dos Estados Unidos, um monte de questão.” (empresa 19)

“Como o exemplo que a gente deu aqui, as três maiores do mundo aqui no Brasil, e eu sabia que duas delas tinha uma operação na Colômbia e a gente tinha um bom relacionamento com esses caras, eu falei: “olha, vai ser fácil a gente conseguir através do próprio cliente ir para a Colômbia.”, e a Colômbia também, a questão de decidir a Colômbia, foi não escolher um lugar próximo, que não tivesse uma barreira da língua tão grande, que fosse, a gente não tivesse um deslocamento aí tão grande, e é lógico pensando aqui América do Sul, e a Colômbia porque, por uma série de questões demográficas políticas, econômicas, enfim, mas não é?” (empresa 33)

“É ativamente eu digo com exportação nos últimos cinco anos, porque como são vendas grandes as vezes a gente faz, por exemplo a última venda que fiz para a Cuba, fazem já três anos. E aí as vezes a gente tem problemas, não é? Sociopolíticos, econômicos, entre outros. Que as vezes é interrompem um pouco esse ciclo, como aconteceu na Venezuela, a gente vendia muito para lá, e já alguns anos que a gente só consegue vender algumas peças de reposição.” (empresa 7)

“A decisão depende de condições de mercado, custos sempre são um fator importante, câmbio, restrições legais, locais, que aceitam ou não aceitam um tipo de equipamento aqui ou ali. Mas, sim, as fábricas no Brasil... para o Brasil, principalmente, e para a América Latina em um segundo momento, mas, como eu disse, alguns produtos são globais, são exportados para o mundo todo a partir daqui.” (empresa 34)

“E o que que ela fez? Ela percebeu que, com o produto dela, ela precisaria ter, por exemplo, um local de fabricação para oferecer um treinamento constante e uma assistência técnica muito rápida. E ela montou uma fábrica na Índia - ainda sofre com

essa fábrica na Índia - tentou montar uma fábrica no México, mas a burocracia para montar uma fábrica no México inviabilizou montar a fábrica.” (associação 4)

2.5. Financiamento e acesso a crédito

“Compravam porque ia lá e negociavam com o fabricante, talvez conseguisse algum tipo de subsídio do governo. Finame foi recentemente uma coisa que acabou com a indústria de... quer dizer, levantou em um primeiro momento, mas, depois, na hora em que a onda caiu, quebrou todo mundo. Todo cara pequeno que sobrou não tinha para quem vender a máquina, porque era aquela história de comprar com juros a 2% ao ano. Quem não quer? O nosso erro talvez tenha sido esse em um primeiro momento. Isso foi ruim porque, não só no Brasil, em outros mercados também, deixou uma impressão ruim de que aquilo não funcionava para alguns de nossos revendedores, e talvez a gente estivesse muito à frente no momento. Eu acho que a gente estava muito à frente.” (empresa 12)

“O que me interessa é ter acesso à linha de crédito, me interessa ter acesso a uma política mais forte. (empresa 9 em relação a sua fábrica na Suíça)

“Esse tipo de projeto está alinhado com o que nós chamamos de "Indústria 4.0", conectividade e os IoTs que falam, "Internet das Coisas", que é mais falado nas indústrias, tem várias formas de fomento de projetos, principalmente no BNDES, que são muito vantajosos. Esse projeto, especificamente, nós não usamos nenhuma linha específica, mas nós usamos sempre linha de financiamento de projetos novos.” (empresa 29)

“O que acontece é que, para aquisição de máquinas que são conectadas, o cliente final tem fontes de financiamento melhor, porque a máquina tem essa capacidade de conectividade.” (empresa 29)

“Porque a empresa, meu orçamento é esse, cara, mas eu preciso fazer uma reunião com o cara, só tem isso de dinheiro. Eu tinha que encaixar o que eu tinha de dinheiro no meu deslocamento. Tem que sair de São Paulo para Brasília, de Brasília para Fortaleza, Fortaleza desce em República Dominicana, de República Dominicana para

Miami, de Miami pa... ok.” (empresa 17)

2.6. Regulação e certificação

“Sim. A gente tem, por lei a gente é obrigado a oferecer 24 meses de garantia, e a gente tem o suporte técnico que em princípio é gratuito, então se o cliente tem alguma dúvida, algum problema para programar o nosso produto a gente faz isso.” (empresa 2)

“nossa a gente sempre entendeu isso como uma forma de alavancar os nossos produtos”. Porque uma vez que você desenvolve - no mercado farmacêutico isso é muito forte - você não tem, você vai comprar de quem depois? Porque é tanta regulamentação, é tão complexo o desenvolvimento que é mais fácil você depois continuar com o parceiro ligado ao começo da história. Porque a rastreabilidade é essencial no mercado farmacêutico.” (empresa 28)

“Certo. Bom, no Brasil a gente já tem essa estrutura há muito tempo, e para o exterior o que aconteceu é que a gente teve que fazer as adaptações necessárias. Foi como eu comentei com você a garantia na Europa ela é obrigatoriamente de 24 meses, a gente não dá essa garantia no Brasil, é só no exterior, então a gente teve que se ajustar, eles tem alguns regulamentos e certificações que são exigidos dos fabricantes, não só brasileiros, mas de qualquer um que quer vender na Europa, por exemplo a certificação CE que é aquela que determina o nível máximo de metais pesados na produção, esse procedimento a gente não tinha antes porque não era requisitado aqui no nosso mercado, a gente teve que fazer todo um ajuste no nosso processo fabril para podermos estar adequados a essas exigências, inclusive eles vieram para cá depois que a gente implementou todo esse novo processo eles vieram fazer vistorias, e então a gente teve que se preparar para poder entrar em um mercado muito mais exigente do que é o mercado brasileiro em termos de regulamentos, já fazia e já atendia, mas foi dessa forma, a gente teve que se reajustar as exigências que eles tinham.” (empresa 2)

Claro, é o que eu insisto aqui internamente na empresa, é para que é? É para que eles compreendam que o processo de certificação internacional, não é só uma

barreira regulatória, é uma forma da empresa melhorar seu padrão de qualidade e de agregar valor, não é?” (empresa 7)

“Tem coisas que a gente faz que certamente agradam alguns clientes, a gente implantou acho que há mais de dez anos um laboratório de calibração na empresa então se o cliente está atendendo uma área sensível tipo farmacêutica ou alimentos talvez, é um processo delicado, ou que seja auditado por alguém, ele pode solicitar o produto já com uma certificação, aí o produto antes de sair vai para o laboratório, o laboratório é creditado pelo Inmetro e nossos laudos valem mundialmente.” (empresa 25)

“Eu estou... agora nós fizemos um *application* e para mais um certificado internacional, nós já somos glúten free, kasher, halal, tudo que você imaginar a gente é. Vegan, we are vegan, halal, kosher, temos FFC 22000, o que mais... Tem bem mais coisas. E vai agregando, porque o dinheiro recebido com uma negociação subsidia novos investimentos retroalimenta a indústria. Então a indústria passa a investir em certificação, a indústria passa a investir em comprar. A empresa acabou de comprar uma outra empresa, para já diversificar a linha de produto. Está indo agora para biscoitos funcionais e bolos funcionais.” (empresa 17)

2.7. Competências Empresariais e cultura organizacional

“Então esse é o desafio do rental, é realmente ter essa cultura de serviço e de entender que os processos dentro da empresa são importantes para continuar servindo os clientes e se manter saudável e vivo.” (empresa 12)

“Sim, e isso a gente sente dentro dos procedimentos da empresa que antigamente quando a gente pedia alguma coisa diferente para algum processo de fabricação, de logística ou qualquer outro procedimento dentro da empresa, as pessoas elas não eram tão abertas a fazer alguma modificação no processo, hoje não, hoje quando a gente fala, "não, isso é para a internacionalização, é para exportação, não é uma exigência nossa, é uma exigência do mercado ou do cliente, a gente tem que fazer essa adequação não porque nós queremos mas porque nós não temos escolha, temos que fazer a adequação", e hoje então é muito mais fácil, as pessoas

compreendem dentro da empresa. As pessoas sempre foram muito solícitas, mas hoje elas entendem muito mais fácil e agem muito mais rápido por causa disso.” (empresa 2)

“E aí, como eu me sinto hoje? Eu me sinto muito cansado, porque falta pessoas. Pessoas, recursos. Nossos processos estão redondos, mas eu estou bem cansado. A indústria, obviamente, é nos vê ainda como apêndice, então a gente não faz parte do core da companhia, a gente é um apêndice legal, a gente é o rabinho do cachorro. Que é simpaticozinho, que balança. Mas ainda é o rabinho do cachorro, não é?” (empresa 17)

“A empresa 32 tem uma característica muito interessante, que a gente acredita não ser tão comum nas empresas brasileiras, ela já nasceu com intenção de se internacionalizar. Então assim que começou, no primeiro dia, ela já tinha como meta a internacionalização. A internacionalização não veio como uma questão só de oportunidade, ela nasceu, como negócio, como parte do planejamento estratégico.” (empresa 32)

“Na realidade o pessoal é muito reativo com isso, são reativas as equipes de manutenção, porque você está mexendo no emprego deles. Normalmente há uma resistência muito grande desse tipo de serviço, de servitização... O pessoal entende que não vale a pena, que você fica muito vulnerável, que isso não funciona, que na hora que precisar mesmo de uma manutenção mais efetiva, ou alguma coisa, nós não vamos chegar a tempo como deveria, como as equipes internas.” (empresa 36)

