

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 92

ATIVIDADES DE MARKETING EM BUREAUX
DE SERVIÇOS DE INFORMÁTICA

Angela M. R. Schmidt*
José Manuel Kantek Garcia Navarro**

Junho 1982

* Responsável pela Área de Marketing da COPPEAD

** Gerente de Programação da Companhia de Processamento de
Dados do Paraná CELEPAR

I. INTRODUÇÃO

Vários pesquisadores e estudiosos têm chamado a atenção para o fato de que a literatura de marketing é muito rica quando o objeto de seu interesse são os bens de consumo ou mesmo os bens industriais, mas a mesma atenção não tem sido devotada ao tratamento do marketing de serviços. Quase não se encontram trabalhos especializados sobre a matéria, e poucas tentativas têm sido feitas no sentido de verificar se os princípios e conceitos de marketing, desenvolvidos para o produto, são transferíveis e adequados a serviços.

Os principais motivos apontados para tal são, por um lado, o fato de que a "disciplina de marketing tem uma forte orientação para bens; nos cursos acadêmicos de marketing, os bens tangíveis são analisados, mas raramente os serviços o são" [1]; e, por outro lado, a falta de uma definição comum e de uma delimitação de fronteiras [2].

Embora tão escassamente tratado na literatura de marketing, o setor de serviços, além de representar parcela significativa da despesa nacional, vem obtendo crescente participação na mesma.

De acordo com Levitt, o setor de serviços, nas nações industrialmente avançadas, tem estado em contínua ascensão, nestes últimos três quartos de século [3]. Nos Estados Unidos, durante os últimos anos, o setor de produção de serviços cresceu 52% enquanto o de produção de bens cresceu 35%.

No Brasil, de acordo com o IBGE-Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o setor de serviços correspondem a aproximadamente 50% da renda interna, enquanto que o setor de bens correspondeu a 35%, na última década [4].

De forma coerente com a pouca atenção dada ao marketing de serviços, são escassos os estudos teóricos ou empíricos, so-

bre categorias específicas de serviços. Particularmente no caso da prestação de serviços de informática, de que trata o presente trabalho, a literatura normativa disponível provém, geralmente, de depoimentos e experiências relatadas por executivos e empresários do setor, e não de pesquisas de cunho mais científico.

Este trabalho busca contribuir para o estudo da questão de marketing de serviços no setor de informática, identificando alguns fatores críticos no processo decisório. Pretende-se possibilitar o levantamento de novas hipóteses, que possam conduzir a estudos posteriores, ou mesmo estimular a reflexão sobre esse tema por parte das pessoas envolvidas direta ou indiretamente na formulação de planos, políticas e estratégias de marketing no setor.

Especificamente, a pergunta que este estudo pretende explorar é; "em que estágio, no processo de adoção do conceito de marketing, encontram-se os *bureaux* de informática no Brasil?" Para tal, foi realizado um estudo exploratório, analisando-se casos de empresas prestadoras de serviços de informática. Este método está sujeito, porém, a certas limitações, servindo basicamente à geração de hipóteses, e não se prestando a generalizações para o universo.

Com relação às empresas estudadas, o estudo restringiu-se apenas a *bureaux* nacionais, atuando na cidade do Rio de Janeiro, que não ofereciam serviços cativos. Além disso, todas as empresas estudadas dispõem de *Hardware*, *Software* e *Peopeware*. Foram analisadas oito empresas, que atendiam a estas exigências.

O método de coleta de dados utilizado neste estudo foi a entrevista pessoal, com base em um questionário semi-estruturado. Os respondentes foram executivos de topo das empresas, sendo que, em vários casos, foi entrevistado mais de um executivo em uma mesma empresa.

II. UM ESQUEMA CONCEITUAL PARA AVALIAÇÃO DO ESTADO ATUAL DO MARKETING EM BUREAUX DE SERVIÇOS DE INFORMÁTICA

Para fins de avaliação do estado atual de adoção do marketing nas empresas prestadoras de serviços de informática, nesta pesquisa, foi elaborado um esquema conceitual que define em dois quadros os estágios possíveis em que podem se encontrar as referidas empresas.

O primeiro quadro (Estágios na Orientação do Marketing — Mix para *Bureaux* de Informática) trata das variáveis Produto, Preço, Canais de Distribuição e Comunicação. Para cada uma dessas variáveis existem os estágios 1 (orientação para produção), 2 (orientação para vendas) e 3 (orientação para marketing). Devido à importância da variável Comunicação no marketing de serviços, é feita uma distinção entre venda pessoal, propaganda e promoção, e assistência ao cliente.

