

ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO EM SERVIÇOS PELAS EMPRESAS FABRICANTES DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA NO BRASIL

Eduardo dos Santos^()*

RESUMO

Este artigo é fruto de uma dissertação de mestrado (julgada em Janeiro de 1.998 na FEA-USP) que examina as estratégias de atuação em serviços pelas empresas fabricantes de equipamentos de informática no Brasil e como se dá sua operacionalização, além de apontar os resultados mercadológicos obtidos por elas.

Baseado no modelo de estratégia competitiva de Michael Porter e nos seus desdobramentos em serviços por Karl Albrecht, Irineu Giannesi e Henrique Corrêa, foi elaborado e enviado um questionário às 100 maiores empresas de informática do país. Quarenta dessas empresas enviaram os questionários respondidos. Esses dados foram analisados através de técnicas estatísticas multivariadas, e, como resultado foram identificados 4 segmentos de empresas com diferentes tipos de estratégia de atuação em serviços. Para cada tipo de estratégia foram identificadas as formas de operacionalização e características básicas das empresas componentes e os resultados mercadológicos obtidos decorrentes dessas estratégias.

^(*) Engenheiro de Produção pela Escola Politécnica - EPUSP; pós-graduação em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas; mestre em Administração de Empresas pela FEA/USP. E-mail: eduardos@itautech-philco.com.br.

INTRODUÇÃO

No contexto da globalização, o Brasil faz sua conexão com o mundo através de produtos de *hardware* e *software*. Esse parque computacional deve ser mantido em pleno funcionamento. A maneira como as empresas fabricantes desses equipamentos lidam com essa questão no Brasil foi o foco deste estudo.

OBJETIVO

Identificar e discriminar as estratégias de atuação em serviços pelas empresas fabricantes de equipamentos de informática no Brasil, elucidando como se dá sua operacionalização e quais os resultados mercadológicos alcançados.

METODOLOGIA UTILIZADA

Foi elaborado um questionário de auto-preenchimento com 39 perguntas. Esse questionário foi enviado às 100 maiores empresas de informática do Brasil. Dos 100 questionários enviados, 40 retornaram. Para a elaboração do questionário foram utilizados os seguintes conceitos básicos:

Empresas Fabricantes de Equipamentos de Informática

Foi feito um estudo preliminar sobre a evolução recente dessas empresas no Brasil e no mundo para que fossem identificadas tendências, particularidades de cada diferente segmento do setor, as características estruturais do setor e seu grau de competitividade no Brasil, além da análise das estratégias utilizadas pelos diversos segmentos do setor de informática no Brasil. Foi feito ainda um levantamento histórico sobre a questão da garantia agregada aos produtos de informática.

Foram utilizadas fontes de dados secundárias (publicações especializadas como DATAMATION, DATAQUEST, EXAME INFORMÁTICA, etc.).

Atuação em Serviços

Foram analisados diversos conceitos de autores especializados em Serviços, procurando traduzi-los de maneira a verificar como as empresas utilizam-nos no Brasil. De acordo com Gianesi&Corrêa (1994), os serviços de informática são serviços profissionais com ênfase nas pessoas, *front office*, no processo e com alto grau de contato, personalização e autonomia. O cliente está, geralmente, buscando no fornecedor do serviço uma capacitação de que não dispõe.

Aspectos básicos abordados na obra de autores como Albrecht e Lovelock foram utilizados, tais como:

- momento da verdade – instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor da empresa prestadora de serviços e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço;
- ciclo do serviço – uma espécie de mapa dos momentos da verdade, descrevendo o caminho percorrido pelos clientes para desfrutar dos serviços oferecidos;
- gestão da capacidade e demanda – avaliação da capacidade existente, previsões de necessidades futuras de capacidade, avaliação do impacto da decisão a respeito da capacidade sobre a qualidade do serviço prestado;
- estratégia de operações – envolve definições quanto ao projeto do serviço, processo/tecnologia empregado, instalações, força de trabalho, qualidade, organização, administração de filas e fluxos, sistemas de informação, gestão de materiais, gestão do cliente, medidas de desempenho, controle das operações e sistemas de melhoria;
- critérios de avaliação e medidas de desempenho.

Estratégias de Atuação

Utilizando o conceito das 5 forças competitivas de Michael Porter (1985), foi elaborada a figura 1 (página 3) onde pode ser observada a

atuação dessas forças para a atuação em serviços pelas empresas fabricantes de equipamentos de informática no Brasil.

Três estratégias básicas de atuação foram explicitadas por Giansi&Corrêa a partir de Michael Porter:

- a utilização de serviços como diferencial competitivo;
- a utilização de serviços como atividade interna de apoio em uma empresa;
- a utilização de serviços como centros de lucro autônomos.

