

**DIRETRIZES PROPOSTAS PARA AUXILIAR EMPRESAS INDUSTRIAIS
DE PEQUENO E MÉDIO PORTES NA ADEQUAÇÃO DE UMA
LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇOS**

**PROPOSED GUIDELINES TO ASSIST SMALL AND MEDIUM-SIZED INDUSTRIAL
ENTERPRISES IN ADAPTING TO A SERVICE-DOMINANT LOGIC**

**DIRECTRICES PROPUESTAS PARA AYUDAR A EMPRESAS INDUSTRIALES DE PEQUEÑO Y
MEDIANO TAMAÑO EN LA ADECUACIÓN A UNA LÓGICA DOMINANTE DE SERVICIOS**

Christian da Fonseca Garcia, Dr.

Universidade do Vale do Rio do Sinos/Brazil
christian.garcia@agst.com.br

Gabriel Sperandio Milan, Dr.

Universidade do Vale do Rio do Sinos/Brazil
gsmilan@unisinos.br

Sílvia Luís de Vasconcellos, Dr.

Escola Superior de Propaganda e Marketing/Brazil
silvio.vasconcellos@espm.br

Marcelo André Machado, Dr.

Universidade do Vale do Rio do Sinos/Brazil
mmachado@unisinos.br

RESUMO

As PMEs – Pequenas e Médias Empresas do setor industrial vêm perdendo atratividade e competitividade no mercado ao adotarem uma estratégia centrada em produtos ao invés de uma estratégia centrada em serviços, agregando valor às suas ofertas (produtos) incorporando serviços aos clientes. Por meio da pesquisa, então, foram propostas diretrizes para auxiliar pequenas e médias empresas industriais na transição de uma lógica centrada em produtos para uma lógica de serviços. Com base em uma pesquisa qualitativo-descritiva, que envolveu entrevistas individuais em profundidade com uma abordagem semiestruturada com quinze líderes de oito empresas industriais, foram identificados fatores impulsionadores, barreiras internas e externas e possíveis mitigadores. Os resultados mostram que a lógica de serviços pode agregar valor e reduzir a competição por preços, culminando na proposição de trinta e duas diretrizes para apoiar outras empresas nesta transição.

Palavras-chave: Servitização; Sistemas Produto-Serviço; Serviços ao Cliente; Lógica Dominante de Serviços.

ABSTRACT

SMEs – Small and Medium-sized Enterprises in the industrial sector have been losing attractiveness and competitiveness in the market by adopting a product-centric strategy instead of a service-centric strategy, adding value to their offerings (products) by incorporating customer services. By means research, guidelines were proposed to assist small and medium-sized industrial enterprises in transitioning from a product-centered logic to a service-oriented logic. Based on a qualitative-descriptive research, which involved in-depth individual interviews with a semi-structured approach with fifteen leaders from eight industrial companies, driving factors, internal and external barriers, and possible mitigators were identified. The results show that the service-oriented logic can add value and reduce price competition, culminating in the proposal of thirty-two guidelines to support other companies in this transition.

Keywords: Servitization; Product-Service Systems; Customer Services; Service-Dominant Logic.



RESUMEN

Las PYMEs – Pequeñas y Medianas Empresas del sector industrial han ido perdiendo atractivo y competitividad en el mercado al adoptar una estrategia centrada en el producto en lugar de una centrada en el servicio, añadiendo valor a sus ofertas (productos) mediante la incorporación de servicios a los clientes. A través de la investigación se propusieron directrices para ayudar a pequeñas y medianas empresas industriales en la transición de una lógica centrada en productos hacia una lógica de servicios. Basado en una investigación cualitativa-descriptiva, que involucró entrevistas individuales en profundidad con un enfoque semiestructurado a quince líderes de ocho empresas industriales, se identificaron factores impulsores, barreras internas y externas, y posibles mitigadores. Los resultados muestran que la lógica de servicios puede agregar valor y reducir la competencia por precios, culminando en la proposición de treinta y dos directrices para apoyar a otras empresas en esta transición.

Palabras clave: Servitización; Sistemas Producto-Servicio; Servicios a los Clientes; Lógica Dominante de Servicios.

1 INTRODUÇÃO

Em meio a rápidas transformações nas dinâmicas empresariais (Rogers, 2017), disrupções globais estão afetando diretamente as cadeias de suprimentos industriais (Manurung; Yudoko; Okdinawati, 2023). Estas mudanças estão revolucionando a forma de produzir, gerando instabilidades e desafiando preceitos anteriormente consolidados (Rogers, 2017). Neste cenário, a inovação constante é crucial, mas representa um desafio maior para Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que enfrentam limitações de recursos (Matschewsky; Kambanou; Sakao, 2018; Yogia et al., 2024).

Segundo a OECD – Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 2020), as PMEs, definidas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2024) como empresas com faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões para pequenas e até R\$ 300 milhões para médias empresas, enfrentam desvantagens em relação às grandes corporações devido ao baixo nível de inovação e à limitada propensão à exportação. Inclusive, Naradda Gamage *et al.* (2020) apontam outras características, como base tecnológica frágil, alta concentração em setores de mão de obra intensiva e baixa competitividade global. Apesar destas dificuldades, as PMEs desempenham um papel vital na economia global, sendo responsáveis por grande parte da geração de empregos e redução da pobreza (Gherghina et al., 2020).

O Banco Mundial (2019) destaca que as PMEs representam 90% das empresas e mais de 50% da força de trabalho mundial, contribuindo com até 40% do Produto Interno Bruto (PIB) em economias emergentes. No Brasil, representam 62% do emprego total e 50% do valor agregado nacional (OECD, 2020). A ONU (2023) projeta a criação de 600 milhões de novos empregos até 2030, ressaltando as PMEs como essenciais para este crescimento.

É neste contexto de importância e dificuldades enfrentadas pelas PMEs, que se propõe a adoção da *Service-Dominant Logic* (SDL), ou Lógica Dominante de Serviço, como estratégia para superar seus desafios. Lafuente, Vaillant e Vendrell-Herrero (2019) destacam que integrar serviços à oferta dos fabricantes agrega valor, possibilitando a incorporação de diferenciais em relação aos concorrentes, e aumenta sua competitividade. Parry e Tasker (2014) afirmam que, embora serviços compartilhem conhecimento com a fabricação dos produtos, criam valor de forma diferente, oferecendo novas oportunidades e desafios.

A SDL sugere que o valor é criado na interação com o cliente, oferecendo soluções personalizadas (Vargo; Lusch, 2004, 2016). Ao contrário do paradigma centrado em produtos, a SDL sustenta que o valor não está nos bens, mas na cocriação com o cliente (Grönroos; Voima, 2013; Dal Bó et al., 2017). Neste processo, as empresas

atuam como facilitadoras (Brambilla; Bittencourt; Gusatti, 2020). Payne, Storbacka e Frow (2007) reforçam que o valor mais relevante é gerado pelas experiências contínuas do cliente com o fornecedor.

Por isso, não basta apenas que empresas industriais incorporem serviços aos seus produtos, mas que entendam que devem competir ao cocriar com os clientes a melhor solução possível às suas necessidades ou demandas, composta de produtos e de serviços, e que os serviços agregados aos seus produtos sejam percebidos em termos de qualidade e valor de forma positiva por parte dos clientes, satisfazendo-os plenamente (Silva; Cardoso, 2024). A cocriação da melhor solução ao cliente, dependendo de suas especificidades, expectativas e demandas, deve lhe propiciar uma percepção positiva em termos de valor de uso, tanto dos produtos quanto dos serviços entregues pela empresa (ou fabricante), customizando tais ofertas e reforçando o relacionamento entre as partes em uma perspectiva de longo prazo (Töytäri et al., 2018; Chen et al., 2021). Portanto, a cocriação de valor entre empresa e clientes pode impulsionar o seu desempenho de mercado e econômico-financeiro (Dam; Dinh; Menvielle, 2020; Singh; Akbani; Dhir, 2020), principalmente em PMEs, ajudando-as a superar os desafios em termos de competição no mercado em que atuam (Mohamad et al., 2022; Yogia et al., 2024).