No segundo quadro (Estágios na Adoção do Conceito de Marketing para *Bureaux* de Informática) indicam-se as variáveis usadas para avaliar o grau em que está estruturada a função de marketing na empresa. São analisadas cinco variáveis que refletem a eficácia de marketing dentro da organização[5]. Tanto a Filosofia de Marketing, o Planejamento, a Estratégia de Marketing quanto a Disponibilidade de Informações de Marketing são enquadradas em três estágios.

QUADRO I

Estágios na orientação do marketing mix para *bureaux* de informática

VARIÁVEIS ESTÁGIOS*	PRODUTO "PACOTES"	PREÇOS	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	C O M U N I C A Ç Ã O		ASSISTÊNCIA AO CLIENTE
				Propaganda e promoção	Venda Pessoal	
1 ORIENTAÇÃO PARA PRODUÇÃO	Produto fabricado sem preocupação com as necessidades do consumidor.	Não tem política de preços	Não utiliza	Não utiliza	Não dispõe de organização de vendas	Só quando exigida pelo cliente
2 ORIENTAÇÃO PARA VENDAS	Produtos fabricados para atender o maior número possível de clientes	Preços com base em custos ou em função do cliente ou concorrência	Não utiliza	Utilização eventual, sem planejamento.	A força de vendas é constituída pelos técnicos que desenvolveram o produto sem treinamento.	Executada esporadicamente, por pessoal não treinado.
3 ORIENTAÇÃO PARA MARKETING	Produtos desenvolvidos para atender as necessidades de clientes ou segmentos especiais com base em informações de mercado.	Política de preços integrada com todo o com- posto de marketing	Utilização de outros <i>Bureaux</i> para a venda dos serviços	Existem verbais específicas criadas de acordo com políticas existentes	As funções do corpo de vendas estão claramente definidas, existe política de recrutamento, seleção, treinamento explícita, além de planos de remuneração e carreira.	Existência de um corpo de assistência, integrado com a força de vendas, com pessoal treinado

* Kotler, 1978 [6]. Adaptação

QUADRO II

Estágios na adoção do conceito de marketing para *bureaux* de informática

VARIÁVEIS ESTÁGIOS	FILOSOFIA DE MARKETING(*)	ORGANIZAÇÃO DE MARKETING(**)	DISPONIBILIDADE DE INFORMAÇÕES DE MARKETING		PLANEJAMENTO**	ESTRATÉGIA DE MARKETING
			Uso de Pesquisa	Conhecimentos do Mercado		
1 VENDAS PASSIVAS	A gerência pensa primordialmente em termos de vender os produtos atuais e novos produtos a quem quer comprá-los	Não existe uma função de marketing explícita	Não faz pesquisa	Não dispõe de informações do mercado.	Nenhum planejamento formal	A estratégia atual não está clara, e não há uma estratégia definida para o futuro
2 VENDAS AGRESSIVAS	A gerência preocupa-se em buscar clientes para vender seus produtos	Vendas e outras funções estão explícitas, mas não integradas	Utiliza dados secundários e/ou dados internos	Conhece o tamanho do mercado ou segmentos e participação no mercado	Orçamento e/ou previsões de vendas	A estratégia atual está clara, mas para o futuro não está
3 ORIENTAÇÃO PARA MARKETING	A gerência pensa em desenvolver produtos para atender a necessidades concretas identificadas no mercado	Existência de uma função de marketing explícita e integrada	Faz pesquisa de marketing	Conhece características e potencial de vendas e lucros do mercado, segmentos, clientes, territórios, etc....	Planejamento integrado de marketing	As estratégias atual e futura estão claras, são inovadoras, baseadas em dados e estão bem elaboradas.

(*) Guagliardi, 1979 [7] e Kotler, 1978 [6]. Adaptação

(**) Kotler, 1977 [5]. Adaptação

III. RESULTADOS

III.1 - Características das Empresas Estudadas

As oito empresas estudadas são, todas elas, de capital nacional, sendo uma de grande porte, e as demais de pequeno e médio porte. A maior parte das empresas foi fundada há menos de dez anos, não pertence a grupos, e seu capital não é familiar. O quadro III resume os principais aspectos relativos à situação e resultados das empresas. Comentam-se a seguir algumas características relevantes relacionadas a recursos humanos, equipamentos, e forma de organização.

A. Recursos humanos

Os recursos humanos se constituem em um dos elementos mais importantes neste tipo de empresa, particularmente devido ao seu custo e à própria natureza das atividades produtivas. No entanto, algumas das empresas estudadas, como se pode observar no quadro III, dispõem de um número reduzido de empregados alocados a desenvolvimento, lançando mão de *free-lancers* para este fim.

