



Como Exportar Serviços: Características e Desafios

Angela da Rocha¹

Renato Cotta de Mello²

Antigamente achava-se que não era possível exportar serviços, a não ser certos tipos de serviços profissionais, como, por exemplo, os de engenharia e consultoria. No entanto, a globalização tornou a exportação de serviços não só possível como, em alguns setores, muito fácil. A revolução nas comunicações e na tecnologia da informação permitiu o acesso de prestadores de serviço a outras partes do mundo e ampliou incrivelmente as possibilidades de exportação dos mais variados tipos de serviços. Pense só:

- Um cirurgião sediado em Boston, EUA, pode conduzir uma micro-cirurgia nos olhos de um paciente situado a milhares de quilômetros de distância, na África, utilizando-se de equipamentos controlados remotamente.
- Uma empresa de software brasileira pode prestar serviços de assistência técnica no computador de um cliente no Japão sem necessitar mover seus técnicos fisicamente até lá.
- Uma universidade brasileira pode dar um curso para alunos espalhados em seis países sem que eles tenham que se deslocar para a sede.
- Um centro de atendimento a clientes na Índia pode prestar ajuda aos clientes de uma empresa americana situados a milhares de quilômetros de distância.

- Um escritório de contabilidade no Brasil pode realizar os serviços de contabilidade em tempo real para uma empresa nos Estados Unidos.
- Qualquer pessoa pode comprar livros, DVDs, equipamentos eletrônicos, roupas, perfumes e uma infinidade de outros produtos em lojas virtuais de outros países, desde que tenha acesso por computador e um cartão de crédito.

Mas isso não é verdade para todos os serviços. Ainda existem serviços que só podem ser prestados com a presença física do prestador no local específico em que se encontra o cliente. Exemplos são os serviços de construção, os serviços de cabeleireiro e os de lavagem de roupa, entre outros. Nestes casos, necessariamente, a exportação exige o deslocamento físico de pessoas. Há ainda outros casos de prestação de serviços, que exigem que o exportador tenha ativos no país de destino da exportação, como é o caso de lojas físicas e de restaurantes. Mesmo assim, as facilidades atuais e a queda nos custos de viagens internacionais tornaram possível aos prestadores de serviços se envolverem muito mais com atividades internacionais.

Vamos examinar as seguintes questões neste texto:

- Quais são as características peculiares dos serviços?

¹Professora de Marketing e Negócios Internacionais do IAG – Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).

²Professor de Marketing e Negócios Internacionais do Instituto Coppead da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

- O que é exportação de serviços?
- Quais são os serviços mais propícios para exportação?
- Quais são as peculiaridades da exportação de serviços?
- E como lidar com exportação de serviços pós-venda e serviços agregados a produtos?

Características Peculiares dos Serviços

Os serviços diferem dos produtos em quatro aspectos principais: inseparabilidade, intangibilidade, perecibilidade e variabilidade. Veja a seguir:

Inseparabilidade

A prestação e o consumo da maioria dos serviços são inseparáveis, ou seja, eles podem ser consumidos enquanto estão sendo produzidos. Essa característica significa que o consumo se dá no próprio processo de entrega do serviço.

Intangibilidade

Os serviços não podem ser tocados, sentidos, cheirados ou saboreados. Eles podem utilizar objetos físicos para serem prestados, mas eles próprios não são tangíveis.

Perecibilidade

Em muitos casos, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, não podendo ser estocados.

Variabilidade

Como a maioria dos serviços é prestada por pessoas, para outras pessoas, isto significa que o cliente e o fornecedor do serviço precisam interagir. Assim, o resultado do serviço depende do resultado dessa interação e da sua percepção por parte do consumidor. Quando seres humanos interagem, os resultados exibem grande variabilidade e não são fáceis de prever.

A **inseparabilidade** é observável quando tomamos um táxi na rua, por exemplo. O serviço passa a ser prestado quando entramos no veículo e ele se desloca até o endereço onde desejamos chegar. Não há como separá-lo em partes distintas de aquisição e consumo, como é possível fazer com um livro de romance policial: o consumidor compra o livro em uma livraria e o lê posteriormente, em casa.

