

Interreg



Cofinanciado por
la Unión Europea
Cofinanciado pela
União Europeia

España – Portugal



CIRCULAR
CHALLENGE



GUIA DE SERVITIZAÇÃO





Índice de conteúdo

- Definição de servitização.....3
- Barreiras existentes.....3
- Fomento e implementação da servitização..... 5
- Tipos de servitização 6
- Boas práticas no domínio da cooperação POCTEP Circular Challenge 7
- Boas práticas nacionais e internacionais de promoção de servitização 9
- Ferramentas para impulsar a servitização 14
- Bibliografia..... 15

Definição de servitização

A servitização, também designada por economia funcional, ou Product as a Service (PaaS), consiste em fornecer às empresas, aos indivíduos ou aos territórios, soluções integradas de serviços e bens baseadas na venda de um desempenho de utilização ou de um uso, e não na simples venda de bens. Estas soluções devem permitir um menor consumo de recursos naturais numa perspetiva de economia circular, um aumento do bem-estar das pessoas e o desenvolvimento económico (Definição da Agência para a Transição Ecológica do Governo Francês - ADEME).

O conceito de servitização foi criado pela primeira vez por Sandra Vandermerwe e Juan Rada em 1988, e refere-se à junção de serviços aos produtos.

A servitização pode ser classificada em diferentes níveis, sendo que a servitização completa consistiria nos processos de transformação através dos quais uma empresa passa de um modelo e de uma lógica empresarial centrados nos produtos, para um modelo e uma lógica centrados nos serviços.

Barreiras existentes

Mudança de mentalidade

Para que uma empresa mude o seu modelo de negócio de produto para serviço, é necessária uma mudança de mentalidade, saindo do modelo tradicional para se abrir a um novo modelo de negócio que é desconhecido para muitos empresários, o que cria uma certa resistência à mudança, mesmo que possa ser a melhor estratégia para uma determinada empresa.

Para ultrapassar esta barreira, é necessário sensibilizar as empresas para esta possibilidade e para os benefícios que pode trazer para a mesma, para os seus clientes e para o ambiente.

Conhecimento

Para transformar um modelo de negócio no sentido da prestação de serviços, é necessária uma boa gestão da informação e do conhecimento. A falta de experiência, a falta de



capacidade para inovar e a falta de conhecimento sobre a procura dos clientes, podem atuar como uma barreira importante.

Neste sentido, é importante que exista uma formação especializada em economia circular, com foco na servitização, de modo a ajudar as empresas que pretendem dar este passo.

Rentabilidade

A servitização é uma mudança estratégica para a empresa que, por vezes, exige um investimento significativo. Se a empresa for pequena, esta questão pode constituir um obstáculo à transformação do seu modelo de negócio.

Se o novo modelo de negócio orientado para a servitização for benéfico para o ambiente e para a sociedade, este tipo de iniciativa deve ser apoiado pela administração pública, a fim de alcançar uma economia circular e mais sustentável.

Regulamentação

Outro obstáculo é a regulamentação ambiental. No caso da servitização, este não é normalmente um obstáculo, mas a falta de incentivos para procurar obter benefícios ambientais e a dificuldade de os alcançar constituem sim, um obstáculo.

Clientes

Uma das principais dificuldades em relação aos clientes é a procura heterogénea do serviço, que por vezes não permite tornar um serviço viável. No que respeita à clientela, existe também uma certa desconfiança por parte dos clientes em relação à utilização de um serviço versus a compra de um produto.

Organização

A falta de capacidade organizacional ou de recursos necessários para transformar um modelo no sentido da servitização é outro obstáculo a salientar. Muitas vezes, há falta de mão de obra adequada ou suficientemente barata para tornar o negócio rentável, bem como falta de novas infraestruturas necessárias para oferecer serviços. A falta de conhecimentos sobre cenários futuros é também um obstáculo.

Preferência pela posse

Outro obstáculo à servitização é a preferência dos clientes pela posse de bens em vez do aluguer de serviços. A propriedade dá ao cliente a garantia de que o bem está sempre disponível, mas nos casos em que o produto é utilizado apenas durante uma pequena

porcentagem do tempo, a propriedade torna-se inútil, uma vez que ocupa espaço e gera custos de manutenção.

Fomento e implementação da servitização

A servitização pode criar vantagens competitivas em relação a outros modelos de negócio, além de ser um benefício para os clientes, que podem ver os custos reduzidos até 30% (Lluis et al. 2022).

