

Conceitos e definições dos Negócios com Software

Capítulo 2



SUGESTÃO PARA SEMINÁRIO

MONTAR UMA RELAÇÃO OU LISTA PRODUTOS
CLASSIFICANDO-OS POR TIPO como mostrados nesse
capítulo

- Software Produto
- Software Serviço
- Software Produto e Serviços
- Dar o nome, colar o logo, descrever o produto e justificar porque foi classificado como vocês o fizeram



Agenda

- Software stack - definições
 - Pilha de sistemas (sistema operacional, drivers, aplicações, middlewares)
 - Software PC Standalone
 - Software Embarcado
 - Software Web (Web Server + Aplicações + Middleware – Jboss, SharePoint, etc)
 - Bibliotecas de software
 - Pilha de software Microsoft e OSS
- Definições do Cussomano, Berkeley e Microsoft
 - Software Produto
 - Software Serviço
 - Modelo híbrido: Software Produto/Serviço (SAP)
 - Receita Recorrente
 - Software Embarcado
 - Software como Serviço e Software + Serviço



Definições - Produto vs Serviço

◦ Software-produto

- Produtos comuns para clientes
- Pacotes de software, caixinhas de software
- Não desenvolve customizações de seu software para clientes específicos
- Pode não ser bom para todos, mas é bom o suficiente para uma grande quantidade de clientes
- “Mesmo custo para fazer uma cópia ou milhões de cópias”
- Tem-se [ou busca-se] uma grande base de usuários para um mesmo produto
- Exemplos de softwares comumente vendidos como produtos: Sistemas operacionais, Edição de imagens, Anti-vírus
- *Economia de escala*
- Historicamente entendido como o modelo mais rentável



Definições - Produto vs Serviço

◦ Software-serviço

- Foco em clientes individuais
- Customização para cada clientes
- Reuso de partes dos softwares
- Fornece serviços como treinamento, consultoria, integração com outros sistemas, manutenção (melhorias e upgrades), suporte técnico
- Alguns desses serviços são fornecidos em contratos de longo prazo (ex: manutenção, upgrade)
- Trabalho intensivo, assumir mais projetos (aumento do faturamento) depende de aumento da capacidade de trabalho (equipe)
- *Economia de escopo*
- Exemplo: Consultorias, Outsourcing



Questões para refletir

Você consegue compreender as principais diferenças entre uma empresa de software e de serviços?

É melhor ser uma empresa de software-produto ou software-serviço? Uma empresa pode ser boa em ambas as estratégias?

O que muda na organização da empresa?

Você consegue enxergar outros modelos de negócio com software?



Produto vs Serviço

- Empresas de **software-produto** possuem maior potencial de crescimento e lucro
 - O sucesso do Software-produto segue a lógica do livro “best-seller”: para se manter competitiva a empresa precisa lançar seguidos “best-sellers” – o que é extremamente difícil
- O **software-serviço** tende a ser mais atraente para os clientes
 - Custo diluído em um prazo maior
 - Para os clientes, é mais fácil renegociar um contrato de um software serviço do que devolver um software produto
 - Em épocas de crise é a melhor solução para o cliente, que pode comprar apenas o que precisa (comoditização)
 - Problemas: fonte contínua de novos concorrentes e saturação do mercado



Estratégias – Modelo Híbrido

- *“A verdade está no caminho do meio”?*
- E as empresas de ERP?
 - Não são puramente serviços, e não são puramente produto
- É impossível separar completamente produtos e serviços
- Software-produto básico que precisa ser customizado para as necessidades específicas dos clientes, mantendo a base do produto – produto que precisa ser adaptado
- Software-serviço: generalizar para alcançar um mercado de massa
- A segunda maior empresa de software – SAP usa exatamente essa estratégia.