“...mas eu acho que a servitização para impulsionar uma empresa para o mercado internacional, ela tem maior desafio, porque a estrutura dela para ela ter atuação no mercado externo é um fator de maior complicação no seu processo, porque a empresa quando ela vai pensar em estar no mercado ou por exportação ou por estar no mercado mesmo, é toda uma mudança de *mindset* do empresário e da sua estrutura, todos os funcionários precisam comprar essa ideia, e esse diferencial, de produto, eu acho que pode ser um fato que vai dar mais algumas horas de trabalho, eu acho que pode ter uma maior dificuldade por parte deles.” (associação 3)

“O que a gente precisa é consolidar esse processo de globalização e de

internacionalização, que qualquer cliente em qualquer lugar no mundo veja a empresa como uma empresa global. A gente está em processo de construção dessa visão, até por causa do processo que a gente está vivendo. De tal maneira que a gente consiga criar solução para qualquer um em qualquer lugar do mundo, independente da gente estar no Brasil porque em algum momento a gente não estará apenas no Brasil.” (empresa 13)

“Eu acho que as empresas têm uma dificuldade muitas vezes de olhar para o consumidor, ela olha só para o produto, para a qualidade do produto que ela tem, mas ela não olha para quem está consumindo aquele produto. Por que que essa pessoa está consumindo? O que que ela quer? O porquê que ela comprou o meu produto? Como que eu vou manter esse consumidor consumindo o meu produto? O que mais que eu posso oferecer para ele? Eles não olham isso, isso é uma coisa que você fala disso, eles até tremem.” (associação 9)

“A nossa visão é dar para o ser humano só atividade nobre. Tudo aquilo que é conectar, que é parafusar, a gente, de alguma maneira, precisa criar para eliminar, porque é uma atividade que ninguém vai querer fazer no futuro. A nossa visão como empresa é ter cada vez mais gente qualificada e cada vez menos gente com menos qualificação. Para resumir, um dos indicadores que eu tenho é subir o salário médio da empresa.” (empresa 1)

2.8. Capacidade de gestão de processos complexos

“Rental não é uma indústria simples, mas ao mesmo tempo é uma indústria que não muda muito. Eu até estava tendo uma conversa com minha equipe nessa semana, e a gente estava discutindo como justamente muitas métricas, os KPIs, são as mesmas de 30 anos atrás. Ok, não tem problema, porque o desafio não é esse, o desafio é, na verdade, você ter a disciplina na operação, ter processos robustos com pessoas bem treinadas, e o entendimento da organização de que aquilo é importante para se manter.” (empresa 12)

“...então é um... você ter a capacidade de construir um relacionamento, uma relação de confiança e trabalho em conjunto é essencial nesse mercado. Porque são

processos complexos.” (empresa 28)

“Eles analisaram o assunto e falaram: olha a gente quer investir em vocês porque vocês são uma empresa para ser global. Vocês não são limitados ao Brasil e esse negócio aqui ele tem total chance de ser global. A gente sempre pensava nisso mais o brasileiro primeiro quer resolver a vida aqui. Mais a partir da entrada desse fundo, a gente criou a gente enraizou muito isso de querer ir para outros países, não é? De fazer um APP de uma forma como se fosse fácil é ser traduzido para outros idiomas etc.” (empresa 35)

“As pessoas e as empresas vão demandar o que elas precisam, e quem entender isso mais rápido é que vai sair na frente. A gente ainda bate muita cabeça. Que bom é escutar que não é só a nossa indústria que tem esse tipo de dificuldades com distribuidores. Mas você pegou na veia, é um desafio, às vezes alguns distribuidores não querem. Por quê? Porque é muito mais fácil vender. Eu faço a continha fácil... vou fazer uma continha de tempo de holding cost aqui, com uma taxa de juros... esse é o mais difícil que eu faço, o resto é só calcular margem, pau na máquina e vamos embora. Vai ficar mais complexo. Quem entender e conseguir fazer isso melhor vai sair na frente, vai estar vivo daqui a alguns anos.” (empresa 12)

“Foi tremendamente desafiante porque era um momento de muito aprendizado. Contratou-se uma consultoria externa que tinha gente que conhecia do mercado, para a gente aprender.” (empresa 12)

2.9. Modelo de governança

“Muito. Muito. E empresas que, algumas, são, assim, enormes e que estão encontrando dificuldades agora. É preciso, talvez, repensar a profissionalização da empresa. Aquela coisa que tem que ampliar a governança mesmo. Porque estava muito concentrado e não vai. Então, a gente vê, agora, algumas empresas com dificuldade mesmo.” (associação 5)

“Você vai ter uma empresa aqui, outra lá longe, mas cara, como que você vai cuidar disso? Eu tentei aqui internamente, eu tenho hoje aqui um time pequeno,

especialmente duas pessoas que eu tenho extrema confiança, e até além dessas duas pessoas, eu já fiz proposta para outros colaboradores, cara, vai lá para a Colômbia que eu acreditava que teria essa pegada comercial, cara, vai lá, toca aquele negócio e uma parte daquilo lá vai ser seu, mas é difícil né, pras pessoas fazerem essa mudança assim, e aí acabou que não rolou, e eu tinha que ficar que nem um chinezinho, equilibrando uma pancada de prato, e por isso que a operação lá não ia tão bem quanto poderia.” (empresa 33)

“Os desafios são tentar fazer tudo isso da maneira mais eficiente possível, eu acho. E aí a gente pode traduzir isso de várias maneiras, mas que não é só custo, mas assim precisa agregar valor, então não adianta você ter toda essa estrutura e ser tudo isso muito custoso, muito caro e pouco eficiente. Então isso tem que contribuir para agregar valor e o desafio está em exatamente ter a medida certa.” (empresa 13)

“Primeiro. Na verdade, assim em termos de equipe é sistema de gestão e de valorização, não tem muito segredo, aí está muito relacionado ao sistema gestão que são meta, motivação, reconhecimento. Tudo isso está próximo, liderança, não é? E com distribuidor eu vejo a mesma coisa, de novo eu vejo da mesma maneira, como ele é um braço nosso de vendas, é a mesma coisa, vamos definir meta que seja smart, ou seja que seja possível, atingível, desafiadora, mas atingível. Ao mesmo tempo que tem que dar todas as condições para que ele consiga fazer esse trabalho. Então a parte de informação, comunicação, apoio, vamos fazer um workshop junto. E obviamente ele vê valor quando ele está crescendo junto com você.” (empresa 13)

2.10. Cadeia de suprimentos

“...então hoje em dia se você for olhar não existe mais para mim, existe mas para mim já é passado, o conceito de cadeia de valor, cadeia linear de valor, para mim, lá em 2012 eu fiz um curso no IMD na Suíça, a gente já falava em constelação de valor. Então não é mais linear, mas é uma constelação onde você tem várias conexões criando valor. Então hoje em dia você já não cria mais valor sozinho. E o valor não está distribuído numa cadeia linear. O valor vai transitando dentro dessa constelação. E o tema da moda hoje em dia é ecossistema que não deixa de ser uma constelação de valor. Hoje em dia é um quebra-cabeça porque você tem um monte de startups

envolvidas, você tem serviço, sistema, produto, é um negócio de louco, ninguém entende assim e ela é dinâmica porque dependendo das inovações que vão surgindo essa constelação vai distribuindo valor dentro dela.” (empresa 13)

“...porque no Brasil realmente ou a gente tem um problema de qualidade ou principalmente um problema de custo, os custos do que a gente compra aqui não são competitivos, então como a empresa 2 ela acabou adquirindo essa cultura importadora e de buscar os seus próprios fabricantes, a gente tem hoje fornecedores em toda a Ásia, temos fornecedores até europeus e norte-americanos que nós não tivemos opção, tivemos que ir atrás deles para poder ter um custo mais competitivo.” (empresa 2)

“Procurei fornecedores que já estavam adaptados às exigências do mercado americano, até paguei um pouco mais caro, tendo vindo um pouco mais de longe, para me ajudar nesse processo.” (empresa 22)

“De qualquer forma, contando o nosso caso, fomos para lá fazer patente, fomos para desenvolver supply chain. Ou seja, a gente foi para lá desenvolver fornecedores que pudessem nos atender nas linhas premium que a gente queria construir ao longo do tempo. Encontramos esses caras. Foi difícil, mas encontramos.” (empresa 9)

“...a minha fornecedora veio aqui, sentou-se com a minha área regulatória e ajudamos a moça minha fornecedora a passar as informações das matérias primas que eu uso para o sistema do TTB, que é o Tobacco Tax and Trade Bureau, que é órgão que dá o registro de bebidas alcoólicas nos Estados Unidos. E tinha que mandar uma amostra de uma infusão que a gente usa que vem de um fornecedor, ela falou: "não vou pagar". Eu paguei para mandar a amostra dela e falei: "mas, minha filha você se beneficia se eu exporto, você vai vender mais para mim", eles não têm essa visão, os meus fornecedores não têm essa visão, eles não me ajudam a vender no exterior, muito pelo contrário.” (empresa 15)

“Tem, mas... tem que... tem mais gente dentro da cadeia, tem que pensar igual, tem que... sabe? No Brasil eu tenho uma cadeia que está na minha mão. Eu consigo fazer os caras trabalharem nesse sentido. Lá fora é muito mais difícil.” (empresa 30)