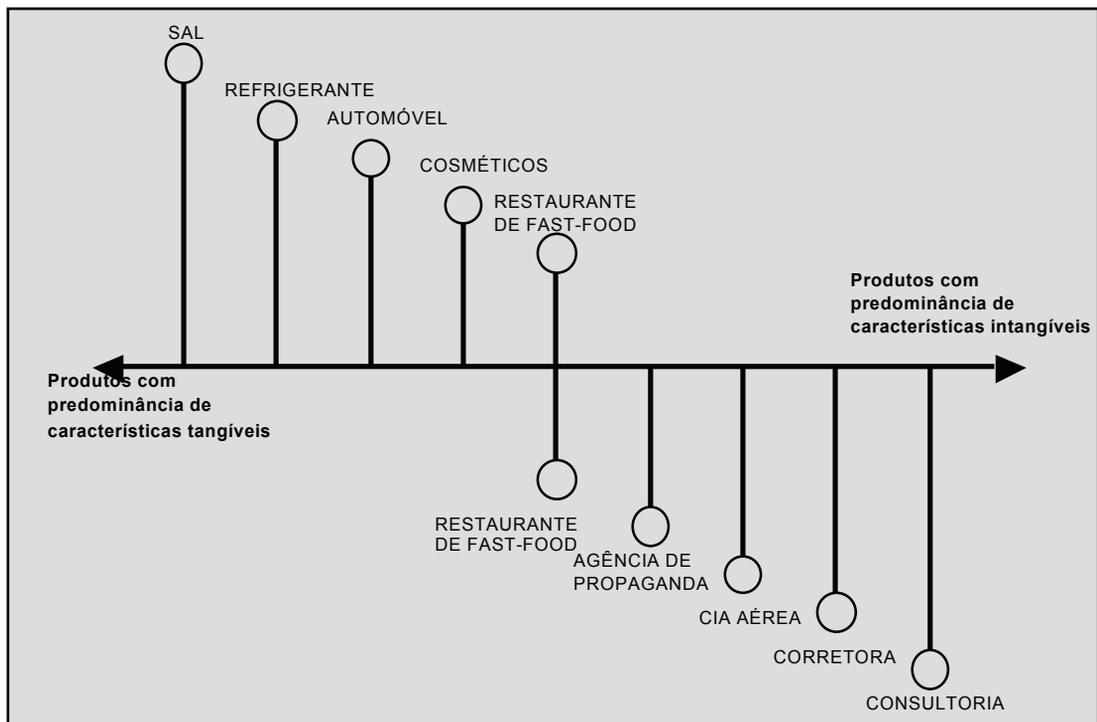
Essa característica traz diversas implicações para as empresas prestadoras de serviço, dentre as quais se destacam:



- A produção em massa dos serviços é difícil, ou até mesmo impossível. Logo, não é possível obter economias significativas com a centralização das operações, uma vez que os serviços devem ser produzidos de forma conveniente para os clientes, no momento e no local em que os mesmos os solicitam.
- A qualidade dos serviços depende fortemente do que acontece durante a sua prestação, ou seja, no momento do encontro com os clientes. Isso significa que os prestadores de serviço devem provar a sua excelência a cada vez que o serviço é prestado.
- Dado que os clientes têm papel importante

na prestação e entrega dos serviços, os fornecedores de serviço precisam “treinar” seus clientes para que eles desempenhem corretamente o papel que lhes cabe no ato do fornecimento.

Todos os produtos, independente de serem serviços ou bens, possuem certo grau de intangibilidade. Alguns serviços como seguros e transportes são quase que inteiramente intangíveis, e bens como automóveis e vestuário possuem muitas nuances de intangibilidade como, por exemplo, poderem ser testados ou experimentados antes de ser comprados. O quadro a seguir retrata um conjunto de produtos, dispostos em seqüência de intangibilidade crescente:



Fonte: Adaptado de Shostack, *Journal of Marketing*, vol. 41, pp. 73-80, 1977.

A **percebibilidade** talvez seja a característica mais marcante do setor de serviços, pois significa que, na maior parte dos casos, uma empresa de serviço não pode estocar, revender ou receber devoluções, representando dificuldades para sincronizar a oferta e o consumo dos serviços. Para fazer frente a essas dificuldades, as empresas têm procurado:

- Desenvolver sistemas de previsão de demanda mais apurados, analisando seus históricos de vendas para observar a sazonalidade e as variações em dias e horários de venda;
- Criar planos para a utilização da sua capacidade instalada, incentivando ou desencorajando o consumo de seus serviços em determinados dias e horários.