Neste horizonte, o objetivo geral desta pesquisa foi o de propor diretrizes para ajudar PMEs industriais interessadas em realizar a transição para a lógica dominante de serviços. Como objetivos específicos, foram definidos: (i) identificar aspectos impulsionadores da adequação de uma lógica centrada em produtos para uma lógica dominante de serviços; (ii) mapear as barreiras internas e externas às empresas no contexto do processo de adequação de uma lógica dominante de serviços; e (iii) verificar possíveis mitigadores para as barreiras intrínsecas à adequação de uma lógica dominante de serviços.

A pesquisa com quinze líderes (gestores) de oito empresas industriais do Sul do Brasil identificou fatores impulsionadores, barreiras internas e externas e ações mitigadoras utilizadas por estas empresas, que estão em fase de migração ou amadurecimento neste processo. Os resultados indicam que a adoção da SDL pode agregar valor, reduzir a competição por preço e aumentar a resiliência das empresas. Estes resultados serviram de suporte para a proposição de 32 diretrizes que visam apoiar outras empresas industriais, em especial as de pequeno e médio portes, interessadas neste tipo de transição.

2 DA LÓGICA CENTRADA EM PRODUTOS À LÓGICA CENTRADA EM SERVIÇOS

Um produto é tudo o que pode ser oferecido ao mercado para satisfazer necessidades ou desejos dos clientes (Kotler; Keller; Chernev, 2022; Kotler; Armstrong, 2023). Produtos são uma combinação de atributos tangíveis e intangíveis, como embalagem, cor, preço, qualidade e marca, que podem ser físicos, funcionais ou psicológicos. Tais atributos são classificados em quatro níveis: o produto básico, que atende à necessidade essencial; o esperado, que inclui características desejadas; o ampliado, que oferece serviços adicionais, como garantia; e o produto potencial, que incorpora melhorias futuras para aumentar o valor percebido (Juvené; Cerpa; Guerrero, 2018).

Historicamente, as empresas industriais adotaram uma lógica centrada em produtos, influenciadas por pensadores como Adam Smith, que defendia a troca de mercadorias para aumentar a eficiência e a produtividade (Vargo; Lusch, 2004). Desde a Revolução Industrial, o foco esteve na produção em escala, visando à redução de custos e ao aumento da eficiência, como apontado por Mital *et al.* (2008). Este pensamento foi reforçado por autores como Porter (1980), que destacou estratégias empresariais baseadas em liderança de custo e diferenciação.

A lógica de produção, amplamente difundida no marketing, tratava os clientes como recursos externos para aumentar as vendas, com foco na eficiência da produção e distribuição (Vargo; Lusch, 2004, 2016). Contudo, no final do Século XX, houve uma mudança, com a valorização de habilidades e conhecimento como recursos essenciais, dando base para uma transição de lógica.

A definição de serviços, embora complexa, distingue-se claramente de produtos, pois além de sua intangibilidade, o valor é gerado simultaneamente à sua entrega ao cliente (Parry; Tasker, 2014). Grönroos e Voima (2013) enfatizam que, nos serviços, a cocriação de valor ocorre por meio da interação entre clientes e fornecedores, sendo o valor criado durante o uso. Vargo e Lusch (2004) ampliam esta visão, afirmando que os serviços são baseados na aplicação de competências especializadas e não devem ser limitados a setores específicos ou vistos apenas como complementos a produtos tangíveis.

Surge, então, o conceito de lógica dominante de serviços (ou SDL), proposto por Vargo e Lusch (2004, 2016) como uma perspectiva ampliada da visão do marketing, que tradicionalmente estava centrado em bens físicos (produtos), ao incorporar a cocriação de valor por meio de habilidades, processos e conhecimentos especializados. Para Töytäri *et al.* (2018), esta nova abordagem cria uma lógica de valor que prioriza relacionamentos de longo prazo, soluções abrangentes e cooperação, sinalizando um novo paradigma empresarial. A SDL, portanto, enfatiza que o valor é cocriado pelos diversos atores envolvidos na transação, sempre com a participação ativa do cliente (Grönroos; Voima, 2013). Empresas voltadas para serviços, como destacam Parry e Tasker (2014), precisam compreender que o valor é realizado durante o uso do serviço, exigindo uma colaboração ativa entre fornecedor e cliente. Além disso, conforme estudos realizados, a cocriação de valor gera maior satisfação, retenção e mesmo fidelização dos clientes (Dal Bó *et al.*, 2017; Brambilla; Bittencourt; Gusatti, 2020; Lumivalo; Tuunanen; Salo, 2023).

Dentro de uma perspectiva mais focada em serviços, Parry e Tasker (2014) adicionam o conceito de servitização, que consiste na oferta de serviços para complementar produtos, agregando valor e personalizando soluções aos clientes. Estudos como os de Lumivalo, Tuunanen e Salo (2023) reforçam a importância da integração entre produtos e serviços para criar ecossistemas colaborativos, enquanto Chen *et al.* (2021) destacam a personalização como um benefício-chave da servitização. Segundo Rakic *et al.* (2022), os conceitos de *Product-Related Services* (PRS) e *Product-Service Systems* (PSS), que integram produtos aos serviços para aumentar o valor percebido pelos clientes, são uma estratégia relevante. Neste contexto, a SDL, como proposta por Vargo e Lusch (2016), é mais ampla ao abranger todas as trocas econômicas como trocas de serviços, enquanto que a servitização pode ser entendida como uma extensão prática deste princípio, com foco na transformação de empresas de manufatura em prestadoras de serviços.

Outro ponto de apoio da transição de lógica está na transformação digital, que tem sido um catalisador fundamental para a evolução da SDL, agregando novas formas de criação de valor por meio de serviços inteligentes habilitados por tecnologias digitais (Töytäri *et al.*, 2018). Empresas que integram serviços aos produtos, tendem a otimizar o desempenho de suas ofertas e gerar receita adicional ao monitorar e analisar dados em tempo real, minimizando falhas e maximizando sua eficiência operacional (Szwejcowski; Goffin; Anagnodstopoulos, 2015). Conforme Rakic *et al.* (2022), esta transformação, conhecida como servitização digital, permite que as empresas usem tecnologias como *Internet of Things* (IoT ou Internet das Coisas) para personalizar e otimizar suas ofertas, proporcionando possíveis vantagens competitivas e benefícios financeiros.

No entanto, a implementação bem-sucedida destas tecnologias exige que as estratégias empresariais estejam alinhadas às demandas e expectativas dos clientes (Rakic et al., 2022). Estudos recentes também mostram que o impacto das soluções digitais, como a análise de *big data*, é amplificado em setores de alta intensidade tecnológica, levando a um aumento no desempenho financeiro das empresas (Rakic et al., 2022). Estes *insights* revelam como a SDL, a servitização e a servitização digital estão transformando a maneira como as empresas de manufatura operam e atendem os seus clientes.

3 A IMPLEMENTAÇÃO PRÁTICA DA LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇOS

Estudos destacam a importância da transição para a lógica dominante de serviços, revelando tanto os desafios quanto as oportunidades envolvidas neste processo. Empresas que adotaram uma lógica centrada em serviços experimentaram impactos positivos, podendo-se exemplificar casos das empresas suíças Levor e Navitas, historicamente bem-sucedidas, e que alcançaram melhorias robustas ao integrar produtos e serviços (Matschewsky; Kambanou; Sakao, 2018). Da mesma forma, Hsuan, Jovanovic e Clemente (2021) apontam resultados expressivos em empresas globais, como Volvo e ABB, que, por meio de plataformas digitais avançadas, conseguiram explorar novas oportunidades de negócios. A Volvo Trucks, por exemplo, oferece uma plataforma digital que facilita a gestão centralizada para operadores de transporte, enquanto a ABB disponibiliza soluções que permitem monitorar e otimizar ativos industriais, tanto localmente quanto na nuvem.

