

## 6 Produtos e Serviços

Diga quais são os serviços da sua empresa, porque ela é capaz de fornecê-los, como eles são fornecidos, quem fará o trabalho, e onde o serviço será realizado. Exponha as características únicas do seu negócio e o que ele tem de especial para oferecer aos seus clientes. Se você tem tanto um produto como um serviço que funcionam juntos para o benefício do seu cliente (como por exemplo, garantia para os produtos que você vende), não deixe de mencionar isso no seu plano. Diga onde você obterá seus suprimentos e porque estes fornecedores foram escolhidos.

Projete os custos de *overhead* e despesas com veículos. Você estará fornecendo o serviço na casa do cliente ou trabalhará num escritório? Quanto tempo leva o serviço que você fará e quantas destas horas são cobradas do cliente?

Liste os produtos ou serviços futuros que você planeja fornecer quando sua empresa crescer. Tente antecipar áreas potencialmente problemáticas e crie um plano de ação. Você deve declarar todos os direitos intelectuais tais como direitos autorais, patentes ou registros de marcas nesta seção. Você precisará fundamentar suas declarações incluindo cópias de fotos, diagramas e certificados na seção Anexos.

*Se você é fabricante ou atacadista de um produto:*

- ✓ Dê uma descrição detalhada do desenvolvimento do produto a partir do material ou componente bruto até o item acabado. O desenvolvimento de um *flow chart* o ajudará a identificar os diversos estágios de fabricação e servirá como uma representação visual de desenvolvimento do produto para o agente financiador. O *flow chart* o ajudará a desenvolver um cronograma para demonstrar quando a matéria prima deve ser encomendada, quanto tempo é necessário no processo de fabricação e quanto tempo está envolvido com a estocagem, transporte e manuseio.
- ✓ Que matéria prima será usada e quanto ela custa? Quem são seus fornecedores, onde estão localizados e porque você os escolheu? Inclua uma planilha de custos e registros de encargos na seção Anexos para fundamentar suas declarações. Embora você possa fazer encomendas a um fornecedor principal, inclua informações sobre outros fornecedores. Diga como você poderia lidar com um aumento súbito de encomendas ou com a perda de um fornecedor importante.
- ✓ Como o trabalho será feito, por quem e a que custo? Projete épocas de pico de fabricação e determine quanto dinheiro será preciso para compras chave. Você usará projeções de custo do trabalho novamente quando desenvolver o Fluxo de Caixa na sua seção do Plano Financeiro.

- ✓ Descreva seus equipamentos e instalações. Informações sobre veículos, equipamentos e prédios aparecerão como itens da Folha de Balanço, no Plano Financeiro. Ao preparar sua Folha de Balanço, você deverá consultar esta seção para pôr informações sobre valores atuais.

*Se você é um varejista:*

- ✓ Descreva os produtos que você vende e forneça informação sobre as suas fontes primária e secundária de suprimentos.
- ✓ Descreva o processo de seleção do seu produto e explique porque fornecedores específicos foram escolhidos. Inclua descrições do produto e registros de encargos na seção Anexos.
- ✓ Você pode querer desenvolver um *flow chart* para demonstrar o processo de distribuição. Como os produtos que você vende na sua loja chegam do fabricante através dos canais de distribuição normais da sua indústria para a loja, para as prateleiras e para as mãos dos clientes? Você tem um sistema para gerenciar e rastrear o inventário? Que volume de mercadorias você estoca em inventário, como você determina o valor do seu inventário e quem será responsável por checá-lo? Consulte novamente esta seção para ter informação sobre inventário ao completar a Plano Financeiro do plano ou o formulário de Solicitação de Empréstimo Financeiro do seu agente financiador.

Exemplo de Apresentação do Produto:

*MoltoFreddo é um sorvete de alto teor de gordura (15%). A gordura provém principalmente da manteiga utilizada, mas também da gema de ovo da composição, que o caracteriza como um dos poucos sorvetes do tipo francês no mercado.*

*O sorvete contém também grande quantidade de nata, o que o faz um dos mais encorpados entre os concorrentes*

*O agente adoçante do MoltoFreddo é pura cana de açúcar, enquanto a maior parte dos concorrentes usa xaropes artificiais ou de milho. Nosso sorvete não contém quaisquer conservantes ou ingredientes artificiais.*

*Todos os sorvetes da companhia são extremamente saborosos. A teoria por trás disso é que o cliente deve ser capaz de identificar o sabor que está provando e não porque o produto é artificialmente colorido. Os sabores utilizados incluem extratos naturais de frutas, amêndoas, chocolates e licores...*

## ***6.1 Ciclo de Vida do Produto***

O produto passa por quatro etapas de desenvolvimento: introdução (nascimento), crescimento, maturação e declínio. Cada estágio apresenta as características seguintes.

