

O papel da gestão de operações e do marketing de serviços no planejamento de novos negócios

Noel Torres Júnior (PUC-MINAS, doutorando USP – EP/PRO) ntjr.bhz@terra.com.br

Dario Ikuo Miyake (USP- EP/PRO) dariomiv@usp.br

Caésio de Sousa Paula (PUC-MINAS) caesiopaula@yahoo.com

Marcella Gonçalves Rodrigues (PUC-MINAS) marcelladez@yahoo.com.br

Resumo

Este trabalho visa contribuir para o enriquecimento do conhecimento sobre o Planejamento de Novos Negócios. Neste sentido, a concepção de Planos de Negócios de unidades de serviços é revista, discutindo-se a importância de incorporar conhecimentos oriundos das áreas de gestão de operações de serviços e de marketing de serviços. O estudo baseou-se numa pesquisa documental em que foi analisada uma amostra de Planos de Negócios elaborados por alunos do curso de graduação em Administração de uma universidade localizada no Estado de Minas Gerais, durante os anos de 2003 e 2004. A pesquisa documental revelou vários problemas e deficiências que podem ser atribuídos, em grande parte, a um viés observado na literatura consultada sobre a elaboração de Planos de Negócios, que, de certo modo, ignora o papel e a contribuição da gestão de operações de serviços e do marketing de serviços. Diante disto, o presente trabalho sugere uma maior utilização, nos Planos de Negócios, de conceitos, métodos e técnicas de planejamento do serviço provenientes da Gestão de Operações, bem como a ampliação do “mix de marketing”, de modo a contemplar pessoas, processo e evidências físicas além de produto, praça, promoção e preço (4 P’s).

Palavras-chave: Novos negócios; Gestão de operações de serviços; Marketing de serviços

1. Introdução

Dolabela (1999) tece várias sugestões para se implementar, de modo amplo, o empreendedorismo no país. Uma delas é a necessidade de se propagar o ensino de empreendedorismo em todos os níveis educacionais, principalmente no nível universitário. Várias iniciativas neste sentido estão sendo tomadas por inúmeras instituições de ensino superior, em diferentes cursos de graduação. Neste contexto, muitos cursos superiores de administração de empresas ministram disciplinas diretamente relacionadas ao tema empreendedorismo. Algumas destas disciplinas, além de abordarem e discutirem temas relacionados ao empreendedorismo, solicitam que os alunos idealizem um novo negócio e elaborem um Plano de Negócio para o mesmo.

A adoção de disciplinas que tratam do tema empreendedorismo, em que os alunos são preparados a elaborar um Plano de Negócio, pode ser vista como uma iniciativa auspiciosa. No entanto, esta

prática ainda carece de uma avaliação mais aprofundada. Nesta direção, um exame dos conteúdos destas disciplinas nos principais cursos de administração de empresas, situados na cidade de Belo Horizonte, bem como a reflexão sobre esta prática advinda da atividade de ensino deste tema apontaram duas questões que serão tratadas e exploradas neste trabalho:

- Os modelos de Plano de Negócio propostos pela bibliografia são destinados tanto para empresas de manufatura como para empresas de serviço (CHÉR, 2002; DEGEN, 1999; DOLABELA, 1999; DORNELAS, 2000; FILION et al., 2000). Na medida em que vários trabalhos apontam a necessidade de concepção de um modelo de gestão específico para serviços (BROWN et al., 1994; COLLIER, 1994; EDGETT e PARKINSON, 1993; JOHNSTON, 1994), pode-se, questionar se a adoção de um modelo único é adequada.
- É pensamento corrente que a maioria dos negócios deve ser competitiva em termos de eficiência operacional (BOLWIJN e KUMPE, 1990; CORRÊA, 2003; SLACK, 2001). Considerando a importância deste quesito, pode-se questionar se os planos de operações propostos pela bibliografia e elaborados pelos alunos de graduação consideram adequadamente o planejamento da operação, de modo que a eficiência operacional seja um objetivo a ser buscado pelo negócio.

O presente trabalho procura analisar de modo exploratório as duas questões colocadas. Elas são analisadas tendo-se como referência a elaboração de Planos de Negócios para unidades de serviço. Esta limitação deve-se ao fato do curso de administração de empresas não ter uma forte base tecnológica o que torna natural a predominância de Planos de Negócios voltados às áreas de serviços, tais como: comércio, alojamento, alimentação e financeiro.