Devido à escassez de profissionais qualificados, a remuneração é vista como instrumento para retenção do pessoal, principalmente com relação aos técnicos, como observou um dos empresários entrevistados:

"Nosso principal objetivo, na política de remuneração, é não perder para os concorrentes o pessoal-chave da área de desenvolvimento. Um bom analista não existe à disposição da empresa no mercado, e são estes elementos que a empresa necessita, se quiser sobreviver. Devido a isto, somos obrigados a criar e formar nossos próprios homens. Investimos muito neles, e seu valor cresce proporcionalmente ao investimento e tempo de casa. Ora, quando começam a dar o retorno para a empresa, não podemos perdê-los, e a nossa saída é então remunerá-los acima da média do mercado. Esta é a nossa política".

B. Equipamentos

No que se refere a equipamentos utilizados pelas empresas na prestação de serviços, a quase totalidade dos *bureaux* possui apenas um computador por instalação. Isto gera dificuldades quando ocorrem problemas técnicos. Apenas uma empresa dispõe de uma estratégia de *back-up*.¹

Os equipamentos são, na maioria dos casos, comprados e os restantes alugados ou arrendados (*leasing*).

Os motivos para tal decorrem da oportunidade ou do custo do equipamento, sendo que, em alguns casos, é a combinação destes fatores a responsável pela aquisição do equipamento. Isto gera, segundo os entrevistados, um problema de amplas dimensões: a tecnologia destes equipamentos está em evolução contínua, e a obsolescência técnica advém antes da física. Como as empresas dispõem de equipamentos comprados, não ocorre a renovação dos mesmos, o que pode levar a custos maiores e ao não uso da tecnologia de ponta.

C. Forma de organização

A organização utilizada varia de acordo com o porte da empresa. Cinco dessas empresas utilizam-se de uma organização por projetos. As demais usam organização matricial ou funcional.

D. Situação econômico-financeira (1977 a 1980)

Apresentam-se ainda, no quadro III, dados relativos à situação econômico-financeira das empresas estudadas.

III.2 - Estágios na orientação do Marketing-Mix em *Bureaux* de Informática

Com base no esquema conceitual proposto, as empresas foram classificadas em um dos três estágios (orientação para produção, para vendas, ou para marketing) em função da forma pela qual

conduziam seu marketing mix (Quadro IV.1). Comentam-se a seguir alguns aspectos de interesse relativos a cada uma das variáveis estudadas.

A. Produto

A gama de produtos oferecida por estas empresas no mercado está especificada na tabela 1. Observa-se uma grande concen-tração nos produtos destinados aos controles tradicionais dentro de uma empresa, tais como:

Folha de pagamentos
Contabilidade
Contas a pagar
Contas a receber
Controle de estoque

Isto parece prender-se ao fato de que estes foram os primeiros produtos oferecidos no mercado, quando do início da atividade de processamento eletrônico de dados no país.

De forma geral, as empresas consideram seus produtos como de alta qualidade, como atestam as seguintes afirmações:

"Nosso produto é muito bom, apesar de não conhecermos os produtos dos concorrentes."

"A qualidade de nossos produtos é ótima ... sobre os concorrentes não posso afirmar nada, pois não conheço."

"Acredito que o ponto alto de nossos produtos é o conjunto de qualidade, assistência técnica, rapidez, flexibilidade, criatividade."

IV.1. ESTÁGIOS NA ORIENTAÇÃO DO MARKETING MIX

[illegible]

IV.2. ESTÁGIOS NA ADOÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING

VARIÁVEIS		FILOSOFIA DE MARKETING								ORGANIZAÇÃO DE MARKETING								DISPONIBILIDADE DE INFORMAÇÕES MARKETING								PLANEJAMENTO								ESTRATÉGIA DE MARKETING							
		QUANT. DE EMPRESAS								USO DA PESQUISA								CONHECIMENTOS DE MERCADO																							
ESTÁGIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	
		VENDAS PASSIVAS																																							
2	VENDAS AGRESSIVAS																																								
3	ORIENTAÇÃO PARA MARKETING																																								