Outro conceito utilizado advindo de Michael Porter foi o de cadeia de valores, que revela as diversas ligações e conexões entre setores distintos de uma empresa.

Resultados Mercadológicos

Foram utilizados conceitos simples de participação de mercado e receita bruta, advinda da atuação em serviços, para medir o desempenho de cada diferente estratégia identificada.

Tratamento Estatístico

O tratamento estatístico dos dados foi baseado no modelo de Isaías Custódio (1989) que foi também a inspiração maior para a confecção do questionário utilizado.

Após a aplicação de técnicas estatísticas diversas (análise de frequência, análise de confiabilidade de escala, análise fatorial, análise de cluster, análise discriminante, análise de variância e análise de correspondência), os dados puderam ser agrupados revelando a existência de 4 estratégias distintas e bem definidas.

Apresentação dos Resultados

Foram identificados 4 tipos de estratégias, cujas características básicas estão resumidas no quadro 1 (páginas 4 e 5).

Estratégia 1 - Diferencial Competitivo - 22,50% das Empresas

Esta estratégia demonstra uma preocupação com a imagem da atividade de Serviços associada a comercialização dos equipamentos, formando um pacote único de solução ao cliente com foco na própria atividade e um grau de terceirização baixo, pois as empresas deste segmento estruturaram-se para poder operar em Serviços diretamente.

Existe uma preocupação em oferecer ao cliente uma solução diferenciada, com valor agregado perceptível.

A empresa procura estruturar-se para efetuar os consertos dos módulos danificados, possuindo, portanto, um corpo técnico treinado e um Laboratório bem aparelhado. Conceitos modernos de gestão de materiais são utilizados com cautela, dada a preocupação com a falta de peças sobressalentes, o que pode acarretar grande insatisfação para os clientes.

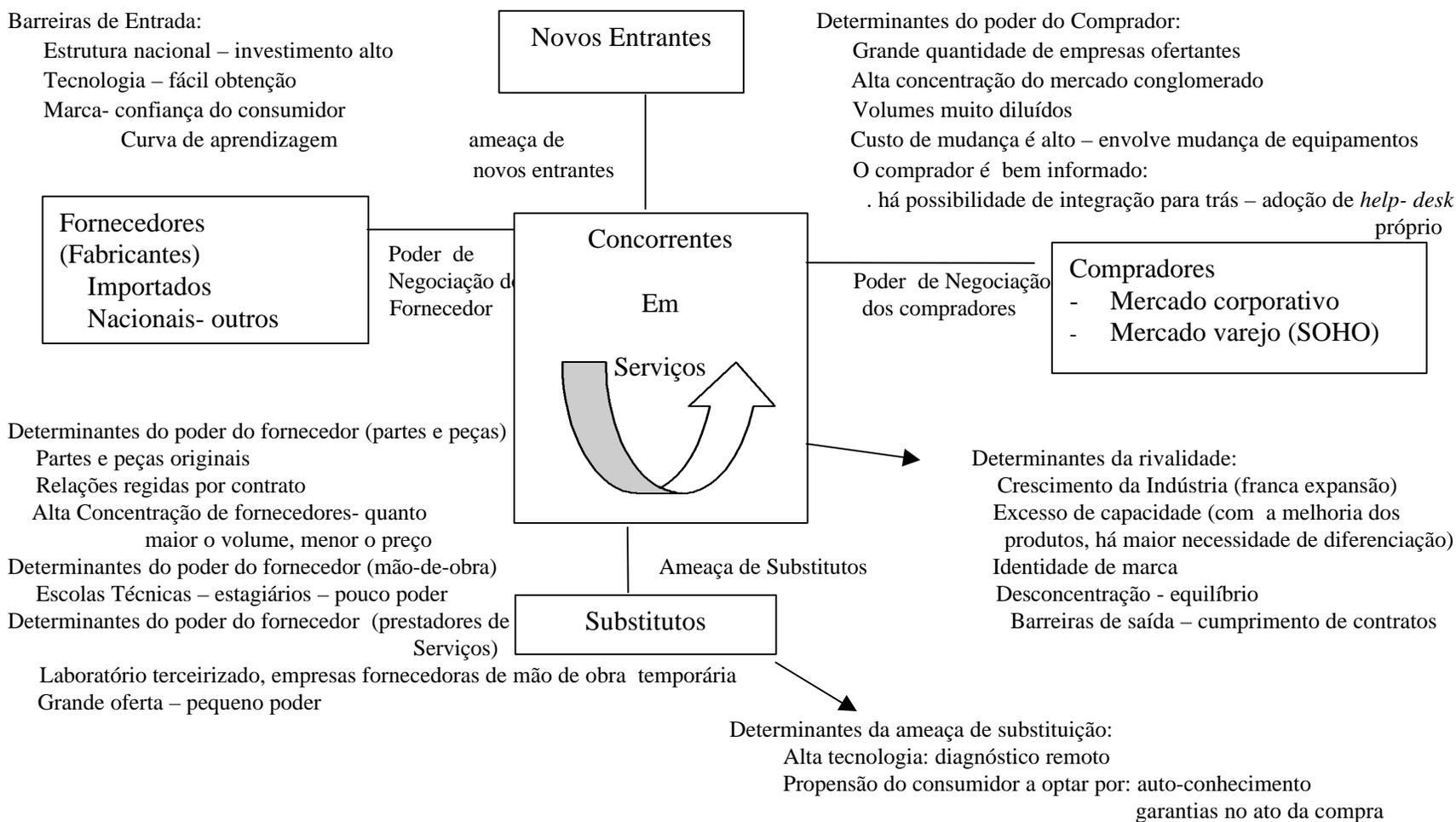
Laboratório aparelhado, equipe de campo apta e treinada e estoque alto revelam uma preocupação em atender bem o cliente, não importando os custos que isso acarrete. O foco da empresa é a comercialização dos equipamentos, porém para diferenciar-se dos concorrentes ela opta por montar um estrutura que lhe permita oferecer aos clientes serviços complementares que atendam seus anseios, importando-se pouco com os custos decorrentes dessa operação. A conquista e manutenção de seu mercado é mais importante.