Essas estratégias podem ser observadas em diferentes setores de serviço, como o de cabeleireiros que pratica preços diferentes nos dias úteis da semana (mais baixos quando a demanda é menor) e nos sábados (mais altos quando a demanda é maior). O mesmo ocorre em supermercados, que costumam fazer promoções de preços baixos nas segundas-feiras quando, normalmente, há diminuição no fluxo de clientes. Outro setor que procura combater a falta de sincronismo entre oferta e demanda é o setor de aviação civil, com políticas de promoção de vendas bastante agressivas.

A variabilidade do desempenho e da qualidade percebida dos serviços é causada pela interação que existe entre o funcionário da empresa que presta o serviço e o cliente. A performance dos funcionários pode variar, por exemplo, em diferentes horários do dia, ou diferentes funcionários podem apresentar desempenhos distintos. O cliente, por sua vez, contribui para essa variabilidade quando solicita uma forma diferente de prestação de serviço. Isso ocorre, por exemplo, quando um cliente vai a um restaurante e deseja alterações no prato que consta no cardápio, adicionando ou suprimindo ingredientes.

As empresas têm procurado minimizar a alta variabilidade dos serviços que prestam, principalmente de duas maneiras:

- Industrializando o serviço

Esse é o caso da rede de lanchonetes McDonald's, que padronizou seu cardápio e não permite que o cliente solicite alterações, como, por exemplo, pedir para que o sanduíche seja dividido em duas porções. Além disso, minimizou o tempo de contato de seus funcionários com os clientes.

- Utilizando a tecnologia da informação

Isso é facilmente observável no setor bancário brasileiro. Cada vez mais, os bancos estão se utilizando de caixas automáticos e da internet, entre outras ferramentas de TI, para prestar os seus serviços.

O Que É Exportação de Serviços

A exportação de serviços não é tão óbvia como a exportação de bens, como carne ou automóvel, por exemplo.

- Algumas exportações de serviço têm lugar quando profissionais brasileiros, baseados no Brasil – como advogados ou engenheiros – vão trabalhar por um período de tempo em outro país e a remuneração por seus serviços retorna para o Brasil.
- Uma exportação de serviço também acontece quando, por exemplo, um arquiteto residente no Brasil produz projetos em seu escritório local para um cliente no exterior.
- Outra pouco óbvia exportação de serviço ocorre quando um estudante estrangeiro vem fazer seu curso de graduação em uma faculdade brasileira, pagando pelos estudos com recursos financeiros trazidos do exterior.



Uma das etapas da exportação de produtos que comumente causa problemas para o empresário que comercializa seus produtos no exterior é a entrega física do bem. Uma vez que a venda da mercadoria é efetivada, é preciso que um número significativo de entraves burocráticos seja superado, além de todo o gerenciamento físico da logística, que envolve desde negociações de fretes e o embarque propriamente dito do produto vendido, até a entrega do produto no destino final.

No entanto, quando se trata de exportação de serviços, o empresário está comercializando algo que, na maior parte das vezes, não é tangível e não pode ser embalado para entrega ao cliente. Como exemplo de serviços desse tipo pode-se citar a viagem de turismo. Ao comprar uma viagem de turismo, o cliente adquire um conjunto de experiências que serão percebidas de forma distinta por cada pessoa, que não podem ser descritas, nem imaginadas, e muito menos embaladas. Assim, uma vez que os serviços são menos tangíveis do que um produto manufaturado, é muito mais difícil comunicar aos clientes o que se está ofertando.

Como frequentemente os serviços precisam ser adaptados às necessidades específicas dos clientes, essas adaptações precisam ser feitas com a colaboração e a participação dos clientes. Esse envolvimento do cliente requer que o exportador do serviço disponha de habilidades interpessoais e sensibilidade cultural, acima daquelas exigidas de um exportador de um produto manufaturado.

Serviços Mais Propícios para a Exportação

De acordo com as estatísticas de exportação, os setores de serviço que mais têm crescido no mundo nos últimos anos são representados por:

- *Viagem e turismo* – Essa grande categoria de serviço inclui todos os negócios envolvidos e os serviços correspondentes, tais como serviços culturais e recreacionais, serviços de acomodação, alimentação, compras (enquanto em trânsito) e agências de viagem.
- *Serviços de transporte* – Inclui aviação, transporte marítimo oceânico, transporte fluvial doméstico, transporte ferroviário, transporte rodoviário e serviços intermodais, além dos serviços de apoio nos portos, aeroportos, terminais ferroviários e rodoviários. São serviços indispensáveis para o comércio internacional de bens, levando os produtos para os mercados de destino, bem como transportando passageiros que viajam tanto a negócios como a lazer.
- *Arquitetura, construção e engenharia* – Envolve serviços, como o de arquitetura, que pode ser prestado a um cliente no exterior a partir do escritório do profissional no Brasil, e o de construção civil, cuja prestação, obrigatoriamente, deverá ser realizada no país do comprador. A vasta experiência e a liderança tecnológica das empresas brasileiras de construção civil dão às mesmas uma vantagem competitiva internacional que fica evidente ao se examinar o crescimento das vendas dessas empresas no exterior, principalmente a partir da década de 1980.
- *Serviços de educação e treinamento* – Essa categoria diz respeito, principalmente à educação de nível superior – graduação e pós-graduação, tanto em ciências exatas quanto em ciências sociais, com destaque para treinamento gerencial, sendo esses serviços prestados no Brasil para estudantes estrangeiros.

- *Serviços bancários e financeiros* – Esse setor tem apresentado crescimento internacional acelerado nas últimas décadas, na esteira da multinacionalização das empresas manufatureiras. No caso do Brasil, estamos assistindo à expansão de algumas instituições financeiras nacionais principalmente em países da América Latina.
- *Serviços de entretenimento* – Serviços como música, cinema, novelas e outros programas de televisão estão sendo cada vez mais exportados, ocorrendo a remuneração dos exportadores por meio de royalties provenientes de exposições públicas das suas obras, ou por meio da exportação direta do conteúdo artístico gravado na forma de DVD, vídeo cassete etc.
- *Serviços de informação* – Inclui empresas que geram, processam e exportam atividades de apoio ao comércio, tais como e-mails, transferência de fundos e troca de dados. Inclui, também, software produto e software sob encomenda, processamento de dados e serviços de rede, serviços de informação eletrônica e serviços de computação profissionais. As empresas brasileiras desse setor têm vantagem competitiva principalmente nos setores de e-government e financeiro.
- *Serviços de utilidade pública* – Nos últimos anos observa-se o crescimento internacional das empresas especializadas em prestação de serviços públicos como empresas de distribuição de energia elétrica, de telefonia e de água e esgoto, entre outras, que têm ocupado os espaços abertos pelos governos locais. Nota-se que as empresas brasileiras desses setores ainda não iniciaram seus processos de internacionalização de forma ampla.

- *Serviços de varejo* – Esse segmento de serviço apresenta barreiras de entrada internacionais muito baixas, de maneira geral. As empresas brasileiras do setor de vestuário têm explorado essa oportunidade de crescimento de forma crescente, principalmente a partir de meados da década de 1990, abrindo operações de varejo em países desenvolvidos da Europa e nos Estados Unidos.

Os serviços com mais dificuldades para serem exportados incluem aqueles que exigem interações mais intensas entre o prestador do serviço, o ambiente de negócios no país estrangeiro e o usuário do serviço, tais como serviços de despachos aduaneiros e serviços hospitalares.

Peculiaridades da Exportação de Serviços

Para facilitar a identificação das diferentes formas de internacionalização dos serviços, dependendo de se os mesmos são separáveis (característica de inseparabilidade dos serviços previamente discutida) e se exigem mão de obra ou capital para sua internacionalização, montamos uma matriz de classificação, apresentada a seguir.

Classificação dos Serviços segundo sua Inseparabilidade e Uso de Pessoas vs Capital



	INTENSIVOS EM PESSOAS	INTENSIVOS EM CAPITAL
INSEPARÁVEIS	Serviços baseados em Contato (gestão de projetos, consultoria, assessoria empresarial, serviços jurídicos, propaganda e publicidade, manutenção e logística, manutenção de equipamentos)	Serviços baseados em Ativos (franquias de restaurantes e fast-food; franquias de serviços; bancos; serviços médicos e hospitalares; hotéis; aluguel de carros)
SEPARÁVEIS	Serviços baseados em Objetos (software, serviços de P&D, cinema e TV, música, arquitetura, engenharia consultiva, design, serviços gráficos e editoriais)	Serviços baseados em Veículos (energia, eletricidade, telecomunicações, transmissões de rádio e TV)

Fonte: Rocha, A.; Mello, R.C; Silva, J.F. Internationalization patterns of Brazilian service firms. In: Ramsey, J.; Almeida, A. The rise of Brazilian multinational firms. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