TABELA 1

Tipos de produtos oferecidos no mercado

PRODUTOS	A QUEM SE DESTINA	Nº DE USUÁRIOS	Nº DE BUREAUX QUE COMERCIALIZAM O PRODUTO	IDADE MÉDIA DO PRODUTO
1.Folha de Pagamento	Qualquer tipo de Empresa	582	6	5 anos
2.Contabilidade	Qualquer tipo de Empresa	550	8	7 anos
3.Contas a Receber	Qualquer tipo de Empresa	117	5	5 anos
4.Contas a Pagar	Qualquer tipo de Empresa	167	3	4 anos
5.Controle de Estoque	Qualquer tipo de Empresa	110	3	7 anos
6.Ativo fixo	Qualquer tipo de Empresa	37	3	4 anos
7.Credidiário	Comércio Varejista e Financeiras	30	1	20 anos
8.Mutuários	Financeiras	25	1	3 anos
9.Contas Correntes	Bancos	10	1	15 anos
10.Caderneta de Poupança	Associações de Poupança	10	1	10 anos
11.Controle de OPEN	Mesas de OPEN	10	2	4 anos
12.Faturamento	Qualquer tipo de Empresa	7	2	5 anos
13.Controle de Projetos	Firmas de Engenharia	4	2	3 anos
14.Mala Direta	Qualquer tipo de Empresa	3	1	6 anos
15.Controle de Laboratório	Laboratório de Análises Clínicas	3	1	3 anos
16.Condomínio	Imobiliárias	3	1	2 anos

NOTA - Foram excluídos os produtos comercializados por uma única empresa tendo um único cliente, com vistas a preservar a identidade da empresa.

Grande parte das empresas estudadas acredita ter sido pioneira na colocação de produtos no mercado, o que indica um desconhecimento, por parte dos executivos e empresários entrevistados, das atividades dos concorrentes.

Em decorrência da falta sistemática de Pesquisa & Desenvolvimento, nestas organizações, os novos produtos são geralmente desenvolvidos em função de pedidos de clientes, por imitação de algum concorrente, ou através da incorporação de um novo técnico ou especialista, que traz consigo o produto. Como observou um dos entrevistados:

"Atualmente, estamos admitindo um novo sócio, cuja participação na sociedade se fará pela incorporação de um novo pacote de sua propriedade. Este novo pacote será comercializado imediatamente".

Do lado oposto, apenas algumas dessas empresas dispõem de critérios para eliminação de produtos fracos, e quando isto ocorre, o critério geralmente utilizado é o financeiro:

"Quando um produto começa a dar prejuízos sistematicamente, é eliminado. Nunca examinamos mais a fundo o problema. Se o serviço não consegue trazer lucros para a organização, nós o eliminamos."

A variável produto é, comparativamente com as demais, uma das mais desenvolvidas, em termos de orientação para marketing, nas empresas estudadas.

B. Preço

A variável preço, pelo contrário, encontra-se num estágio inferior, já que três empresas não têm política de preços, enquanto outras quatro praticam preços com base em custos ou em função do cliente ou da concorrência. Apenas uma, entre as empresas entrevistadas, tem uma política de preços integrada aos demais elementos do marketing *mix*.

Metade dos executivos entrevistados afirma que seus preços acompanham a qualidade dos produtos — a qualidade superior, preços superiores. Outros afirmam comercializar seus produtos na média de preços do mercado, ainda que oferecendo qualidade superior. Todas as empresas faturam uma vez por mês os serviços prestados ao cliente nos últimos 30 dias, com pagamento à vista.

C. Canal de Distribuição

Não houve, entre estas empresas, inovação nos canais de distribuição. Por se tratar de comercialização de serviços, o próprio produtor faz a distribuição, não se configurando a existência de qualquer canal.

D. Propaganda e Promoção

Poucas são as empresas que se utilizam deste instrumento de marketing. A maioria dos executivos desconhece como fazer uma propaganda ou promoção adequada a seus produtos e apenas duas empresas se utilizam de agências de propaganda.

O orçamento feito nas empresas, na maioria das vezes, não leva em conta a previsão de recursos para este tipo de atividade. Quando isto ocorre, os recursos destinados encontram-se na faixa de 0,5% a 1,0% do faturamento.

Os veículos mais usados são os jornais e revistas especializados, como DATANEWS, DADOS E IDÉIAS; a mala direta; e os eventos técnicos, como o Congresso Nacional de Informática. Em menor proporção são utilizados os jornais não especializados, tais como o Jornal do Brasil e O Globo, e a distribuição de brindes em épocas específicas.

E. Venda Pessoal

A venda pessoal raramente é vista como um meio de ação de marketing. Geralmente, os executivos e empresários entrevistados

vêm apenas o aspecto relacionado com a venda propriamente dita. O papel da comunicação, associado à venda pessoal, raramente é identificado.

Com relação à equipe de vendas observa-se, de uma maneira geral, que os empresários não estão de acordo quanto ao perfil do vendedor para este mercado de prestação de serviços. Perguntados sobre qual a característica principal que um vendedor deve ter, estes empresários e executivos deram respostas as mais variadas possíveis: "ser altamente técnico", "ter boa disposição para vendas", "bom conhecimento do setor", "transmitir confiança e seriedade", e "ter boa aparência".