Entrando no mundo Cloud Computing Software as a Service (SaaS)

- o Modelo de deployment
 - Surgindo com a maturidade das plataformas de aplicativos online
- o Licenciamento de software para uso como um serviço, sob demanda
 - Despesas variáveis
- o Infra-estrutura operacional + modelo de negócios + Arquitetura da aplicação
- o Facilita manutenção, patche, upgrade, suporte
- o Atinge pequenos negócios
- o Data centers
- o Não é necessário ser Service Oriented Architecture
 - SOA é um modelo de arquitetar e expor os serviço de uma aplicação para outras
 - Pode conectar-se com outros serviços
 - o *Mashups*



Software + Serviços

- Software Plus Services
- Soluções híbridas, extraindo a facilidade de deployment do SaaS e o poder dos desktops e outras plataformas cliente
 - Serviços na nuvem (Cloud Computing)
 - Clientes ricos, aplicações offline, privacidade
- Extrair o melhor de cada dispositivo
 - Capacidades locais, form factory
- Flexibilidade



Aspectos a considerar

- Ponto de partida: Mercado de massa ou nicho?
- Horizontal ou Vertical?
- Modelo de distribuição (download, CD, hospedado, self-hosted, etc)?
- Individual ou pacote/suíte?
- Plataforma de execução?
- Tipos de usuários?
- Canal de distribuição?
- Expertise de marketing e vendas?
- Capacidade organizacional?
- Capacidade de crescimento?
- Disponibilidade de mão-de-obra?
 - Ou capacidade de formação de mão-de-obra?
- Patches e correções?
- Upgrade?



Cada modelo exige atenção especial

- **Empresas de produtos exigem foco em:**
 - Volume das vendas
 - Na criação de novos produtos e atualizações em intervalos regulares
 - Em tentar tornar-se líder de uma plataforma
- **Empresas de serviços exigem foco em:**
 - Construir relacionamentos específicos com os consumidores
 - Em conseguir contratos suficientes para ficar ocupada 100% do tempo
 - Em misturar profissionais juniors e seniors em um mesmo projeto



Receita com serviços

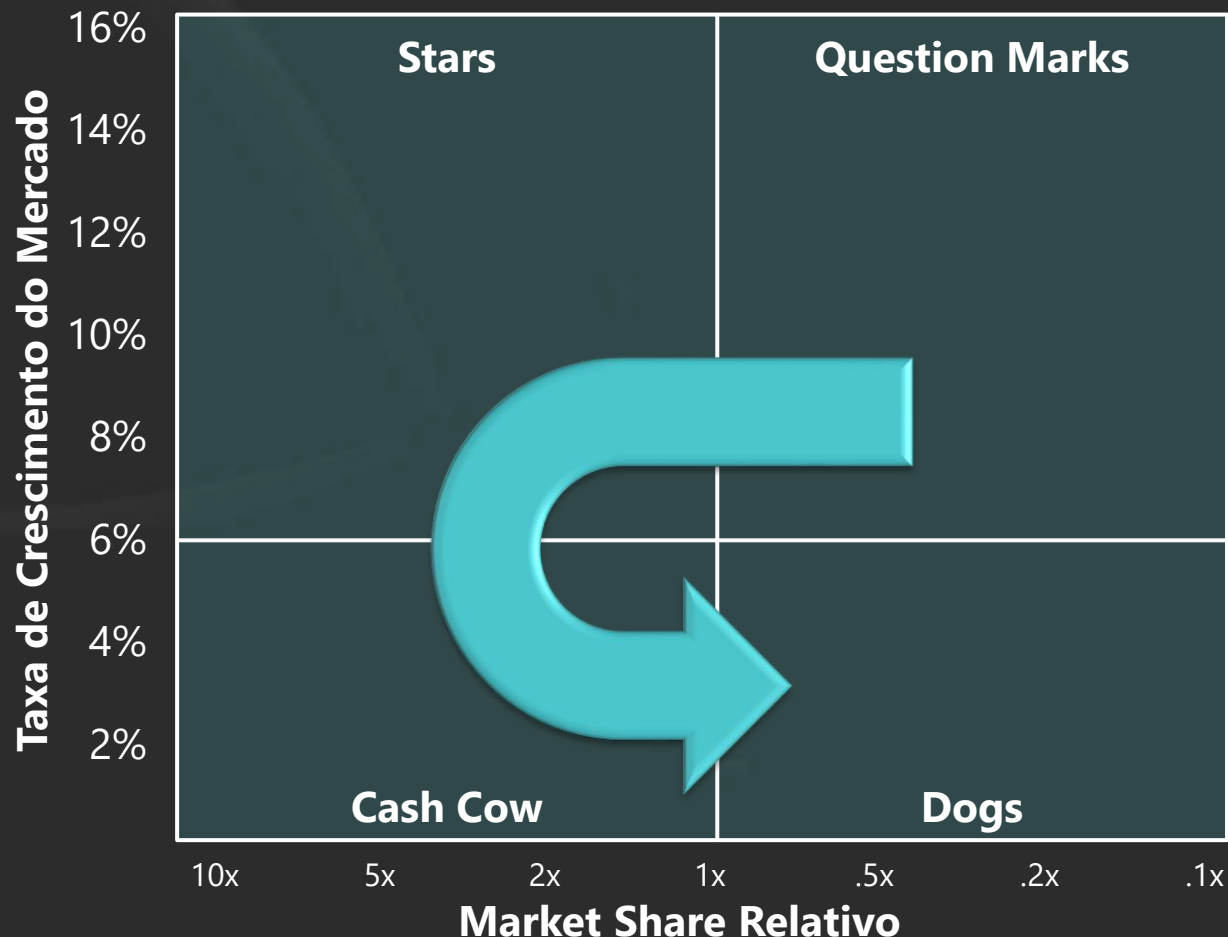
Mais fácil ... e recorrente!