2.11. Habilidades de relacionamento e capacidade de falar idiomas

“Essas demandas serão atendidas como? De que maneira? Qual é o feedback? Qual é a autonomia dessa pessoa?”. A pior coisa que um cliente pode ter é resposta "eu vou ver com o meu chefe", "eu vou ver com o meu gerente", "eu não posso". Então, a gente levanta todas as demandas que um cliente pode ter e dá autonomia para quem está respondendo, para ele responder na hora.” (empresa 1)

“Encontrar parceiros locais que tenham qualificações, para fazer esse tipo de serviço, muitas vezes também é um desafio, tentativa e erro, às vezes funciona, às vezes não. Tem que continuar buscando um modelo que atenda, assim, as necessidades e consiga dar uma resposta para o consumidor.” (empresa 34)

“Na realidade o pessoal é muito reativo com isso, são reativas as equipes de manutenção, porque você está mexendo no emprego deles. Normalmente há uma resistência muito grande desse tipo de serviço, de servitização... O pessoal entende que não vale a pena, que você fica muito vulnerável, que isso não funciona, que na hora que precisar mesmo de uma manutenção mais efetiva, ou alguma coisa, nós não vamos chegar a tempo como deveria, como as equipes internas. Você tem que ter habilidade. Na realidade isso não é para acabar com o emprego de ninguém, é para dar mais agilidade nas empresas e mais performance, digamos assim.” (empresa 36)

“...nós estamos com fábrica na África do Sul, tem conteúdo local de negros, o governo sul-africano exige que você tenha um x percentual de negros em cargo de gestão dentro das fábricas. Nós tivemos que fazer uma adaptação muito forte nisso, porque se você não tiver isso, você tem uma nota, um critério, nota um, dois, três... Se você não tiver esse tipo de pessoal você não consegue participar de concorrências públicas, você não tem acesso às concorrências públicas que nos interessavam. São várias adaptações, não pelos negros, mas as vezes você não tem gente treinada suficiente para poder qualificar.” (empresa 36)

“A questão de pensar na melhoria da aplicação de mão de obra também, porque a servitização ela pode, a indústria 4.0, ou uma indústria mais avançada tecnologicamente, ela também impacta a questão de mão de obra do setor e o que fazer com essa mão de obra pensando? Então, a gente tem alguns parceiros que

pensam na melhoria, na capacitação, para que a gente tenha para a mão de obra um processo também de realocação.” (associação 3)

“É uma mudança muito rápida, Silvana, a mudança é muito rápida. Então, a minha aposta é nos programas de trainee, é na flexibilização, nos novos modelos de trabalho.” (empresa 1)

“Em todos os locais, por exemplo, em princípio, vamos entender como é o produto, ele é altamente engenheirado, então ele requer uma equipe que tenha bastante conhecimento técnico, a equipe que presta o serviço. Outra coisa é que, nas últimas contratações, ou investimentos em P&D de engenharia aqui no meu time, é tudo na parte de servitização, de conectividade, nuvem, engenheiros eletrônicos, para cuidar dessa parte que a gente sabe que é o futuro.” (empresa 29)

“Eu acho que um ponto importante, que, às vezes, a gente tem alguns problemas, é com relação à língua estrangeira. Você tem, às vezes, pessoas muito capacitadas, mas que não falam inglês, o que torna muito difícil, porque você tem discussões técnicas com os clientes e essas discussões numa língua estrangeira é fundamental. Não só na língua inglesa, mas também no espanhol. O ideal, logicamente, é que a pessoa fale fluentemente o espanhol e fale fluentemente o inglês, mas nem sempre você consegue pessoas com essas características. Esse também é um desafio para a gente, arrumar pessoas capacitadas e com conhecimento de língua estrangeira adequado para a função.” (empresa 4)

“Sim, existe um monte. Quando você fala em termos internacionais, a primeira coisa, que é um fator que dificulta, sempre será o idioma. Quase nós todos aqui falamos mais de uma língua fluentemente, de uma maneira bacana, mas, quando você fala com uma pessoa cuja língua materna não é o inglês, é péssimo de entender. Se você conversar com um árabe em inglês, você fala: "meu Deus, o que esse homem está falando?". Porque o sotaque deles é fortíssimo. Você se perde às vezes. Hoje nós temos pessoas aqui que falam quatro, cinco idiomas, nós temos pessoas que conseguem falar na língua deles.” (empresa 9)

2.12. Questões de gênero

“Costumo dizer que o homem branco hétero brasileiro tem dificuldade de internacionalizar-se porque ele não quer admitir que ele não sabe, que ele vai precisar, que ele está começando, que ele não está em cima da cadeia, ele está embaixo. Tanto é que eu acho que os maiores sucessos em cases internacionais, de internacionalização. Talvez isso é um bom elemento para você investigar, são as mulheres. Se você olhar o mercado internacional, se você observar o mercado de comércio exterior, o volume de mulheres atuando nessa cadeia é absurdo. Porque a mulher é tão inteligente que ela dá um passo para trás, mas para ver, ela dá um passo para trás, mas para ver com maior clareza.” (empresa 17)

“E a questão de gênero é importante em um processo de internacionalização pela lógica da humildade de entender as limitações, de ser empático, de entender que não sabe. Porque ok, vou começar de novo, lá você é grande, aqui você é pequenino.” (empresa 17)

“...outro aspecto que a gente está trabalhando forte é aumentar o número de gestoras mulheres. Hoje a nossa quantidade de gestoras mulheres é muito pequena. A gente tem batido nisso: "temos que aumentar as gestoras mulheres. A gente tem que aumentar mais gerentes, mais diretoras femininas. A gente apoia.” (empresa 36)

“O outro lado que ontem mesmo eu estava avaliando com um grupo. É muito da entrada cada vez maior. Que por enquanto a gente ainda não conseguir quantificar. Mais a gente começa a perceber claramente a diferença com entrada cada vez maior das mulheres no setor, não é?” (associação 8)

“Porque a gente é muito mais atenta, muito mais cuidadosas, muito mais criteriosas, temos muito mais paciência para esse tipo de atitude, não é? E aí você vai mudando, vai tendo essa mudança de perspectiva. A gente está tendo um movimento muito grande, por exemplo de café especiais no Brasil, tá ficando nas mãos das mulheres. Seja as esposas, as filhas. Ou da moçada, não é? Que aí, quer a nova geração entrando que as mulheres entrando mais firmemente dentro desse processo. Então a gente tem percebido isso claramente que muda realmente. Muda a perspectiva, não é? E aí você consegue trabalhar no formato muito diferenciado.” (associação 8)

2.13. Maturidade da empresa e capacidade de investimento

“Nós até fizemos um estudo de tentar isso no Canadá. Mas o custo de armazenamento, você tem que estar lá, tem que acompanhar, deu uma inviabilidade no processo. Fizemos alguns estudos e, inicialmente, não compensa. Precisaria ter um suporte muito maior, uma estrutura muito maior que valesse a pena esse investimento.” (empresa 22)

“Ele precisa ter muito claro que não basta ele vender para o importador: "aí que legal, agora o importador se vira", isso não acontecerá, isso é uma ilusão. Eu acho o empresário brasileiro ele precisa ficar muito ciente que ele precisa vir com esse pacote de ele pensar junto com o importador a estratégia, lógico o importador tem que também aceitar e eu estou te dizendo que as vezes não aceita” (empresa 15)

“...eu acho que faltaria mais portfólio para poder estar próxima dessa venda de serviços. Com os produtos que a gente tem hoje, a gente ainda está longe.” (empresa 20)

“Agora, eu acho que quando o produto vende, é que a gente não chegou nesse nível de maturidade ainda em nenhum mercado, na verdade é isso, a gente ainda não está com uma presença muito relevante em nenhum mercado ainda, e a pandemia quebrou as minhas pernas, porque a gente estava começando, por exemplo eu tinha acabado de mandar três containers, dois para os Estados Unidos e um para China.” (empresa 15)

“Porque... precisa de musculatura isso aí, não é? Precisa de escala, de tamanho, precisa chegar lá e bater na mesa, e falar: "olha, eu..."; enfim, hoje, muitos casos, a gente não é 5%, ou 10%, do faturamento do cara. Se você pegar uma distribuidora, uma importadora, vai ser 40% do faturamento do cara. "Eu quero que faça assim"; "eu quero que vocês sejam assim"; "quero que você opere no meu modelo"; eu não posso impor isso. Entendeu?” (empresa 30)

“...a empresa mãe que é a empresa x parte do grupo da empresa 34, que é a mais forte, a mais conhecida, que tem produtos em todos os cantos do mundo, ela tem preferência, digamos assim, dentro das estruturas. Porque é onde gera mais volume

de negócios, paga as contas da unidade e a partir do momento que está um pouco mais consolidado, vai se agregando pessoas dentro das equipes e aí sim vai se dividindo pelo que é utensílio doméstico, o que é para ferramentas e assim vai se especializando os trabalhos. (empresa 34)

“Desses 13 bilhões, 60% são mercado externo. Não significa que seja 60% produzido nas fábricas lá fora, não. 25% desses 60% são produzidos lá fora, os outros 75% desses 60% são produzidos no Brasil, nas fábricas locais e são exportados.” (empresa 36)

“Eu tive a oportunidade de desenvolver esse trabalho porque a gente já tinha uma massa crítica boa. A gente era líder no Brasil. Eu aproveitei essa liderança para fortalecer o Brasil e o Brasil é uma base forte para a gente crescer lá fora. Eu comprei empresa na Argentina, montei um escritório no México em 2015. Estamos acelerando, quebrando a cabeça, mas tentando replicar um pouco do modelo que a gente tem, de sucesso aqui, lá fora, financiado pelo sucesso aqui. Eu tenho operações deficitárias lá fora, mas que vão ter lucro lá na frente - são, na verdade, investimentos -, porque eu tenho uma operação forte no Brasil.” (empresa 1)