No intento de responder a estas duas questões, o trabalho foi dividido em duas partes. Na primeira parte, realiza-se uma revisão bibliográfica, onde os principais modelos de Plano de Negócio propostos na literatura são analisados. Discutem-se também as implicações do marketing de serviços e da gestão de operações de serviços sobre a elaboração do Plano de Negócio e sobre a elaboração do plano de operações. Na segunda parte, discutem-se os resultados de uma pesquisa documental realizada nos Planos de Negócios da amostra de planos investigada e suas implicações para o processo de elaboração do Plano de Negócios e do plano de operações. Finalmente, são apontadas diretrizes para a realização de Planos de Negócios face aos problemas e especificidades encontrados.

2. Referencial Teórico

2.1 O Plano de Negócio

Filion (2000) coloca que o Plano de Negócio pode ser entendido como elemento central da prática empreendedora e pode ser visto como a principal ferramenta do empreendedor.

Tomando como base a bibliografia utilizada nas disciplinas dos principais cursos de administração de empresas, situados na cidade de Belo Horizonte, diretamente relacionadas com os temas do empreendedorismo e elaboração do Plano de Negócio, foi feito um estudo comparativo dos modelos de Plano de Negócio propostos pelos diferentes autores consultados (Chér, 2002; Degen, 1999; Dolabela, 1999; Dornelas, 2000; Filion et al., 2000). Identificou-se que algumas etapas são comuns às propostas de modelo pesquisadas e que, de um modo genérico, o Plano de Negócio apresenta seis partes:

- 1) Análise preliminar do mercado: Nesta etapa deverão ser descritas as características do mercado no qual pretende-se iniciar o novo empreendimento. Deverão constar informações sobre o setor em questão, ou seja, a atual situação econômica, as principais empresas atuantes, a concentração geográfica, a sazonalidade, os principais produtos e serviços oferecidos, as oportunidades e ameaças. Nesse contexto deverá ser identificada e descrita a oportunidade que justifique a implementação do Plano de Negócio elaborado.
- 2) Descrição do empreendimento: Uma vez identificada a oportunidade ou nicho de mercado a ser explorado, deve-se apresentar o meio de seu aproveitamento, ou seja, a nova empresa. Deve-se descrever a empresa, seu ramo de atuação, missão e principais objetivos, estrutura legal e o detalhamento dos produtos e serviços a serem oferecidos para satisfazer a demanda identificada na etapa anterior.
- 3) Plano/Estratégia de Marketing: A análise mercadológica do novo empreendimento, é baseada no conceito do Mix de Marketing (4 P's) que define as estratégias da empresa para se tornar competitiva em relação ao Produto, Preço, Promoção e Praça (Distribuição). Sugere-se que seja feita uma análise mais detalhada do cliente a ser atingido contemplando suas principais características, gostos e preferências, necessidades e perfil econômico/financeiro. É recomendável nessa etapa a realização da análise *SWOT* visando identificar ameaças e oportunidades que poderão influir no sucesso do negócio.
- 4) Plano de Operações: Os novos empreendimentos poderão ter seus negócios classificados em, basicamente, dois ramos de atuação: empresas de manufatura e prestadoras de serviço. Nessa etapa é definida a estratégia de operação do negócio definindo elementos tais como sistema produtivo, capacidade da operação, dimensionamento do negócio, sistema de entregas, rede de operações e localização do empreendimento.
- 5) Plano Financeiro: Deverão ser descritos todos os dados monetários do projeto, tais como investimento inicial necessário, previsão de vendas e estrutura de custos e despesas. Inclui-se nesta etapa a análise de viabilidade econômica/financeira do projeto, em que será avaliado se o Plano de Negócios tem ou não possibilidade de ser implementado com sucesso. Para tal, são comumente levantadas e avaliadas medidas como tempo de retorno do investimento, taxa de retorno e custo de oportunidade pelo desembolso financeiro, mediante aplicação de métodos quantitativos de análise financeira tais como; *Payback*, Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), Taxa Interna de Retorno Modificada (TIR-M), entre outros.
- 6) Conclusões sobre a viabilidade do projeto: Enfim são expressas as conclusões do empreendedor em relação ao projeto elaborado. As conclusões devem ser baseadas na análise financeira do projeto, em seu risco e na consideração das principais oportunidades e ameaças associadas ao empreendimento. São feitas sugestões que poderão ser úteis a quem de fato irá implementar a empresa.