Ao analisar estudos empíricos que, além de oferecerem prescrições práticas, evidenciam os desafios internos e externos na adoção de um modelo de negócios voltado aos serviços, percebe-se que, internamente, as empresas enfrentam barreiras relacionadas à mentalidade, às capacidades organizacionais e à necessidade de alinhar estas três dimensões. Já externamente, o sucesso depende muito do alinhamento interorganizacional entre as capacidades organizacionais e as mentalidades da empresa e do mercado, sendo importante uma colaboração estratégica e contínua entre as partes envolvidas.

Uma das principais barreiras internas para adequação da SDL é a mentalidade centrada no produto, que impede a adoção plena de ofertas integradas de produtos e serviços (Matschewsky; Kambanou; Sakao, 2018). Esta mentalidade limita a transição para uma abordagem centrada em serviços (Kohtamäki; Einola; Rabetino, 2020), pois a cultura de manufatura enraizada e estruturas organizacionais ineficazes dificultam a criação de valor por meio de serviços (Karlsson; Larsson; Rönnbäck, 2018). Para Kohtamäki, Einola e Rabetino (2020), mesmo com a gestão adotando novas mentalidades, é comum o restante da organização continuar focada em produtos, gerando tensões, inclusive na função de vendas, que também representa um obstáculo, pois a ênfase tradicional em produtos dificulta a precificação baseada em valor (Raja et al., 2020).

Além da mentalidade e capacidades organizacionais constituírem barreiras, a mudança para serviços requer o desenvolvimento de novas competências, muitas vezes inexistentes (Kohtamäki; Einola; Rabetino, 2020). A falta de ambidestria na gestão dificulta a adaptação ao novo modelo de negócios, enquanto que a complexidade na precificação dos serviços se torna outro desafio (Töytäri et al., 2018). As áreas de marketing e vendas frequentemente carecem das capacidades necessárias para conectar as novas ofertas às necessidades ou demandas dos clientes (Töytäri et al., 2018). E isto exige alinhamento das estruturas organizacionais e mentalidades para desenvolver uma oferta integrada de serviços aos produtos (Karlsson; Larsson; Rönnbäck, 2018; Raja et al., 2020).

Outro desafio interno é o desequilíbrio entre mentalidade e capacidades. Gestores progressistas, ao adotarem novas lógicas de negócio, frequentemente falham em renovar as capacidades necessárias para suportar esta mudança (Töytäri et al., 2018). Este desalinhamento pode gerar tensões, como, por exemplo, a melhoria na qualidade dos produtos, que pode reduzir receitas de manutenção (Kohtamäki; Einola; Rabetino, 2020). A necessidade de equilibrar a personalização de soluções com a eficiência de fabricação também é um paradoxo comum (Hsuan; Jovanovic; Clemente, 2021). Desta forma, a falta de alinhamento entre a gestão e a capacidade de compreender o valor das soluções aos clientes pode ser uma barreira (Kohtamäki; Einola; Rabetino, 2020).

Em nível externo, o desalinhamento de mentalidades entre empresas provedoras de serviços e clientes é uma barreira identificada. Há uma necessidade de harmonização, especialmente em relações baseadas em serviços (Töytäri et al., 2018). A precificação baseada em valor pode ser mal compreendida tanto por clientes quanto por equipes do fornecedor (Töytäri et al., 2018). A relutância em estabelecer relações profundas e a desconfiança entre as partes também limitam o potencial de cooperação (Töytäri et al., 2018). Clientes frequentemente veem soluções digitais como parte dos serviços e não como um valor separado (Hsuan; Jovanovic; Clemente, 2021). Além disso, a separação entre o desenvolvimento de produtos e serviços pode prejudicar o compartilhamento de informações críticas, como os aspectos técnicos e os custos dos serviços (Matschewsky; Kambanou; Sakao, 2018).

O desajuste das capacidades interorganizacionais pode ser outro obstáculo. Empresas que fornecem serviços inteligentes enfrentam disparidades entre seus recursos e os de seus clientes, dificultando a criação de valor (Töytäri et al., 2018). O compartilhamento de dados e a compreensão eficaz dos custos dos serviços integrados aos produtos são desafios críticos (Matschewsky; Kambanou; Sakao, 2018). A dependência de ecossistemas digitais exige coordenação constante entre fornecedores e clientes, enquanto que questões de cibersegurança e falta de maturidade digital também afetam o valor percebido das ofertas das empresas (Hsuan; Jovanovic; Clemente, 2021).

Apesar das barreiras, os estudos apontam importantes oportunidades na transição de produtos para a lógica dominante de serviços. Töytäri *et al.* (2018) indicam que a SDL permite às empresas uma mudança de uma lógica de custo para uma lógica de valor, aumentando suas margens de lucro. Raja *et al.* (2020) também reforçam que a precificação baseada em valor proporciona retornos superiores. Além disso, a SDL promove um relacionamento mais próximo com os clientes, identificando melhorias e novos serviços que agreguem valor. O modelo de serviços também facilita acordos baseados em resultados, minimizando riscos e gerando receitas contínuas (Töytäri et al., 2018). Esta mentalidade de serviços resulta em maior satisfação dos clientes e possíveis vantagens competitivas (Szwejcjewski; Goffin; Anagnodstopoulos, 2015). A transformação digital, aliada à SDL, pode moldar as ofertas industriais e criar oportunidades de crescimento sustentado (Karlsson; Larsson; Rönnbäck, 2018).

4 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa realizada pode ser classificada como qualitativa e de caráter descritivo, adequada para aprofundar a compreensão dos fenômenos investigados (Flick, 2019; Hennink; Hutter; Bailey, 2020; Hair Jr. et al., 2023). Esta abordagem mais flexível permitiu uma exploração detalhada dos aspectos subjetivos do fenômeno (Remler; Van Ryzin, 2015; Malhotra; Nunan; Birks, 2017). A escolha por esta abordagem metodológica se

justifica pela capacidade de gerar uma compreensão aprofundada sobre o contexto pesquisado, especialmente em estudos na área de gestão e negócios (Myers, 2019; Hair Jr. et al., 2023).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais em profundidade com uma abordagem semiestruturada, mediante a utilização de um Roteiro Básico de Questões (Brinkmann; Kvale, 2018; King; Horrocks; Brooks, 2019; Flick, 2022), conduzidas presencialmente ou via Microsoft Teams, conforme a conveniência dos entrevistados. Inicialmente, foram investigadas quatro empresas, mas a quantidade de empresas foi ampliada para oito, sendo quatro empresas de pequeno e quatro de médio portes, buscando-se a saturação dos dados (Saunders et al., 2018).

Portanto, foram entrevistados quinze líderes (ou gestores) de empresas industriais de pequeno e médio portes localizadas no Estado do Rio Grande do Sul (RS), com base em critérios como porte em termos de faturamento anual (BNDES, 2024), tempo de atuação e envolvimento no processo de transição para a lógica dominante de serviços. As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise, preservando o anonimato dos participantes (Miles; Huberman; Saldaña, 2014; Brinkmann; Kvale, 2018; Flick, 2022). Cabe mencionar que o *software* NVIVO 15 foi utilizado para auxiliar na análise dos dados (Jackson; Bazeley, 2019).

A análise de conteúdo foi a técnica escolhida para a análise dos dados, seguindo as etapas de preparação, categorização e análise das unidades (ou categorias) de análise (Bardin, 2016; Gibbs, 2018; Krippendorff, 2019). As categorias de análise foram definidas *a priori*. Estas incluíram: impulsionadores da adequação à lógica dominante de serviços, barreiras internas e externas, mitigadores de barreiras e diretrizes propostas. A triangulação de dados foi empregada para validar as diretrizes propostas, com revisão destas por três professores pesquisadores doutores da área de marketing e serviços, como recomendado na literatura (Flick, 2022; Hair Jr. et al., 2023).