“É, os desafios são justamente aumentar a participação das exportações, no conjunto da empresa, para que é proporcionalmente a gente possa investir mais no processo de internacionalização e avançar para essa segunda etapa de entrar com uma estrutura própria. É que aí você tem que realmente ter um investimento, não é?” (empresa 7)

“...hoje o nosso faturamento está em 10% de exportação. Eu tenho a minha a rede privada que está comendo hoje na faixa de 15% a 20%, e o resto é SUS, na faixa de 60% a 70%. Nosso planejamento para o ano que vem é inverter esse número. A gente não quer depender mais do SUS como a gente depende hoje. Hoje a nossa orientação aqui é aumentar a exportação, aumentar mercado premium. (empresa 9)

2.14. Tecnologia e digitalização

“A questão de você agregar valores tecnológicos ao produto tem que ter uma

abrangência massiva, a indústria sempre necessita disso, não adianta você fazer para poucos, porque o custo fica muito alto. Só que muitas vezes esse aumento do custo acaba afastando o consumidor do produto, porque não é todo mundo que está disposto a pagar por certas tecnologias, às vezes demora para ter um período de maturação.” (empresa 24)

“A gente também presta serviços sempre na linha para controladores, para a linha de processos, tem produtos que são IoT, no sentido que vários controladores têm comunicação com a internet, então pode mandar os dados para a nuvem, por exemplo e o usuário ter os dados em tempo real, disponíveis sempre que ele precisar, isso é um setor, a gente tem uma equipe de software para cuidar desse lado também, da parte ainda de projetos.” (empresa 25)

“Então a gente tem investido bastante em tecnologia exatamente para poder trabalhar essa transformação digital e melhorar a experiência do cliente. Então integração entre vários sistemas, conexão com o cliente, com o consumidor final, tentar a questão de data, tentar trabalhar dados para tentar tirar tendências disso tudo. Então tentar conectar, facilitar acesso.” (empresa 13)

“...hoje, como eu estava dizendo, as lojas físicas são importantes ainda em alguns mercados, ainda são pontos de referência para pessoas que estão nessa indústria de construção, mas cada vez mais o digital é o que manda, seja para alugar uma máquina do começo, seja para estender uma locação por mais tempo, ou pedir algum acessório que não está na máquina (o martelo hidráulico, por exemplo, ou uma garra para máquina, N coisas que são possíveis.” (empresa 12)

2.15. Indústria 4.0

“Você tem que ter habilidade. Na realidade isso não é para acabar com o emprego de ninguém, é para dar mais agilidade nas empresas e mais performance, digamos assim. (empresa 36).”

“Tem alguns outros programas, no último um ano e meio, dois, nós entramos muito fortes na indústria 4.0, a gente fez a aquisição de quatro, cinco empresas ligadas à

IoT, 4.0, manufatura avançada, inteligência artificial... Então essas empresas foram incorporadas ao grupo e então está crescendo a parte de serviços, vendas de serviços através do IoT, de uma série de serviços que a gente está criando.” (empresa 36)

“A gente tem um nível de P&D de 3%, 3,5% na média, porém alguns itens, por exemplo, com automação já sobem pelo perfil dos produtos. Eletroeletrônicos muito puros, sobe para 8%, 9%, as vezes até 10% de P&D. E um detalhe: 50% dos produtos que a gente comercializa hoje foram lançados nos últimos cinco anos, ou seja, a inovação tecnológica é muito forte então exige que você esteja sempre online em termos de P&D, em termos de mercados internacional, até porque o mercado demanda, tanto a nível de tecnologia, quanto a nível de normatização e certificações, para você exportar para 150 países você tem que responder à certificações de quase todos eles, que as vezes têm regras específicas, então em termos de normas e certificações a gente trabalha muito forte.” (empresa 36)

“...eu imagino que em dez anos quem não for para isso, não está jogando o jogo, é condição de sobrevivência e eu acredito nisso, então nós estamos passo a passo seguindo, e com tudo com 4.0, nós somos uma das poucas empresas nas Américas que tem reciclagem total de fibras, todos os retalhos a gente usa, mas se uso a 15 anos, não é agora, mas continua usando, tem toda essa da biomassa, tem várias iniciativas...” (empresa 31)

“Todos podem fazer um processo de melhoria da sua linha, talvez se não pensar em todas as variáveis da indústria 4.0, do processo de servitização, mas qualquer processo que você faça ali - vou trabalhar com reorganização do processo da linha de produção - vai ser um ganho para essa empresa e independe se é pequena ou grande. A associação 3, o atendimento que ela faz, o setor é composto majoritariamente por pequenas empresas, então precisa alcançá-las e isso é um trabalho que é feito aqui pela associação 3, para poder ter esse processo incorporado para as pequenas também, mas talvez o desafio seja maior por ser pequena e ter aquele nicho meio definido ou de não ter um reconhecimento de quanto isso é ditado no mercado global, é difícil o convencimento das empresas para que elas possam participar de processos como esses, acho que talvez o desafio seja esse. Então o pequeno tem uma porção limitada ali no mercado, para ele está suficiente, mas se ele não se atualizar, vai vir uma outra empresa maior ou menor e vai conseguir pegar aquele nicho de mercado

ou aquela participação no mercado por parte da empresa, então esse é o desafio, mais de convencimento do empresário também. (associação 3)

“Esse tipo de projeto está alinhado com o que nós chamamos de "Indústria 4.0", conectividade e os IoTs que falam, "Internet das Coisas", que é mais falado nas indústrias, tem várias formas de fomento de projetos, principalmente no BNDES, que são muito vantajosos. Esse projeto, especificamente, nós não usamos nenhuma linha específica, mas nós usamos sempre linha de financiamento de projetos novos.” (empresa 29)

“A empresa 2 participa anualmente de feiras internacionais, tanto como expositora como para justamente conhecer as tendências e o que está sendo feito fora do país, então a gente está dentro dessa, na verdade a gente não é nem questão de usar tecnologias novas que estão sendo desenvolvidas, a gente tem que desenvolver a tecnologia para atender os requisitos da indústria 4.0 e a internet das coisas, digamos assim. Tem até hoje a internet industrial das coisas que a gente tem que adequar também. Então eu diria que a gente não só tem que usar as novas tecnologias, como desenvolver as novas tecnologias, se adequar, adequar o produto a essas novas tecnologias.” (empresa 2)

2.16. Inovação aberta

“Sim. Sim. Eu não tenho os detalhes técnicos, mas são esse tipo de plataforma. Geralmente a gente está desenvolvendo ou com parceiros, ou com Startups que a gente solicita, contrata para fazer o desenvolvimento.” (empresa 36)

“A empresa 36 sempre foi muito cultura fazer tudo em casa. Por anos começou esse movimento das Startups e nós: "não, não vamos soltar nossas demandas para fora, porque isso é um risco, vamos perder o controle...", agora mudou. De uns anos para cá a gente tem utilizado muitas incubadoras, temos parcerias, então a cultura das startups está crescendo muito lá, está acentuando. Essa empresa 36 está atrelada à várias startups, há vários programas sendo desenvolvidos, não mais internamente pela empresa 36, mas por startups contratadas para atender as nossas demandas. Nós compramos uma startup recente também, há alguns meses, nessa área de IoT,

compramos não, não é bem comprar, é parceria. Investimos. Mas elas devem depois entrar para a empresa 36, isso está bem acentuado, se acentuou muito e deve ir para o mercado externo também.” (empresa 36)

“Nós somos engenheiros da USP, a grande maioria. Eu sou formado na USP, meus colegas são formados na USP. A gente tem uma conexão muito grande com a USP em geral, mas com as universidades fortes do Brasil e com as universidades lá fora. A gente sempre desenvolve parcerias com eles, conta muito com eles, trabalha com ICTs. Nós temos uma empresa só de pesquisa também. Nós criamos uma empresa chamada x, que é onde a gente tem 40 engenheiros só focados em inovação.” (empresa 1)

“Logicamente, quando nós falamos de pesquisa, nós estamos falando de inovação, sempre com esse foco. Além disso, além da nossa gerência geral de pesquisa, que nós temos aqui, na nossa unidade do Espírito Santo, nós temos, também, uma gerência de inovação. Essa gerência de inovação tem o objetivo de ter uma visão fora da caixa, de trazer para a comunidade da empresa coisas novas. Essa gerência que eu comentei com você é uma gerência que não se dedica só internamente, ela está aberta, hoje, a tudo. Esse é um ponto muito interessante, que foi debatido, exatamente para essa gerência ter convênios e relação com universidades e todos os tipos de empresas que possam estar avançadas justamente na parte de inovação. É fundamental.” (empresa 4)

“A outra coisa que eu acho... existe um distanciamento entre a universidade e as empresas. Esse é outro erro estratégico que eu vejo, porque você deixa o teu P&D muito vulnerável. Você não tem gente trabalhando com você para criar coisas e experimentar coisas. Se você está muito longe da academia, fica muito complicado. Eu acho que manter a academia perto, ter a política de relacionamento com os consulados... como é que funciona a estrutura do país, como a inteligência deles funciona? Entendendo os hábitos e tal... eu acho que talvez possa te ajudar se você for nessa linha. Talvez encurte alguns caminhos e possa dar mais certezas do que dúvidas.” (empresa 9)