2.2 Plano de Negócio à luz do Marketing de Serviços e da Gestão de Operações de Serviços

A partir do conteúdo que deve compor um Plano de Negócio, pode-se efetuar uma confrontação desse conteúdo com o conhecimento sobre o mesmo existente nas áreas de marketing de serviços e gestão de operações de serviços.

Uma análise do plano/estratégia de marketing proposto pelos autores consultados revela que os Planos de Negócios não fazem uma distinção entre o Mix de Marketing para Produtos e Serviços pois propõem que o mix contemple apenas os tradicionais 4 P's para ambos. Já o marketing de

Serviços resalta a necessidade de agregar mais 3 P's; *Process*, *People* e *Physical Evidence*, tal como definido no Quadro 1 (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Pessoas	Evidências Físicas	Processo
Todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido, influenciam as percepções do comprador. Envolve os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços.	O ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço.	Os procedimentos, mecanismos e roteiros de atividades organizados em sistemas de execução e de operação dos serviços, através dos quais o serviço é executado.

Fonte: baseado em Zeithaml e Bitner (2003)

Quadro 1 - Três elementos acrescentados ao Mix de Marketing para Serviços

Uma confrontação dos itens que compõem o Plano de Operações no Plano de Negócio com os principais itens que devem ser considerados no projeto de Operações de Serviço revela que vários deles não são contemplados no primeiro (ver Quadro 2). Obviamente, não se espera que todos os elementos chave tratados no contexto da Gestão de Operações de Serviço sejam contemplados no Plano de Operações ou mesmo no Plano de Negócio, haja visto que alguns elementos só poderão ser adequadamente planejados e analisados na implementação do negócio. Mas elementos como a instalação de serviço, o projeto do processo, a força-de-trabalho, o sistema de planejamento e controle e o relacionamento com os outros processos de serviços merecem ser planejados e incorporados de modo satisfatório no Plano de Operações.

Elementos	Descrição
Papel estratégico	Vantagem competitiva, forças e fraquezas.
Instalação de serviço	Localização, <i>Layout</i> , Atmosfera de Serviço.
Projeto do processo	Grau de participação do cliente, especificação do papel do cliente no processo de serviço, da tecnologia, fluxo e manuseio de materiais, tempo de serviço, flexibilidade, potencial para mecanização e automação.
Bens	Projeto de produto
Força de trabalho	Habilidades, projeto de trabalho, tempos padrões.
Sistema de planejamento e controle	Previsão de demanda. Planejamento de capacidade. Gestão de estoques. Planejamento das tarefas. Controle da qualidade. Manutenção. Sistema de recompensa. Sistema de Informação.
Programa de marketing	Papel da força de trabalho enquanto agente de promoção do serviço.
Relacionamento com outros processos de serviços	Interações, agregações ou eliminações de processos ou atividades.

Fonte: adaptado de Wemmerlöv (1990)

Quadro 2 - Elementos que compõem o projeto e a operação de um sistema de serviço

Uma análise mais profunda na área de operações de serviço revela que o projeto de um serviço deve contemplar o desenvolvimento de três aspectos básicos:

- i) Conceito de serviço: Refere-se aos benefícios e a utilidade que o serviço, como um todo, e seus sub-serviços pretendem fornecer ao cliente. Cobre tanto uma descrição das necessidades dos clientes que serão satisfeitas, como uma descrição de como elas serão satisfeitas na forma dos componentes do pacote de serviço planejado.
- ii) Processo de serviço: Rede de atividades paralelas ou seqüenciais que devem ser realizadas para a produção do serviço.
- iii) Sistema de serviço: incluem os recursos disponíveis para realizar o conceito de serviço. Pode ser decomposto em quatro sub-sistemas:
 - a) Funcionários: Estão relacionados com o projeto dos postos de trabalhos. O desenvolvimento deve planejar também como deverá ser o recrutamento e o treinamento dos funcionários.
 - b) Clientes: Devem ser entendidos como parte dos recursos da empresa, portanto o sistema de serviço deve ser planejado para que o cliente interaja e participe suavemente e facilmente no processo do serviço. Nesta interação, o Marketing exerce um papel importante. Ele deve planejar as informações que serão enviadas aos clientes, de modo que reflitam adequadamente o conceito e o processo de serviço pretendido. O Marketing deve informar ou mesmo treinar o cliente, pois o mesmo pode atuar como co-produtor do serviço.
 - c) Recursos técnicos e físicos: Incluem os recursos da empresa, mas também os recursos dos fornecedores e dos clientes que são necessários para o serviço. Aqui também, deverão ser planejadas as evidências físicas do serviço.
 - d) Organização e Controle: Incluem vários elementos como a estrutura organizacional que será adotada, o sistema de suporte administrativo (exemplos: sistema financeiro, sistema de pagamento, sistema de informação), a interação, o diálogo com clientes e outras partes interessadas (exemplos: sistemas de *feedback* e controle das reclamações, da insatisfação. Isto inclui os horários de funcionamento, número do telefone, etc.), e finalmente, a organização das várias atividades relacionadas ao marketing (EDVARDSSON, 1997 e 2000).