- *Serviços baseados em contato*

São aqueles que utilizam pessoas que dispõem de determinado conhecimento, e este conhecimento é utilizado para a prestação do serviço. Eles são em boa parte inseparáveis, embora alguns aspectos possam ser prestados remotamente. Veja alguns exemplos:

- Em geral, são necessárias reuniões com os advogados para discutir determinados aspectos de uma questão jurídica. No entanto, isso pode ser seguido pelo envio de um parecer por e-mail. Apesar de a internet permitir o contato virtual, em geral não se prescinde de contato direto entre cliente e advogado.
- Os serviços prestados por agências de propaganda são semelhantes aos jurídicos. Parte deles pode ser prestada à distância (produção de anúncios, por exemplo), mas é muito difícil prescindir do contato pessoal para obter um entendimento do que o cliente deseja que a campanha publicitária transmita ao seu mercado.

Esses serviços não requerem necessariamente que a empresa abra um escritório no exterior. Basta que sejam enviados profissionais especializados, que podem ir até o local de prestação do serviço e depois voltar ao Brasil. No entanto, em alguns casos, as empresas acabam por colocar um escritório no país de destino, porque isso facilita a venda.

Além disso, a venda desses serviços pode requerer um esforço promocional baseado em venda pessoal e um conhecimento aprofundado do ambiente político, legal e cultural do país para onde a empresa pretende exportar os seus serviços. Esse é o caso, frequentemente, de serviços de construção. Veja o exemplo a seguir.

Destaque 1 : Aprendendo a Cultura Antes da Prestação do Serviço

Uma grande empresa brasileira do setor de construção civil, antes de enviar seus executivos de vendas para prospectar mercado em um novo país no exterior, fornece aos mesmos cursos que incluem a língua falada nesse país, história política e social e economia do país. Além disso, uma vez instalados, os executivos permanecem durante um ano nesse país sem realizar nenhum esforço de venda, com o propósito de vivenciar a realidade do novo ambiente e aprender sobre seus aspectos culturais.

- *Serviços baseados em ativos*

Em geral, esses serviços são intensivos em capital e são produzidos e consumidos simultaneamente (inseparabilidade) como, por exemplo, restaurantes e fast-food, bancos, serviços médicos e hospitalares, serviços de hotéis e aluguel de carros.

Assim sendo, requerem investimentos no exterior para que possam ser internacionalizados. Por exemplo, uma empresa de lanchonetes tipo fast-food que tenha a intenção de se internacionalizar, só poderá fazê-lo de duas formas: abrindo lojas próprias ou fazendo franquia. Isto requer maiores investimentos do que no caso anterior, em que o serviço podia ser prestado por especialistas que se locomoviam para o exterior e depois voltavam.

O fato de dispor de instalações para atendimento de clientes no exterior faz com que seja mais fácil tangibilizar o serviço. Assim sendo, as empresas que se encontram nesse caso podem fazer propaganda, com anúncios mostrando as instalações (agências bancárias, restaurantes, lojas de fast-food, etc.), que encarnam o componente físico do serviço.

Destaque 2: Vendendo a Comida Brasileira no Exterior

Uma pequena rede de churrascarias brasileira instalou-se nos Estados Unidos e obteve grande sucesso graças à divulgação gratuita nos jornais e revistas, devido à novidade do serviço que prestava para o mercado americano. O serviço oferecido pela churrascaria seguia o padrão desse tipo de restaurante no Brasil, com sistema de rodízio. A carne assada nos espetos, os garçons vestidos a caráter como gaúchos, a ambientação dos restaurantes, a música brasileira e o cardápio variado, entre outras coisas, fizeram com que a churrascaria recebesse a atenção de jornalistas especializados. Além disso, os empreendedores utilizaram outras formas de baixo custo para chamar a atenção, como participar de concurso nacional de vestimenta de garçons e concurso de arquitetura de lojas. Com isso, conseguiram atrair os clientes e aumentar a sua lucratividade naquele mercado.



- *Serviços baseados em objetos*

Esses serviços incluem software, serviços de pesquisa e desenvolvimento (P&D), cinema e TV, música, arquitetura, engenharia consultiva, design, serviços gráficos e editoriais. Eles são intensivos em conhecimento, ou seja, também requerem profissionais especializados, mas diferem dos serviços baseados em contato porque são separáveis: podem ser produzidos, estocados e só depois vendidos e usados. Por tudo isso, esses serviços podem usar a maior parte das técnicas de venda e marketing internacional que se aplicam aos produtos manufaturados.

