

Unidade 1: Introdução ao Empreendedorismo
Tópico 1: Conceitos de Empreendedor e Empreendedorismo
Prof. Daniel Caetano

Objetivo: Apresentar as razões para o estímulo do empreendedorismo e o que é empreendedorismo

Bibliografia:

- DOLABELA, F. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Ed. Cultura, 1999.

Introdução

Situação Atual:

- Formação de "empregados"
- *Know How x Know Why*
- Ensinar x Aprender Empreendedorismo

Razões para Formação de Empreendedores

- Auto-Realização : empreendimento à imagem de seu criador, sua realização
- Estimular o desenvolvimento + desenvolvimento local
 - Importância da Pequena Empresa
 - Ampliação da base tecnológica
 - Responder ao desemprego
- Evitar armadilhas
 - Regra da Falência
 - Falácia da Ratoeira
 - Idéia x Oportunidade
- Reorientar estudo e ensino
 - Velocidade das Mudanças: criatividade para acompanhar mudanças
 - Tendências Internacionais: empreendedorismo é "febre"
 - Profissional que o Mercado exige:
 - trabalhar em equipe
 - comunicação verbal e escrita
 - apresentação de idéias
 - dimensionamento do tempo
 - autonomiza para aprender
 - habilidades técnicas
 - Ética: influência dos empreendedores
 - Cidadania: consciência social

Formas de Empreender: Pequena Empresa x Auto-Emprego

Conceitos

entrepreneur: do francês, século XII: "aquele que incentiva brigas"

Século XVIII: aquele que cria e conduz projetos e empreendimentos

Schumpeter: associou à inovação e desenvolvimento econômico

Empreendedorismo: tradução livre de *entrepreneurship*, "palavra utilizada para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens seu sistema de atividades, seu universo de atuação".

Empreendedor: aquele que se dedica à geração de riquezas (financeira/conhecimento)

- conhecimentos => produtos e serviços
- geração de conhecimento
- inovação em marketing, produção, organização...

Universidade = Produção!

Objetivo: beneficiar o ser humano

Não é um acúmulo de conhecimentos, é uma análise e assimilação de:

- valores
- atitudes
- comportamentos
- percepção do mundo e de si mesmo

Voltados para atividades em que fazem parte:

- risco
- capacidade de inovar
- perseverar
- conviver com incerteza

Empresa tem a cara do dono => indissociável.

Empreendedor:

- desenvolve visão
- persuade terceiros (investidores / sócios / colaboradores)

Atributos:

- energia
- perseverança
- paixão
- identificar oportunidades e agarrá-las => transformar em negócio lucrativo

Ter Recursos x Conseguir Recursos

Dinheiro não é o fim em si mesmo!

Tentativa e Erro

Administração de Empresas incluída no Empreendedorismo (Dolabela, 1999)
Não há gerência sem empreendimento

intra-empreendedorismo: estudo do empreendedorismo em grandes organizações.

Bibliografia

DOLABELA, F. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Ed. Cultura, 1999.

Unidade 1: Introdução ao Empreendedorismo

Tópico 2: O Mercado de Software

Prof. Daniel Caetano

Objetivo: Apresentar uma breve evolução histórica do mercado de software no Brasil e o panorama atual, no Brasil e mundial.

Introdução

No mundo:

Até o início da década de 1970, software era considerado algo custoso e praticamente não-vendável (poucas unidades vendidas): software era feito para vender computadores (o preço do software estava embutido em seu preço). A maioria dos softwares eram desenvolvidos "in house".

A maior parte do mercado era restrita à venda de hardware e suporte técnico.

De meados da década de 1970 até meados da década de 1990, com a popularização dos computadores pessoais e video-games, a produção de software para venda em massa tornou-se interessante; centenas de milhares de pequenas empresas produtoras de software surgiram no mundo.

De meados da década de 1990 até o início do ano 2000, a popularização da internet e a evolução mercadológica eliminou grande parte das pequenas empresas de software. Proliferação das empresas de serviço de informática, acompanhando a proliferação dos computadores e redes de comunicação. Produção de software centralizada em grandes empresas.

Do ano 2000 até os dias atuais, muitas grandes empresas passaram a terceirizar sua produção de software, cuidando apenas da publicação e distribuição do mesmo. Outras empresas continuam com produção interna de software. O mercado de serviços online passa a fazer parte do cotidiano das pessoas.

No Brasil:

Até o início da década de 1980, os computadores existiam praticamente apenas nas grandes corporações, bancos e universidades, com software desenvolvido "in house".

Do início da década de 1980 até o início da década de 1990, o Brasil viveu dentro de uma "reserva de mercado", onde a importação de equipamentos e software era oficialmente proibida. Foram desenvolvidos equipamentos nacionais "clonados" dos estrangeiros e o mercado de software nacional viveu sua época de ouro com o início de uma tênue popularização dos computadores pessoais.

Entretanto, muito do que se produzia em termos de software se assemelhava à produção de hardware: cópias piratas dos produtos importados com pequenas alterações para refletir o nome de uma empresa nacional. Esta época marcou o início do desrespeito à propriedade de software que fez com que a indústria nacional séria de hardware e software colapsasse frente à pirataria. Esse colapso culminou com a decisão de finalizar a reserva de mercado.

Do início da década de 1990 até o fim da década de 1990, o Brasil sofreu uma invasão de hardware e software estrangeiro, além dos sempre presentes produtos piratas, de mais baixo custo. O mercado de produção de software foi dizimado, restando apenas algumas poucas empresas maiores (e sérias) que continuaram a produzir software sob medida para gestão de empresas. Os serviços de informática neste período se limitavam muito à montagem de hardware (os computadores de marca praticamente "não tinham vez", pelo elevado preço) e serviços de comunicação online, através de modem, dominado por pequenas empresas.

Do fim da década de 1990 até os dias atuais, ocorreu a popularização da Internet, nas mãos de grandes empresas estrangeiras. Diversas tentativas em introduzir produção "em escala" de "software de prateleira" fracassaram na concorrência com produtos estrangeiros e consigo mesmas nas versões pirateadas, mas gradativamente o quadro vem melhorando. O mercado de serviços, por outro lado, cresceu muito, já que toda empresa tem uma área de tecnologia. Também o espaço para serviços prestados pela internet cresceu e tem sido mais ou menos comum uma pequena empresa criar serviços interessantes e tornar-se uma média ou grande empresa da noite para o dia, normalmente sendo incorporada por algum grande grupo.

Situação Atual

Mas como é, de um ponto de vista mais preciso, o mercado de software hoje?

Hoje o mercado de Tecnologia de Informação e Comunicação é o que mais cresce no mundo, crescendo cerca de 10% ao ano e com uma estimativa de movimentar em torno de 900 bilhões de dólares neste ano de 2008. Para se ter uma idéia, isso representa em torno de 70% do PIB brasileiro.

A produção de software é considerada hoje como uma área estratégica de independência e, hoje, representa em torno de 2% do PIB de países industrializados (no caso dos EUA, isso significa algo entre 200 e 300 bilhões de dólares), mas hoje deixa de ter foco apenas em centros como EUA, Alemanha e Japão.

Três grandes produtores de exportação de software são a Irlanda, Índia e Israel. O Brasil e a China produzem basicamente para seus mercados internos. Em 2001 a Índia movimentou 8,2 bilhões de dólares, dos quais 6,22 bilhões foram com exportação. No Brasil, o sétimo maior mercado de software do mundo, o total movimentado foi 7,7 bilhões de dólares (em software e serviços), mas apenas 100 milhões foi com exportação de software. Enquanto na Índia havia 350 mil empregados neste setor, no Brasil havia apenas 158 mil. A

ampliação da exportação é, portanto, um alvo interessante a se mirar para o futuro, como estratégia de crescimento.