Vários Métodos e Técnicas podem ser utilizados no desenvolvimento destes três aspectos básicos do Serviço (conceito, processo e sistema). O Quadro 3 indica alguns métodos e técnicas cuja aplicação é sugerida na referência bibliográfica indicada.

Vale ressaltar também a importância de considerar que o projeto do serviço é afetado por duas variáveis chave: volume de processamento e variedade de serviços oferecida. De acordo com Silvestro et al. (1992) e Silvestro (1999), a partir destas duas variáveis as operações de serviços podem ser divididas em três tipos básicos, quais sejam: Serviços Profissionais, Lojas de Serviço e Serviços de Massa. Cada um deles apresenta características de operação próprias, tal como descrito nas seguintes seções.

2.2.1. Serviços de massa

A característica fundamental de um serviço de massa é o grande volume de pessoas processadas por funcionário atendente. Em serviços que se enquadram nesta categoria, os processos são executados com grande frequência e de forma repetitiva. Geralmente apresentam orientação aos equipamentos devido ao baixo grau de interação e personalização do processo; baixo nível de

intensidade da mão-de-obra (razão entre o custo de mão-de-obra sobre o valor das instalações e equipamentos); foco no *back-office*; e baixa variedade de processos.

O baixo contato com os clientes possibilita à empresa ampliar o foco em equipamentos, substituindo intervenções humanas por processos mecânicos ou eletrônicos. Isso contudo, não acarreta grandes alterações nos relacionamentos de marketing com seus clientes, devido à prevalência de atividades de retaguarda.

Por outro lado, o baixo nível de contato faz com que o serviço em massa assemelhe-se às atividades de manufatura, permitindo a adoção de alguns princípios adotados pelas indústrias. Por exemplo, isso ocorre no controle de qualidade – muitas vezes exercido através do controle das atividades de *back-office* – em que técnicas tradicionalmente utilizadas na manufatura, como as do Controle Estatístico da Qualidade, podem ser aplicadas.

2.2.2. Lojas de serviço

Serviços que se enquadram nessa categoria costumam ter níveis intermediários em termos de volume de processamento e variedade de serviços oferecida. Têm um tempo de contato médio com clientes e nível médio de customização e discernimento¹. Combinam variações em termos de ênfase da organização nas pessoas ou equipamentos, e orientação de processos ao *front-office* ou ao *back-office*.

2.2.3. Serviços profissionais

São aqueles em que o cliente participa ativamente do processo de prestação do serviço especificando seus requerimentos e influenciando na forma como o serviço será prestado e entregue. O elemento principal de um serviço profissional é, pois, a capacidade da empresa em se adaptar às necessidades dos clientes, ao longo do processo de prestação do serviço.

Serviços profissionais têm forte orientação para pessoas e normalmente processam baixa quantidade de clientes por dia. Dado o alto grau de contato com clientes, as atividades devem ser customizadas, implicando em alta variedade de processos o que torna difícil a sua reprodução.

Em termos de controle das operações, por apresentarem um alto nível de contato com os clientes, esses serviços devem dedicar especial atenção aos recursos humanos. Os funcionários que lidam diretamente com clientes devem estar bem treinados e preparados, sendo necessário dar-lhes autonomia para que possam se adaptar a diferentes circunstâncias de acordo com a perspectiva do cliente.

Sumarizando, o Plano de Negócio deve contemplar os três aspectos básicos do projeto de serviço: conceito, processo e sistema, sendo que a definição dos mesmos pode ser realizada por meio de métodos e técnicas aplicados na gestão de operações de serviços (ver Quadro 3). Além disto, as características do negócio em termos das variáveis volume de processamento e variedade de serviços apresentam implicações em termos de gestão que devem também ser consideradas no projeto do serviço.