5 RESULTADOS

5.1 Perfil das empresas investigadas

Foram analisadas oito empresas industriais, sendo quatro de pequeno porte e quatro de médio porte, conforme critérios de faturamento do BNDES. Sete delas atuam no setor eletroeletrônico e uma no setor metalmeccânico. Estas empresas, majoritariamente focadas em produtos, estão em diferentes estágios de adoção da lógica dominante de serviços: duas no estágio inicial, quatro em amadurecimento, uma em expansão e uma em fase de decisão para a transição.

As empresas de médio porte (Empresas 1 a 4), localizadas em Canoas e Garibaldi (RS), possuem entre 75 e 220 funcionários e faturamento anual entre R\$ 49,5 milhões e R\$ 130 milhões. Já as empresas de pequeno porte (Empresas 5 a 8), situadas em Porto Alegre e Taquara (RS), possuem de 7 a 22 funcionários, com faturamento anual entre R\$ 930 mil e R\$ 4,8 milhões. Para facilitar a compreensão acerca da caracterização (ou perfil) das empresas investigadas, segue o Quadro 1:

Quadro 1 – Perfil das empresas

Empresas	Porte	Fundação	Segmento	Localização	Funcionários	Faturamento Anual (R\$)
1	Médio	1984	Eletroeletrônico	Canoas – RS	190	100.000.000,00
2	Médio	1982	Eletroeletrônico	Canoas – RS	200	100.000.000,00
3	Médio	1982	Metalmecânico	Garibaldi – RS	220	130.000.000,00
4	Médio	2009	Eletroeletrônico	Canoas – RS	75	49.500.000,00
5	Pequeno	1997	Eletroeletrônico	Taquara – RS	22	4.000.000,00
6	Pequeno	2019	Eletroeletrônico	Porto Alegre – RS	7	930.000,00
7	Pequeno	1992	Eletroeletrônico	Porto Alegre – RS	16	4.800.000,00
8	Pequeno	2008	Eletroeletrônico	Porto Alegre – RS	12	3.800.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados disponibilizados pelas empresas.

5.2 Perfil dos entrevistados

As entrevistas individuais em profundidade ocorreram entre 01 de março e 24 de julho de 2024. Quatro delas foram presenciais, com gravação de áudio e posterior transcrição, enquanto as outras onze foram realizadas *on-line* via Microsoft Teams, gravadas em áudio e vídeo, com transcrição completa dos dados. Os entrevistados, assim como as empresas, foram identificados por codinomes (Entrevistados A a O). As entrevistas variaram de 30 e 57 minutos, com uma duração média de 45 minutos. No Quadro 2, é apresentado o perfil dos entrevistados:

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Empresa	Sexo	Idade (anos)	Escolaridade	Cargo	Tempo de Empresa (anos)
A	1	M	63	Pós-graduação (Mestrado)	Diretor de P&D	20
B	1	M	59	Pós-Graduado (Especialização)	Gerente de Projetos	07
C	1	M	60s	Pós-Graduado (Especialização)	CEO	42
D	2	M	58	Pós-Graduado (Mestrado)	CEO	42
E	3	M	37	Superior completo	Gerente Comercial	07
F	3	M	37	Superior completo	CEO	20
G	4	M	43	Pós-Graduado (Especialização)	CEO	15
H	4	M	36	Superior completo	Gerente de Aplicação	07
I	5	M	52	Técnico	Diretor Executivo	27
J	5	M	45	Superior completo	Coordenador de Produção	23
K	6	M	31	Superior completo	Sócio Diretor	05
L	6	M	31	Superior completo	Sócio Diretor	05
M	7	M	70	Superior Completo	Diretor Comercial	32
N	7	M	36	Pós-Graduado (Especialização)	Gerente de Produção	09
O	8	M	62	Superior completo	CEO	16

Legendas: Sexo: M: Masculino; P&D: Pesquisa e Desenvolvimento; e CEO: *Chief Executive Officer*.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados disponibilizados pelos participantes da pesquisa.

5.3 Aspectos impulsionadores para aplicação de uma lógica dominante de serviços

Com base nas respostas dos entrevistados, foram identificados quatro principais aspectos que impulsionaram as empresas industriais investigadas a adotarem uma lógica dominante de serviços, conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Aspectos impulsionadores para aplicação de uma lógica dominante de serviços

Aspectos Impulsionadores	Entrevistados
Busca por receitas (vendas) recorrentes e maior estabilidade e previsibilidade financeira.	B, C, G, H, I, J, L, M e N
Obtenção de algum diferencial competitivo para evitar a competição meramente baseada em preços.	A, B, E, F, G, I, M e N
Maior proximidade e comunicação mais efetiva com os clientes da empresa.	D, M, N e O
Atendimento de novas exigências ou demandas de mercado.	A, C e E

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados provenientes da pesquisa.

5.4 Barreiras internas

No processo de transição de uma lógica centrada em produtos para uma lógica dominante de serviços, as empresas enfrentaram diversas barreiras internas que dificultam a implementação eficaz deste modelo de negócio. Seis barreiras internas foram identificadas nas entrevistas, conforme apresentadas no Quadro 4:

Quadro 4 – Principais barreiras internas

Principais Barreiras Internas	Entrevistados
Cultura organizacional e, mais especificamente, cultura comercial.	B, C, D, E, F, G, H, I, J, M e N
Capital de giro para entrega de “produtos” como serviços.	A, B, C, D, G e M
Qualificação e formação interna de mão de obra capacitada.	E, H, I, J, M e N
Dificuldade de gestão de contratos.	B, C, D, L, M e N
Dificuldade em precificar serviços.	A, C, G, I e M
Tecnologias para a gestão dos serviços.	D e I

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados provenientes da pesquisa.

Alguns elementos adicionais foram citados de forma individualizada pelos entrevistados. O Entrevistado C apontou a necessidade de ajustar o suporte técnico, que exige um perfil mais adequado para atender diferentes tipos de clientes, incluindo a implementação de uma estrutura de 0800 (*Call Center*). O Entrevistado E mencionou a dificuldade de gerenciar picos de demanda, especialmente devido à necessidade de manter equipes especializadas em cálculo, engenharia e obras. O Entrevistado G destacou a dificuldade em obter informações diretamente dos clientes finais, pois o trabalho é realizado por integradores. Já o Entrevistado O mencionou o alto custo de montar uma estrutura interna especializada para certos serviços.

5.5 Barreiras externas

Além das barreiras internas, as pequenas e médias empresas industriais enfrentam barreiras externas que dificultam a implementação de uma lógica dominante de serviços, estando estas barreiras fora de seu controle direto. As barreiras externas identificadas são apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Principais barreiras externas

Principais Barreiras Externas	Entrevistados
Risco de concorrência direta com parceiros do canal de distribuição (integradores ou intermediários).	B, D, G, H, K, L, M, N e O
Dificuldade de percepção de valor por parte dos clientes.	C, D, G, I, J, M e N
Resistência das empresas (clientes) e compradores ao modelo de assinatura.	A, C, D, F, I, M e N
Barreiras legais, tributárias e regulatórias.	B, D, M e O
Barreiras geográficas.	F e M

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados provenientes da pesquisa.

Outras barreiras surgiram de forma isolada. O Entrevistado A mencionou também o risco de inadimplência em modelos de comodato, especialmente com clientes do setor público, o que poderia dificultar a recuperação dos materiais (produtos, máquinas ou equipamentos). O Entrevistado B destacou a prática de grandes empresas, que aceitam margens negativas em contratos de serviços para manter posições estratégicas ou monetizar dados no futuro, elevando o patamar de competição. O Entrevistado E trouxe à tona o risco envolvido na subcontratação e a dificuldade de encontrar parceiros qualificados e confiáveis para grandes obras. O Entrevistado J mencionou que os altos salários de pessoas qualificadas são uma barreira para empresas menores, enquanto o Entrevistado K ressaltou a falta de confiança mútua entre clientes e fabricantes, dificultando o desenvolvimento colaborativo de soluções pontuais.