Em termos de serviços, como vendas de soluções, existe uma necessidade de diminuir a dependência de produtos estrangeiros, que minam grande parte dos lucros com o pagamento de royalties. Nestes termos, o software livre tem sido um dos caminhos seguidos pelas empresas de serviços, como forma de reduzir seus custos e, assim, reduzir seus preços e continuarem competitivas.

Infelizmente, a estrutura de regulamentação do Brasil é adversa à produção de software em muitos aspectos, o já conhecido "custo Brasil", com pouco ou nenhum incentivo à exportação... sendo esta uma realidade com a qual é necessário lidar.

Uma outra dificuldade é a onipresente pirataria. Do software que é vendido no Brasil, cerca de 60% é pirata, considerando softwares usados em ambiente doméstico e corporativo. Isso significa que no ambiente doméstico a proporção é ainda mais desanimadora. Assim, o foco em produtos corporativos pode ser uma alternativa, mas a luta constante contra a pirataria é também importante por aqueles que pretendem atuar na área.

Documentos consultados:

Com Ciência - Liberdade para o software? Disponível em
<<http://www.comciencia.br/200406/reportagens/03.shtml>> Acessado em: 06/03/2008.

INFO Online - Mercado de software é 60% pirata no Brasil. Disponível em
<<http://info.abril.com.br/aberto/infonews/072007/11072007-15.shl>> Acessado em:
06/03/2008.

Webinsider - Brasil é o sétimo maior mercado de software Disponível em
<<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2003/04/27/brasil-e-o-setimo-maior-mercado-de-software/>> Acessado em: 06/03/2008.

Unidade 1: Introdução ao Empreendedorismo

Tópico 3: Planejamento Estratégico

Prof. Daniel Caetano

Objetivo: Apresentar o conceito de planejamento estratégico, e uma atividade de análise lúdica, através de identificação de elementos de empreendedorismo e planejamento no filme "1492".

Introdução

Um dos conceitos mais importantes é o conceito de "planejamento estratégico". Embora seja um conceito mais relativo à atividade do gestor do que à atividade do empreendedor, o empreendedor precisa ter em mente que ele quer que seu sonho tenha sucesso e, se tiver, o empreendimento precisará ser gerido.

Além disso, o empreendedor deve ter uma noção precisa do que ele pretende para o negócio que está propondo. O empreendedor deve saber exatamente para **onde** ele quer direcionar o seu negócio e, para isso, uma série de medidas precisarão ser tomadas em um futuro próximo para que os resultados sejam obtidos em um futuro relativamente distante.

A definição destas medidas cujo resultado se busca em um longo prazo é um processo chamado de Planejamento Estratégico de um empreendimento.

1. Mudanças no Ambiente

Independentemente da idéia que o empreendedor tenha em mente ou da oportunidade que ele encontre, ele não deve se enganar: os negócios são feitos de momentos. Aquela idéia e aquela oportunidade podem ser excelentes **naquele instante**, mas tão certo quanto $2+2=4$, o ambiente muda, o mercado muda, os consumidores mudam.

Quando se estuda o mercado passado e o atual, há a necessidade de realizar algumas suposições sobre o futuro e gerar os chamados "cenários" e, com base nestes, definir uma estratégia, isto é, um conjunto de medidas a serem tomadas ao longo do tempo para acomodar as mudanças que venham a ocorrer no ambiente em que a empresa está inserida.

Um bom planejamento estratégico tem que ser específico o suficiente para que possa ser implantado, mas também precisa ser flexível o suficiente para acomodar as diferentes possibilidades de cenários futuros, possibilitando revisões para ajuste do direcionamento.

Por exemplo: o mercado de serviços de informática brasileiro foi, em um determinado momento, direcionado à prestação de serviços de comunicação locais. Com a passagem do tempo, os usuários passaram a exigir um serviço de comunicação global, a internet. Este tipo

de necessidade foi prevista por muitas empresas e as primeiras a se adaptarem - provavelmente as que já possuíam tal possibilidade em seu planejamento estratégico - obtiveram sucesso, enquanto a maior parte de suas concorrentes fracassaram.

2. O Processo do Planejamento Estratégico

Os passos para a realização de um planejamento estratégico variam de caso a caso, mas é possível definir algumas atividades:

- Definição da Missão e Premissas Básicas - coerência de negocio
 - Qual é o negócio? Quem é o cliente? O que este cliente quer?
 - Em termos de necessidades, não de produtos (produtos mudam!)
- Análise de Mercado
 - Avaliação de dados históricos sobre: mercado, empresa e produto.
 - Avaliação da situação atual do produto.
 - Avaliação da atuação da concorrência.
- Elaboração de Cenários
 - Identificação de possíveis evoluções do mercado/necessidades/concorrência.
- Formulação de Objetivos
 - Dentro dos cenários identificados, como a empresa quer se posicionar?
- Elaboração de Estratégias (Programas de Ação e Execução)
 - Definição de "como atingir os objetivos identificados"
- Implementação, Feedback e Controle
 - Detalhes específicos de implementação.
 - Como avaliar o desenvolvimento da implementação.
 - Como atuar para corrigir os rumos da implementação.

Atividade Extra sobre o Filme 1492**1. Assista à primeira metade do filme e responda às seguintes questões (T1):**

A) Como empreendedor, quais defeitos você enxerga na forma de agir de Cristóvão Colombo? Cite pelo menos 3 e explique.

B) Como empreendedor, quais virtudes você enxerga na forma de agir de Cristóvão Colombo? Cite pelo menos 3 e explique.

2. Assista à segunda metade do filme e responda às seguintes questões (T2):

A) Qual foi um dos erros mais graves que Cristóvão Colombo cometeu, com relação ao negócio que propôs para seus clientes?

B) Próximo ao final do filme, quando Colombo é abandonado por todos durante a tempestade, seu intérprete indígena diz a ele "Você nunca aprendeu nossa língua". O que ele quis dizer com isso?

C) Considerando Colombo como um empreendedor, qual foi a característica de empreendedor que ele se "esqueceu" ao se tornar gestor?

D) No final do filme, Colombo se depara com seu principal financiador e diz: "Fui eu quem fiz, não você". O que ele quis dizer com isso? Por que isso era importante para Colombo, como empreendedor?

E) Praticamente no encerramento do filme, surge a afirmação: "A vida tem mais imaginação do que temos em sonhos". Qual significado você depreende desta frase?

Unidade 1: Introdução ao Empreendedorismo
Tópico 4: Marketing de Software
Prof. Daniel Caetano

Objetivo: Apresentar alguns conceitos importantes relativos ao marketing de software, e o fim da atividade sobre o filme, iniciada anteriormente.

Introdução

"Marketing" é a área do conhecimento que estuda vendas e os fatores relacionados a elas. O tema é, por certo, extenso e merece um curso todo - uma pós-graduação, talvez - aos que pretendem se dedicar a esta área. Entretanto, alguns conceitos fundamentais não podem ser totalmente desconhecidos do empreendedor: para surpresa de muitos, *vender software costuma ser mais difícil do que produzi-lo.*

Esta aula apresentará alguns destes conceitos e algumas das razões pelas quais eles são importantes. É importante ressaltar, entretanto, que não será feita uma exposição rigorosa dos conceitos de marketing, e sim uma apresentação informal de sua importância e pontos que devem ser cuidadosamente analisados no caso do marketing de software.

1. Conceitos Básicos em Marketing Software

Tipos de Produto: venda direta (soft específico ou genérico), revenda (soft medianamente específico ou genérico), e distribuidor (soft genérico).