3. Método de Pesquisa

A revisão bibliográfica indicou que vários aspectos devem ser considerados na elaboração de um Plano de Negócio de uma unidade de serviços. Na segunda parte deste trabalho procurou-se entender como Planos de Negócio são usualmente elaborados. Com este propósito, foi realizado um levantamento baseado no método de pesquisa documental, em que foram analisados todos os 74 Planos de Negócios elaborados pelos alunos do curso de Administração em uma universidade

localizada no Estado de Minas Gerais, durante os anos de 2003 e 2004. Cada Plano de Negócio foi construído ao longo de duas disciplinas, em dois semestres consecutivos. Seis professores orientaram a elaboração destes planos.

Cada Plano de Negócio foi analisado utilizando-se um questionário como guia. Este questionário foi concebido em duas etapas. Inicialmente, elaborou-se a primeira versão do questionário, à luz dos conceitos definidos a partir da revisão bibliográfica. Na segunda etapa, fez-se um pré-teste do questionário e uma versão definitiva foi determinada. O questionário foi concebido de modo a identificar evidências da existência de especificidades de um projeto de negócio voltado para operações de serviços. O questionário contém treze itens que contemplaram os principais temas estudados relacionados à gestão de serviços. A todas as questões foram atribuídos pesos e codificações, de modo que os resultados pudessem ser analisados de modo objetivo. Cada Plano de Negócio foi analisado conjuntamente por dois pesquisadores. Posteriormente os dados foram tabulados.

Aspecto		Método/técnica e referência bibliográfica selecionada
Conceito		Método <i>Pugh</i> (RAMASWAMY, 1996) Brainstorming “Mapeamento” do Conceito (CLARK et al., 2000)
Processo	Descrição do Processo	<i>Blueprinting</i> (SHOSTACK, 1984) <i>Functional Analysis System Technique – FAST</i> (RAMASWAMY, 1996)
	Definição do Processo	Simulação Teorias de Filas <i>Quality Function Deployment – QFD</i> (STUART e TAX, 1996) <i>Service Failure Mode and Effect Analysis – SFMEA</i> (ROTONDARO, 2002) <i>Service Problem Deployment</i> (STAUSS, 1993) <i>Poka-Yoke</i> (CHASE e STEWART, 1993)
Sistema	Localização	Método de ponderação dos fatores locais, Método de cobertura máxima (CORRÊA e CAON, 2002)
	<i>Layout</i>	Por Processo, por Produto ou Posicional (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000)

Quadro 3 - Métodos e Técnicas para o Projeto do Serviço

4. Resultados

Os dados descritivos da amostra mostraram uma predominância de empresas do tipo Loja de Serviços, de acordo com a perspectiva de volume e variedade da operação. Observou-se também a predominância de serviços de varejo. Dos 74 Planos de Negócios analisados, 67 são de serviços; e dentre estes 41 se enquadram nesta área de atividade (Ver Tabela 1).

Tipo de Atividade	Quantidade de negócios	% sobre o total de negócios analisados
Indústria	7	9,46 %
Outro Serviço	15	20,27 %
Serviço de Lazer	10	13,51 %
Serviço de Varejo	41	55,41 %
Serviço Profissional	1	1,35 %

Tabela 1 – Quantidade de Negócios por Tipo de Atividade.

No total de 67 Planos de Negócios de unidades de serviço, em mais de 61 (cerca de 91% do total), ocorre a participação do cliente no processo de entrega do serviço (Ver Tabela 2). Isso sugere que se tratam de negócios em que devidos cuidados devem ser tomados em relação à infra-estrutura para recepcionar os clientes.

Forma de entrega do serviço	Quantidade	Percentual
Presença do cliente	55	82,09%
Modo virtual	3	4,48%
Ambos	6	8,96%
Não mencionado	3	4,48%
Total	67	100%

Tabela 2 – Forma de entrega do serviço.

Em grande parte dos Planos de Negócios (cerca de 49% do total), o volume da operação não é mencionado. Trata-se de uma séria deficiência no projeto do processo de serviço (Ver Tabela 3).

Volume de operação	Quantidade	Percentual
Alto (centenas/dia)	3	4.48%
Médio (dezenas/dia)	15	22.39%
Baixo (unidades/dia)	16	23.88%
Não mencionado	33	49.25%
Total	67	100%

Tabela 3 - Volume de processamento/dia por operação

Foram também tabulados os objetivos de desempenho buscados pelo negócio em face da análise do ambiente realizada nos Planos de Negócios. Observou-se que os objetivos de desempenho mais presentes foram Custo e Qualidade (Ver Tabela 4).