Resultados Mercadológicos

As empresas faturam entre 10 e 50 milhões de reais anuais. Fazendo a média ponderada de faturamento obtemos cerca de 40 milhões de reais anuais.

O faturamento em Serviços, na maioria das empresas, é de 1 a 5 milhões de reais anuais e a média é de 5 milhões de reais anuais.

Figura 1 – As 5 Forças Competitivas de Michael Porter para Atuação em Serviços pelos Fabricantes de Computadores no Brasil



Quadro 1 - Quadro-Resumo de Comparação entre as Estratégias

CARACTERÍSTICAS	ESTRATÉGIA DIFERENCIAL COMPETITIVO	ESTRATÉGIA CENTRO DE LUCRO	ESTRATÉGIA CENTRO DE CUSTO	ESTRATÉGIA ATIVIDADE INTERNA
Número de empresas na amostra	9	11	11	9
Estratégias de Atuação (Ações empreendidas pelas empresas – delineadas pelas estratégias)	<ul style="list-style-type: none"> - Ressaltam em propaganda seus serviços agregados aos produtos. - Efetuam conserto em módulos danificados 	<ul style="list-style-type: none"> - Fazem propaganda específica de serviços. - Possuem gestão de materiais utilizando conceitos modernos - Possuem estrutura específica para elaboração/criação de novos serviços. - Possuem controle rígido sobre os preços das vendas. - Fazem acompanhamento sistemático da <i>performance</i> dos seus produtos. - O cliente influencia muito na geração de idéias de novos serviços. - Procuram antecipar as necessidades dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizam somente a troca de módulos danificados, sem consertá-los. - Oferecem serviços padronizados aos quais os clientes devem adaptar-se. 	<ul style="list-style-type: none"> - O setor de Assistência Técnica das empresas participa somente na etapa de pós-venda, quando da elaboração de novos produtos.
Modalidades de serviços oferecidos	<ul style="list-style-type: none"> - Suporte a <i>Software</i> - Assistência Técnica de seus próprios produtos - Telesuporte gratuito - Telesuporte Pago - Treinamento Técnico 	<ul style="list-style-type: none"> - Assistência Técnica de seus próprios produtos - Telesuporte gratuito - Treinamento Técnico - Assistência Técnica a equipamentos de outros fabricantes - Suporte a <i>software</i> - Alocação de técnicos residentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Assistência Técnica de seus próprios produtos - Suporte a <i>software</i> - Telesuporte gratuito - Treinamento Técnico 	<ul style="list-style-type: none"> - Assistência Técnica de seus próprios produtos - Treinamento Técnico - Telesuporte gratuito - Suporte a <i>software</i> - Telesuporte Pago - Assistência Técnica a equipamentos de outros fabricantes
Segmentos de Atuação	<ul style="list-style-type: none"> - Automação Bancária - Automação Comercial - Redes Locais 	<ul style="list-style-type: none"> - Automação Bancária - Automação Comercial - Redes Locais - Microcomputadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Microcomputadores - Automação Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> - Microcomputadores - Impressoras - Monitores - Redes Locais