Para que a transição da empresa para a servitização seja bem-sucedida, é necessário tomar uma série de medidas na empresa, tais como as seguintes:

- Estudo da situação atual e dos concorrentes
- Modelação da situação futura
- Estudar os clientes e as suas necessidades, a fim de conceber uma proposta atrativa que responda às suas necessidades.
- Estimar os custos e os preços a cobrar pelos serviços oferecidos
- Conceber uma nova estratégia comercial que inclua serviços
- Conceber um novo “produto” orientado para o cliente com base na oferta de serviços
- Colaboração com parceiros ou acordos com terceiros para assegurar a prestação de todos os serviços oferecidos

Para além disso, todo o processo de transformação exige a empresa:

- A inovação constante é um passo fundamental para a servitização
- Investimento de tempo e de recursos por parte da empresa
- Mudança na forma de pensar e atuar da empresa e dos trabalhadores
- Aquisição de novas aptidões e competências, o que exigirá um programa de formação para que os empregados aprendam e compreendam o novo modelo de negócio.
- Compromisso com os serviços oferecidos

Esta nova transformação conduzirá a um modelo de negócio com uma vantagem competitiva mais sustentável, criando novas formas de rentabilidade e melhorando a eficiência dos produtos.

Tipos de servitização

Os diferentes tipos de servitização podem ser classificados da seguinte forma:

- Servitização orientada para a posse (produto puro incluindo um serviço de acompanhamento, como a reparação ou a manutenção do produto). Os sistemas produto-serviço correspondem a um processo de orientação para os serviços nas indústrias transformadoras, cuja ideia é associar serviços aos bens vendidos, a fim de manter a competitividade da atividade industrial em declínio nos países industrializados. Os sistemas produto-serviço podem consistir numa simples adição de serviços aos bens, por exemplo, um automóvel com seguro total e manutenção incluída durante os primeiros anos.
- Servitização orientada para a utilização (um serviço que consiste na utilização de uma instalação). Soluções integradas de bens e serviços orientadas para a utilização (sem transferência de direitos de propriedade). Exemplo disto são as lavandarias de autoconsumo. As ofertas típicas associadas a este sistema correspondem essencialmente à venda de uso (aluguer, pooling, etc.).
- Servitização orientada para os resultados (para resolver um problema ou atingir um objetivo específico). O prestador de serviços fornece um resultado, independentemente do produto ou do meio utilizado. Exemplo: serviço de lavandaria industrial (pagamento por volume de lavagens, mensalidade, etc.). Exemplo: serviço de fotocópias.
- Servitização que assenta num serviço puro (não associado a qualquer produto).

Outros autores identificam apenas 3 tipos de servitização, sendo eles:

- Serviços que acompanham os produtos.
- Serviços operacionais que acompanham os produtos da própria empresa.
- Serviços operacionais independentes do fornecedor



Aston Business School (2017)

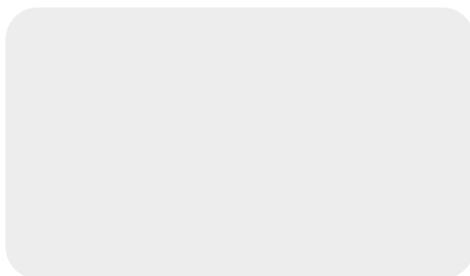
Boas práticas no domínio da cooperação POCTEP Circular Challenge

Boas práticas no domínio do POCTEP

Projeto BIKI

O projeto BIKI consiste na servitização da mobilidade sustentável, incluindo tanto as bicicletas convencionais como as bicicletas elétricas. O serviço pode ser contratado de duas formas:

Por **Subscrição**, caso em que o utilizador paga um custo fixo e um preço por viagem (meia hora de utilização). Ou por um **Vale**, que dá direito a viagens ilimitadas de 30 minutos, aplicando-se as tarifas por utilização após 30 minutos. Este projeto significa que os utilizadores não têm de comprar as suas próprias bicicletas, o que tem a desvantagem para o utilizador de ter de assumir os custos de manutenção e reparação e de encontrar um local para as guardar.



O Biki reduz o consumo de materiais, uma vez que o mesmo bem é utilizado por vários utilizadores, o que permite otimizar a utilização dos recursos. Biki promove igualmente a utilização de uma mobilidade sustentável, reduzindo a necessidade de veículos a motor e, por conseguinte, as emissões de gases poluentes para a atmosfera. Além disso, o projeto BIKI gerou um aumento do número de postos de trabalho necessários para a coordenação e gestão do sistema de empréstimo de bicicletas. O Biki também melhora o bem-estar social, tendo em conta os benefícios para a saúde decorrentes da prática de exercício físico diário.