Objetivo de desempenho	Percentual de negócios em que o objetivo está presente
Custo	57%
Qualidade	42%
Flexibilidade	19%
Velocidade	16%

Tabela 4 – Relação dos objetivos de desempenho procurados pelos diferentes Planos de Negócios

Em relação ao desempenho econômico/financeiro dos Planos de Negócios, observou-se que, em sua grande maioria, são supostamente viáveis. Um exame das análises apresentadas com base nos métodos de *Payback* (tempo de retorno do investimento inicial) e da Taxa Interna de Retorno (TIR) revelou que em torno de 40% dos projetos são capazes de recuperar o capital inicialmente investido até o segundo ano de existência do empreendimento (Ver Tabela 5) e que em relação a TIR, os projetos se apresentaram muito promissores, pois em torno de 48% dos projetos apresentam uma rentabilidade anual acima de 60% (Ver Tabela 6).

<i>Payback</i>	Percentual de Negócios
Até 1 ano	25%
1 a 2 anos	16%
2 a 3 anos	15%
Acima de 3 anos	37%
Não mencionado	6%

Tabela 5 – Tempo de retorno do investimento inicial dos projetos de serviços analisados

TIR	Percentual de Negócios
Não mencionado	9%
Até 30%	9%
31% a 60%	34%
61% a 90%	12%
Acima de 90%	36%

Tabela 6 – Taxa Interna de Retorno dos projetos de serviços analisados (a.a.)

Quanto à forma de estruturação do projeto do serviço, analisou-se o grau de utilização de métodos e técnicas para o levantamento de dados fundamentais, análise dos mesmos e projeto do serviço em si, tais como: *blueprinting*, *layout* da planta, detalhamento do arranjo físico, *SFMEA*, *QFD*, dimensionamento da capacidade de operação, fluxograma, organograma e técnicas de localização. Foi constatado que a grande maioria dos Planos de Negócios da amostra não se apoiou nesses métodos e técnicas que possibilitam desenvolver o planejamento de uma forma mais racional e consistente. Chega a ser alarmante a constatação de que 67% dos projetos não mencionam a aplicação de nenhum tipo de técnica específica de planejamento (Ver Tabela 7).

Método/Técnica	Quantidade	Percentual
Nenhuma Técnica	45	67,2%
Organograma	7	10,4%
Detalhamento da capacidade de operação	3	4,5%
<i>Layout</i> da planta	3	4,5%
Fluxograma	3	4,5%
Detalhamento do Arranjo Físico & Detalhamento da capacidade de operação	2	3,0%
Técnicas de localização & Organograma	1	1,5%
Técnicas de localização & Detalhamento da capacidade de operação	1	1,5%
Técnicas de localização	1	1,5%
<i>Layout</i> da planta & Organograma	1	1,5%
Total	67	100%

Tabela 7 – Grau de utilização de métodos e técnicas para o projeto do serviço

Analisou-se, em cada projeto, o conceito de serviço pretendido, e se o mesmo objetivava fornecer “serviços suplementares”. Esses serviços suplementares foram classificados conforme as categorias propostas por Lovelock (1995): Informações, Tomada de Pedido, Faturamento, Pagamento, Consultoria, Hospitalidade, Proteção e Exceções. Verificou-se que 54% dos projetos se restringem a mencionar apenas 1 a 3 serviços suplementares. Cerca de 46% dos projetos não mencionam qualquer tipo de complemento a seu produto/serviço principal. Isso sugere que mesmo na etapa crítica de formulação do conceito de serviço, empreendedores podem falhar ao não conseguirem se desvencilhar da visão restrita do serviço-fim.

5. Discussão e Recomendações Finais

A maioria das empresas consideradas nos Planos de Negócios analisados é de pequeno e médio porte, sendo que em sua maioria elas se enquadram como atividades de varejo. Neste tipo de atividade, o tempo de contato do cliente é importante na formação da percepção de qualidade pelo cliente. Por isso, além de foco nas atividades de *front-office* espera-se que os funcionários tenham níveis de treinamento, motivação e autonomia (via *empowerment*), que lhes permitam desempenhar a função de prevenção e correção de falhas no processo de prestação de serviço. Contudo, constatou-se que as questões de controle do processo e gestão de funcionários não foram adequadamente tratadas nos Planos de Negócios analisados. Uma possível causa para esta deficiência é a de que os modelos de Plano de Negócio prescritos na literatura estão mais

voltados para os empreendimentos de manufatura, nos quais se dá uma ênfase maior à estrutura de custos bem como às tecnologias de produto e processo, privilegiando as análises de necessidades de capital e o retorno sobre o investimento.