Tipos de Cliente: os que prezam qualidade e os que prezam preço.

Tipos de Marketing: de resposta (produto responde à necessidade existente), de previsão (produto responde a uma possível necessidade futura, prevista) de criação de necessidades (criação de produtos totalmente novos, jamais imaginados... inversão: mercado dirigido pela empresa).

2. Conhecimento do Mercado

Quando se estuda o processo de desenvolvimento, muito do que se vê é a parte técnica de produção do produto, mas se vê muito pouco sobre um estudo de prospecção de mercado - uma avaliação da necessidade ou aceitabilidade do possível produto, antes que seu desenvolvimento sequer comece.

Seria o produto uma nova idéia ou uma demanda do mercado? Já existe algum produto ou serviço no mercado que possua as mesmas características que o novo

empreendedor deseja oferecer? É preciso pesquisar a concorrência! O que e como eles estão fazendo o produto que eu pretendo vender? Os "search engines" como o Google são ótimas ferramentas para realizar este tipo de pesquisa.

Além disso, muitos tipos de produtos (os de prateleira, por exemplo), precisam que seus consumidores potenciais tomem conhecimento de sua existência. Além disso, independente do tipo de produto, é necessário que o produto vá de encontro às necessidades e desejos dos clientes. Não se pode presumir que se sabe o que o cliente quer. É importante investigar. Instrumentos especializados de pesquisa servem para isso, mas também algumas buscas nos *fora* de usuários podem ser de grande ajuda para o empreendedor iniciante. É importante em especial para identificar seu **nicho de atuação** e definir algumas características do produto, como tecnologia, preços etc.

Muitas vezes o nicho acaba por definir aspectos da venda, mas nem sempre isso ocorre e é preciso decidir qual será a possível **estratégia de venda**: *venda direta, por revenda* ou através de *distribuidores*? Em geral as empresas iniciantes optam pela venda direta e a grande maioria mantém este modo de venda, ainda que passe a atuar através de revendedores e distribuidores. É importante lembrar, ainda, que todas estas modalidades implicam custos distintos.

Para isso todas estas atividades, em especial para serviços - que incluem toda uma preocupação com o atendimento ao cliente e seu convencimento, é interessante que haja uma equipe de "marketing" trabalhando conjuntamente com a equipe de desenvolvimento. Entretanto, dificilmente um empreendedor iniciante pode contar com isso. Por isso, ao realizar o planejamento de um novo empreendimento, ele mesmo precisará buscar muitas destas informações da melhor forma que puder.

Grupos como a **Softex**, de Campinas, e o **C.E.S.A.R.**, de Recife, costumam oferecer alguns workshops/seminários/cursos sobre venda de software (Engenharia de Vendas), e pode ser algo muito interessante para aqueles que pretendem ingressar "pra valer" na área. O site da Softex (<http://www.softex.br/>) e do C.E.S.A.R. (<http://www.cesar.org.br/>) também são ótimas fontes de informação para os interessados na área. A Tempo Real Eventos também realizou alguns workshops nesta área, e vale a pena verificar outras oportunidades de cursos e workshops disponíveis (<http://www.temprealeventos.com.br/?area=2&tipo=1&id=1017>).

3. Estratégias de Preço

Dado que muitos consumidores de software são influenciados pelo custo do software, as estratégias de preço podem ter uma grande influência em seu sucesso. Algumas estratégias de diferenciação de preço, visando barateamento, existentes são: **por versão do produto** (versões adaptadas a usos distintos ou venda por módulos), **descontos para grupos de clientes** (migração de outros produtos - conversores, grande número de usuários, categorias específicas), **desconto para digital delivery**, **descontos para tempo reduzido de suporte** (Cuidado! Legislação!), **diferentes formas de pagamento** (boleto, cartão, cartão com financiamento...).

4. Busca pela Qualidade

Ainda que existam os clientes que buscam menores preços em detrimento da qualidade, nos tempos atuais é grande a busca pela melhoria da qualidade dos serviços de software produzidos no Brasil. Apesar de seu grande potencial, o Brasil tem ficado para trás neste quesito, frente a outros países que certamente poderiam ser superados neste aspecto.

O Ministério da Ciência e Tecnologia brasileiro inclusive definiu algumas diretrizes sobre marketing de software, sendo a seguinte a mais importante delas, no contexto do empreendedor:

ESW/7/01. Estimular que as empresas de software transformem-se em empresas totalmente voltadas para o cliente

- 7.1.1 Promover a idéia de ter os clientes satisfeitos.
- 7.1.2 Estimular a busca de parcerias com os clientes.
- 7.1.3 Mobilizar a empresa para localizar e eliminar os problemas dos clientes.
- 7.1.4 Saber como os clientes definem a qualidade.
- 7.1.5 Identificar e satisfazer as expectativas dos clientes.

Ou seja, uma das principais metas para um empreendimento de software e serviços correlatos, hoje, é o **foco no cliente**.

Isso significa um **suporte** atuante, equipes de **treinamento** (se necessário) e também equipe de **apoio**, para solucionar bugs específicos e necessidades especiais. Isso altera a estratégia de marketing, já que estes se tornam elementos diferenciais na promoção do produto. É necessário ter um produto que **resolva melhor o problema do cliente**, e não um que faz um monte de coisas que ninguém precisa que sejam feitas. E é preciso que o marketing do produto mostre isso.

5. A Internet como Ferramenta de Vendas

Um fato importante a ser destacado e muitas vezes negligenciado, é que a Internet é um dos melhores pontos para fazer o marketing e **as vendas** de seu novo produto. Na Internet, todas as empresas têm visibilidade similar; se a área tem poucos concorrentes, certamente a busca revelará o nome de sua empresa, mesmo que você não tenha pago por isso.

Segundo a Aberdeen Research, 93% dos compradores de TI iniciam suas pesquisas pela Internet, então esta é a grande chance de capturá-los. Coloque informações, seminários a respeito do produto, vídeos de soluções permitidas pelo produto, download de versões demonstrativas, download de acessórios para o produto... use a imaginação, mas jamais deixe de usar a Internet como uma importante ferramenta.

Bibliografia

BAGUETE Jornalismo Digital - O que é vender software? Disponível em
<<http://www.baguete.com.br/artigosDetalhes.php?id=270>>. Acessado em 14/03/2008.

C.E.S.A.R. Disponível em: <<http://www.cesar.org.br/>>. Acessado em 14/03/2008.

MARKETING.COM.BR - Marketing: Conceitos, tipos, objetivos e análise de desempenho.
Disponível em: <http://www.marketing.com.br/fred_fev05.html>. Acessado em: 14/03/2008.

MINISTÉRIO da Ciência e Tecnologia. Marketing de Software. Disponível em:
<<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4857.html>>. Acessado em 14/03/2008.

OUTROLADO - Algumas estratégias de preços para software. Disponível em
<http://outrolado.com.br/Artigos/algumas_estrategias_de_precos_para_software>. Acessado
em 14/03/2008.

PERNAMBUCO.com - Diário - Disponível em:
<http://www.pernambuco.com/diario/2003/10/01/info4_0.html>. Acessado em 14/03/2008.

SOFTEX - Disponível em: <<http://www.softex.br/>>. Acessado em 14/03/2008.

Unidade 2: Plano de Negócios
Tópico 5 e 6: Antes do Plano e Elaboração do Plano
Prof. Daniel Caetano

Objetivo: Apresentar o que é importante para um plano de negócios e a estrutura do mesmo.