“Parceiros exatamente para poder fazer isso, não é mais aquele modelo de décadas atrás onde você tinha tudo, você fazia tudo e depois vendia. Não hoje você trabalha

nesse modelo de ecossistema, você tem várias empresas, startups estão conectadas a isso, empresas como a nossa de ingredientes então de embalagem. E aí você trabalha nesse ecossistema de tal maneira que o ecossistema te ajuda no desenvolvimento de tal maneira que você precisa de mais tempo para entender o consumidor final.” (empresa 13)

2.17. Impactos da Covid-19

“...que foi um novo negócio, existia um outro ponto que fez com que ele fosse mais rápido do que o previsto, que foi a Covid. Então, a Covid fez com que nós tivéssemos que fazer com que isso fosse mais rápido, porque muitos clientes nesse período estavam tão incertos com relação à economia, eles não queriam dispensar o seu dinheiro, que estava no banco ou seja lá o quê, para comprar um equipamento, porque não sabiam o que vinha pela frente. O aluguel deu um salto nesse período, com a servitização, por esse motivo. É mais barato, num primeiro momento, para o cliente. Então, isso fez com que isso acontecesse mais rapidamente.” (empresa 29)

“Na verdade, o que aconteceu foi que a casa foi muito valorizada, nosso trabalho tem sido muito procurado e, como nós conseguimos fazer atendimento remoto, por WhatsApp, por projeto com zoom. Nós temos os projetos virtuais, dá para ver com óculos, dá para ver em 3D pelos vídeos. Por ter essa expertise também de ter loja fora já conversar com todo mundo por fora, os escritórios de arquitetura em qualquer lugar do universo, ter essas tecnologias para conversar e trocar os projetos.” (empresa 26)

“Então muitas vezes, dentro de realidades, às vezes difíceis, nós temos que olhar em frente, manter o nosso espírito positivo e de certa forma, entregar soluções para o consumidor. Então assim, estamos com dificuldades de produção, essa nossa realidade estamos contratando bastante colaboradores, estamos investindo muito em parques fabris, buscando equipamentos para produção, automatizando linhas de produtos, esse é o nosso dia a dia.” (empresa 34)

“Assim, foi muito prejudicado pela pandemia. Foi muito prejudicado, porque toda estratégia que a gente tinha, que a gente tinha desenvolvido para esse ano, morreu. Morreu. Queríamos ir lá, e desenvolver o mercado, e poder ficar lá, morreu. Então a

gente, agora, está fazendo mais uma estratégia online. Essa é a estratégia da gente. Uma estratégia online.” (empresa 16)

3. Como é implementada a servitização na internacionalização?

3.1. Modos de entrada da servitização na internacionalização

3.1.1. Atuação via distribuidor internacional

“Não é impossível, mas vai ser bastante difícil, em princípio, mostrar a vantagem disso para aquele dealer que... vamos pensar assim: o dealer vive do serviço depois, também. Ele vende a máquina, tem a mais, mas o dealer vive de ganhar a manutenção que ele vai ter. Nós vamos ter de convencê-lo de que isso vai dar informações para que ele dê um serviço melhor. Esse é o ponto principal da servitização. Para os dealer, vai ser mostrar, e isso nós também temos que entender se isso vai acontecer tão simples, mostrar para ele que ele vai ter... imaginou eu, quando os dealers estiverem vendendo essa servitização, eles também vão ter acesso aos dados do cliente, não só empresa 29, eles vão ter que ter o acesso, porque nós vamos ter braços para todas as regiões do mundo, então, ele vai ter que se beneficiar disso.”(empresa 29)

“...totalmente parceira; não desejamos eliminar o parceiro pelo contrário dar soluções para ele; então ele está na rua ele está vendendo a ideia é que ele avance no dia a dia e tudo que for interno, tudo o que for informação que eu possa passar que a gente consiga passar aqui do Brasil.” (empresa 23)

“Ela exige uma disposição do distribuidor, que às vezes... nem sempre eles têm essa disposição de criar, mas, quando fazem, o resultado é excepcional.” (empresa 19)

“...o nosso product as a service, que é a parte de locação de equipamentos, que a gente faz através dos nossos revendedores.” (empresa 12)

“Eu tenho, por exemplo, no Equador, uma assistência técnica que é feita pelo representante. Aí, ele criou não só a garantia para os distribuidores, mas também para o cliente que compra e tem um problema eventual com o produto. Ele pode levar o produto para reparar. Enfim, não só o atendimento da garantia, mas um serviço pós-

venda.” (empresa 19)

“Fora é muito complexo, porque você tem que envolver o nosso famosos e maldito distribuidor, você tem que contar com a boa vontade dele. Quando ele tem boa vontade, quando ele vê que o negócio vai ser bom para ele também fica mais fácil; quando ele acha que isso é supérfluo, que não é necessário, o bicho pega.” (empresa 24)

“O cara da Holanda é um super trader, mas ele não é marketing oriented.” (empresa 30)

“Agora, pega o nosso importador na Colômbia, é o ex-executivo, ex-VP de marketing, Latam, da (empresa citada). O cara tem uma cabeça fantástica. Esse é um cara completamente diferente. Então eu tenho que entender um pouco com quem é que a gente está falando do outro lado. Se pegar esse cara da Colômbia, o Tony, aí a conversa é diferente. Falar: "Tony, como é que nós vamos construir marca aqui? Então vamos fazer um trabalho de construção via food service? Quem é que nós vamos abordar? Nós vamos abordar redes de volume, ou redes de..."; em geral, a gente olha para as duas coisas. Sempre tenta começar um trabalho via food service, olha para aquelas redes de comida japonesa formadoras de opinião, e olha para quem não é tão upscale, não é tão aspiracional, mas tem grande volume. Então que tem capilaridade dentro do mercado. Olha para os dois, e tenta construir um programa de parceria com esses dois caras. Depois, olha para o digital. O cara tem lá um capability de ter um site com conteúdo que a gente gera aqui, mas ele consegue traduzir, e montar, e administrar, gerenciar localmente lá? Ele consegue montar uma rede de seguidores, enfim, localmente lá? Ele consegue gerenciar isso? Ele tem essa capacidade? Se tiver, esse é um caminho natural.” (empresa 30)

3.1.2. Contratos de exclusividade

“Na verdade, o nosso modelo nunca foi esse, não só pela ausência de investimento nosso nesse aspecto — porque você tem limitações —, mas porque a gente sempre entendeu que era melhor a gente ter um parceiro que eleja o nosso produto, registre o nosso produto e trabalhe com o nosso produto. Porque, quando o cara registra, ele

realmente tem interesse em continuar trabalhando. Ele vai querer fazer porque ele gastou um monte de dinheiro, ele investiu muito dinheiro. Ele não vai deixar as caixas paradas e sem funcionar. Às vezes você dando o registro para alguém de presente, a pessoa não tem a vontade necessária, por incrível que pareça, para dar o ritmo que se precisa.” (empresa 9)

“Então, essas parcerias, elas são muito bem estudadas, esses parceiros eles têm a responsabilidade, de certa maneira, em ser exclusivo empresa 34, tentar buscar atender todas as fábricas do grupo, são diferentes linhas de produto, às vezes não é fácil. Eles têm prioridade que não são prioridade em todas as fábricas, mas tentamos sempre, na medida do possível, encontrar caminhos. Muitas vezes eles não têm, vamos dizer assim, vontade de investir em linhas novas, o que foge muito do perfil deles, então a fábrica acaba se envolvendo, muitas vezes bancando pessoas que possam fazer esse trabalho direcionado, por um período até que isso começa a gerar negócios que sustentem a operação.” (empresa 34)

3.1.3. Joint venture

“Então fizemos isso demos início a nossa busca de parceiros e sócios, hoje já estamos praticamente em oito países.” (empresa 8)

“Temos parcerias internacionais porque a gente, e aí que é uma coisa muito bacana que no setor farmacêutico – ontem no evento isso foi bem colocado também – o nosso arcabouço regulatório é muito moderno, e ele é harmonizado internacionalmente, o que nos abre portas para desenvolver produtos aqui e que atendem às normas internacionais. E não é só serviço, a gente também pode ter parceria, um coinvestimento, ou coisa assim.” (empresa 28)

3.1.4. Franquia

“Franquia. Tem um franqueado máster, ele que vai ser o franqueado máster para o país inteiro. A loja própria é dele, mas nós temos em torno de 20 por cento dentro dessa primeira loja, porque isso nos dá a força de poder ajudar.” (empresa 6)

“...nós temos uma fábrica pequena que só produz para essas lojas. Toda a produção para a franquia tinha que ser diferenciada dos produtos do mercado nacional. A logística. A cada semana nós temos os embarques para lá, para poder atender. São produtos de *shelf life* muito curtos. É diferente de quando nós produzimos em linha de produção, linha empresa 6 normal para exportação. Esse é um produto mais artesanal. Não tem conservante, não tem nada. Produziu hoje, a validade é 10, 15 dias.” (empresa 6)

“A partir disso, foi se avançado para o exterior também. Hoje temos duas lojas em Lima, nós temos três lojas na Colômbia, loja no Panamá, nós estamos abrindo no México, temos uma loja na China.” (empresa 34)

3.1.5. Estrutura própria comercial ou logística no exterior

“A gente tem nosso instituto de desenvolvimento próprio aqui no Brasil e no Canadá Sofreu como eu te falei essa decisão na internacionalização pela aquisição da R&D facility no Canadá, eu acho que isso ajudou bastante a dar uma...um corpo robusto...” (empresa 8)