5.6 Possíveis ações mitigadoras

Após a identificação das barreiras internas e externas para a transição de um modelo centrado em produtos para uma lógica dominante de serviços, os entrevistados apontaram quatro possíveis mitigadores para minimizar os efeitos destas barreiras, aliás, como mostra o Quadro 6.

Quadro 6 – Possíveis ações mitigadoras para as barreiras mapeadas

Possíveis Ações Mitigadoras para as Barreiras Mapeadas	Entrevistados
Investimentos em estrutura, comunicação, parcerias e treinamentos.	A, C, E, J, B, K e L
Modelos de negócio alternativos e oferta de serviços.	D, I, M e N
Adaptação cultural e governança corporativa.	F, C, J e M
Foco no cliente e agregação de valor por meio da venda de soluções aos clientes e não meramente de produtos ou serviços isolados.	G e H

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa.

5.7 Conjunto de diretrizes propostas

Com base na literatura e nos dados empíricos obtidos por meio das entrevistas com profissionais das empresas investigadas, além do apoio de três professores doutores de área correlatas, foi possível propor um conjunto de diretrizes para apoiar empresas industriais, de pequeno e médio portes, centradas em produtos na transição para um modelo de lógica dominante de serviços. Este conjunto de diretrizes foi estruturado em seis dimensões: desenvolvimento interno de pessoas e equipes, processos e gestão de negócios, tecnologia e inovação, estratégia e posicionamento de mercado, foco no cliente e experiência e parcerias e colaboração.

Para cada uma destas seis dimensões, foram delineadas diretrizes voltadas à superação das barreiras internas e externas identificadas. O Quadro 7 é elucidativo:

Quadro 7 – Conjunto de diretrizes propostas

Dimensões	Diretrizes Propostas	Barreiras Predominantes a Superar
Desenvolvimento Interno de Pessoas e Equipes	1. Sensibilizar os gestores, por meio de incentivo à comunicação ativa com o mercado, <i>workshops</i> de modelagem de negócios e treinamentos em ambidestria organizacional em gestão, ciclos de mudança, negociação, inovações, métodos ágeis e ferramentas, tais como: OKRs – <i>Objectives and Key Results</i> (Objetivos e Resultados-Chave), KPIs – <i>Key Performance Indicators</i> (Indicadores-Chave de Desempenho), BSC – <i>Balanced Scorecard</i> , <i>Lean Canvas</i> e modelos de atuação de <i>startups</i> , visando apoiar uma maior maturidade na gestão de mudanças.	Cultura organizacional e comercial
	2. Realinhar a visão, missão, valores e princípios, definição do negócio e objetivos diretos da empresa à lógica dominante de serviços, estabelecendo um canal de comunicação que envolva toda a organização neste contexto.	Cultura organizacional e comercial
	3. Formar equipes multifuncionais capacitadas para gerenciar todas as etapas dos serviços, desde as vendas até o suporte técnico e pós-vendas, por meio de treinamentos internos ou externos com múltiplas camadas de capacitação técnica e	Qualificação e formação interna de mão de obra

DIRETRIZES PROPOSTAS PARA AUXILIAR EMPRESAS INDUSTRIAIS DE PEQUENO E MÉDIO PORTES NA ADEQUAÇÃO DE UMA LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇOS

	comercial, bem como incentivar programas de rotação de funções entre os colaboradores e reuniões periódicas entre as diversas áreas da empresa.	
	4. Implementar uma comunicação clara, contínua e integrada entre todos os níveis da empresa, promovendo transparência e alinhamento estratégico em torno do processo de mudança. São indicadas reuniões regulares de alinhamento estratégico e operacional e a utilização de ferramentas de comunicação a partir de intranet corporativa e avaliação periódica de clima organizacional.	Cultura organizacional e comercial
	5. Considerar a implantação de Conselho Consultivo, ou Conselho de Administração, e a contratação de consultoria externa para incorporar novas perspectivas sobre a natureza e particularidades da prestação de serviços, em governança corporativa, tendências de mercado, novos métodos de gestão e meios de atuação da empresa no mercado.	Cultura organizacional e comercial
	6. Implementar programas de incentivos financeiros claros e atrativos, voltados especialmente para as equipes comerciais, com foco em facilitar as vendas de serviços agregados ao <i>mix</i> de produtos da empresa.	Cultura organizacional e comercial
Processos e Gestão de Negócios	7. Desenvolver uma estrutura de gestão financeira flexível, que possibilite a adaptação dos contratos às necessidades ou demandas dos clientes, por meio de modelos de comercialização tais como comodato, financiamento, <i>leasing</i> , entre outros.	Capital de giro para entrega de produtos como serviços
	8. Implementar processos de gestão de contratos de serviços que incorporem SLAs – <i>Service Level Agreement</i> (Acordos de Nível de Serviço), faturamento recorrente e mecanismos eficazes de controle de inadimplência.	Dificuldade de gestão de contratos
	9. Implementar sistemas de gestão automatizados, que facilitem a gestão de contratos.	Dificuldade de gestão de contratos
	10. Adaptar a estrutura tributária da empresa para facilitar a comercialização integrada de produtos e/ou serviços.	Barreiras legais, tributárias e regulatórias
	11. Proceder a uma revisão fiscal e tributária para ajustar a estrutura tributária a ser adotada afim de adequar à empresa à agregação de serviços, como, por exemplo, ao modelo de assinatura e à prestação de serviços contínuos, buscando incentivos fiscais ou a sua racionalização aplicáveis aos serviços.	Barreiras legais, tributárias e regulatórias
	12. Desenvolver processos ágeis que permitam ajustes rápidos diante de mudanças de mercado e de novas demandas dos clientes, focando a venda de uma “solução completa”.	Dificuldade de percepção de valor por parte dos clientes
Tecnologia e Inovação	13. Implementar soluções tecnológicas para a prestação dos serviços, tais como inteligência artificial, <i>machine learning</i> , <i>big data</i> e plataformas IoT (Internet das Coisas) para automação de processos e compartilhamento contínuo entre as empresas (fornecedor e empresas clientes) das atividades prestadas, pendências e benefícios dos serviços.	Tecnologia para gestão dos serviços
	14. Estimular a integração de sistemas que suportem diferentes fabricantes para garantir a interoperabilidade dos serviços agregados aos produtos comercializados.	Tecnologia para gestão dos serviços
	15. Desenvolver soluções que mantenham os clientes informados constantemente a respeito do valor e dos benefícios dos serviços prestados.	Dificuldade de percepção de valor por parte dos clientes
	16. Criar uma jornada de inovação tecnológica para a prestação e gestão dos serviços, buscando garantir que as inovações continuem sendo introduzidas de forma consistente e estratégica nas soluções desenhadas aos clientes.	Tecnologia para gestão dos serviços