Introdução

O Plano de Negócios é uma ferramenta relativamente nova no Brasil, tendo sido difundida na área de software pelo **Programa Softex**. Mas o que é o plano de negócios?

Resumidamente, ele **representa o planejamento de uma empresa**, mostrando em detalhes quem são os empreendedores, o produto/serviço a ser prestado, quem são e quantos são os clientes, qual o processo de produção e vendas, qual a estrutura de gerenciamento e qual a projeção financeira (fluxo de caixa, receitas, despesas, custos, lucros...)

Ele é muito importante porque permite, por exemplo, que o empreendedor perceba que seu empreendimento é irreal ainda no papel, seja por obstáculos financeiros, legais ou jurídicos. Além disso, o objetivo do plano de negócios é estabelecer linhas para a implantação do negócio, para que se transforme em uma "empresa incubada" e, assim, atrair parceiros e investidores.

Entretanto, antes de se dispor a realizar um plano de negócios, é interessante colocar em prática alguns conceitos vistos anteriormente, sobre pesquisa de marketing.

- d. Avaliação de clientes existentes
- 6. Plano de Negócio
 - a. Estrutura Básica e Modelos

1. Avaliação de Negócios Existentes

Numa primeira etapa, uma idéia precisa ser contraposta aos negócios existentes naquela área. Ou seja, é necessário fazer uma busca e avaliar o que já está disponível no mercado para uma pré-avaliação da viabilidade do negócio e/ou para incrementar o produto/serviço imaginado.

É importante fazer uma avaliação dos *players* do mercado, ou seja, quem são os elementos importantes da área, como empresas, gerentes, técnicos, investidores... Todos aqueles envolvidos na área em questão.

É interessante também avaliar o *potencial dos concorrentes*, e também *patentes existentes*. Muitas vezes uma idéia ainda não foi implementada por ninguém como um negócio, mas já está devidamente registrada e patenteada.

Finalmente, é preciso fazer uma avaliação do mercado consumidor, ou seja, dos *clientes* do produto/serviço. Nesta fase devem ser avaliadas a expectativa dos clientes, capacidade financeira, elasticidade...

2. Por Que Fazer um Plano de Negócio?

Resumidamente, é preciso ter em mente que o Plano de Negócios significa duas coisas:

- Um instrumento de diminuição dos riscos, na medida em que sua elaboração exige que o empreendedor pense em todos os detalhes de seu negócio.
- Uma linguagem de comunicação do empreendedor com ele próprio e com terceiros.

Além de permitir que o empreendedor reflita sobre seu negócio, é ele que será usado como instrumento na obtenção de recursos, sendo a comunicação direta do negócio a possíveis sócios, investidores, governo etc.

Para que cumpra seus objetivos, algumas coisas devem ser lembradas durante sua confecção:

- Ele deve ser completo, bastante claro, ter linguagem simples (evitar, sempre que possível, termos técnicos, siglas etc).
 - Deve ser sintético, sem redundâncias e sem elementos supérfluos.
 - O sumário executivo deve ser excelente e não ultrapassar duas páginas: ele é quem indica se o plano de negócio deve ser analisado ou abandonado.
 - Nenhuma informação deve ser dada sem citação da fonte.
 - O tom será sempre afirmativo, não se deve usar o tempo de verbo no condicional.
- Jamais deixar dúvidas.

3. Modelo de Um Plano de Negócios

Não existe uma estrutura fixa e rígida para um plano de negócios, mas um modelo sempre ajuda a identificar o que é necessário existir em um modelo de negócios. Este modelo está disponível no arquivo http://www.caetano.eng.br/aulas/fb/emp/roteiro_pn.pdf , e foi criado pelo professor Stanley Loh. Outros exemplos (prontos) e mais informações podem ser encontrados em diferentes sites sobre empreendedorismo, como este <http://www.inf.furb.rct-sc.br/~dalfovo/Empreendedor/emp01.htm> e também este <http://www.empreendedor.com.br/> .

Além do modelo apresentado, pode-se usar o software MakeMoney para realizar o plano. Ele está disponível em <http://www.starta.com.br/produtos/planodenegocios.asp> .

O MakeMoney é um produto bem completo e pode ser executado no modo de avaliação. A versão completa custa, entretanto, em torno de 160 reais.

Bibliografia

DOLABELA, F. Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 2ª. Ed. Belo Horizonte: Cultura Ed. Associados, 2000.

Unidade 2: Plano de Negócios
Tópico 7: Fontes de Financiamento
Prof. Daniel Caetano

Objetivo: Apresentar os principais tipos e fontes de financiamento no Brasil, para a área de software.

Introdução

Uma das dificuldades ao se planejar um novo negócio é conseguir o financiamento mais adequado. Assim, é importante conhecer os tipos de financiamento existentes, de forma a escolher aquele que melhor se adequa às necessidades do seu novo negócio.

Em todo caso, para conseguir um bom financiamento, é importante ter uma ótima capacidade de planejamento (demonstrada através do Plano de Negócio), habilidade nas negociações e, claro, conhecer pessoas (networking).

1. Formas de Financiamento Clássicas

As formas de financiamento clássicas podem ser definidas em dois tipos básicos: *dívida* e *equidade*. Dívida envolve empréstimos (para os quais é necessário fornecer garantias. Equidade envolve injeção de capital, ou seja, ou seja, conseguir sócios. A maioria das empresas recorre a empréstimos de longo prazo ou a busca constante por sócios.

Via de regra, os pré-requisitos para captação de recursos são:

- Estar adimplente com obrigações fiscais, tributárias e sociais (impostos, taxas, contribuições, etc.)
- Demonstrar capacidade de pagamento (o financiador vai querer saber se as receitas serão suficientes para pagar todos os custos do seu negócio, inclusive o empréstimo)
- Não apresentar restrições cadastrais (protestos de títulos, devolução de cheques, atrasos nos pagamentos de empréstimos e financiamentos, execuções fiscais, trabalhistas, etc)
- Não estar em regime falimentar ou "em processo de recuperação extrajudicial ou judicial"

1.1. Dívida x Equidade

A contração de dívidas possui algumas claras vantagens com relação à manutenção de equidade, mas também tem algumas desvantagens. Dentre as vantagens, pode-se destacar:

- Não precisa abrir mão da sociedade;
- É mais simples;
- É mais rápido.

As desvantagens, conhecidas da maioria das pessoas, são:

- Maior risco;
- Sem apoio no negócio.

A decisão, entretanto, cabe ao empreendedor.

1.2. Fontes de Financiamento Mais e Menos Usadas

No estágio inicial de um negócio, as fontes mais usadas são:

- Empréstimos
- Economias pessoais
- Família e amigos
- Angel Investors
- Incubadora de empresas
- Programas especiais do governo

Considerando que dificilmente investem em empresas recém-nascidas, as fontes menos utilizadas são:

- Bancos
- Financeiras
- Capital de risco

1.3. Economia Pessoa, Família e Amigos

Esta é a fonte mais comum de recursos, sendo também, em geral, a mais acessível. É facilitada por causa da amizade e confiança, mas isso tem seus problemas: pode prejudicar a amizade.

Ela pode ocorrer tanto na forma de dívidas quanto na forma de equidade, ou seja, participação no negócio. As formas podem ser os recursos do FGTS, imóveis, automóveis, crédito de cartão etc.

1.4. Angel Investors

Esta é uma fonte baseada em capital de risco, mas com fonte em uma pessoa física. Em geral, esta pessoa estará buscando mais rentabilidade para seu capital e, portanto, ela não estará a fim de fazer caridade. O objetivo deste investidor é fornecer o capital inicial (seed capital) para sua empresa, em troca de obter rendimentos com o mesmo.