“Primeira superação, abrir um escritório, ter carga estacionada em solo americano desembaraçada, pronta para vendas a miúdos em retalho, amostras e afins. Por isso que a gente abriu uma outra empresa, aí a empresa americana, só focada, especificamente como essa prestadora de serviço.” (empresa 17)

“Hoje a gente tem operação, em vários países da América Latina, a gente tem operação na Espanha e em Portugal. Portugal é foi um país que a gente decidiu montar uma sucursal. A gente montou em fevereiro a empresa, a gente contratou um funcionário lá.” (empresa 35)

“Então a questão na França, a gente abriu para ter um warehouse, um depósito lá de produtos para poder ter uma agilidade maior de entregas.” (empresa 25)

“E isso encurtou não só o meu tempo de finalização da negociação, mas a minha

abordagem. Ao ponto de recebermos dos nossos compradores prospects, assim "gostei do teu produto, me entrega depois de amanhã", falei "ok, qual o horário?". E eles assim, "como assim?", eu falei "é, qual o horário que você gostaria de receber, você me pode passar o endereço?". Porque a gente já está... já estava ambientado. É, mas já em solo, tudo bonitinho. Isso me deu velocidade de negócio. Então isso é muito legal." (empresa 17)

"Eu brinco, problema todo mundo pode ter, mas agilidade em resolver é que faz a diferença." (empresa 20)

"O que facilita tudo isso é ter estoque local, é ter uma resposta rápida e consegue ter um atendimento um pouco melhor, para as necessidades que você vai gerando no mercado. Então esses centros de distribuição, na verdade, eles tiveram um salto bastante grande e foi onde a empresa 34 começou a ganhar bastante terreno, no mercado internacional." (empresa 34)

"Eu acho que sim, a gente está falando aqui da contribuição de uma estrutura técnica, que não é simples, não é barata, mas você tem também outros componentes de servitização, tem por exemplo toda a parte logística, que é a disponibilidade do produto ali para o cliente, então isso a gente como consumidor pede isso, exige, quer dizer o time to market aí está disponível então ah não quero esperar, quero comprar e chegar aqui amanhã." (empresa 13)

3.1.6. Proximidade do cliente final

"Então, as nossas relações são muito próximas do cliente final. Então, por exemplo, na Alemanha, que nós vendemos diretamente, também é assim. Espanha, Itália, também, o nosso sucesso tem a ver com essa proximidade. E outros mercados que nós temos, dealers, a proximidade é menor, nós não temos acesso ao cliente final, o dealer que tem acesso ao cliente final. Nesses mercados, a nossa penetração ou a nossa chance de vender servitização é muito mais difícil, é muito pior. Então, a nossa proximidade ajudou a fazer a locação. Essa distância via dealer vai dificultar quando isso chegar naqueles mercados lá. O nosso sucesso nesse negócio teve a ver com a nossa proximidade com o cliente. Então, nós estamos achando, mesmo que ele não

compre, o aluguel fez com que esse contato aumentasse. Então, tudo isso vai melhorar a nossa relação com os nossos clientes de forma geral. Então, para que isso começasse, essa proximidade foi primordial. (empresa 29)

“Eu acho que o fato de ter, estrutura própria, facilita muito com a comunicação mais direta com o consumidor. Muitas vezes, quando a estrutura é diferente, através de um importador, ou um representante local, talvez os ruídos eram maiores, não tinha tanta eficiência na informação, não conseguia, talvez, mensurar exatamente qual era a real necessidade de cada cliente, de cada consumidor, enfim, a partir do momento que tem toda essa estrutura, exclusiva empresa 34, você consegue mapear melhor, consegue ter essa sensibilidade, do que é realmente entregue, qual a percepção que os consumidores tem em relação ao produto, em relação à marca e talvez os erros, os riscos, eles são menores.” (empresa 34)

3.1.7. Fabricação no exterior

“No mundo nós temos fábricas em 15 países. No mercado americano nós temos três ou quatro fábricas, mercado mexicano, Argentina, Colômbia. Nós temos na África do Sul, China, Índia, Portugal, Áustria. Eu preciso pegar a apresentação que me perco. Então temos 15 países com fábricas.” (empresa 36)

“Nós temos uma fábrica na Suíça há seis anos. Montamos uma fábrica lá. Nós abrimos uma empresa na Suíça. Estamos fabricando lá, já existe uma planta fabril lá, então nós somos hoje uma multinacional. A gente está em andamento também com os processos regulatórios lá.” (empresa 9)

3.1.8. Modelos híbridos de governança

“E, em alguns momentos, ele vira uma moeda de troca: "olha o curso custa, sei lá, cinco mil reais, mas se você me fizer um pedido de 10 mil reais o curso vai custar só mil. Valor simbólico só para pagar os comes, bebes e tudo mais". Isso sim. E a Espanha começou a fazer isso. Depois do Brasil, a Espanha é o principal país da empresa 32. E é uma monstruosidade o que a empresa 32 vende na Espanha. A Espanha já está nesse

estágio. Eles, além de oferecer o serviço, oferecem cursos e treinamentos e eu sei que eles já estão fazendo cobrança por isso. Não é algo que partiu da Matriz.” (empresa 32)

“Como a gente tem unidades praticamente no mundo inteiro, a tendência é que cada unidade tome conta da sua região.” (empresa 4)

“Tem uma matriz que faz a governança sim, mas as unidades têm metas individuais e elas são bastante independentes. Inclusive, por exemplo, se eu tiver que vender algo para alguma dessas unidades, eu vou dar um exemplo de placa de aço, que é o semiacabado, que é aquilo que eu comentei para você no começo. Se eu tiver que vender esse produto para uma outra unidade do grupo, o preço vai ser o preço de mercado. É muito importante que essas unidades tenham uma individualidade própria, que elas tenham suas metas próprias, logicamente, dentro de regras, que são estabelecidas pelo board da empresa, em relação à segurança, meio ambiente e, logicamente, os empregados, mas elas são bem independentes. (empresa 4)

“Talvez alguém um país... acho que é só no Japão que a gente talvez seja dono de fato do revendedor, por razões particulares daquele mercado. Mas são sempre empresas independentes, geridas de forma independente. A maioria são empresas geridas por famílias que estão no ramo já há bastante tempo. Muitas delas são profissionalizadas.” (empresa 12)

3.1.9. E-commerce

“Na Colômbia nós estamos com um cara de e-commerce que está bombando lá, por incrível que pareça, é muito novo o projeto de e-commerce, lá na Colômbia. Mas nos Estados Unidos, a base é E-commerce.” (empresa 22)

“Então, em grande parte dos países daqui da América do Sul, onde tem CDs, claro, como é o caso do Chile, do Peru, da Colômbia, no Panamá, México, Estados Unidos, já temos vendas online com o empresa34.com ou também, com alguns parceiros locais, que fazem o Marketplace.” (empresa 34)

“A história do xarope no Bahrein. Então, a gente está, depois que eu entrei no Alibaba,

muito impressionante essas plataformas e lógico eu estou falando da maior plataforma B2B do mundo, não está muito difícil imaginar que a gente teria uma visibilidade, a nossa loja está montada no Alibaba desde julho e isso nos dá uma visibilidade incrível, porque tem gente do mundo inteiro me olhando e sabendo que eu existo, vendo o que eu faço e a gente tem uma empresa que gerencia isso para gente, porque tem que estar 24h por dia, sete dias da semana online, porque se eu não respondo em 24h eu perco pontos no Alibaba e eu caio nas páginas” (empresa 15)

“Então nos países europeus, a gente já atua através de uma base em Frankfurt. Então, de lá, a gente atende via e-commerce os demais países europeus.” (empresa 16)

“Sim. Livro físico a gente tem agora, só que a gente não, a gente não vai no modelo convencional da editora. Que é imprimir uma quantidade brutal, colocar no estoque das livrarias e depois ficar fazendo o acerto. A gente não faz isso. O que a gente faz, a gente coloca só para gôndola on-line nas grandes marcas de places, amazon essas coisas. E a gente quando o cliente compra, a gente imprime e entrega.” (empresa 35)

3.2. As dimensões da servitização na internacionalização: cocriação de valor, mudanças de modo de atuação e inteligência de mercado

3.2.1. Cocriação de valor

“Então num primeiro momento os distribuidores, voltando para a tua pergunta, os distribuidores podem ver como uma ameaça para aquilo que eles interpretavam de valor. Mas o que a gente acaba mostrando é exatamente o contrário, quer dizer de novo eu não quero te substituir porque eu não tenho. É exatamente complementar, para mim eu sei por que eu trabalhei em distribuidor e trabalhei em produtor então eu vejo essa complementaridade e se pode criar muito valor juntos.” (empresa 13)

“Eu já vi alguns exemplos de produtor ver o distribuidor como um cliente, está errado porque ele não é um cliente, ele não vai produzir o produto final, ele vai te ajudar a vender o seu produto então depois que você acaba mostrando isso aí não é mais uma

ameaça, é uma oportunidade. A ameaça vira uma oportunidade. Então é muito de conversar, de explicar e de trabalhar junto.” (empresa 13)

“Há dez, 15 anos, a gente tinha uma dificuldade de traduzir isso, porque era tudo distribuidor, interesse desalinhado, porque o distribuidor entregava em cima de mim, e não comigo. Eu não consegui chegar no cliente, porque o distribuidor fazia uma barreira por querer, porque ele sabia que, se eu chegasse no cliente, eu não precisaria dele.” (empresa 1)