- Segundo Cusumano, durante a vida de um software:
 - 70% do custo para consumidores vem de serviços e manutenção
 - 30% do custo vem de seu preço de venda
- Quanto mais velho o software, maior a receita com serviços!
- Mercados saturados ou comoditização: poucos clientes potencialmente novos para seus produto
 - Mas você pode utilizar sua base existente de clientes do produto e criar uma base de clientes do serviço
 - Upgrade, suporte, customização, manutenção, consultoria, etc.
 - Pequena barreira de entrada
- Crescendo por incrementos: vertical → horizontal
- Porém, não elimine seu potencial de vendas de produtos



Growth-Share Matrix

- o Criado pelo Boston Consulting Group em 1970
- o O ciclo do software acompanha o ciclo natural dos negócios
 - Mas é possível iniciar um novo ciclo com o software-serviço
 - Ou incrementar sua “vaca leiteira”
 - Ou acelerar o crescimento





Software Produto: atrativo para investidores (para quem vai vender a empresa)

- Potencial de crescimento e lucro rápido
- Potencial de queda em tempos difíceis
- Grandes receitas, grandes responsabilidades
- Não subestime o potencial do mercado horizontal
 - Senão poderá ter um produto com poucos clientes e sem vantagem competitiva
- Maiores barreiras de entrada – mais concorrentes
- Maior quantidade de requisitos não-funcionais
 - Confiabilidade, expansível, documentação, produtos e serviços adicionais, suporte especializado
- Canais diretos com os clientes



Outras questões

- Empresas consumidoras podem ter seus departamentos de TI, com capacidade de customizar seu software
 - Consultoria, manutenção, upgrade
- Produtos podem não atender um segmento completo
 - Escolham nichos em mercados ... ou nichos em nichos para os quais seu software é “good enough”
 - *Selling Less of More*
 - *Marketing de guerrilha*





Entendendo melhor Negocio com Software

- É melhor ser uma empresa de software que vende serviços ou produtos?
 - Antes de 2001, havia um consenso: o melhor era ser uma empresa de produtos;
 - Mas depois, a dificuldade de aumentar o Mercado (estratégia Produtos exige conquista de novos mercados), aumentou a importância das receitas recorrentes (serviços).
- Empreendedores em Software precisam entender a entender a relação entre produtos e serviços