Em fevereiro de 2023, mês do seu lançamento, foram realizadas 22.652 viagens através do programa BIKI. Tendo este atingido 52.382 viagens em setembro de 2023, com um máximo de 2.503 viagens por dia. O aumento percentual médio das viagens diárias registadas com o BIKI em 2023, em comparação com o anterior sistema de bicicletas públicas em 2019, é de 370%. Em março de 2024, o Biki tinha mais de 9.000 assinantes ativos.

Cooperativa eKiwi

A eKiwi é uma cooperativa de mobilidade sustentável criada em Valladolid em 2019 com a ideia de promover a mobilidade partilhada e elétrica, oferecendo serviços que respondem aos desafios da mobilidade em Castela e Leão. Desta forma, para além de tentar limitar o impacto ambiental dos veículos de combustão, evita problemas como a elevada ocupação do espaço urbano por veículos particulares.

A empresa dispõe de uma base social de cooperantes que são também potenciais utilizadores do serviço de carsharing. Por outro lado, é oferecido aos utilizadores um serviço de empréstimo de carros elétricos por horas, dias, semanas ou meses, o que os ajuda a evitar os custos de possuir um veículo. Através de uma aplicação para dispositivos móveis, é possível verificar a disponibilidade e reservar a frota de veículos. Empresas, associações ou outro tipo de organizações podem também usufruir do serviço de carsharing e alugar de veículos elétricos.

Oferece também um serviço de consultoria e aconselhamento às autarquias locais sobre mobilidade elétrica partilhada.

Até agora, a eKiwi tem 260 membros da cooperativa e 363 utilizadores, com uma frota de 8 carros 100% elétricos em segunda mão e uma moto. A média de horas de utilização por veículo por dia é de 2,50 horas, com uma utilização média mensal de 1500 km.

O projeto teve início em Valladolid e foi agora alargado a outros centros urbanos, como Laguna de Duero e Burgos, aumentando a frota de veículos graças aos lucros e às contribuições ocasionais dos membros da cooperativa. Além disso, espera-se que sejam adicionados novos serviços de mobilidade, como a partilha de motos com recurso a scooters

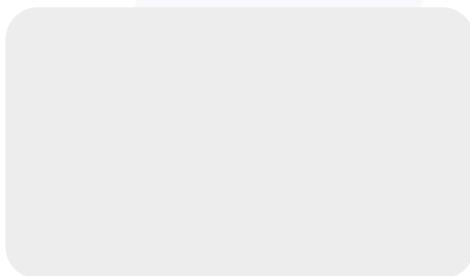
elétricas, e há mesmo planos para permitir que veículos elétricos privados subutilizados se juntem à plataforma, com um bônus para o proprietário.

Boas práticas nacionais e internacionais de promoção de servitização

Roll Royce serviços aéreos TotalCare® program

<https://www.rolls-royce.com/media/our-stories/discover/2017/totalcare.aspx>

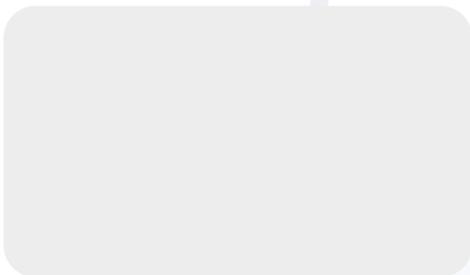
Trata-se de um modelo de negócio circular em que a empresa, para além de oferecer os seus motores às empresas do sector da aviação, é também responsável pela sua manutenção integral, assumindo os riscos associados e gerindo todo o ciclo de vida do motor, em troca do qual o cliente deve pagar uma taxa fixa baseada no número de horas de voo do motor. A empresa Roll Royce foi pioneira da servitização no domínio aeronáutico, tendo criado este serviço por utilização nos anos 90, inicialmente denominado “Power by the hour”.



Xerox

<https://www.office.xerox.com/latest/MPSBR-04E.pdf>

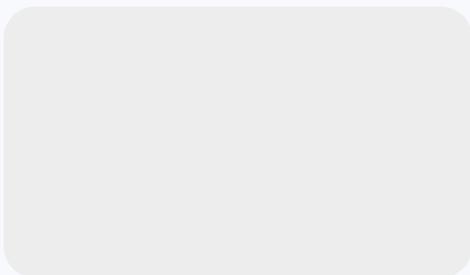
A empresa de impressoras Xerox é igualmente uma das pioneiras na instalação do modelo de servitização, oferecendo ao cliente um serviço de pagamento por utilização, em que o cliente paga por cada página impressa. O serviço é atualmente designado por “PagePack” e, para a maioria das empresas, serve para reduzir os custos de manutenção e de assistência.