A grande maioria dos projetos buscam baixo custo e alta qualidade como objetivos de desempenho. Estes objetivos dependem, em grande parte, de processos operacionais bem planejados. Neste sentido, a adoção de vários dos conceitos e ferramentas usualmente tratados na Engenharia de Produção como direcionadores para excelência operacional (tais como: Serviço Enxuto, Gestão da Qualidade Total, Zero Defeitos, Projeto para Seis Sigma, etc.) podem ser previstos durante a concepção do negócio como um meio de assegurar estes objetivos. Mas esta prática não foi observada nos Planos de Negócios analisados.

Observou-se que grande parte dos Planos de Negócios apresentaram uma descrição pobre do processo de entrega do serviço. Isto dificulta entender claramente o conceito de serviço pretendido, pois, como bem destaca Shostack (1984), o processo de serviço evidencia o próprio serviço. Também como consequência da pobre descrição do processo, o volume de processamento não foi dimensionado em cerca de 49 % dos planos, apesar da sua relevância para o projeto do processo.

Grande parte dos Planos de Negócios, cerca de 46% dos projetos, não detalharam quais serviços suplementares poderiam ser ofertados juntamente com o serviço central. Num mercado cada vez mais competitivo, os serviços suplementares tornam-se cada vez mais necessários como um meio das empresas se diferenciarem.

Como 64% dos planos não mencionam nenhum tipo de técnica específica de planejamento do processo de serviço, os projetos apresentam um pequeno detalhamento da operação de serviço, o que dificulta uma adequada definição dos recursos físicos e humanos que serão necessários à realização do serviço. A previsão dos recursos necessários, por sua vez, pode afetar decisivamente os índices e projeções financeiras referentes à viabilidade econômica do negócio. Isto, de certo modo, explica um excesso de otimismo demonstrado em grande parte dos projetos em relação aos resultados financeiros esperados.

Em relação ao composto de marketing, os planos contemplam apenas os 4 P's (produto, praça, promoção, preço), ignorando a recomendação dos autores de marketing de serviços que apregoam a ampliação deste composto para produto, praça, promoção, preço, pessoas, processo e evidências físicas (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Um ponto relevante que a pesquisa revelou é que estes problemas se devem, em grande parte, a um viés observado na literatura sobre desenvolvimento de Planos de Negócio consultada pelos alunos que elaboraram os planos, que parece estar mais voltada à concepção de empreendimentos de natureza industrial. No planejamento de negócios na área industrial, aspectos tecnológicos relacionados ao projeto do produto bem como do processo precisam ser minuciosamente tratados, mas por outro lado, o papel e a contribuição do marketing de serviços e dos conceitos e técnicas de gestão de operações de serviços são negligenciadosⁱⁱ. Diante das lacunas constatadas na amostra de planos investigada, o presente trabalho enfatiza a necessidade dos Planos de Negócio contemplarem de forma suficientemente abrangente os três aspectos básicos do projeto de serviço: conceito, processo e sistema. A definição destes aspectos básicos pode ser feita utilizando-se métodos e técnicas adequadas provenientes da gestão de operações de serviços como as sugeridas no Quadro 3. Além disto, como as características do negócio em termos das variáveis volume de processamento e variedade de serviços apresentam fortes implicações em

termos de dimensionamento e gestão devem cuidadosamente ser consideradas no projeto do serviço. Finalmente, constatou-se a necessidade de enriquecer o planejamento de novos negócios ampliando o composto do *mix* de marketing para produto, praça, promoção, preço, pessoas, processo e evidências físicas.

Estas recomendações visam não apenas melhorar a capacidade de formação de futuros empreendedores, mas também contribuir na construção de modelos referenciais para a formatação de novos negócios no crescente setor de serviços, bem como na própria geração de novos empreendimentos fundamentados em Planos de Negócio mais sólidos.

Agradecimentos

A realização do presente trabalho contou com o apoio financeiro da Pró-Reitoria de Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) através do Fundo de Incentivo à Pesquisa (FIP). A colaboração da Coordenação do Curso de Graduação em Administração, bem como da Pró-Reitoria de Pesquisa foram extremamente relevantes à pesquisa. A todas essas pessoas, os nossos agradecimentos.