Entretanto, para colocar seu dinheiro no negócio, ele analisará minuciosamente o Plano de Negócios, de uma maneira bastante técnica. Em geral ele fará o financiamento em troca de participação acionária ou de capital social.

É razoavelmente comum em países de economia estável, com inflação controlada. Os focos principais são negócios inovadores com um ROI de 3 a 5 anos. Normalmente é um tipo de financiamento que se consegue com homens de 40 a 60 anos, com ensino superior, que gostam de aconselhar mas não de gerenciar uma empresa.

A dificuldade para conseguir este tipo de investidor é inversamente proporcional à sua rede de contatos, ou seja: quanto maior sua rede, mais fácil encontrar este tipo de investidor.

1.5. Fornecedores, Clientes e Funcionários

Esta é uma categoria de financiamento indireto. Funcionários que trabalham por um tempo sem receber ou com salários menores, fornecedores que dão um prazo para pagamento e/ou parcelam os pagamento, clientes que pagam adiantado pelo produto e outras formas de possibilitar o surgimento de um capital de giro.

Pode ser considerado um financiamento de curto prazo, já que os parceiros deverão ser recompensados num curto intervalo de tempo. Com relação aos funcionários, é mais fácil conseguir seu empenho com participações nos lucros - recompensa pelos resultados - e mesmo com opções nas compras de ações.

1.6. Capital de Risco (Venture Capital)

Este é o tipo de capital que, normalmente, jovens buscam para criar empresas "pontocom", para dar o "start up" de uma primeira empresa.

Os financiadores deste tipo são grandes bancos ou pessoas experientes no mercado financeiro, e as características que buscam no negócio para conceder o financiamento são um alto potencial de crescimento e desenvolvimento, que sejam inovadoras na área de tecnologia e, fundamentalmente, que tenham um "ROI acima da média", isto é, um tempo *curto* de retorno de investimento. Estas linhas de financiamento, em geral de curto prazo, possuem um custo financeiro relativamente alto e devem prever um curto prazo de amortização.

As novas empresas que mais se beneficiam destes tipos de recursos são as de software, internet, biotecnologia, química, genética, eletroeletrônica e telecomunicações.

1.7. Programas e Agências do Governo

Quando o negócio tem aderência a algum plano de desenvolvimento do governo, é possível apresentar o projeto da empresa (Plano de Negócio) para instituições de financiamento do governo para a obtenção de recursos.

Se o produto for pesquisa de soluções, existem instituições do governo como o FINEP, CAPES, CNPq e FAPESP (dentre outras) que podem financiar o projeto. Se o produto da empresa aderir ao plano de desenvolvimento do governo, é possível solicitar financiamento a entidades como o BNDES ou mesmo com o Banco do Brasil ou Caixa Econômica Federal.

Estas linhas de financiamento costumam ser de longo prazo e com menor custo financeiro. As características do financiamento de alguns destes órgãos são:

- BNDES - fonte de recursos de longo prazo. Concede empréstimos diretos ou através de agentes financeiros (bancos de varejo);
- Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal - possuem linhas de financiamento de longo prazo, p.ex. o PROGER, para investimentos até 400 mil reais.
- FINEP - apóia investimentos para desenvolvimento em ações de pesquisa, desenvolvimento e inovação (P,D&I).

1.8. Incubadoras

Incubadoras são entidades cujo objetivo é fomentar o desenvolvimento de novas empresas e são bastante utilizadas nas áreas de tecnologia. As incubadoras normalmente fornecem uma infraestrutura física, além de suporte nas áreas de marketing, contabilidade e outras necessárias ao funcionamento inicial da empresa.

Algumas incubadoras contam com pequenos financiamentos também, como se fossem bolsas de estudo, para permitir os primeiros passos da empresa, até que ela tenha condições de andar com as próprias pernas. Algumas das incubadoras mais conhecidas são:

- CIETEC / USP
- SOFTEX / Campinas
- INCAMP / Unicamp
- COPPE / UFRJ
- GeNESS / Santa Catarina
- INTEC / ITP
- INTUEL / Londrina
- PADETEC / Ceará
- PORTO DIGITAL / Recife
- PORTO ALEGRE TECNÓPOLE

Unidade 1: Serviços x Bens Físicos

Prof. Daniel Caetano

Objetivo: Apresentar as principais diferenças entre bens físicos e serviços.

Bibliografia: KOTLER,1993; KOTLER,1995; GRÖNROOS,1995; BETTGER,1991.

INTRODUÇÃO

Conceitos Chave:

- Problema:
 - * Criar um empreendimento baseado em serviços. Quais as diferenças?
- Percepção do cliente: bem físico x serviço
 - * Inicialmente => ligada mais ao bem físico
 - * Percepção mudando ao longo do tempo => atrelamento

Apesar da criação de bens físicos e sua produção ter sido, por quase toda a história, a forma mais reconhecida de empreendimento, este não é o único "ramo" no qual um empreendedor pode atuar; a criação e prestação de serviços é um ramo tão amplo quanto, se não for ainda mais amplo.

Este "reconhecimento" dos bens físicos ao longo da história advém de uma das principais características que diferenciam bens físicos e serviços: a tangibilidade. Uma vez que um bem é algo físico, que ocupa lugar no espaço e se pode tocar, ele provoca uma fixação maior na memória das pessoas. Por exemplo: uma revista, em si, costuma deixar mais marcas em nossa memória, em termos de satisfação, do que o serviço de entrega, quando se "assina" uma revista.

Entretanto, ao longo dos anos, a percepção das pessoas quanto aos serviços tem mudado. Cada vez mais a sociedade e as pessoas dão importância aos serviços e, muitas vezes, não querem adquirir um bem físico sem que ele tenha um serviço associado.

A tangibilidade é, entretanto, apenas uma de muitas diferenças entre bens físicos e serviços; uma vez que o empreendedor opta por criar um empreendimento baseado em serviços ou em um misto de bens e serviços, ele precisa estar ciente destas diferenças. "Como diferenciar meu serviço?", "Como é a competição?" e "Como será minha planilha de custos?" são algumas das perguntas mais importantes.

1. BENS FÍSICOS x SERVIÇOS

Conceitos Chave:

- Bens Físicos x Serviços => "coisas" x processos
- Características:
 - * Tangibilidade
 - * Resultado
 - * Homogeneidade
 - * Localização de Consumo
 - * Onde ocorre a agregação de valor
 - * Perecibilidade/Estocabilidade
 - * Participação do Cliente
 - * Propriedade

Bens físicos são produtos que possuem características similares às características das coisas que compramos no supermercado: uma fruta, um pacote de sabão, um pneu para o carro...

Serviços são processos ou atividades que são realizadas para benefício de terceiros, como entrega de mercadorias na casa do comprador, um tratamento terapêutico à base de massagem, uma consulta médica.

De maneira mais específica, as principais diferenças entre bens físicos e serviços podem ser resumidas categorizadas da seguinte forma:

	Bens Físicos	Serviços
Tangibilidade:	Tangível	Intangível
Resultado:	Um "objeto"	Um processo ou atividade
Homogeneidade:	Homogêneo	Heterogêneo
Localização:	Etapas de produção e distribuição bem distintas da etapa do consumo	Etapas de produção, distribuição e consumo são simultâneas.
Agregação de Valor:	Ocorre na fábrica	Ocorre na interação entre o provedor e o cliente
Perecibilidade:	Não perecível (estocável)	Perecível
Participação do Cliente:	Não participa	Participa
Propriedade:	Há transferência	Não há transferência

Estas diferenças possuem impactos bastante significativos em praticamente todas as etapas do planejamento e operacionalização de um empreendimento e será fundamental compreender tais diferenças.