CARACTERÍSTICAS	ESTRATÉGIA DIFERENCIAL COMPETITIVO	ESTRATÉGIA CENTRO DE LUCRO	ESTRATÉGIA CENTRO DE CUSTO	ESTRATÉGIA ATIVIDADE INTERNA
Horário de Atendimento	- Comercial	- 24 horas, 7 dias da semana	- Comercial	- Comercial
Cobertura Geográfica	- Nacional	- Nacional	- Nacional	- Nacional limitada
Forma de Cobrança	- Contrato	- Contrato	- Atendimento Balcão - Garantia Completa - Contrato	- Contrato
Período de Garantia	- 1 ano ou menos	- 1 ano ou menos	- 1 ano ou menos	- 1 ano ou menos
Tipo de Garantia	- Balcão	- Balcão	- Balcão	- Balcão
Estrutura das Empresas (Departamentos existentes)	- Telesuporte - Assistência Técnica - Laboratório de Reparos - Treinamento - Suporte a <i>Software</i> - Faturamento - Logística e Planejamento de materiais - Administração de vendas - Administração de Produtos em garantia	- Assistência Técnica - Laboratório de Reparos - Treinamento - Faturamento - Administração de Produtos em garantia - Administração de vendas - Implantação - Suporte a <i>Software</i> - Telesuporte - Logística e Planejamento de materiais	- Assistência Técnica - Telesuporte - Logística e Planejamento de materiais - Treinamento - Administração de vendas - Administração de Produtos em garantia	- Assistência Técnica - Telesuporte - Treinamento - Logística e Planejamento de materiais - Administração de Produtos em garantia
Estruturação Jurídica/Organizacional	- Personalidade jurídica própria, totalmente pertencente ao grupo da empresa fabricante.	- Diretoria da empresa fabricante	- Personalidade jurídica própria, totalmente pertencente ao grupo da empresa fabricante.	- Gerência da empresa fabricante
Nacionalidade	- Nacionais, sem associação com empresas multinacionais	- Multinacionais com fábrica de equipamentos no Brasil	- Multinacionais com representação comercial no Brasil	- Nacionais, sem associação com empresas multinacionais
Prestação de Serviços	- Equipe própria	- Equipe própria	- Equipe própria	- outra empresa, regime de parceria
Comercialização de Equipamentos	- 2 a 3 canais de distribuição - equipe de vendas própria - vendas autorizadas, não exclusivas	- 2 a 3 canais de distribuição - equipe de vendas própria - vendas autorizadas, exclusivas	- 2 a 3 canais de distribuição - equipe de vendas própria - vendas autorizadas, não exclusivas	- 1 a 2 canais de distribuição - equipe de vendas própria - equipe de agentes de venda
Comercialização de Serviços	- Agregada aos produtos	- Não agregada aos produtos	- Não agregada aos produtos	- Não agregada aos produtos
Número de Funcionários	- 50 a 250	- 250 a 1000	- 250 a 1000	- 50 a 250
Número de Funcionários em Serviços	- 1 a 25	- 250	- 25 a 100	- 1 a 25

A relação entre o faturamento em Serviços e o faturamento total é de 12,26%, oscilando entre 4,55% e 24,00%.

Das 9 empresas identificadas com a estratégia **Diferencial Competitivo**, 22% consideraram-se líderes no seu mercado de atuação e outras 22% vice-líderes. A distribuição é muito homogênea pois 11% das empresas julgam-se em terceiro, quarto e entre o quinto e décimo lugares. Os demais 22% estão do décimo lugar em diante. A média foi o quarto lugar.

Estratégia 2 - Centro de Lucro - 27,50% das Empresas

As empresas encaram a atividade de Serviços como um centro de lucro específico, uma atividade com fim em si mesma. Procuram efetuar propaganda de seus serviços para poder comercializá-los, estão atentas às necessidades dos clientes em relação ao tipo de serviço a ser prestado, e possuem uma gestão de operação preocupada em gerar resultados, isto é, com baixos custos e altas receitas. O controle da operação é explicitado pela existência de estrutura específica para elaboração/criação de novos serviços, o rígido acompanhamento em relação aos preços praticados pelas revendas, utilização de conceitos modernos de gestão de materiais minimizando os custos de estoque de peças sobressalentes, acompanhamento sistemático da performance dos produtos, pois os custos de atendimento são diretamente proporcionais aos índices de falhas dos equipamentos mantidos.

Existe, portanto, uma clara preocupação de mercado, visando atender os clientes, tendo sempre em mente fazê-lo de maneira a otimizar o resultado, com o menor custo. Isto caracteriza a gestão de negócio.

As empresas procuram atender as necessidades específicas de cada cliente, sem utilizar serviços altamente padronizados. Isto significa que o controle de custos não perde a visão de satisfazer em primeiro lugar o cliente. Segundo a estratégia destas empresas, de nada adiantaria manter um serviço a baixo custo mas que não atendesse os anseios do cliente.