Referências Bibliográficas

- BOLWIJN, P. T. e KUMPE, T. Manufacturing in the 1990s--Productivity, Flexibility and Innovation, *Long Range Planning*, Vol. 23, No. 4, 1990, p. 44-57.
- BROWN, S.W. et al. The Development and Emergence of Services Marketing Thought, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 1, 1994, p. 21-48.
- CHASE, R. B. e STEWART, D. M. Fail-Safing Services. In: SCHEUING, Eberhard E. e CHRISTOPHER, William F. (Eds.), *The Service Quality Handbook*, New York: American Management Association, 1993, p. 347-357
- CHÉR, R. *O meu próprio negócio: todos os passos para avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próspero*. São Paulo: Negócios Editora, 2002.
- CLARK, G. JONHSTON, R. e SHULVER, M. Exploiting the service concept for service design and development. In: FITZSIMMONS, J.A., FITZSIMMONS, M.J. (Eds.), *New Service Development—Creating Memorable Experiences*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2000. p. 71-91.
- COLLIER, D. A. *The Service/Quality Solution: Using Service Management to Gain Competitive Advantage*, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1994. 310 p.
- CORRÊA, H. L. e CAON, M. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*, São Paulo: Atlas, 2002. 480p.
- CORRÊA, H. L. *Teoria geral da administração: abordagem histórica da gestão de produção e operações*, São Paulo: Atlas, 2003. 157p.
- DEGEN, R. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. 8. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989.
- DOLABELA, F. *Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*, São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. 275p.
- DORNELAS, J.C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- EDGETT, S. e PARKINSON, S. Marketing for Service Industries - A Review, *The Service Industries Journal*, Vol. 13, No 3, 1993. p. 19-39.
- EDVARDSSON, B. Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference, *Int. J. Production Economics*, Vol. 52, 1997. p. 31-46.

- EDVARDSSON, B. et al. *New Service Development and Innovation in the New Economy*, Lund: Studentlitteratur, 2000, 227p.
- FILION, L. J. et al. *E agora: Plano de Negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa*, São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- FILION, L. J. Empreender: um sistema ecológico de vida, In: Filion, L. J. et al. *Boa Idéia ! E agora: Plano de Negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa*. São Paulo: Cultura Edirores Associados, 2000. p.17-29
- FITZSIMMONS, J. A. e FITZSIMMONS, M. J. *Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*, Porto Alegre: Bookman, 2000, 528p.
- JOHNSTON, R. Operations: From Factory to Service Management, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 1, 1994. p. 49-63.
- LOVELOCK, C. H. Competing on service: technology and teamwork in supplementary services, *Planning Review*, Jul./Ago., 1995. 10p.
- RAMASWAMY, R. *Design and Management of service Process: keeping customers for life*, Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 424 p.
- ROTONDARO, R. G. SFMEA: Análise do Efeito e Modo da Falha em Serviços - aplicando técnicas de prevenção na melhoria de serviços, *Revista Produção*, Vol. 12, No. 2, 2002. p. 54-62.
- SHOSTACK, G. L. Designing services that deliver, *Harvard Business Review*, Jan./Fev., 1984. p. 133-139.
- SILVESTRO, R. et al. Towards a Classification of Service Process, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3 , No. 3, 1992. p. 62-75.
- SILVESTRO, R. Positioning services along the volume-variety diagonal: The contingencies of service design, control and improvement, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 4, 1999. p. 399-420.
- SLACK, N. et al. *Administração da Produção*, São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001.
- STAUSS, B. Service Problem Deployment: transformation of a problem information into problem prevention activities, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 4, No. 2, 1993. p. 41-62.
- STUART, F. I. e TAX, S. S. Planning for service quality: an integrative approach, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 4, 1996. p. 58-77.
- WEMMERLOV, U. A taxonomy for Service Process and its Implications for System Design, *International Journal of Service Industry Management*, No. 1 &3, 1990. p. 20-40.
- ZEITHAML, V. A. e BITNER, M. J. *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*, Porto Alegre: Bookman, 2003. 536p.

ⁱ Discernimento neste trabalho é relativo à autonomia dada aos prestadores do serviço para poderem avaliar o serviço e intervir no processo, sem necessitar de autorização dos seus superiores.

ⁱⁱ Convém ressaltar que o tema de desenvolvimento de novos serviços é relativamente novo na literatura de gestão de empresas. Já o desenvolvimento de novos produtos encontra-se num estágio bem maduro de conhecimento. Portanto os conceitos, métodos e técnicas para o desenvolvimento de novos produtos estão mais disseminados.