2. ATRELAMENTO DE BENS E SERVIÇOS

Conceitos Chave:

- Bens + Serviços
- Razões?
 - * Lucratividade em ambos => software + suporte
 - * Necessidade => equipamento necessário ao uso do serviço
 - * Fidelização/Promoção => entrega de produtos em casa
- Existe produto sem serviço?
 - * Supermercado => produtos ou serviços?
 - * Percebe-se o serviço quando ele falha.

Como é facilmente visível, além de fornecer bens físicos e serviços separadamente, um empreendimento pode fornecer um misto destes dois tipos de produto, no que configura um "combo" de serviço atrelado a produto.

As razões para que isso seja feito são inúmeras. Apenas para citar algumas delas, temos:

- Lucratividade tanto na venda do bem físico quanto na prestação do serviço.
Ex.: Soluções de software em que o suporte completo é suporte é necessário e vendido separadamente.
- Necessidade que o cliente possua um produto para poder receber o serviço.
Ex.: Venda de antena parabólica para que o cliente possa receber o sinal de TV a cabo.
- Comodidade para o cliente, fidelizando e aumentando a venda dos bens.
Ex.: Entrega de bens em casa ou em local facilitado.

Na prática, é difícil imaginar hoje um bem físico que não tenha a ele um serviço atrelado. Mesmo quando se vai ao supermercado e se adquire bens físicos simples como uma laranja, existe um serviço atrelado, pelo qual o consumidor paga: o serviço de transporte do bem físico e sua estocagem. Se este serviço não fosse oferecido pelo supermercado (que é o prestador deste serviço), todos teriam que ir ao campo, colher suas frutas nas árvores e ir até o dono da fazenda para lhe pagar o valor devido.

Como é possível observar, os serviços nem sempre são "notados" com clareza, embora estejam lá, presentes, e sejam fundamentais. É quase como se as pessoas tomassem

por garantidos alguns dos serviços mais comuns de seu dia-a-dia, lembrando-se dele quase que somente quando sua prestação apresenta algum problema.

3. QUALIDADE DE SERVIÇO

Conceitos Chave:

- Qualidade => Conceito com vários aspectos
 - * Qualidade técnica
 - * Qualidade de atendimento
- Qualidade de Produto x Qualidade de Serviço
 - * Existe "corrigir serviço"?
- Qualidade de Serviço => expectativas do cliente
 - * Necessidade gera expectativa
 - * Propaganda gera expectativa
 - * Muita expectativa => pode atrapalhar *percepção de qualidade!*
 - = Alta qualidade é atender (quase) completamente às expectativas!
- Critérios de qualidade de serviço
 - a) Profissionalismo e Habilidade
 - b) Atitude e Comportamento
 - c) Facilidade de Acesso e Flexibilidade
 - d) Confiabilidade e Honestidade
 - e) Recuperação
 - f) Reputação e Credibilidade (preço justo)

O conceito de qualidade de serviço tem várias facetas, mas é fácil entender uma das razões porque é fundamental se preocupar com ela: diferentemente do que ocorre com os bens físicos, um serviço não tem como ser corrigido.

Isto está incorreto, alguns vão argumentar. "Em uma próxima vez que o cliente usar o serviço, ele pode estar melhorado e a falha anterior ser corrigida". Embora isso seja verdade - e é desejável que ocorra, o serviço prestado na segunda oportunidade é um novo serviço, dado que aquele serviço anterior, defeituoso, já foi prestado. Aquele serviço, do passado, nunca mais ficará corrigido. E ficará para sempre registrado na memória do cliente como tendo sido um mal serviço.

Mas como entender o conceito de qualidade de serviço?

Embora existam falhas de atendimento e sobre as considerações que devem ser dadas ao cliente na hora da compra do produto, o conceito de qualidade de serviço é bem mais complexo. É claro que é importante tratar bem o cliente, mas a prova de que não é só isso é

que, se questionado a respeito, dificilmente um cliente saberá responder o que é "qualidade de serviço" e a grande chance é que cada pessoa responda uma coisa diferente.

O conceito de qualidade de serviço está ligado às necessidades do cliente e suas expectativas quanto à solução para suas necessidades. Em outras palavras, quando um cliente precisa de um serviço, ele cria certas expectativas quanto a este serviço; para que o serviço seja considerado de boa qualidade, ele deve atender à estas expectativas.

No caso de um serviço atrelado a um bem físico, por exemplo, é de se esperar que a qualidade seja avaliada como um todo: as especificações do produto precisam atender às necessidades do cliente mas, para muitos clientes, de nada adiantará esta conformidade técnica se ele for mal atendido ou tiver algum problema durante o procedimento de compra.

A qualidade de um serviço tem, pois, duas dimensões: a dimensão do resultado técnico (**o que** foi feito) e a dimensão relacionada ao processo (**como** foi feito).

Diferentes públicos têm necessidades técnicas e processuais diferentes; há públicos que são mais sensíveis a uma ou outra dimensão e há públicos que são sensíveis às duas. Vale lembrar aqui que estas expectativas podem ser criadas ou potencializadas pela própria empresa que presta o serviço, através de ações de marketing, como visto anteriormente.

É preciso que se tome cuidado com as ações de marketing; ao mesmo tempo em que elas promovem um diferencial de uma empresa, elas podem elevar em demasia as expectativas dos clientes, fazendo com que a *percepção de qualidade* por parte do cliente seja baixa, ainda que os serviços sejam excelentes.

Como um norte, definem-se seis critérios de qualidade para um serviço:

- a) *Profissionalismo e Habilidade*: o cliente espera que o prestador seja capaz (tecnicamente) de atender às suas necessidades.
- b) *Atitude e Comportamento*: os clientes esperam que os prestadores de serviço se interessem por solucionar seus problemas de forma espontânea e amigável.
- c) *Facilidade de Acesso e Flexibilidade*: os clientes esperam que a localização e horários de funcionamento de um serviço sejam tais que facilitem seu acesso a estes.
- d) *Confiabilidade e Honestidade*: os clientes esperam que tudo que for acordado seja cumprido.
- e) *Recuperação*: os clientes esperam que se algo errado aconteça, a empresa terá posição pró-ativa na busca de uma nova solução aceitável para o problema.
- f) *Reputação e Credibilidade*: os clientes esperam que o prestador mereça sua confiança e que os serviços valiam o que está lhe sendo cobrado.

4. PANORAMA ATUAL DOS SERVIÇOS EM TI

Conceitos Chave:

- Participação dos serviços na economia de países desenvolvidos => Crescente
 - * São Paulo?
- Participação da TI na sociedade => Crescente
- Participação de serviços de TI no PIB => ?
 - * Grande espaço de atuação no mercado
 - = Mercado Profissional
 - = Novos empreendimentos

De forma geral, os serviços hoje representam entre 50% e 66% do PIB dos países desenvolvidos como os EUA e países da comunidade européia; e estes valores vêm crescendo ao longo dos anos.

Nas grandes cidades dos países em desenvolvimento, como São Paulo, os empregos gerados pelos serviços também crescem a uma velocidade sensível, e já são responsáveis por mais da metade das vagas de trabalho no mercado. Assim, o mundo atual é bastante aberto aos prestadores de serviços, sendo assim uma opção bastante convidativa. Na "Era da Informação", esta situação é ainda mais pronunciada na área de Tecnologia da Informação.

Um dos fatores importantes nesta situação atual é a globalização e a grande integração mundial alcançada com a popularização da Internet, um palco que apresentou ao mundo gigantes atuais como Yahoo, Google, eBay e, em termos de Brasil, empresas como o Submarino.