Estratégia e Posicionamento de Mercado	17. Realizar estudos (ou pesquisas) de mercado contínuos para ajustar a oferta de serviços e de produtos às reais necessidades, expectativas e demandas dos clientes.	Dificuldade de percepção de valor por parte dos clientes
	18. Avaliar modelos híbridos que integrem a venda de produtos e a prestação de serviços, analisando e comunicando o valor e os benefícios e o retorno para os clientes, com o intuito de incentivar uma maior adesão aos serviços; bem como modelos de comercialização de serviços por meio de <i>vouchers</i> por períodos pré-definidos, contratualmente, uma vez que isto pode remeter ao comprador uma percepção semelhante à compra de produtos e diminuir a sua eventual resistência à aquisição de serviços continuados indefinidamente.	Resistência das empresas e compradores ao modelo de assinatura
	19. Criar programas de prova de conceito (experimentação) para permitir que os clientes testem os serviços antes de adquirir contratos por prazos mais longos.	Resistência das empresas e compradores ao modelo de assinatura
	20. Avaliar o modelo de negócio e atuação da empresa nos mercados em que atua, utilizando ferramentas tais como <i>lean canvas</i> e mapa da empatia para definir a abordagem de mercado mais adequada em determinados momentos ou situações de mercado (por exemplo, venda direta ao cliente final, venda por meio de intermediário ou ambos os cenários).	Risco de concorrência com integradores ou intermediários
	21. Avaliar a estratégia de prestação de serviços direta ao cliente final, avaliando cuidadosamente a capacidade financeira e a capilaridade comercial da empresa para garantir que ela possa atender de forma eficiente, eficaz, efetiva e competitiva aos clientes, gerando os benefícios que sejam satisfatórios e de longo prazo e que permitam não optar ou depender de intermediários.	Risco de concorrência com integradores ou intermediários
	22. Avaliar a estratégia de prestação de serviços por meio de intermediários, identificando as necessidades e carências destes intermediários, verificando a viabilidade de prestar serviços diretamente a ele ou agregar valor a partir da integração dos seus serviços com os produtos ofertados pelo intermediário.	Risco de concorrência com integradores ou intermediários
	23. Avaliar uma estratégia mista – prestação de serviços ao cliente final e por meio de intermediários, verificando a possibilidade de um modelo que maximize os benefícios para o cliente final, ao mesmo tempo que estimule a participação e o engajamento dos intermediários no processo, criando sinergias entre todos os atores envolvidos (empresa industrial, intermediários e clientes finais).	Risco de concorrência com integradores ou intermediários
	24. Estabelecer políticas de negociação claras e formalizadas de alinhamento com integradores e intermediários, fortalecendo a sinergia destes atores com a empresa no sentido de alavancar a venda de produtos e serviços, mantendo estes atores muito bem-informados, com um fluxo de informações constante e materiais educacionais sobre as vantagens do modelo de serviços para as unidades de negócios dos clientes.	Risco de concorrência com integradores ou intermediários
Foco no Cliente e Experiência	25. Investir em canais de escuta ativa e análise de dados para adaptar os serviços às reais necessidades, expectativas e demandas dos clientes.	Dificuldade de percepção de valor por parte dos clientes
	26. Estabelecer uma comunicação ativa e contínua com os clientes, garantindo suporte proativo às suas demandas ou a eventuais falhas ou problemas que possam vir a ocorrer.	Dificuldade de percepção de valor por parte dos clientes
	27. Oferecer soluções personalizadas com base em dados e <i>insights</i> em tempo real, permitindo ajustes constantes e proativos na solução comercial mais assertiva a cada cliente	Dificuldade de percepção de valor por parte dos clientes

	atendido a partir de uma combinação adequada e customizada de produtos e/ou serviços.	
	28. Criar programas de fidelidade ou planos de serviço escaláveis para os clientes, facilitando o engajamento destes em um fornecimento contínuo e a experimentação gradual dos serviços ofertados, principalmente os serviços que venham a ser lançados no portfólio da empresa.	Dificuldade de percepção de valor por parte dos clientes
	29. Utilizar meios de monitoramento remoto e dados em tempo real para fornecer suporte proativo e constante aos clientes, mesmo sem a presença local, ou seja, mediante atendimento remoto, quando da integração dos serviços com os produtos comercializados.	Barreiras geográficas
Parcerias e Colaboração	30. Fortalecer parcerias com <i>startups</i> e ICTs para acelerar a adoção de novas tecnologias, a transformação digital e a inovação e expandir a oferta de serviços da empresa.	Dificuldade de percepção de valor por parte dos clientes
	31. Operar com maior proximidade junto aos integradores e intermediários, oferecendo treinamentos e suporte para entendimento de mudanças ou tendências mercado, ampliando a oferta de serviços, indicado, também, a criação de um plano de fidelidade para as empresas parceiras que lhes permita acessar e compartilhar dados e informações de mercado de forma sistemática.	Risco de concorrência com integradores ou intermediários
	32. Estabelecer parcerias estratégicas com empresas locais e regionais para ampliar a cobertura de serviços em diferentes áreas geográficas do mercado.	Barreiras geográficas

Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante comentar que o conjunto de diretrizes propostas passou pela validação de três professores pesquisadores Doutores da área de marketing e com atuação específica na área de serviços. Tal procedimento, além de servir para a validação das diretrizes, também foi útil para o seu refinamento e aprofundamento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Implicações teórico-empíricas

A pesquisa revelou que as pequenas e médias empresas industriais enfrentam desafios expressivos devido à crescente pressão por preços competitivos, principalmente de produtos importados, como os chineses, impactando diretamente nas suas margens de lucro e sustentabilidade. Na prática, as empresas têm buscado alternativas para enfrentar este cenário, adotando a lógica dominante de serviços como forma de agregar valor aos seus produtos e como principal impulsionador, que é a busca por novas fontes de receita recorrente, visando melhorar a previsibilidade financeira e a estabilidade no fluxo de caixa, elementos críticos para a sobrevivência das PMEs no longo prazo.

Foi observado que este cenário é particularmente agravado pela concorrência dos produtos chineses, em consonância com o já evidenciado por Manurung, Yudoko e Okdinawati (2023), que destacam o forte impacto da concorrência global e da pressão por preços baixos sobre as PMEs. Diante disso, constatou-se a busca por novos modelos de negócio ou posicionamentos de mercado, destacando-se a adoção de serviços, como forma de agregar valor aos produtos comercializados, mas não de forma isolada, e sim de forma integrada, figurando assim como

parte importante das estratégias deste setor na busca por receitas recorrentes e maior previsibilidade no faturamento e nos fluxos de caixa (liquidez) das empresas.

Este movimento, inclusive, é reforçado por Lafuente, Vaillant e Vendrell-Herrero (2019), que apontam que a agregação de serviços às ofertas dos fabricantes já se consolidou como uma estratégia importante, não apenas para agregar valor aos produtos comercializados, mas também para promover a eventual diferenciação perante os competidores e aumentar a competitividade das empresas no mercado em que atuam. Neste sentido, foram identificados importantes impulsionadores que levam as empresas industriais investigadas, PMEs, a buscarem esta agregação de valor e possível diferenciação por meio da lógica dominante de serviços. Entre os principais fatores impulsionadores identificados, encontra-se a busca por receitas recorrentes geradas pela venda de serviços continuados, estabilidade financeira e diferenciais competitivos.

A adoção de serviços integrados aos produtos, portanto, vem se mostrando como uma importante resposta para as empresas estudadas, especialmente na busca de diferenciar suas ofertas no mercado e aumentar a competitividade. Este movimento, de agregar serviços aos produtos, está em consonância com o que a literatura aponta. Lafuente, Vargo e Lusch (2016), Vaillant e Vendrell-Herrero (2019) e Matschewsky, Kambanou e Sakao (2018) destacam que a oferta de serviços integrados não apenas agrega valor aos produtos, mas também pode promover uma diferenciação importante perante a concorrência. Estas estratégias contribuem para a criação de receitas contínuas, aumentando a competitividade e a retenção, ou até mesmo, a fidelização dos clientes.

As empresas estudadas percebem estes motivadores como essenciais para a aplicação de serviços integrados ou complementares aos seus produtos atuais ou a serem desenvolvidos em futuro breve e, muitas vezes, buscando comercializá-los por meio de modelos como, por exemplo, o comodato. Este cenário também é abordado por Töytäri *et al.* (2018), Matschewsky, Kambanou e Sakao (2018), Szwejczewski, Goffin e Anagnodstopoulos (2015), além de Raja *et al.* (2020), ao destacarem que as receitas não se limitam ao momento da venda em si, mas podem ser geradas ao longo do ciclo de vida de um produto integrado a serviços para os clientes, incentivando a extensão de sua vida útil e assegurando uma fonte de receitas recorrentes de longo prazo. Este modelo não só contribui para a geração contínua de receita, como também aumenta a competitividade das empresas ao promover a fidelização dos clientes e garantir um fluxo de caixa estável e previsível.