A organização de vendas é constituída por filiais de vendas e por vendedores sediados na matriz. Três entre as oito empresas entrevistadas não possuíam filiais de vendas.

A política que norteou a criação destas filiais parece ter sido mais em função das contingências de mercado do que de qualquer outro motivo:

"Nossa política de criação de filiais está mais em função dos negócios que possam ocorrer do que de uma política de descentralização ou investimento".

"Fomos obrigados pelas circunstâncias a abrir uma filial, pois, caso contrário, perderíamos um cliente que representa 30% do nosso faturamento".

"Para fecharmos um contrato aqui na matriz, tivemos que criar uma filial. No início tivemos muitos problemas, porém, hoje em dia, esta filial já está consolidada e conquistou grande parte do mercado. Nós, na realidade, nunca pensamos em abrir uma filial baseados num planejamento de expansão de mercados".

Com relação à equipe de vendas, metade das empresas pesquisadas não possui vendedores, sendo a função de vendas exercida pelo próprio executivo-chefe da empresa. Nas demais, os vendedores, uma vez recrutados e selecionados a partir de critérios ge

ralmente pouco definidos, raramente são submetidos a qualquer tipo de treinamento. Os executivos entrevistados acreditam, em geral, que não existe um treinamento específico que se possa ministrar aos novos vendedores, exceto o "entendimento prático dos produtos que irão vender", ou "um pequeno estágio com vendedores mais experientes".

A remuneração de vendedores é feita através do sistema de salário fixo mais comissão de vendas, com algumas exceções. Entre os *bureaux* pesquisados, apenas um tem um sistema de remuneração exclusivamente através de salário fixo.

Quando é feita uma avaliação de vendas, esta se baseia normalmente em metas mensais de vendas, sendo que em alguns casos, fica a cargo do *feeling* da diretoria.

F. Assistência ao Cliente

A assistência ao cliente é uma das variáveis em que se observa um maior desenvolvimento, entre as diversas funções analisadas, provavelmente por ser considerada muito importante pelos executivos e empresários entrevistados. Não existe um consenso sobre como deve ser executada, porém existe unanimidade no reconhecimento da importância desta variável.

O acompanhamento é feito sob diferentes formas. Em algumas empresas, esta tarefa é delegada aos técnicos que desenvolveram o produto, já que esta atividade implica, muitas vezes, em alterações constantes, para ajustar cada vez mais o produto às necessidades do cliente. Ficam, então, sob a mesma pessoa, as tarefas de cunho técnico e de cunho comercial.

Já outras empresas têm uma equipe especializada para realizar o acompanhamento. Esta equipe é treinada para a tarefa específica de acompanhamento, muitas vezes denominada de assistência técnica a clientes. As pessoas que compõem esta equipe não são necessariamente técnicos, porém conhecem o produto e principalmen

te conhecem o cliente. Qualquer alteração que se faça necessária no produto é repassada para a equipe técnica que o executa.

Uma empresa utiliza os próprios vendedores para exercer a atividade de acompanhamento; outra, finalmente, não tem definido um responsável por esta atividade: quando ocorre um problema, qualquer elemento da área técnica é indicado, sendo o critério utilizado a disponibilidade.

III.3. Estágios na Adoção do Conceito de Marketing

O quadro IV-2 resume o comportamento das empresas estudadas no que se refere à adoção do conceito de marketing.

Várias empresas ainda não conseguiram romper o estágio inicial, enquanto que só algumas estão alcançando o último estágio, e apenas em algumas das variáveis. Este estudo não conseguiu detectar nenhuma empresa em que todas as variáveis pesquisadas estivessem no estágio "orientação para marketing". O outro extremo, porém, ocorre, ou seja, algumas empresas encontram-se com todas as variáveis situadas no primeiro estágio, que é o de vendas passivas.

A. Filosofia de marketing

A visão que as empresas têm sobre seus negócios está muito mais focalizada em vendas do que em marketing, prevalecendo a filosofia de procurar clientes para vender os produtos existentes. Considerando-se o custo de um pacote como "custo afundado", cada novo cliente será uma receita a mais para a empresa.

Alguns *bureaux* ainda se encontram na fase de vendas passivas, em que a gerência pensa primordialmente em termos de vender os produtos atuais e novos produtos a quem queira comprá-los.

No outro extremo, estão dois *bureaux*, em que a gerência pensa em desenvolver produtos para atender a necessidades concretas

identificadas no mercado.

B. Organização de marketing

Grande parte das empresas estudadas possui uma gerência de comercialização, sendo que somente duas não têm qualquer estrutura formal para comercialização dos produtos.

Ainda que possuindo uma gerência de comercialização, poucos executivos admitem a existência de uma função de marketing explícita e integrada. Vendas e algumas outras funções estão explícitas, mas não integradas.