Além da Internet, a tecnologia está cada vez mais presente na vida de todas as pessoas: videogames e celulares que são verdadeiros computadores, dispositivos que permitem localização e servem de guias de ruas, televisores interativos... tudo isso abre muitas oportunidades para desenvolvimento na área de TI, seja como funcionário seja como empreendedor.

5. BIBLIOGRAFIA

BETTGER, F. **Do Fracasso ao Sucesso na Arte de Vender**. São Paulo: Ed. IBRASA, 1991.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Ed. Prentice-Hall, 1993.

Unidade 1: Produção de Bens Físicos x Prestação de Serviços

Prof. Daniel Caetano

Objetivo: Apresentar uma breve visão sobre as diferenças entre produção de bens físicos e prestação de serviços.

Bibliografia: KOTLER,1993; KOTLER,1995; GRÖNROOS,1995; BETTGER,1991.

INTRODUÇÃO

Conceitos Chave:

- Problema:
 - * Descrever as atividades de um empreendimento baseado em serviços.
- Preocupações diferentes
 - * Dinâmica
 - * Estoques e Funcionários
 - * Custos

Na maioria dos casos de produção de bens materiais, em geral existe uma dinâmica de aquisições programadas de matéria prima, que será transformada por equipamentos e uma equipe (cada vez menor) de trabalhadores. Estes bens serão distribuídos aos pontos de venda e então comercializados.

É claro que esta dinâmica pode mudar de produto para produto, mas a essência é mais ou menos essa; em outras palavras, essa é a lógica da produção até a venda de um bem material. Essa dinâmica influencia diretamente a parte administrativa e financeira da empresa.

Assim, para entender as principais diferenças entre os detalhes do plano de negócio de uma empresa de produção de bens materiais para uma empresa de serviços ou uma de bens e serviços, é necessário primeiramente entender os diferentes fatores regem esta dinâmica.

1. FUNCIONÁRIOS COMO MATÉRIA PRIMA

Conceitos Chave:

- Funcionários => Peso grande nas despesas
 - * Custo fixo!
 - * Mão de Obra = Matéria Prima do Serviço
 - * Cuidado com Economia => Qualidade de Serviço
 - * Motivação x Terrorismo
- Estoque em Serviços
 - * Estocar serviços?
 - * Estoque de "Matéria Prima"
 - = Funcionários à Disposição
 - = Material de Expediente e Equipamentos
 - * Cliente não gosta de esperar por serviços => Relação com Preço
 - = Entrega de Carro x Problema na TV a Cabo
- Percibilidade
 - * Transporte de Carga e Passageiros
 - * Assento vazio => Assento perdido => Custo Igual
- Funcionário Parado => Outras funções?
 - * Funcionário "PJ" ou "CLT"?

Um fator que muitas vezes atrapalha um empresário da área de bens materiais quando entra no ramo de serviços é a diferença de peso que a mão de obra tem em sua planilha de custos. Um erro comum é querer economizar demais na mão de obra, pelo fato de ela compor uma parcela significativa de sua planilha.

A questão que deve ser colocada para este empresário é: se uma empresa pretendesse produzir uma comida de alta qualidade, ela economizaria no principal insumo, comprando matéria prima de 2a. ou 3a. qualidade?

A analogia é direta para serviços, considerando que a "*matéria prima básica*" dos serviços é a *mão de obra*. É a qualidade da mão de obra que define a qualidade do serviço. E é sempre importante lembrar que pessoas não são coisas, isto é, funcionários bem remunerados e bem tratados tendem a ser mais empenhados e realizar suas atividades com maior atenção. Técnicas de *terrorismo*, como "está cheio de gente querendo o seu lugar", podem até funcionar com funcionários de produção de bens (embora nem lá sejam, de fato, indicadas), mas certamente têm efeito adverso no funcionário prestador de serviços.

É claro que, como no caso da produção de bens materiais, desperdícios não são justificados; por outro lado, economia feita de maneira incorreta pode levar a resultados catastróficos.

Mas não há, também, matéria prima no sentido clássico na produção de serviços? É claro que sim. A maioria dos serviços depende de algum tipo de insumo para funcionar. São equipamentos específicos, computadores, material de expediente etc. Entretanto, o peso destes na planilha de custos é bem menor que o da folha de pagamento quando se compara, por exemplo, com o custo do aço na produção de um automóvel.

1.1. Estoque em Serviços e Perecibilidade

No caso da produção de bens materiais, o estoque costuma ser feito na forma de produto final, mas na prestação de serviços isso, em geral, não é possível. Não é possível produzir *massagens*, por exemplo, e estocá-las, "assim, quando o cliente vier, basta oferecer-lhe uma massagem do estoque, mesmo que o massagista já tenha ido para casa".

Assim, os serviços possuem uma condição especial em que o que precisa estar estocado é a matéria prima, não o produto final. Os insumos materiais precisam estar estocados, prontos para serem utilizados. A mão de obra, por sua vez, precisa estar "à disposição". Se algum destes elementos faltar, o serviço deixa de ser prestado (ou é prestado com má qualidade), o que pode ter grandes impactos na atividade e no futuro da empresa.

Isso ocorre porque, ao contrário dos bens materiais, em geral as pessoas estão habituadas a, eventualmente, precisar esperar para possuí-lo (principalmente os de maior valor), isso não é verdade com relação aos serviços. Na verdade, quanto maior o valor do serviço, menos o cliente se dispõe a esperar.

Uma possível explicação para isso é justamente o fato de que as pessoas sabem que não faz sentido estocar bens materiais de valor tão alto, como comprar um iate, avião ou mesmo um carro. Mesmo que elas desejassem que não fosse assim, normalmente elas se resignam com a situação.

Por outro lado, poucas vezes as pessoas pensam assim com relação aos serviços quando, por exemplo, sua TV a Cabo sai do ar e, ao ligar para o suporte da empresa, ela precisa esperar 50 minutos para ser atendida, porque há apenas 10 atendentes e todos os clientes da cidade estão ligando para o suporte ao mesmo tempo.

Adicionalmente, há serviços que precisam ser prestados *mesmo que ninguém os consuma*. O caso da TV a Cabo é um deles, mas pelo menos todos os clientes pagam, mesmo que não consumam (o difícil, aqui, é manter o cliente que não consome).

Um caso mais clássico é o serviço de transporte de carga e passageiros: mesmo que um caminhão não seja cheio ou o avião não esteja totalmente ocupado, a viagem terá de ser feita. Se houver apenas *uma caixa* ou *um passageiro*, a viagem terá de ser feita. O cliente *não aceita* que sua viagem seja cancelada porque ele é o único passageiro. Como a viagem ou a entrega têm, normalmente, hora marcada, diz-se que é um serviço com *perecibilidade*, ou seja, se não for "consumido" até um determinado horário, não poderá ser mais consumido,

apesar de ter sido produzido (o "vazio" do caminhão foi transportado; os assentos vazios do avião também foram, sem produzir receita).

O fato de não se poder "estocar serviços" e de a demanda ser variável é que faz com que exista a necessidade de manutenção de funcionários, até mesmo quando parados. Como eles não podem produzir se não houver clientes, na ausência de clientes serão funcionários pagos "para fazer nada".

A possibilidade de contratação de pessoas jurídicas para prestar o serviço existe, mas isso tem implicações na qualidade do serviço controlado (dificuldade de controle) e, se o serviço é prestado por micro empreendedores individuais (pessoa física atuando como jurídica) há sempre o risco de não poder contar com o funcionário no momento em que ele é mais necessário.