Também por esse motivo, esses serviços são frequentemente vendidos de diversas formas. Considere, por exemplo, software. Ele pode ser enviado ao exterior por meio de um CD ou pode ser transmitido por meio eletrônico. Algumas empresas exportadoras de software, porém, têm escritórios no exterior para facilitar a parte de vendas. Veja o interessante exemplo de uma pequena empresa no Destaque 3.

Destaque 3: Real ou Virtual?

Uma empresa produtora de software de uma cidade do interior do Nordeste brasileiro exporta seus serviços para a América do Norte, Ásia e Europa. Sua estratégia de expansão internacional, nos últimos 15 anos, tem sido iniciar a exploração de um novo mercado no exterior abrindo um escritório de vendas próprio durante um período de tempo. Quando as vendas começam a se consolidar, o escritório é fechado e as atividades comerciais para aquele país são desenvolvidas diretamente a partir da sede da empresa no Brasil. O empresário justifica a sua estratégia:

“Para começar, não tem jeito, você tem que estar presente fisicamente. Mas quando a coisa começa a ficar mais azeitada, a gente diz ‘não, agora não precisa mais do escritório’. Principalmente com o advento da internet. Mas, para vender para os Estados Unidos ou qualquer outro lugar é preciso você ter uma presença por determinado período de tempo”.

- *Serviços baseados em veículos*

Esses serviços são intensivos em capital e separáveis, como, por exemplo, serviços de fornecimento e distribuição de energia, de eletricidade, de telecomunicações, de transmissões de rádio e TV. Para serem transmitidos, eles precisam de algum tipo de rede de transmissão. Frequentemente, como no caso da energia elétrica, requerem proximidade geográfica entre os países, para que possam existir linhas de transmissão. São exportados por grandes empresas e exigem frequentemente altos investimentos.

Como Lidar com Exportação de Serviços Pós-Venda e Serviços Agregados a Produtos

Há dois outros tipos de serviços que são frequentemente exportados, mais que têm características muito peculiares: trata-se dos serviços agregados a produtos e dos serviços pós-venda. Serviços agregados a produtos são aqueles que acompanham o produto na venda, enquanto serviços pós-venda são aqueles que se seguem à aquisição de um produto ou serviço, tais como serviços de entrega, instalação, manutenção e reparo.

No caso da exportação desses tipos de serviços, eles podem constituir uma boa fonte de faturamento para as empresas. Por exemplo, fabricantes de equipamentos podem obter 30% ou mais de seu faturamento de serviços pós-venda. Em alguns setores, como automobilístico, eletroeletrônico e de tecnologia da informação, os serviços pós-venda chegam a constituir quatro a cinco vezes o faturamento obtido com a venda original do equipamento. O gerenciamento de serviços pós-venda na exportação é complexo, e frequentemente as empresas dão pouca importância a eles. É difícil saber como cobrar. Por exemplo, se o cliente deseja um nível de serviço baixo, ele deve pagar apenas pelo serviço efetivamente obtido. Se há necessidade de que o produto funcione sem interrupções, o pagamento do serviço pode ser feito com base no desempenho do produto.

Quanto aos serviços agregados aos produtos exportados, eles podem ser muito rentáveis. Veja os exemplos seguintes de grandes companhias internacionais, que faturam bastante com os serviços agregados:

- Serviço de gestão de transações e download de música iTunes da Apple

- Serviço de diagnóstico e monitoramento remotos de elevadores da Otis
- Serviços de integração da empresa de software SAP Systems
- Serviços de manutenção de motores de avião da fabricante de motores General Electric
- Serviços de terceirização de centros de dados da IBM
- Serviços de gestão de call centers da companhia telefônica Cincinnati Bell.

Refleta sobre esses serviços. Você pode aumentar seu faturamento de exportação se souber prestar adequadamente esses serviços – e cobrar por eles.

Bibliografia

A melhor combinação produto + serviço. HSM Management, (61) :114-122, 2007.

Cohen, M. A.; Agrawal, N.; Agrawal, V.. Vitória no pós-venda. Harvard Business Review (Brasil), 84 (5) :84-93, 2006.

Grönroos, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

Levitt, Theodore. Marketing de produtos intangíveis e a intangibilidade de produto. In: A imaginação de marketing. São Paulo, Atlas, 1988, pp.99-113.