Quanto à operação de serviços, observamos a presença de mecanismos de controle como as estatísticas no tocante a reincidência de atendimento, sucesso de instalação e acompanhamento do número de falhas. Verificamos a importância dada a autonomia dos gerentes de serviços ao treinamento e a atualização tecnológica feita de maneira independente do restante da empresa.

Verificamos também a preocupação em efetuar o conserto dos módulos danificados, refletindo uma atenção, não somente quanto a qualidade do serviço, mas também quanto a sua rentabilidade, pois é uma atividade que bem gerenciada traz lucro à empresa.

Quando da elaboração de novos produtos na empresa o setor de Assistência Técnica não participa somente da etapa de pós-venda, pois desde a concepção do produto aspectos como a manutibilidade devem ser observados. O fato da interação com área de manufatura ser mais importante para o sucesso da operação de serviços do que a interação com a área de Vendas/Marketing reforça esse aspecto.

Resultados Mercadológicos

A maioria das empresas fatura entre 10 e 50 milhões de reais. Fazendo a média ponderada de faturamento, obtemos 80 milhões de reais anuais.

O faturamento em Serviços na maioria das empresas é de mais de 20 milhões de reais anuais e a média é de 9 milhões de reais anuais.

A relação entre o faturamento em Serviços e o faturamento total é de 16,95%, oscilando entre 3,13% e 48,42%.

Das 11 empresas identificadas com a estratégia **Centro de Lucro**, 37% consideraram-se líderes no seu mercado de atuação. Das demais empresas, 9% consideraram-se em terceiro, 27% do quinto ao décimo lugar e outros 27% do décimo lugar em diante. A média foi o quinto lugar.

Estratégia 3 - Centro de Custo - 27,50% das Empresas

Completamente antagônicas em relação às estratégias 1 e 2, existe uma excessiva preocupa-

ção com os custos de operação, quer seja na padronização de serviços, quer seja no enxugamento da estrutura (menor número de departamentos) e na operação de troca de módulos sem consertá-los.

Há forte controle de gastos, sem muitas preocupações com o mercado, como indica a pouca preocupação com propaganda. A gestão de materiais visa reduzir o estoque de sobressalentes e o acompanhamento de performance a redução no volume de intervenções de campo e laboratório.

Revelando um caráter ambíguo, verificamos que há também uma atenção com as necessidades dos clientes e com a qualidade de alguns aspectos da operação como treinamento constante e atualização tecnológica. Outro aspecto de gestão está relacionado à concessão de autonomia aos Gerentes de Serviços.

Resultados Mercadológicos

A maioria das empresas fatura entre 1 e 5 milhões de reais . Fazendo a média ponderada de faturamento por classes obtemos 40 milhões de reais anuais.

O faturamento em Serviços na maioria das empresas é de 1 a 5 milhões de reais e a média é de 5 milhões de reais anuais.

A relação entre o faturamento em Serviços e o faturamento total é de 10,55%, oscilando entre 3,46% e 23,96%.

Das 11 empresas caracterizadas com a estratégia **Centro de Custo**, 9% consideraram-se líderes no seu mercado de atuação e outras 18% vice-líderes . A distribuição é muito homogênea pois 18% das empresas julgam-se em terceiro, 9% em quarto, 18% entre o quinto e décimo lugares. Os demais 27% estão do décimo lugar em diante. O posicionamento médio foi o quinto lugar.

Estratégia 4 - Atividade Interna - 22,50% das Empresas

O setor de serviços é encarado como mais uma atividade interna da empresa, com funções

de apoio a outras áreas, sem preocupações de geração de receitas.

Pouca importância é dispensada aos clientes e há uma aparente preocupação em não alocar muitos recursos financeiros à atividade de Serviços. A atividade de Serviços existe porque é necessária ao funcionamento do restante da empresa.

Resultados Mercadológicos

A maioria das empresas fatura entre 10 e 50 milhões de reais . Fazendo a média ponderada de faturamento obtemos 60 milhões de reais anuais.

O faturamento em Serviços na maioria das empresas é de 1 a 5 milhões de reais e a média é de 6 milhões de reais anuais.

A relação entre o faturamento em Serviços e o faturamento total é de 10,14%, oscilando entre 5,65% e 13,92%.

Das 9 empresas caracterizadas com a estratégia **Atividade Interna**, 22% consideraram-se líderes no seu mercado de atuação e outros 11% vice-líderes . 11% das empresas julgam-se em terceiro, 0% em quarto, 22% entre o quinto e décimo lugares. Os demais 33% estão do décimo lugar em diante. A média foi o sexto lugar.