Contratando CLT, cuidado, porém, com a relocação de profissionais. Deslocar um funcionário completamente de sua função simplesmente porque "ele está sendo pago pela empresa e não há serviço dele no momento" é um erro grave e comum, em especial com funcionários que lidam diretamente com clientes. Se alguém se dispôs, em sua vida, a ser vendedor, professor ou engenheiro - e assim foi contratado - isso não significa que ele está disposto a fazer café, varrer chão, levar o cachorro passear ou qualquer outra atividade que o dono da empresa ache que ele deve "porque está pagando". Este tipo de atitude tem um efeito muito negativo na "moral" da equipe de trabalho, tendo conseqüências óbvias na qualidade do serviço prestado.

2. TREINAMENTO

Conceitos Chave:

- Treinamento => Sempre importante
 - * Nos serviços, mais => prestador é praticamente o produto
 - * Correção em Bens Materiais x em Serviços
 - * O que fazer x Porque fazer
- Conhecimento de Missão e Objetivos
 - * Funcionário "é a empresa"
 - * Autonomia (ainda que limitada)
 - = Propostas diferenciadas ao cliente x Problemas financeiros
 - = Penalização x Bonificação

Todo funcionário, seja na produção de bens materiais ou na prestação de serviços, precisa ser bem treinado. Entretanto, no caso da prestação de serviços o treinamento é ainda mais importante, uma vez que o funcionário que presta de serviço *é praticamente o produto* do negócio.

Adicionalmente, um funcionário mal-treinado na linha de produção irá produzir peças ou produtos defeituosos que ainda passarão por uma inspeção e podem ser corrigidos/descartados antes de chegar ao cliente. No caso dos serviços, isso não existe: não há volta ou correção para um serviço mal prestado por um funcionário; é possível refazer o serviço, mas o mal já foi feito ao nome da empresa.

Assim, as empresas de serviços precisam investir um valor relativamente alto em treinamentos e atualizações profissionais constantes, sob pena de prejudicar o nome e comprometer o futuro da empresa.

Os profissionais dos serviços não precisam saber apenas *o que fazer*, como na produção de produtos. Precisam também saber *porque fazer* e como aquilo se encaixa na missão e objetivo da empresa.

Isso é importante principalmente para os profissionais que lidam com público, desde o prestador direto até o atendente do telemarketing. Se estes funcionários não tiverem muito claros os objetivos e a missão da empresa, bem como o seu funcionamento, será impossível dar uma muito bem vinda autonomia limitada para estes funcionários.

Esta autonomia é interessante porque, para o cliente, o funcionário *é a empresa*. Se o funcionário não sabe o que fazer quando o atende, passa a impressão que a empresa é desorganizada. Por outro lado, se este funcionário é bem treinado e sabe agir em situações pouco comuns (isto é, não precisa ler um texto para atender o cliente), tem autonomia para oferecer um plano de serviços customizado ou um desconto, sem precisar consultar três superiores e cinco gerentes, isso terá um impacto bastante positivo para o estabelecimento da marca e qualidade de serviço perante o consumidor.

É claro que um funcionário poderia oferecer planos customizados e descontos sem ter o treinamento adequado, mas as conseqüências disto poderiam ser nefastas para a saúde financeira da empresa. Uma autonomia deste tipo só pode ser oferecida se:

- a) O funcionário souber o que está fazendo;
- b) Se fizer bons negócios, será (bem) recompensado;
- c) Se fizer maus negócios, será penalizado.

3. EQUIPAMENTO

Conceitos Chave:

- Grande variabilidade de preços
 - * Capacete x Avião
- Disponibilidade e Flexibilidade
 - * Ex.: Aviões extra => 130 lugares vendidos x 100 lugares no avião

Na prestação de serviços, os equipamentos podem ser desde muito baratos (como o capacete de um engenheiro) a caríssimos (como um avião para o transporte de passageiros). Independente de seu preço, entretanto, eles precisam estar em estoque.

Como já foi colocado, é inadequado fazer o cliente esperar demais; além disso, é interessante possuir equipamentos variados para a mesma atividade. Por exemplo, no caso de uma empresa aérea: um voo está previsto com uma aeronave de 100 lugares, mas este já está com um *overbooking* de 35 passageiros a um mês da realização da viagem, ou seja, já há 135 passagens compradas. Se a empresa tiver uma outra aeronave de 200 lugares, pode ser uma ótima oportunidade trocar a aeronave, para possibilitar a venda de mais lugares... mas em hipótese alguma pode-se deixar de realizar um voo que já tenha sequer um lugar vendido para poder realizar esta troca.

4. MARKETING

Conceitos Chave:

- Fundamental => Estabelecer marca
- Marketing Contínuo x Pontual
 - * Manter fluxo de clientes => Ampliar receita, reduzir funcionários parados
 - * Fidelização
- Marketing Ativo
 - * Fidelização
 - * Mal feito => Custo para a Marca!
- Custo alto x Planejamento

Como o produto da prestação do serviço é, em geral, um bem não tangível, o marketing tem um papel fundamental na consolidação da marca da empresa.

Normalmente, o marketing de serviços não pode ser apenas pontual, nas épocas de lançamento. No caso de serviços, a promoção tem que ser constante, com exposição freqüente

na mídia, além de estratégias de fidelização do cliente. Não se pode deixar que os clientes e potenciais clientes se "esqueçam" da marca.

A importância do estabelecimento da marca é importante para garantir um fluxo de clientes, aumentando a receita e diminuindo as chances de equipamentos e funcionários parados devido à falta de necessidade de prestação de serviços.

Em muitos casos é necessário o uso de *marketing ativo*, sendo este, de fato, muito mais presente no setor de serviços que no setor de bens materiais. A função deste é trazer ainda mais clientes, em geral tentando garantir algum tipo de fidelização para garantir um período de receita relativamente longo.

Por outro lado, o marketing ativo pode ter um alto custo para a marca, se não for corretamente realizado; sua correta prática depende de funcionários bem treinados, com atualização constante, e que tenham real conhecimento do que podem fazer e de seu papel dentro da empresa.

Além deste custo "não-financeiro", é importante ressaltar que a necessidade constante de ações de marketing tem um impacto significativo nos custos operacionais da empresa e, por isso, precisa ser muito bem planejado.

5. DISTRIBUIÇÃO x POSTOS DE ATENDIMENTO

Conceitos Chave:

- Distribuição de Produtos x Deslocamento de Profissionais
- Pontos fixo de atendimento
 - * Maior número => maior capacidade de atender clientes
 - * Custo alto
 - * Estabelecimentos exclusivos
 - = Supermercado x Quiosques

Embora não exista custo de distribuição de serviços no formato como ele é conhecido na distribuição de bens materiais (em verdade, a própria distribuição de bens materiais é um serviço), às vezes este custo está presente na forma do custo de deslocamento do profissional para atendimentos em domicílio, ou a necessidade de postos fixos de atendimento, em grande quantidade.

A quantidade de postos de atendimento é importante porque, em muitos casos, o número de clientes que uma empresa de serviços possui acaba sendo limitada pelas instalações físicas, além de sua capacidade de atendimento em domicílio.

A necessidade de postos de atendimento acaba gerando custos bastante altos, já que os serviços são, normalmente, oferecidos em estabelecimentos específicos, ao contrário de bens materiais. São incomuns os "supermercados de serviços", embora alguns serviços já sejam clássicos em shopping centers e aeroportos. Ainda assim, cada serviço é prestado em um quiosque distinto, ou seja, tem um custo distinto.

6. BIBLIOGRAFIA

BETTGER, F. **Do Fracasso ao Sucesso na Arte de Vender**. São Paulo: Ed. IBRASA, 1991.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Ed. Prentice-Hall, 1993.