O desconhecimento quase que total do mercado, devido à falta de informações sobre o mesmo, aliado a uma orientação para o produto, parece ser uma das causas de que a posição de marketing nas empresas esteja relegada a segundo plano.

C. Disponibilidade de informações de marketing

Todas as empresas pesquisadas, exceto uma, enquadram-se no 1º ou 2º estágios, com relação a esta variável, refletindo o fato de que o estudo de características e potencial de mercado parece não ser uma preocupação atual para grande parte das empresas. Este fator parece ser mais um indicador da falta de visão de marketing dos dirigentes, pois apesar de afirmarem não estarem preocupados com este tipo de informação, muitos se queixam de não a possuírem, quando nem sequer sabem onde e como obtê-la.

Nenhuma das empresas entrevistadas conhece a participação dos concorrentes no mercado e apenas uma empresa tem noção de sua própria participação.

Apesar de todas as empresas estarem atuando no mesmo mercado, os executivos têm visões diferentes sobre o mesmo. Por exemplo, com relação ao grau de amadurecimento do mercado, alguns acre

ditam que se trate de um mercado ainda novo, com a demanda em início de crescimento, enquanto outros crêem que o mercado está em franco crescimento, ou seja, que a demanda cresce a cerca de 10% ao ano.

Uma das tentativas de amenizar este problema foi a criação da Associação das Empresas Prestadoras de Serviços de Processamento de Dados (ASSESPRO), que tem como um de seus objetivos a disseminação de informações tanto das empresas filiadas, como do mercado.

"Nossa recente filiação à ASSESPRO tem como maior objetivo o melhor conhecimento dos concorrentes e conseqüentemente do mercado. Queremos conhecer mais as características do mercado em que atuamos."

D. Planejamento

O planejamento existente nos *bureaux* tende a basear-se mais num programa de orçamentos e previsões de vendas do que num planejamento integrado de marketing.

D.1 - Orçamento para pesquisa e desenvolvimento

A pesquisa e desenvolvimento de modo geral não é encarado como uma ação rotineira dentro das empresas. Apenas duas das empresas entrevistadas tinham um orçamento anual para pesquisa e desenvolvimento.

D.2 - Estudos econômico-financeiros sobre novos produtos

Neste item, devem-se diferenciar os produtos "pacotes" dos produtos "sob-medida". Para os primeiros normalmente se realiza algum tipo de estudo, enquanto para os demais, à exceção de uma empresa, a viabilidade econômico-financeira não é objetivo de análise detalhada, exceto o cálculo tradicional do custo total mais a margem de lucro.

Tanto a não existência de um orçamento de Pesquisa e Desenvolvimento como a pouca sofisticação dos estudos econômico-financeiros, decorrem da necessidade das empresas de sobreviverem a curto prazo, ou seja, todos os esforços da empresa estão normalmente concentrados no dia-a-dia. A inexistência de profissionais formados em administração é, também, responsável por este problema.

No que se refere ao planejamento de novos produtos, meta de das empresas estudadas afirma basear-se em um plano formal. Este plano consiste, às vezes, de ações bastante simples, tais como o envio de mala direta aos atuais clientes, a propaganda do novo produto ou a utilização de um jornal para a veiculação da propaganda.

E. Estratégia de Marketing

Apenas uma, entre as empresas estudadas, tem uma estratégia claramente definida, inovadora e com base em informações de marketing.

E.1 - Objetivos e forma de crescimento

As empresas entrevistadas, devido a não disporem de informações sobre o mercado, fixam suas metas de crescimento basicamente em função de vendas/faturamento.

Já a forma de crescimento escolhida está concentrada na comercialização de produtos já existentes para novos clientes. Os poucos que desejam desenvolver novos produtos pretendem obter sinergia nos novos lançamentos. Todas as empresas que pretendem desenvolver novos produtos preferem criar produtos afins com os atuais. Nenhuma empresa pretende desenvolver produtos não relacionados com os atuais.

E.2 - Mercados-Alvo

Em termos de segmentação geográfica, verifica-se que, de modo geral, as empresas atuam somente no mercado regional em que se encontram. Com raras exceções, a expansão é forçada por contratos firmados mais ao acaso do que propriamente através de um planejamento prévio da expansão geográfica.

"Procuramos constantemente clientes dentro do mercado regional, através de uma equipe de vendas. Serviços de outras regiões são executados após uma análise prévia. Se o serviço realmente for rentável, nós o executamos. E, a partir do primeiro serviço, começamos a procurar mais clientes dentro desta nova região."

Outra variável que influi na expansão geográfica é o tamanho da empresa. Somente empresas de médio a grande porte é que atuam em vários mercados.