Man

<https://alquiler sostenible.com/vehiculos/man>

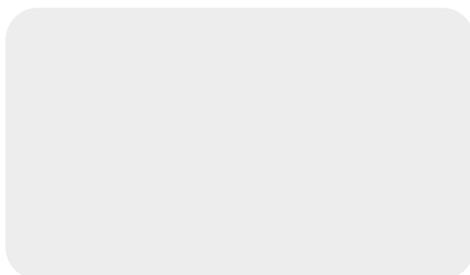
Devido ao declínio nas vendas de camiões da Man em resultado da crise financeira de 2008, a Man alterou o seu modelo de negócio, transformando a venda de camiões em contratos de manutenção e reparação, cobrando ao cliente um preço fixo para o ciclo de vida.



IBM

<https://www.ibm.com/es-es>

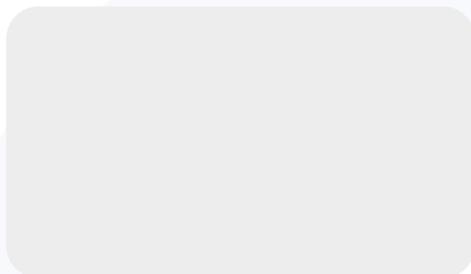
A IBM foi uma empresa que começou por vender máquinas de tabulação e balanças e que, mais tarde, se especializou na venda de computadores pessoais. No entanto, devido a uma quebra no desempenho económico da empresa e diminuição do valor das suas ações, e após uma análise posterior do mercado e dos clientes, a empresa remodelou o seu sistema para a oferta de serviços e, atualmente, a maior parte das suas receitas provém dos seus serviços e software.



Gerrard Street

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/ejemplos-circulares/gerrard-street>

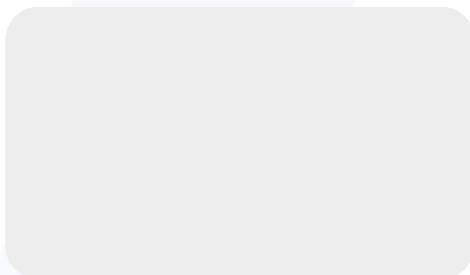
Após a subscrição e a realização da encomenda, os clientes da Gerrard Street recebem os auscultadores em casa. Se os auscultadores estiverem danificados de alguma forma, a Gerrard Street enviará imediatamente uma peça de substituição ao cliente.



Incapto

<https://incapto.com/suscripciones-cafe-en-grano/>

Consiste numa assinatura de café em que o cliente seleciona o café que deseja receber e a frequência com que o deseja receber de forma personalizada, sendo-lhe enviada uma embalagem de café acabado de torrar.

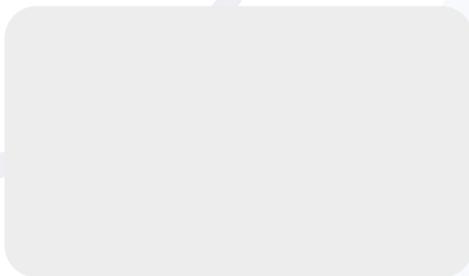




Ecodicta

<https://ecodicta.com/>

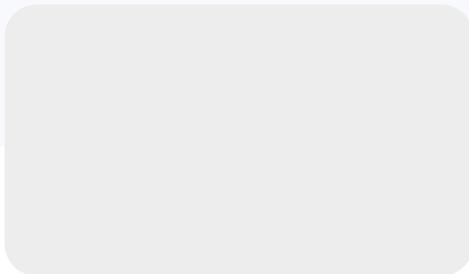
Empresa de alquiler de vestuário circular. A Ecodicta envía uma caixa com 5 peças de vestuário que o cliente pode usar durante 30 dias ou uma caixa com 8 peças de vestuário que o cliente pode usar durante 60 dias, o serviço inclui a entrega ao cliente, bem como a lavagem da peça de vestuário.