“Quando a gente tem êxito em integrar, não precisa nem reportar, o cara sorri. O cara pega um avião, vem para o Brasil e fala: "que legal, deu certo. Vai ter mais? Vamos crescer". É um ganha-ganha.” (empresa 1)

“Com esse ouvir o cliente, entender o que cada país tinha da sua necessidade e atender, a gente melhorou muito a nossa produção fabril.” (empresa 21)

“Muito. Eu acho que assim, eu acho que o que estreitou o nosso relacionamento com os distribuidores foi a flexibilidade, principalmente no início de ouvi-los. Ouvi-los e entender qual o motivo do parafuso ter que ser redondo e não quadrado, não sei o quê.” (empresa 21)

“Todo dia a equipe está na rua, mas uma vez por mês se concretizam essas informações. Nós perguntamos para 10 mil pessoas. Dessas 10 mil pessoas, 60 por cento falaram que o nosso café está muito forte. Vamos trabalhar, ajustar o café para ele ficar um pouquinho mais fraco. Só 20 por cento falaram isso, não podemos mexer. Mas podemos inventar um outro café que seja mais fraco. Aí é que nasce uma ideia de inventar um produto novo. Dessas demandas do mercado, nós mantemos o produto, fazemos melhoria ou nasce um produto novo. Porque esses 20 por cento, nós não vamos deixar de atender eles.” (empresa 6)

3.2.2. Educação do consumidor

“E não simplesmente para bom ele é um distribuidor porque muitas vezes a gente pensa assim, é um distribuidor é responsabilidade dele apresentar minha marca,

distribuir a minha marca e fazer todo o trabalho. E eu também considero o outro lado do distribuidor a gente vê que não é só isso. Que se eu tiver o material adequado eu consigo fazer muito mais pela marca. Então foi quando a gente começou realmente a desenvolver esses treinamentos, enfim a estar mais ligado, mais junto com os nossos distribuidores.” (empresa 21)

“No treinamento técnico a gente procura trazer para cá, porque a gente reúne, não é? Na fábrica o olho no olho é muito importante lá, não é? Está em contato com os equipamentos. O intercâmbio entre eles é muito positivo, não é?” (empresa 7)

“Primeiro, o enriquecimento técnico, porque você tem escolas de medicina muito diferentes, e, com o treinamento médico, ao longo da discussão, ao longo da troca de ideias, você acaba criando muito conhecimento para ambos os lados. Quando você fala de treinamento, acaba também tendo um aspecto emocional muito importante. Ver você, falar com você, estar com você, mesmo que seja através de um vídeo, você começa a estabelecer um relacionamento.” (empresa 9)

“Quando a gente está negociando com eles — eles estão conhecendo a nossa companhia, e é um prospect, não é um cliente ainda, quando a gente está demandando a busca de um cliente — a gente traz o cliente para a fábrica, ele fica um tempo conosco, nós temos um centro de treinamento maravilhoso, então é bem legal. A gente leva, senta-se, discute o produto. O cara sai daqui — vamos dizer assim — com o conhecimento pleno da empresa, e nós todos procurarmos ser o mais acessível possível. Os diretores vão estar presentes, o presidente vai estar presente, todos os gestores estarão presentes.” (empresa 9)

3.2.3. Agregação de valor à marca

“Tem muitas unidades no exterior, que não são rentáveis, mas estrategicamente elas são importantes, ela ajuda a criar, digamos, base, pra você conseguir ter elementos suficientes, em relação a sua marca, aos seus produtos, ao serviço que você entrega, então isso são construções, que vai ciente do que você quer, não são aventuras, a ideia é estar sempre muito bem consolidado onde nós entramos.” (empresa 34)

“Os desafios são tentar fazer tudo isso da maneira mais eficiente possível, eu acho. E aí a gente pode traduzir isso de várias maneiras, mas que não é só custo, mas assim precisa agregar valor, então não adianta você ter toda essa estrutura e ser tudo isso muito custoso, muito caro e pouco eficiente. Então isso tem que contribuir para agregar valor e o desafio está em exatamente ter a medida certa.” (empresa 13)

3.2.4. Fidelização de clientes

“Quando você entra na era do biológico, ele tem uma relação muito forte com a genética individual. Até na China, que já está muito adiantada nesse processo também. Nos Estados Unidos, as pessoas já podem andar com um relógio que mede a pressão. Por exemplo, se eu tomo antidepressivo, ele fica medindo o lítio no meu sangue e manda isso para a empresa ou para o médico. Cada vez mais, as empresas vão prestar serviço. Quando você fala de biológico, se eu vou comprar algum medicamento, ele é customizado para você. Você paga uma fortuna, mas é customizado para você.” (associação 6)

“Aliás, Silvana, o relacionamento é tudo. É tudo. Eu lembro que quando eu era presidente de empresa, os dez maiores clientes era eu que tratava.” (associação 4)

“Isso, inclusive esse diferencial que eu comentei dessa flexibilidade e acessibilidade. A empresa 2 ela é muito bem reconhecida pelo suporte técnico e pelo atendimento ao cliente, que é a nossa arma, a gente não tem o investimento e averba que esses grandes fabricantes, mas a gente tem o nosso material humano, ou seja, muita coisa a gente consegue desenvolver por relacionamento, não única e exclusivamente por questões técnicas de competitividade, claro que a gente também é competitivo, a gente tecnicamente é tão bom quanto, às vezes até melhor que o concorrente, mas a questão relacionamento é uma das coisas mais fortes que a gente tem. (empresa 2)

“A gente tem as tratativas de forma um pouco diferenciadas nesse aspecto, você tem que fazer um relacionamento com o teu cliente para que o teu consumidor fique feliz.” (empresa 24)

“Então, nós estamos achando, mesmo que ele não compre, o aluguel fez com que esse contato aumentasse. Então, tudo isso vai melhorar a nossa relação com os

nossos clientes de forma geral. Então, para que isso começasse, essa proximidade foi primordial.” (empresa 29)

3.2.5. Mudanças no modo de atuação

“Tem os dois: os caras que abraçam a ideia, confiam na gente e o negócio se desenvolve; e aqueles que são mais resistentes. Tem dois caminhos. Ou a gente substitui ou a gente os convence, porque não tem outro caminho. Se a gente não, apesar de serem duas entidades, conectar e fazer um sistema de informação fluido, sem truncar, não tem jeito. Outro player que conseguir isso na cadeia vai estar na frente, não tem chance, é questão de tempo.” (empresa 1)

“Mas tem muito também de modelo de negócio então você começa, quem fala de quem, quando você tem uma equipe própria e não um distribuidor, quem fala da empresa 13 é o próximo funcionário, é o cara que realmente veste a camisa empresa 13, é o cara ou a cara que responde em termos de resultado exclusivamente pela empresa 13, então você tem uma diferença,” (empresa 13)

“A empresa 34 começou então a partir para uma estrutura diferente, onde existia o modelo de representantes, começou a dar lugar para escritórios de vendas. Então hoje são 17 escritórios próprios empresa 34, pelo mundo, em locais estratégicos.” (empresa 34)

“Eu tive a oportunidade de desenvolver esse trabalho porque a gente já tinha uma massa crítica boa. A gente era líder no Brasil. Eu aproveitei essa liderança para fortalecer o Brasil e o Brasil é uma base forte para a gente crescer lá fora. Eu comprei empresa na Argentina, montei um escritório no México em 2015.” (empresa 1)

“De lá para cá, o que mudou foi os Estados Unidos que em 2015 fez a transição, começou a fazer a transição de distribuidor para uma equipe própria. Em 2018 a Colômbia. Para cuidar da parte andina e o resto continuou com os distribuidores. Mas o modelo principalmente nos Estados Unidos dessa de transição, de distribuição para uma equipe própria, começou a dar bons frutos.” (empresa 13)

“Então a gente quer crescer a ponto de fazer a empresa estar presente não apenas comercialmente, mas com estoque, com fábrica no mundo. Estar assim bem-posicionada no mundo.” (empresa 13)

“O passo seguinte, depois de ter as estruturas montadas nos países, foi ter distribuição local. A gente sabe a dificuldade de chegar em determinados mercados, dos tempos, do Transit Time, do custo operacional, então tudo isso começou a ganhar um pouco mais de força internamente, e nos países que a gente tinha como foco inicialmente, se iniciou com o centro de distribuição empresa 34. Passamos de um escritório, incorporamos o centro de distribuição e partir daí, começou-se a fazer uma distribuição própria empresa 34, nós começamos a fazer o pequeno varejo.” (empresa 34)

3.2.6. Atuação em mais de um modelo

“Quer dizer, não importa quem vendeu, como o cliente vendeu. Se o cara quer comprar online, quer comprar do meu distribuidor da ponta, a informação vai chegar para a gente do mesmo jeito, e nós vamos estar relacionando com ele diretamente. Isso vai proporcionar conhecimento para a gente, para que a gente vá evoluindo, desde o produto, de design e tecnologia, até o prazo de entrega, a maneira de instalação, o serviço de manutenção embutido...” (empresa 1)

“A questão aí para mim é que os modelos não são excludentes, eles são complementares. Porque os clientes também são segmentados, os clientes também demandam diferentes serviços, então o produto é o mesmo entre um grande cliente, um médio e/ou um pequeno cliente, mas o nível de serviço é outro.” (empresa 13)