Outra forma de segmentação utilizada por estas empresas refere-se ao tipo de clientes com que trabalham; cinco empresas não se dirigem a qualquer segmento específico, atendendo a qualquer tipo de cliente.

E.3 - Clientela

Distribuição dos clientes: Como se verifica na figura 1, há, nestas empresas, uma grande concentração de pequenos clientes, que respondem por uma pequena porcentagem do faturamento, enquanto, no outro extremo um grande percentual do faturamento (62%), repousa nas mãos de poucos clientes (9%).

A grande maioria dos executivos está consciente deste problema:

"Sem dúvida há risco em ter 90% do faturamento concentrado em apenas três clientes, mas o

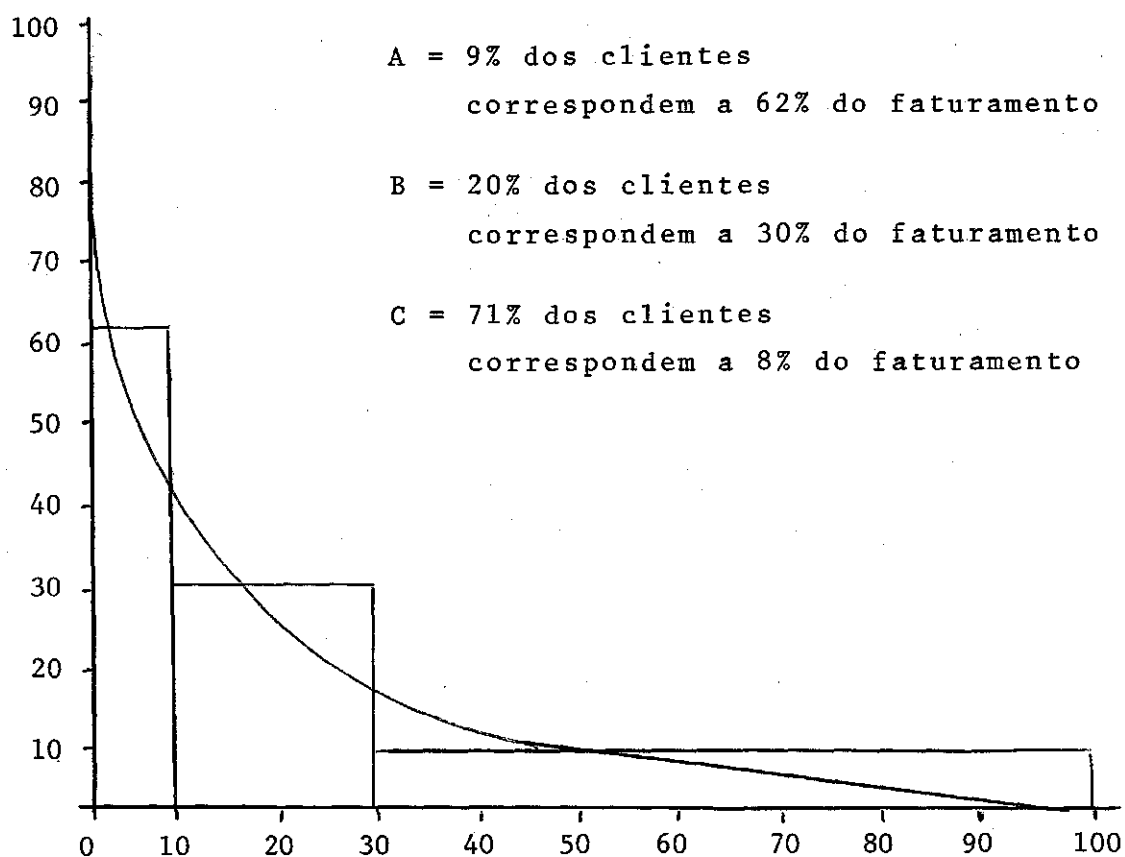


Figura 1

Curva ABC dos clientes

que acontece é que o mercado é assim. Grandes serviços, só na área governamental. E embora, teoricamente, os órgãos públicos deversem trabalhar com as empresas de processamento de dados estaduais e federais, a verdade é que muitos serviços acabam sendo realizados pelos *bureaux* privados. Um de nossos clientes, por exemplo, uma empresa pública, prefere confiar-nos um trabalho, do que entregá-lo a uma empresa estatal de processamento de dados. Isto porque, se nos entrega o serviço, pode ter uma garantia de qualidade e pontualidade que, de outra forma, não seria possível, já que não pode fazer exigências ou penalizar a empresa contratada, se esta última também for estatal. Voltando ao aspecto de risco, há alguns anos atrás, trabalhávamos com um cliente — também estatal — que respondia por 80% de nosso faturamento. De um dia para outro, esse cliente nos deixou. Ficamos seis meses sem trabalho, mas pagamos religiosamente a todos os funcionários. Nesta época, cheguei a pensar em fechar a firma."