Comparação entre as Estratégias

A partir do quadro resumo (páginas 4 e 5) podemos observar as diferenças de tamanho, mercado de atuação, estrutura gerencial, formas de comercialização, etc., dentre as empresas que adotam cada uma das estratégias descritas no item 4.

Um parâmetro utilizado para comparação de *performance* entre as estratégias foi a relação média entre faturamento de serviços e faturamento total. Segundo dados da revista *Datamation* para os anos de 1995, 1996 e 1997, essa relação obteve o valor médio de 10,00% para as 100 maiores empresas de informática do mundo. Sob este critério a estratégia de Centro de Lucro apresentou o melhor resultado seguida do Diferencial Competitivo, Centro de Custo e por último a Atividade Interna.

Quanto à fatia de mercado houve um grande nivelamento entre as empresas que adotaram as 4 estratégias, embora possamos ordená-las colocando em primeiro lugar o Diferencial Competitivo seguido de Centro de Lucro e Centro de Custo, com Atividade Interna em último lugar.

Recomendações às Empresas Fabricantes de Equipamentos de Informática no Brasil

Definição de uma Estratégia

Seja qual for a opção escolhida, qualquer estratégia é melhor do que nenhuma estratégia. Dentre os autores analisados nesta pesquisa e mesmo da experiência do autor no ramo, essa afirmação é uma unanimidade. Agir de maneira dispersa e desfocada é um convite ao acúmulo de prejuízos e fracassos na atividade de serviços.

Nesta pesquisa foram identificadas 4 estratégias predominantes, sendo que a estratégia Centro de Custo é uma combinação das estratégias Centro de Lucro e Atividade Interna. Obviamente, uma empresa pode optar por adotar uma quinta ou ainda uma sexta estratégia. Alertamos, no entanto, que o comportamento operacional dentre as 40 empresas pesquisadas enquadraram-se nas 4 estratégias descritas anteriormente.

Empresas que Pretendem Utilizar Estratégia de Atuação em Serviços como Diferencial Competitivo

As empresas que adotam esta estratégia operam preferencialmente no mercado de Redes Locais, Automação Bancária e Automação Comercial. São empresas nacionais sem associação com empresas multinacionais.

Recomenda-se que essas empresas devam investir em propaganda associando e ressaltando os serviços disponíveis ao comprador de seus produtos. Os serviços devem ser comercializados agregados aos produtos.

As empresas devem ter em mente que para utilizar-se de Serviços como Diferencial Competitivo os aspectos do custo da operação são relegados a um segundo plano e é importante acom-

panhar a viabilidade da empresa como um todo, sem tirar conclusões precipitadas em decorrência de prejuízos na atuação em serviços, por exemplo. Não podem esquecer-se que esse prejuízo reflete-se em lucro, se gerenciado corretamente, na venda dos equipamentos.

É imperativo a utilização de equipe própria, bem treinada e apta ao conserto de módulos danificados.

O estoque de sobressalentes deve ser dimensionado de maneira a não permitir atrasos de atendimento. Também é necessário um controle rigoroso das informações referentes ao grau de sucesso da operação de serviços.

Os serviços podem ser oferecidos no horário comercial (salvo casos excepcionais como, por exemplo, o suporte a um servidor de rede responsável pelo sistema de operações de uma fábrica que opere 24 horas por dia) com abrangência nacional através de contrato.

Em relação à estrutura da empresa, recomenda-se uma equipe de serviços com no máximo 10% do total de funcionários da empresa, não excedendo a 500.

Empresas que Pretendem Utilizar Estratégia de Atuação em Serviços como Centro de Lucro

As empresas que adotam esta estratégia operam, preferencialmente, no mercado de Microcomputadores, Redes Locais, Automação Bancária e Automação Comercial. São empresas multinacionais com fábrica de equipamentos no Brasil.

Recomenda-se que essas empresas devam investir em propaganda específica de serviços. Os serviços devem ser comercializados desagregados dos produtos, de preferência através de equipe de vendas própria. Além disso deve haver uma estrutura própria de criação/elaboração de novos serviços. Os custos extras de comercialização, decorrentes dessa opção, são facilmente suplantados pelas oportunidades de negócio que são vislumbradas por uma equipe comercial, focada em serviços.

As empresas devem ter em mente que para utilizar-se de Serviços como Centro de Lucro,

devem ser observados dois aspectos antagônicos ao mesmo tempo: atender ao cliente e manter o custo de operações baixo. A unidade de Serviços deve ser avaliada separadamente do restante da empresa. De preferência deve ter o *status* de diretoria.