“Fora isso, nós temos distribuidores, dealers, os revendedores no mundo todo, em todos os países, praticamente, em alguns países com equipe própria, e em outros através de dealers. Então, dependendo do mercado, essa sua maior área de interesse, dependendo do mercado do país ou da região, nós temos a venda direta, com o pessoal da empresa empresa 29, em muitos casos, até mesmo brasileiros, e em outros casos, nós temos contratos com outras empresas, que são os dealers, são os revendedores dos nossos equipamentos e serviços lá naquela região.” (empresa 29)

“Ah vou eliminar distribuidor? Não, esse não é o objetivo, o objetivo é fazer com que o consumidor tenha acesso mais rápido ao nosso produto.” (empresa 21)

“Depende, depende do mercado, por exemplo, um exemplo assim: na Argentina, nós temos nosso escritório, e um estoque – um estoque para atender pedidos de clientes diversos, mas nós temos clientes que compram em volume maior e preferem comprar direto do Brasil.” (empresa 2)

“Então hoje têm 52 países e nós trabalhamos com diversas frentes, nós atuamos diretamente em alguns países com distribuidores, em algumas situações com representantes locais onde eles fazem essa análise do mercado e a venda diretamente para o importador e em algumas situações também a venda direta ao varejo.” (empresa 27)

3.3. Inteligência de mercado

“Isso já mudou bastante na empresa, hoje a gente tem um setor de marketing, tem o setor de inteligência de mercado que está sempre colhendo informação junto ao mercado e junto a clientes também, então isso já mudou, hoje os produtos estão mais alinhados com necessidades dos clientes e do mercado, e claro se isso trazer alguma ruptura que algumas opiniões confiáveis podem te trazer, uma ruptura é sempre algo que vai te dar um custo, mas vai te diferenciar da maioria.”(empresa 25)

3.3.1. Compartilhamento de informações

“Então, isso é um benefício também, extra, que esse hardware e software de conectividade dá para o fabricante e agora, o que acontece é que, isso vai se tornando uma melhoria contínua no aspecto do uso da máquina. Consigo até mesmo projetar novas máquinas que tenham funções diferentes daquelas que eu planejei no início. Só estou observando aqui, os clientes não usam determinadas funções que são caras para a máquina, eu posso projetar uma máquina que não tenha aquela função e reduzir o custo do aluguel, ou aumentar a margem para a empresa.” (empresa 29)

“Dá, total. O que é que a gente tem várias ferramentas aqui que a gente monitora as avaliações dos clientes, tá? Hoje em dia o mercado de internet, por ser muito livre, você faz um post ali no Facebook já tem cliente falando bem ou mal de você, não é? Então, a gente tem um sistema que a gente monitora essas avaliações, os gerentes e vários analistas aqui da empresa, estão conectados em um grupo que recebe todas essas avaliações, tá? Então, qualquer, se você for lá hoje e fizer uma avaliação, umas 30 pessoas aqui da empresa vão ver. A gente já direciona as áreas ali para resolver o problema e para melhorar cada vez a nota e a avaliação.” (empresa 35)

“Sim, tudo isso a gente sempre deixa registrado, para nós é muito importante, a gente tem inclusive no nosso site uma sessão lá chamada base de conhecimento, que é tudo isso que a gente trabalha projetos novos, diferentes ou em diferentes seguimentos, tudo isso fica guardado nessa base de conhecimento, então isso fica disponível para todos os clientes que a gente tem, então digamos assim, você vai fazer automação de uma máquina de embalar caixa, não tem porque você desenvolver isso do zero, você vai na nossa base de conhecimento e já existe esse registro lá, você pode usar aquilo como referência e fazer os ajustes para o seu projeto, para o seu processo. Então a gente deixa sim tudo registrado.” (empresa 2)

“Então você tem um histórico, um database que o pessoal da manutenção tem um raio-x dos equipamentos. E, depende da solução, ele pode ficar só com um relatório estanque e ele mesmo manipula, ou ele pode também contratar as equipes internas da empresa 36 que vão sinalizando para ele, para as áreas de manutenção: “olha, esse motor número um já alterou mais de 20 mil horas, está na hora de você parar ele, de você fazer uma manutenção. Tem que ser trocado o rolamento, que a vida do rolamento é só para nove mil horas, e você já ultrapassou as 10 mil. Assim você evita paradas de máquinas e de processos do cliente.” (empresa 36)

“Um outro benefício e que o cliente vê também é que, já que a máquina está gerando dados de uso e de produção, ele também tem direito a acessar esses dados. Então, ele consegue ver como está a produção da máquina dele consultando esses dados também que estão na nuvem. Ele consegue ver quantas peças ele fez, quanto tempo que a máquina ficou funcionando assim daquele jeito, ele consegue, estatisticamente, tirar as informações da máquina dele.” (empresa 29)

APÊNDICE III – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Pergunta de pesquisa:

Como se dá a adoção da estratégia de servitização na internacionalização das empresas brasileiras?

Warm up + briefing

Bom dia, boa tarde,

Há quanto tempo está a frente da internacionalização da empresa?

Meu nome é Silvana Gomes e sou mestranda em administração de empresas no Insper, Instituto de Ensino e pesquisa.

Estou prestes a terminar meu curso e esta entrevista fará parte da tese final de dissertação. Minha pesquisa é sobre a adoção da estratégia de servitização na internacionalização de empresas brasileiras. Gostaria que eu oferecesse uma rápida explicação sobre esta estratégia?

Preparei um pequeno roteiro para entrevistá-lo (a), porém não precisamos nos prender totalmente a ele, fique à vontade para fazer qualquer comentário adicional.

Conforme especificado no termo de consentimento enviado e aceito por e-mail, as informações aqui compartilhadas serão mantidas com confidencialidade e serão usadas estritamente para meu estudo.

O(a) Sr.(a) autoriza que façamos a gravação desta reunião online? A gravação será usada apenas para facilitar a transcrição e análise das informações e é importante para que durante a análise possamos tirar dúvidas sobre as contribuições feitas. Após a transcrição e análise das entrevistas as gravações serão destruídas. Tudo bem? Há alguma dúvida? Ótimo! Faremos algumas perguntas e a entrevista durará entre 45 minutos e uma hora.

Primeiro bloco

1. Por que adotar o *servitização* na internacionalização?

- a) Conte-me sobre como é o seu modelo de negócios e operações no exterior.
- b) De que forma a empresa oferece serviços aos clientes no exterior?
- c) Me conte sobre as vantagens e desvantagens de adotar este tipo de estratégia?
- d) Como os clientes reagem aos serviços prestados?
- e) Que tipo de impacto a empresa sentiu nos resultados de negócios com o exterior?

Segundo bloco

2. Como implementar a servitização na internacionalização?

- a) Como foi o processo de implementação das operações de serviços no exterior?
- b) Poderia destacar alguns dos desafios enfrentados na implementação de serviços no exterior?
- c) Benefícios foram sentidos? Pode me dar exemplos?
- d) Como a empresa gerencia as operações de prestação de serviços no exterior?
- e) Cite exemplos de parcerias e alianças que foram estabelecidas a partir da prestação de serviços.
- f) Como os parceiros reagem e participam da gestão das operações de prestação de serviços? Como são estas relações?
- g) Cite exemplos de fatores que contribuíram ou atrapalharam o sucesso da implantação das operações de prestação de serviços no exterior.
- h) Como estão as operações atualmente? Foram necessárias adaptações ao longo do tempo? Pode me dar exemplos?
- i) Quais são os planos da empresa para o futuro relacionados à venda de produtos e serviços no mercado externo?

Debriefing

Estamos chegando ao fim de nossa entrevista, gostaria de acrescentar algum ponto que não destaquei nas minhas perguntas?

Para encerrarmos me dê sua opinião sobre a estratégia de servitização na internacionalização.

Muito obrigada pelas informações compartilhadas. Serão de grande valia para o meu trabalho. Quando a dissertação ficar pronta será disponibilizada na biblioteca do Insper. Terei o maior prazer em compartilhar os resultados.

Novamente destaco que todos os nomes serão tratados com confidencialidade e usaremos apenas dados compilados, conforme o termo de consentimento que assinamos.

APÊNDICE IV – MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa que tem por objetivo identificar como as empresas brasileiras internacionalizadas ou em processo de internacionalização adotam e implantam estratégias de servitização nas operações internacionais. Esta pesquisa está sendo conduzida pela aluna Silvana Scheffel Gomes, orientada pelos professores Carla Ramos e André Duarte e irá compor a dissertação final de curso do Mestrado Profissional em Administração de Empresas do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Pedimos que leia cuidadosamente as condições deste termo de consentimento e, caso concorde com as condições, assine ao final deste documento e envie escaneado para o e-mail silvanasg@al.insper.edu.br.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em uma entrevista que durará entre 45 minutos e 1 hora. Caso você esteja de acordo, a entrevista será gravada para que possamos fazer uma análise apurada de suas respostas. Não há respostas certas ou erradas. O objetivo é que você compartilhe suas experiências e opiniões. As notas e gravação serão mantidas em anonimato e serão utilizadas apenas com a sua autorização e apresentadas de maneira sumarizada. Apenas a aluna pesquisadora e os professores que farão a avaliação terão acesso ao conteúdo das entrevistas. Sua participação é voluntária e livre, bem como possui total liberdade de não responder à alguma pergunta caso se sinta desconfortável. Também poderá interromper o entrevistador a qualquer momento para tirar alguma dúvida ou mesmo enviá-la após o término da entrevista.

Eu, _____, RG nº _____, declaro ter sido informado e concordo em participar desta entrevista gravada, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

Data: ____/____/____

Assinatura do participante: _____

Assinatura do entrevistador: _____