- ✓ Etapa introdutória: caracteriza-se pelas elevadas despesas de promoção e pelo grande esforço por tornar a marca reconhecida pelo mercado. Nesta etapa, os preços costumam ser mais altos em razão da baixa produtividade e custos tecnológicos de produção e as margens são apertadas em função do valor que o mercado se dispõe a pagar.
- ✓ Etapa de Crescimento: ocorre a partir do momento em que a demanda pelo produto aumenta. A relação entre promoção e vendas melhora em função do aumento nas vendas.
- ✓ Etapa de Maturação: neste estágio, a taxa de crescimento das vendas diminui e tende a se estabilizar, pois o consumidor já se acostumou ao produto e começa a pressionar por redução de preços. É um momento em que as vendas brutas se mantêm no nível do crescimento do mercado.
- ✓ Etapa de Declínio: esta etapa marca o processo de desaparecimento do produto no mercado em função do declínio insustentável nas vendas. A velocidade com que isso ocorre depende de características do produto. Produtos que incorporam muita tecnologia tendem a decair mais rapidamente e normalmente são retirados do mercado pelo fabricante.

Você deve especificar em qual estágio do ciclo de vida encontram-se os produtos da sua empresa.

## ***6.2 Estratégia de Produto***

Esta parte descreve os aspectos-chave contidos na estratégia de produto. Consiste na maneira como determinar os produtos futuros em função do desempenho dos atuais, projetar novas maneiras de desenvolvê-los, produzi-los e distribuí-los aos seus clientes.

## ***6.3 Produtos Atuais***

A descrição do produto no Plano de Negócios deve ressaltar suas características, atributos e benefícios. Essa parte é de especial interesse dos investidores, pois eles querem saber qual o diferencial do seu produto com respeito a concorrência, de que maneira você o produz e quais são os novos caminhos que a sua empresa deseja trilhar. Em se tratando de um serviço, a descrição deve ter a mesma natureza.

Você deve fazer uma análise da situação atual de sua carteira de produtos, bem como suas perspectivas no mercado em que estão inseridos. Para isso, existe uma técnica muito utilizada em Marketing, apresentada a seguir.

Trata-se da Matriz BCG, do Boston Consulting Group, que possibilita a análise da carteira de produtos baseada em dois grandes fatores: crescimento de mercado e participação de mercado.



Figura 5 – Matriz BCG

- ✓ Crescimento de Mercado: O produto ou grupo de produtos da mesma linha fazem parte de um mercado em rápida expansão ou fica em algum lugar entre a área de crescimento lento e a área de crescimento zero? Utiliza-se o crescimento de mercado para definir a carteira porque o crescimento forçamos a pensar no grau de atratividade a longo prazo. O ponto que separa os mercados de alto crescimento dos de baixo crescimento é bastante arbitrário. Um ponto de partida aceitável pode ser uma média de crescimento anual de 10%.
- ✓ Participação de Mercado Relativa: Seu produto ou grupo de produtos da mesma linha desfrutam de vantagem na participação de mercado em relação aos concorrentes mais próximos ou sua participação de mercado relativa é inferior à da concorrência? Procure dividir seus produtos entre aqueles que possuem grande participação de mercado e aqueles que não possuem.

Dependendo da situação em relação aos dois fatores anteriores, seus produtos podem ser:

- ✓ Dúvida: Nesse caso, trata-se de produtos com baixa participação de mercado em um mercado em alto crescimento. Muitas vezes estão relacionados a negócios nascentes que ainda não têm bem definidos os

caminhos a seguir, sem muita experiência de mercado. Como se encontram em mercados em expansão, a manutenção da atual participação de mercado demanda altos investimentos, mas suas vendas relativamente baixas tendem a gerar pouca ou nenhuma receita. Se você conseguir aumentar significativamente a participação de mercado ao longo do tempo, o que implica em investir mais, os produtos dúvida podem se tornar estrelas.

- ✓ Estrela: Os produtos estrela são aqueles que possuem alta participação de mercado em mercados em crescimento. São os produtos ideais, que toda empresa gostaria de vender. Normalmente demandam grandes investimentos para financiar a expansão contínua de mercado e eliminar concorrentes em potencial. A grande vantagem é que sua grande participação de mercado reverte em geração de receitas para a empresa, com altas margens e lucro. Geralmente são auto-sustentáveis, pois geram e consomem grande volume de dinheiro. Deve ser sempre uma prioridade e não deve haver dúvidas em se fazer investimentos em produtos estrelas.
- ✓ Vaca Leiteira: São produtos que possuem uma importante participação de mercado em mercados de baixo crescimento. Devido as suas vantagens de participação de mercado, geralmente geram muito dinheiro e o melhor de tudo é que não demandam muito investimento. Seus mercados de baixo crescimento geralmente são mais maduros e os produtos já são bem estabelecidos. É possível portanto estimular os produtos vaca leiteira a gerar mais caixa e depois reinvesti-lo para financiar produtos promissores em outros quadrantes.
- ✓ Abacaxi: São produtos com pouca participação de mercado em mercados em baixo crescimento. As receitas e os lucros são muito pequenos e os produtos consomem muito dinheiro. Embora exijam investimentos periódicos, estes negócios marginais normalmente nunca geram muito, por isso talvez devam ser descartados.