É imperativo a utilização de equipe própria, bem treinada e apta ao conserto de módulos danificados. A terceirização pode ser efetuada para regular a demanda de serviços.

Deve haver uma gestão de materiais moderna otimizando a oferta de peças sobressalentes.

Os serviços devem ser oferecidos de preferência com cobertura total 24 horas por dia, em ao menos um município importante do país. A abrangência deve ser nacional e a forma de cobrança indicada é o contrato.

Em relação à estrutura da empresa recomenda-se uma equipe de serviços com no máximo 20% do total de funcionários da empresa, não excedendo a 1500.

Empresas que Pretendem Utilizar Estratégia de Atuação em Serviços como Atividade Interna

As empresas que adotam esta estratégia operam preferencialmente no mercado de Microcomputadores, Impressoras, Monitores e Redes Locais. São empresas nacionais sem associação com empresas multinacionais.

Para estas empresas Serviços é uma atividade para a qual não possuem vocação e o ideal é a intensa terceirização, de preferência com uma outra empresa em regime de parceria, a fim de não ter de arcar com custos de administração de uma grande rede de revendas e postos de atendimento autorizados.

Os serviços podem ser oferecidos no horário comercial com abrangência nacional limitada aos maiores municípios, cobrados através de contrato.

Em relação à estrutura da empresa recomenda-se uma equipe de serviços com no máximo 5% do total de funcionários da empresa, não excedendo a 50.

Empresas que Pretendem Utilizar Estratégia de Atuação em Serviços como Centro de Custo

As empresas que adotam esta estratégia operam, preferencialmente, no mercado de Microcomputadores e Automação Comercial. São empresas multinacionais sem fábrica de equipamentos no Brasil, mas com representação comercial.

Recomenda-se que essas empresas devam investir na padronização das operações, mantendo uma equipe própria de atendimento. Devem ser efetuadas trocas de módulos danificados, visando minimizar os custos com laboratório de reparos. Como tratam-se de empresas multinacionais sai mais barato trocar o produto danificado com a matriz, ou simplesmente jogá-lo fora. O controle dos custos da operação de serviços deve ser muito rígido, valendo-se de bons sistemas de informação que permitam esse acompanhamento.

A terceirização deve ser feita de maneira relativa e criteriosa a fim de não prejudicar a imagem da empresa com um mal fornecedor de serviços. Além disso não deve-se terceirizar serviços em que a empresa considere-se competente.

Os serviços devem ser comercializados desagregados dos produtos, através da mesma equipe de vendas de equipamentos ou utilizando revendas não exclusivas.

Os serviços podem ser oferecidos no horário comercial. A abrangência deve ser nacional e a forma de cobrança indicada é o contrato ou a cobrança eventual no balcão.

Em relação à estrutura da empresa, recomenda-se uma equipe de serviços com no máximo 10% do total de funcionários da empresa, não excedendo a 250.

Implicações dos Resultados Alcançados

Fabricantes de Equipamentos de Informática que Atuam no Brasil

De uma maneira geral poderíamos traçar o seguinte resumo:

- As empresas que adotam a estratégia Centro de Lucro são empresas com uma estrutura

grande (tanto em funcionários como em unidades organizacionais) que devem atentar à operação com baixos custos procurando sempre atender às exigências do mercado. Essas empresas já possuem um *know-how* de atuação oriundo de suas matrizes internacionais. Com bons resultados mercadológicos, são empresas líderes em seus segmentos de atuação. Essas empresas não serão desbancadas de sua posição confortável de mercado facilmente. Este é um alerta para as demais empresas que pretendam adotar a estratégia Centro de Lucro. Embora os resultados esperados sejam os mais positivos, o risco de fracasso é grande, devido ao alto custo da operação.

- As empresas que adotam a estratégia de Diferencial Competitivo devem possuir estruturas mais enxutas e inteligentes. Manter um corpo técnico de tamanho médio, mas um grande contingente de especialistas, que serão os responsáveis por agregar valor aos produtos da empresa. É muito importante para estas empresas divulgar sua potencial vantagem em relação à oferta de serviços. A tendência à terceirização dos serviços prestados neste segmento ainda é pequena mas deve aumentar, concentrando-se os esforços próprios no suporte de segundo nível (retaguarda).
- As empresas que adotam a estratégia de Atividade Interna devem continuar com um processo de terceirização crescente. Como seu objetivo é fornecer os serviços essenciais, indispensáveis, procurará, sempre que possível, repassar esta responsabilidade à terceiros, ciente de que Serviços não é o foco de suas atenções e competência.
- Procurará manter uma estrutura pouco onerosa com mais responsabilidades de gerenciamento e controle do que de gestão de operação. É um segmento que caminha na contra-mão da tendência internacional de utilizar os serviços para obter maiores margens de lucro. Entretanto, como não possui esse perfil, não se atreve a fazê-lo.
- As empresas que adotam a estratégia de centro de custo são tipicamente as empresas

multinacionais que ainda estão num processo inicial de operação no Brasil. Comercializam seus produtos aqui com filiais ou representantes comerciais, nas não os produzem localmente, ao menos por enquanto. Possuem estruturas de serviços relativamente pequenas, mas especializadas.