No entanto, as entrevistas revelaram que para a implementação deste modelo de negócios, principalmente no modelo de entrega de produtos em formato de serviços, existem barreiras significativas, especialmente em relação ao tempo de retorno sobre os investimentos (*payback*) e à necessidade de caixa para financiamento inicial. Na prática, foi observado que para superar esta barreira, empresas com maior capacidade financeira têm buscado parcerias estratégicas com *startups*, que sofrem da necessidade de capital, mas se posicionam bem e de forma flexível e inovadora no sentido de entrega de serviços, assim como a indústria, nesta parceria, entrega o produto para ser comercializado em formato de serviços a preço de custo, viabilizando assim uma melhor condição de preços dos serviços e uma parceria do tipo ganha-ganha.

Além disso, observou-se certa resistência por parte dos compradores, principalmente integradores e intermediários do canal, em adotar modelos baseados em serviços para a aquisição de produtos. Duas das empresas estudadas, com maior capacidade financeira, têm avançado em parcerias estratégicas com *startups* para agregar serviços aos seus produtos. Nestas parcerias, as empresas fornecem o suporte financeiro, enquanto que as *startups* são responsáveis pela aplicação dos serviços aos clientes finais no mercado, utilizando diferentes modelos de monetização.

Por outro lado, foi evidenciado que empresas menores, geralmente recorrem para redução dos custos dos produtos para compensar os dispêndios iniciais, já que na entrega do produto em formato serviço, quem financia inicialmente a operação é o próprio prestador dos serviços. Outra ação identificada para superar isto é a venda do produto, mas com margens de contribuições reduzidas, com intuito de aumentar a condição competitiva e então, *a posteriori*, buscar a compensação através da receita via serviços agregados e continuados. Estes desafios estão alinhados com os apontamentos de Töytäri *et al.* (2018), que sugerem que a integração de tecnologias digitais, como é o caso da IoT, pode potencializar esta transição, criando inovação e novas oportunidades de monetização para os serviços oferecidos.

Entre as barreiras externas, a pesquisa destacou como uma das principais barreiras o risco de concorrência com integradores e intermediários no canal, que, no cenário estudado, geralmente são empresas que compram produtos das indústrias e os revendem no mercado, agregando serviços diretamente ao cliente final. Outras barreiras emergentes incluem a dificuldade dos clientes em perceber o valor dos serviços, a resistência dos compradores ao modelo de assinatura de serviços e os desafios legais, tributários, regulatórios e geográficos, sendo este último especialmente relevante, pois a prestação de serviços muitas vezes exige presença local, o que aumenta os compromissos financeiros, em termos de investimento em equipes de suporte aos clientes, e de gestão para as empresas.

Para superar a barreira referente ao risco de competição com integradores e intermediários, a mais citada, observou-se que indústrias com maior poder financeiro e capilaridade comercial avaliam a possibilidade de eliminar a comercialização por meio de integradores ou intermediários, agregando valor em serviços diretamente aos clientes finais, que são menos sensíveis à competição puramente baseada em preços, como ocorre com os integradores ou intermediários. Em contrapartida, indústrias com menor poder aquisitivo e capilaridade comercial mais restritas, consideram mais viável integrar os serviços aos próprios intermediários ou firmar parcerias, permitindo que estes parceiros participem das receitas geradas pelos serviços ofertados pela indústria diretamente ao cliente final.

A pesquisa ainda destacou a necessidade de mudanças culturais e organizacionais para que as empresas possam migrar para este modelo de negócios. A resistência interna, tanto organizacional quanto comercial, foi um dos maiores obstáculos identificados, exigindo treinamento e desenvolvimento de novas competências. Esta barreira também é tratada na literatura, pois há a necessidade de desenvolvimento de capacidades específicas para que os fabricantes possam adotar, assertivamente, a lógica dominante de serviços (Karlsson; Larsson; Rönnbäck, 2018).

A partir das entrevistas, da literatura acessada e com a revisão de três professores doutores da área, aliado ao entendimento das barreiras internas, externas e motivadores das empresas estudadas, foi possível propor trinta e duas diretrizes práticas para apoiar outras empresas interessadas nesta transição. Estas diretrizes foram organizadas em seis dimensões: desenvolvimento de pessoas, processos, tecnologia, estratégia, foco no cliente e parcerias. Estas diretrizes foram elaboradas a partir dos achados empíricos e visam oferecer um caminho estruturado para a adoção da lógica dominante de serviços. Todavia, é importante reconhecer que o foco geográfico, concentrado no Estado do RS, a abordagem puramente qualitativa e a concentração dos dados no setor eletroeletrônico, limitam a generalização dos resultados para outras regiões e setores. Estudos futuros podem ampliar o escopo com abordagens quantitativas e explorar outros mercados para validar e complementar os achados apresentados.

Ao comparar os resultados desta pesquisa com a literatura, observa-se uma forte relação com as tendências de mercado destacadas por autores tais como Vargo e Lusch (2004) e Manurung, Yudoko e Okdinawati (2023), que apontam que a lógica dominante de serviços pode ser um fator crucial para a sustentabilidade, resiliência e competitividade das empresas. Os achados deste estudo não apenas confirmam estas teorias, mas também fornecem subsídios práticos para a superação das barreiras enfrentadas pelas empresas na implementação de um modelo de negócio baseado na lógica dominante de serviços. Por fim, destaca-se, então, que a pesquisa ofereceu uma contribuição relevante para a compreensão da lógica dominante de serviços, tanto na teoria quanto na prática, especialmente no contexto de pequenas e médias empresas industriais brasileiras, e reforça a necessidade de apoio acadêmico contínuo para explorar o tema em maior profundidade.

6.2 Limitações da pesquisa e sugestões para o desenvolvimento de estudos futuros

Como limitações da pesquisa, é importante comentar que a mesma foi realizada a partir de um conjunto limitado de empresas (oito empresas), as quais têm suas características e especificidades, como é o caso dos segmentos de mercado em que atuam (eletroeletrônico e metalmecânico), e de um conjunto limitado de informantes-chave (quinze entrevistados), que externaram suas percepções acerca dos temas investigados a partir de sua perspectiva individual de análise, o que pode ter gerado possível viés no resultado da pesquisa.

Outra limitação da pesquisa é o escopo geográfico. Pelo fato de todas as empresas analisadas estarem localizadas no Estado do Rio Grande do Sul (RS), predominantemente na Região Metropolitana e na Serra Gaúcha, pode imprimir ao estudo um viés da cultura e da prática industrial específicas destas regiões.

Como sugestões de estudos futuros, poderiam ser implementadas pesquisa com outras indústrias, dos mesmos ou de outros segmentos de mercado, e de outras regiões do Estado do RS ou do país, possibilitando a comparação com os resultados obtidos na presente pesquisa. Além disso, também poderia ser investigado o nível de desempenho dos negócios e o nível de satisfação e do relacionamento com os seus clientes a partir de diferentes níveis de maturidade no que diz respeito à transição das empresas de uma lógica centrada em produtos para uma lógica centrada em serviços. Também seriam oportunas pesquisas com indústrias de maior porte e não apenas com PMEs, considerando empresas que exportam e empresas que atendem apenas o mercado nacional.

Em acréscimo, poderiam ser operacionalizados estudos de natureza quantitativa, com amostras representativas, por meio de pesquisas do tipo *survey*, considerando construtos como, por exemplo, qualidade percebida (tanto dos produtos quanto dos serviços comercializados pelas empresas), valor de uso, satisfação de clientes, intenção de recompra, retenção e lealdade de clientes.

Artigo submetido para avaliação em 14/10/2024 e aceito para publicação em 02/06/2025

REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. **Small and medium enterprises (SMEs) finance**. 2019. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>. Acesso em: 13 jun. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2016.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento. **Porte de empresa**. Rio de Janeiro: BNDES, 2024.