## ***6.4 Tecnologia***

Você detém a tecnologia? É um novo e único produto? Utiliza a aplicação de uma tecnologia? Tem patente, propriedade intelectual etc.? De que maneira essa tecnologia se encontra disseminada no mercado? Procure responder a essas perguntas, e ainda, se possuir algum parceiro tecnológico como Institutos de Pesquisa ou Universidades, cite os mesmos e apresente como ocorre essa interação. Os detalhes podem ser apresentados na seção de Pesquisa e Desenvolvimento a seguir.

## ***6.5 Benefícios e Características do produto e/ou Serviço***

A satisfação do consumidor aumenta se ele entende melhor as características e

benefícios do seu produto e/ou serviço. Eles devem ser direcionados a atender as necessidades e desejos do consumidor no sentido de se diferenciarem daqueles da concorrência. É importante que seja descrito resumidamente um histórico do produto ou serviço, a maneira como atendeu aos clientes e que tipo de clientes foram atendidos. Mostre as vantagens que o produto oferece e que resultados já foram obtidos em clientes e que benefícios já foram verificados.

## ***6.6 Pesquisa e Desenvolvimento***

Devido a dinâmica dos mercados, da concorrência e das atuais tecnologias, as empresas de tecnologia dependem do desenvolvimento contínuo de produtos e serviços. Para se manter competitivo é necessário se manter atualizado quanto às recentes tendências.

Nesse sentido você deve responder às seguintes perguntas:

- ✓ Você tem um plano de desenvolvimento de novos produtos ou de novas tecnologias?
- ✓ Você tem estabelecido atividades para se desenvolver?
- ✓ Você tem considerado no orçamento os custos de desenvolvimento de produto, tais como: laboratório, pesquisa, material, pessoal especializado, testes, etc.?

As pequenas empresas precisam alocar recursos para pesquisa e desenvolvimento - P&D. É equivocado pensar que somente as grandes empresas devem ter P&D. Hoje em dia, P&D deve ser entendida como uma função tão fundamental como as tradicionais, que pode ser executada por uma pessoa ou por uma equipe, dependendo do tamanho da empresa.

## ***6.7 Alianças Estratégicas***

Faça uma lista das empresas com as quais mantém alianças estratégicas e descreva a natureza de cada uma delas. Se conta com algum tipo de suporte tal como consultoria, descreva-o. É importante para os investidores saber que você não está sozinho. Diga, também, se conta com suporte jurídico, de assessoria de imprensa, contábil, ou outro qualquer e quem o fornece.

## ***6.8 Critérios de Seleção de Produtos***

Muitas vezes a empresa lida com um ou mais produtos que não são suficientemente rentáveis (lembre-se da Matriz BCG). É uma questão difícil de ser encarada porque se relaciona diretamente com a empresa, porém é uma

pergunta que deve ser feita, pois o fato da empresa não conseguir lidar bem com um produto, não quer dizer que a empresa seja um fracasso. Este tipo de questão está relacionada com o planejamento estratégico da empresa.

### ***6.9 Produção e Distribuição***

Neste ponto a ênfase deve ser dada no produto novo: uso de capital, mão de obra, matéria prima, processo de produção, relações com clientes e fornecedores e requerimentos de distribuição. Descreva objetivamente os principais aspectos relacionados a este item. Você pode usar esquemas gráficos para demonstrar todo o processo. O importante é proporcionar um fácil entendimento de todo procedimento operacional do negócio. Detalhes específicos devem poder ser colocados em anexo.

Explique de que maneira você irá lidar com o seu atual ou novo produto, ou como prestará o seu futuro serviço. A especificação dos equipamentos, laboratório, material e condições de trabalho, assim como seu preço, podem ser críticos na produção. É preciso determinar a capacidade de produção e suas instalações.

### ***6.10 Custos***

Explique os seus custos de maneira a mostrar que eles são competitivos em relação a concorrência. Determine os custos do produto e os expresse em termos de taxas de produção e de capacidade. Se existe terceirização, explique a parte que está sendo terceirizada e os componentes de custos.

### ***6.11 Embalagem e transporte***

Deve mostrar que o produto é seguro e protegido. A embalagem tem duas funções fundamentais: proteger o produto do ambiente externo e diferenciá-lo dos outros através de uma imagem que contenha elementos de marketing.

### ***6.12 Serviço pós-venda***

Manter contato com o cliente, uma vez efetivada a venda, representa um grande canal de serviço, através do qual podem ser recolhidas muitas informações do mercado e identificadas possíveis mudanças que devam ser feitas procurando a sua satisfação. Serve também como um sinalizador das tendências de mercado. Mostre como a sua empresa fornece serviços pós-venda aos clientes, quando tiver.