- São empresas preocupadas em manter uma imagem de credibilidade junto aos clientes porém extremamente atentas aos custos da operação. Provavelmente a consolidação de suas operações no país deve levá-las a adoção de outras estratégias de atuação. As de maior êxito migrarão provavelmente para estratégia de Centro de Lucro ou Diferencial Competitivo e as demais para Atividade Interna, a fim de apenas manter o país como mais uma fonte de receitas.

Fabricantes de Equipamentos de Informática ou Empresas Representantes desses Fabricantes que Pretendem Atuar no Brasil

A estratégia de atuação mais recomendada é a de Centro de Custo. Conforme relatado no parágrafo anterior, trata-se de uma posição transitória, mutável, que pode, porém, durar muitos anos. Esta estratégia reforça ao cliente que ele pode adquirir produtos sem receio de que não terá o suporte adequado posteriormente. No entanto estas empresas devem investir num corpo técnico mínimo para poder repassar esse *know-how* a terceiros credenciados. Embora a maioria das empresas multinacionais já tenham atuação destacada no país, o mercado brasileiro de informática é um dos mais emergentes do mundo e provavelmente deva começar a chamar a atenção de empresas médias, com atuação global mais restrita.

Empresas Prestadoras de Serviços de Informática

Essas empresas devem estar atentas aos processos de terceirização arraigados nas estratégias de Atividade Interna e Centro de Custo das em-

presas fabricantes de Informática. Estas empresas representam o outro lado da moeda em relação às estruturas enxutas de suporte e assistência técnica.

Elas devem procurar associar-se entre si para obter um alcance geográfico amplo e ter poder de barganha junto às empresas fabricantes. O ideal é o estabelecimento de parcerias com diversos fabricantes distintos, abrindo-lhes o leque de opções de atendimento ao cliente.

Como o segmento é extremamente pulverizado, provavelmente, haverá um processo de fusão e eliminação das empresas que menos investem em relação à cooperação tecnológica e treinamento com os fabricantes. Logicamente, ainda há muito espaço para o atendimento do mercado SOHO (Small office, Home office) pelas empresas menores, entretanto o lucro advindo dessa atividade não deve permitir maiores aspirações à seus dirigentes/proprietários.

Clientes e Usuários de Equipamentos de Informática

Devem estar atentos, sobretudo, em relação às condições de garantia dos equipamentos comprados. Verifique se existe algum ponto de assistência técnica em sua cidade, qual o horário de funcionamento e qual o preço de uma visita técnica. Atente, também, para existência do tele suporte. Do exposto nesta pesquisa é provável que as empresas que adotam a estratégia Centro de Lucro devam oferecer um serviço melhor, mais confiável e menos oneroso.

Sociedade de Maneira Geral

Conforme descrito no início deste trabalho, o fenômeno da globalização foi viabilizado pela indústria da informação. Manter os sistemas operantes e ativos é de vital importância para qualquer nação. A pesquisa demonstra como algumas empresas estão lidando com este fato e o perigo que se oculta na disseminação de uma cultura do tipo atividade interna pelo setor. E a pressão por melhores serviços e a exigência de um leque de opções que atenda às necessidades

da sociedade que fará com que as empresas tenham uma postura responsável, visando solucionar quaisquer possíveis problemas na operação do sistema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBBRECHT, K.; BRADFORD, L. J.** – *Serviços com Qualidade – A Vantagem Competitiva*, Makron Books, São Paulo, 1.992.
- CUSTÓDIO, I.** – “Padrões de Inovação e Estratégia Competitiva na Indústria Nacional Fabricante de Computadores”, Tese de Doutorado – FEA, São Paulo, 1.989.
- GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L.** – *Administração Estratégica de Serviços*, Atlas, 1.994.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C.** – “*Multivariate Data Analysis with Readings*”, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1.996.
- LOVELOCK, C.H.** – “*Managing Services – Marketing, Operations and Human Resources*”, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1.992.
- PORTER, M. E.** – *Vantagem Competitiva*, Campus, Rio de Janeiro, 1.985.
- SANTOS, E.** – “Estudo das Estratégias de Atuação em Serviços pelas Empresas Fabricantes de Equipamentos de Informática no Brasil”, Dissertação de Mestrado – FEA, São Paulo, 1.998.