BRAMBILLA, F. R.; BITTENCOURT, S. P.; GUSATTI, C. E. Co-creation design: a theoretical model of design management from the service dominant logic of marketing. In: PANTOJA, F.; WU, S. (Ed.). **From micro to macro: dealing with uncertainties in the global marketplace**. Proceedings of the 2020 Academy of Marketing Science Annual Conference. New York: Springer, 2020.

BRINKMANN, S.; KVALE, S. **Doing interviews**. 2nd edition Thousand Oaks: Sage, 2018.

CHEN, Y.; VISNJIC, I.; PARIDA, V.; ZHANG, Z. On the road to digital servitization: the (dis)continuous interplay between business model and digital technology. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 41, n. 5, p. 694-722, 2021.

DAL BÓ, G.; MILAN, G. S.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 15, n. 2, p. 1-25, 2017.

DAM, N. A. K.; LE DINH, T.; MENVIELLE, W. Customer co-creation through the lens of service-dominant logic: A literature review. In: Americas Conference on Information Systems, 30., 2020, Salt Lake City. **Proceedings**.... Salt Lake City: AMCIS 2020.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 6th edition. Thousand Oaks: Sage, 2019.

FLICK, U. **Doing interview research: the essential how to guide**. Thousand Oaks: Sage, 2022.

GHERGHINA, Ș.C.; BOTEZATU, M. A.; HOSSZU, A.; SIMIONESCU, L. N. Small and medium-sized enterprises (SMEs): the engine of economic growth through investments and innovation. **Sustainability**, v. 12, n. 1, p. 347, 2020.

GIBBS, G. R. **Analyzing qualitative data**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage, 2018.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2013.

HAIR Jr., J. F.; PAGE, M.; BRUNSVELD, N.; MERKLE, A.; CLETON, N. **Essentials of business research methods**. 5th edition. New York: Routledge, 2023.

HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage, 2020.

HSUAN, J.; JOVANOVIĆ, M.; CLEMENTE, D. Exploring digital servitization trajectories within product–service–software space. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 41, n. 5, p. 598-621, 2021.

JACKSON, K.; BAZELEY, P. **Qualitative data analysis with NVivo**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage, 2019.

JUVENÉ, J. M.; CERPA, W. F.; GUERRERO, E. C. Uso de los atributos de un producto para la seducción de un cliente durante el proceso de compra. **Dictamen Libre**, v. 23, p. 139-165, 2018.

KARLSSON, A.; LARSSON, L.; RÖNNBÄCK, O. A. Product-service system innovation capabilities: linkages between the fuzzy front end and subsequent development phases. **International Journal of Production Research**, v. 56, n. 6, p. 2218-2232, 2018.

KING, N.; HORROCKS, C.; BROOKS, J. **Interviews in qualitative research**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage, 2019.

KOHTAMÄKI, M.; EINOLA, S.; RABETINO, R. Exploring servitization through the paradox lens: Coping practices in servitization. **International Journal of Production Economics**, v. 226, paper 107619, 2020.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 18. ed. Porto Alegre: Bookman, 2023.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; CHERNEV, A. **Marketing management**. 16th edition. Global Edition. New York: Pearson, 2022.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. 4th edition. Thousand Oaks: Sage, 2019.

LAFUENTE, E.; VAILLANT, Y.; VENDRELL-HERRERO, F. Territorial servitization and the manufacturing renaissance in knowledge-based economies. **Regional Studies**, v. 53, n. 3, p. 313-319, 2019.

LUMIVALO, J.; TUUNANEN, T.; SALO, M. Value co-destruction: a conceptual review and future research agenda. **Journal of Service Research**, v. 27, n. 2, p. 159-176, 2023.

MALHOTRA, N. K.; NUNAN, D.; BIRKS, D. **Marketing research: applied approach**. 5th edition. New York: Pearson, 2017.

MANURUNG, H.; YUDOKO, G.; OKDINAWATI, L. A conceptual framework of supply chain resilience towards sustainability through a service-dominant logic perspective. **Heliyon**, v. 9, n. 3, p. e13901, 2023.

MATSCHEWSKY, J.; KAMBANOU, M. L.; SAKAO, T. Designing and providing integrated product-service systems – challenges, opportunities and solutions resulting from prescriptive approaches in two industrial companies. **International Journal of Production Research**, v. 56, n. 6, p. 2150-2168, 2018.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

MITAL, A.; DESAI, A.; SUBRAMANIAN, A.; MITAL, A. **Product development: a structured approach to design and manufacture**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.

MOHAMAD, A.; RIZAL, A. M.; KAMARUDIN, S.; SAHIMI, M. Exploring the co-creation of small and medium enterprises, and service providers enabled by digital interactive platforms for internationalization: a case study in Malaysia. **Sustainability**, v. 14, n. 23, p. 16119, 2022.

MYERS, M. D. **Qualitative research in business and management**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage, 2019.

NARADDA GAMAGE, S. K.; EKANAYAKE, E.; ABEYRATHNE, G.; PRASANNA, R.; JAYASUNDARA, J.; RAJAPKSHE, P. A review of global challenges and survival strategies of small and medium enterprises (SMEs). **Economies**, v. 8, n. 4, p. 79, 2020.

OECD – Organization for Economic Co-operation and development. **SME and entrepreneurship policy in Brazil**. OECD studies on SMEs and entrepreneurship. Paris: OECD, 2020.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Micro, small and medium-sized enterprises are key to an inclusive and sustainable future**. 2023. Disponível em: <https://www.un.org/en/un-chronicle/micro-small-and-medium-sized-enterprises-are-key-inclusive-and-sustainable-future>. Acesso em: 13 jun. 2024.

PARRY, G.; TASKER, P. Value and servitization: creating complex deployed responsive services. **Strategic Change**, v. 23, n. 5-6, p. 303-315, 2014.

PAYNE, A.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2007.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

RAJA, J. Z.; FRANDSEN, T.; KOWALKOWSKI, C.; JARMATZ, M. Learning to discover value: Value-based pricing and selling capabilities for services and solutions. **Journal of Business Research**, v. 114, p. 142-159, 2020.

RAKIC, S.; PERO, M.; SIANESI, A.; MARJANOVIC, U. Digital servitization and firm performance: technology intensity approach. **Engineering Economics**, v. 33, n. 4, p. 398-413, 2022.

REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice: strategies for description and causation.** 2nd edition. Thousand Oaks: Sage, 2015.

ROGERS, D. L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital.** São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SAUNDERS, B.; SIM, J.; KINGSTONE, T.; BAKER, S.; WATERFIELD, J.; BARTLAM, B.; BURROUGHS, H.; JINKS, C. Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. **Quality & Quantity**, v. 52, n. 4, p. 1893-1907, 2018.

SILVA, A.; CARDOSO, A. J. M. Coopetition with the industrial IoT: a service-dominant logic approach. **Applied System Innovation**, v. 7, n. 3, p. 47, 2024.

SINGH, S.; AKBANI, I.; DHIR, S. Service innovation implementation: a systematic review and research agenda. **Service Industries Journal**, v. 40, n. 7-8, p. 491-517, 2020.

SZWEJCZEWSKI, M.; GOFFIN, K.; ANAGNOSTOPOULOS, Z. Product service systems, after-sales service and new product development. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 17, p. 5334-5353, 2015.

TÖYTÄRI, P.; TURUNEN, T. T.; KLEIN, M.; ELORANTA, V.; BIEHL, S.; RAJALA, R. Aligning the mindset and capabilities within a business network for successful adoption of smart services. **Journal of Product Innovation Management**, v. 35, n. 5, p. 763-779, 2018.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016.

YOGIA, M. A.; SYAFARUDDIN, Z.; WAHYUDI, S.; SUYASTRI, C. Tailoring service delivery innovation architecture: a service-dominant logic theory perspective for micro small and medium enterprises. **Media Ekonomi dan Manajemen**, v. 39, n. 1, p. 61-79, 2024.