Apesar disto, os executivos entrevistados não têm planos de ação específicos com relação a esta variável.

IV. CONCLUSÕES

Os resultados deste estudo, por se tratar de pesquisa de natureza exploratória, e pelas limitações inerentes ao método, que não permite generalizações para o universo, são restritos aos casos estudados, e devem ser apreciados com precaução. Todavia, algumas observações foram feitas, que podem servir de base para a formulação de hipóteses.

Encontraram-se evidências de que:

- Os *bureaux* de serviços, por suas características de formação, em grande parte, parecem estar mais voltados para o produto do que para o mercado. Esta orientação para o produto ressalta, quando se observa, por um lado, que estas organizações dispõem de uma ampla gama de informações técnicas, e de pessoal técnico altamente qualificado, e, por outro lado, que não possuem quase nenhuma informação de mercado, além de, com raras exceções, não disporem de equipes de vendas treinadas para este fim.

- Do mesmo modo, grande parte das empresas pesquisadas não parece apresentar uma visão de marketing. A visão predominante parece ser a de vendas. Os esforços parecem estar dirigidos, na sua maioria, para vendas, objetivando a sobrevivência a curto prazo.

- A filosofia de negócios parece consistir mais em encontrar clientes novos para vender os produtos atuais, caracterizando o estágio de vendas agressivas. Não parece existir ainda uma preocupação por parte da gerência em, primeiro, identificar as necessidades do mercado, para depois desenvolver os produtos.

- A organização de marketing existe em grande parte das empresas sob o título de gerência comercial, porém vendas e outras funções apesar de explícitas, não estão integradas.

- A pesquisa, de modo geral, não parece ser utilizada para gerar informações de mercado. As poucas empresas que se preocupam com este tipo de informação o fazem através da utilização de dados secundários e internos.

- Os conhecimentos sobre o mercado por parte dos *bureaux* são mínimos, sendo que grande parte desconhece as características, potencial de vendas, lucros e segmentos do mercado. Este desconhecimento pode estar relacionado à não-utilização de pesquisa por parte das empresas.

- O planejamento é mais voltado à elaboração de orçamentos e previsões de venda, e é elaborado de maneira informal em grande parte das empresas pesquisadas. Poucas fazem um planejamento integrado de marketing.

- A estratégia de marketing não parece estar formalizada na grande maioria dos *bureaux*. Quando existe alguma estratégia, esta não está claramente definida, e está mais orientada para o momento presente do que para o futuro.

Estes resultados devem ser considerados à luz das recentes mudanças que vêm ocorrendo no mercado de informática no Brasil. A evolução técnica dos equipamentos de computação parece constituir-se hoje, e num futuro próximo, em um importante desafio ao crescimento dos *bureaux*: os fabricantes de equipamentos estão colocando no mercado produtos que, além de serem mais baratos, não oferecem dificuldades de aplicação exatamente naqueles serviços tradicionalmente prestados pelos *bureaux*. Assim sendo, o crescimento e a sobrevivência futuros de muitas destas empresas poderão estar associados a sua capacidade de encontrar nichos no mercado, seja através de segmentação ou de especialização - o que requer não apenas estruturas empresariais mais sólidas, como um maior desenvolvimento da função de marketing nestas organizações.

NOTA DE RODAPÉ

- [¹] Por estratégia de *back-up* entende-se um plano de continuidade dos serviços executados no computador. Como a maioria dos *bureaux* tem apenas um computador por instalação, há necessidade de ter um contrato com outro *bureaux* ou com o próprio fabricante do equipamento para que, se houver alguma interrupção — quer seja defeito técnico ou mesmo falta de luz — possa ser dada seqüência aos serviços nesta outra instalação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. RATMELL, J.M. What is meant by services? Journal of Marketing, 30 (4): 32-6, Oct. 1966.
2. STANTON, W.J. Fundamentals of marketing. New York, McGraw-Hill, 1967.
3. LEVITT, T. The Industrialization of service. Harvard Business Review, 54 (5): 64-5, Sept./Oct. 1976.
4. ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL. Rio de Janeiro, 1977. p. 860
5. KOTLER, P. From sales obsession to marketing effectiveness. Harvard Business Review, 55(6): 67-75, Nov./Dec. 1977. Adaptação.
6. _____ Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo, Atlas, 1978. p. 58-63.
7. GUAGLIARDI, J.A. Um Mercado adolescente. Administração e Serviços, 1979.