Newe y fórum sport

<https://www.forumsport.com/es-es/alquiler-material-deportivo/>

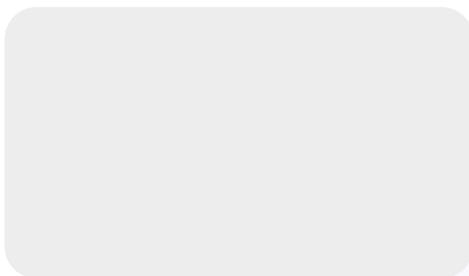
A Newe é uma empresa especializada em economia circular, enquanto a Newe é uma empresa especializada em desporto e, em conjunto, lançaram um serviço de aluguer de equipamento desportivo que os clientes podem utilizar sempre que necessitarem, sem terem de possuir os produtos.



Funcional 360

<https://www.alquilercamaras.net/>

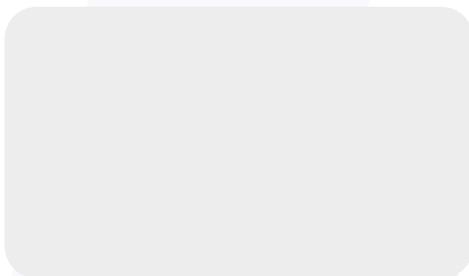
Através da plataforma Funcional360 é possível alugar diferentes dispositivos do sector audiovisual cobrindo as necessidades e aconselhamento para o aluguer de equipamento audiovisual destinado a profissionais do sector. Através desta plataforma é possível alugar câmaras de vídeo, sets, lentes, acessórios, iluminação, misturadores de vídeo, estabilizadores, gruas telescópicas, etc.



Dasler. Rent-decoration-event

<https://www.dasler.es/>

Através da plataforma Dasles é possível alugar diferentes produtos para o sector da hotelaria, como máquinas e acessórios. Alguns dos produtos que esta plataforma oferece para aluguer são frigoríficos verticais, armários refrigerados, cozinhas industriais, fritadeiras, cepeiras, fornos elétricos, grelhadores, micro-ondas, etc.



Ferramentas para impulsar a servitização

Tecnologia:

A maturidade tecnológica permite e impulsiona os modelos de servitização. A digitalização e a Indústria 4.0 também fazem parte da integração tecnológica numa empresa que permite a transformação de um modelo de negócio no sentido da servitização.

Big Data:

A análise de grandes volumes de dados que podem ser atualmente recolhidos através das redes sociais, da utilização de sítios Web, das compras em linha, do consumo ou do descarregamento de determinados ficheiros na Internet ou de inquéritos, permite-nos compreender melhor o mercado e as necessidades dos clientes, podendo assim criar um serviço personalizado que sabemos com quase toda a certeza que será procurado pelos clientes graças à análise de todas estas informações recolhidas junto dos utilizadores.

Redes:

A criação de redes de empresas, de parcerias e de acordos entre empresas permite assegurar a manutenção de um produto quando a empresa que o oferece não dispõe de competências suficientes para oferecer determinados serviços, como a manutenção e a reparação ao longo do ciclo de vida de um determinado produto.

I+D+i:

O estudo do produto, do mercado e do cliente é muito necessário quando se transforma um modelo de negócio no sentido da servitização, mas acima de tudo a inovação é a chave para a criação de novos produtos associados a serviços ou novos serviços puros que substituam o modelo económico tradicional.

Bibliografía

- Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre «La economía funcional» (Dictamen de iniciativa) (2017/C 075/01). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML?uri=CELEX:52016IE0975>
- Iriarte Azpiazu, Ion. Claves para la servitización y el diseño de servicios avanzados (2017).
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management*, 60, 4-10. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850116303571>
- Lluís, A., & Martínez, A. (2023). Manual Simbiosis Industrial - Implementación de un programa de economía circular para un desarrollo económico sostenible en México. Unión Europea. https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/2023/Manual_Simbiosis_Industrial.pdf
- Minaya Barrera, Pedro Enrique. Estrategia de servitización y desarrollo de la industria 4.0 (2018). <https://www.studocu.com/es/document/universidade-de-vigo/economia-espanola-y-mundial/tfm-pedro-enrique-minaya-barrera/61176361>
- Raddats, C. and Kowalkowski, C. (2014) 'A reconceptualization of manufacturers' service strategies', *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 21, No. 1, pp.19–34. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1051712X.2013.857500>
- Shi, V. G., Baldwin, J., Ridgway, K., & Scott, R. (2013). Gamification for servitization a conceptual paper. *Frameworks and Analysis*, 114. http://publications.aston.ac.uk/20636/1/Proceedings_of_the_Spring_servitization_conference.pdf#page=118

Interreg



Cofinanciado por
la Unión Europea
Cofinanciado pela
União Europeia

España - Portugal



**CIRCULAR
CHALLENGE**



www.patrimoniounatural.org