Software como Produto

- A maior parte dos lucros vem da venda de pacotes
 - Ex: Microsoft e Adobe
- O custo de 1 ou 1.000.000 de cópias é o mesmo
- Não existe customização individual
 - Nem é preciso “serviço” para utilização
- Qualidade é fundamental
- Características do Produto são fundamentais
- Distribuição é crítico



Software como Serviços

- Vendem desenvolvimento, customizações, apoio estratégico, manutenção e suporte técnico
 - Ex: IBM e suas fabricas de software
- Tecnologia em Reuso de Código e Produtos é fundamental.
- Desafio: quanto mais clientes, mais trabalho individual é necessário (MO)
 - Gerenciamento de Projetos e uso de MO barata é fundamental...



Híbridos Software e Serviços

- Bom exemplo: SAP
 - Produto associado com Serviços (obrigatoriamente)
- Boa estratégia, porque em tempos difíceis os consumidores podem decidir não comprar novas versões do software
 - Isso põe a empresas de produtos em risco
- Necessidade de Parcerias (para evitar enorme equipe)



Pensamentos em Software e Serviços

- Para ser saudável e sobreviver em tempos difíceis, as empresas de software **devem se dividir entre produtos e serviços**
- Empresas de software e serviços, vendendo para grandes empresas, podem esperar que para cada dólar ganho com a venda de licenças em seu primeiro ano, é possível esperar:
 - 1 dólar em lucros com serviços
 - 15 a 20 centavos de dólar em taxas de manutenção anual



Pensamentos em Software e Serviços

- Um dos razões que vai permitir que uma empresa de produtos pode ter, também, lucro com serviços é o fato de que suas tecnologias são crescentemente complexas:
 - Elas podem passar a vender soluções que requerem customização
 - Quando seus softwares executam funções críticas, as empresas consumidoras tendem a manter seus contratos
- Ter um pacote de software de sucesso é como ter um livro best-seller.
 - **Eles são raros e é extremamente difícil fazer "seqüências" de sucesso.**



Pensamentos em Software e Serviços

- Toda empresa de software produto vai ter que lidar com mercados saturados
 - É quando elas vão passar a vender serviços
 - Normalmente, serviços ligados a seus produtos
 - Se as vendas de licenças não vão bem, pode não acontecer o mesmo com a venda de serviços
- Mas é possível estragar o mercado de Produtos, se houver foco demasiado em Serviços
 - Pensar na Microsoft, seus “patches”, “updates”, consultoria, novas Versões... E novos Produtos
 - É possível desenvolver pacotes especiais, para segmentos, o que pode aumentar a receita de Produtos e Serviços



Pensamentos em Software e Serviços

- A diferença entre empresas de Software (produtos ou serviços) nem sempre é clara ou desejável:
 - Pensar nas empresas com modelos de negócios híbridos
- Boa estratégia: separar contratos de produtos dos contratos de serviço
 - Há maior potencial de crescimento do que as empresas que vinculam serviços a novos produtos
 - Pensar no Software Livre (que é uma estratégia Serviços)
- Algumas empresas podem assumir estratégias que não se enquadram no modelo híbrido:
 - Quando vendem serviços que não estão relacionados a seus produtos



Pensamentos em Software e Serviços

- Vender basicamente produtos:
 - Exige Mercado Crescente, Estratégias, Capacidade organizacional e Investimentos muito maiores dos que os necessários para vender primordialmente serviços
- Empresas de produtos exigem foco
 - No volume das vendas
 - Na criação de novos produtos e atualizações em intervalos regulares
 - Em tentar tornar-se líder de uma plataforma
- Empresas de serviços exigem foco
 - Em relacionamentos específicos com os consumidores
 - Em conseguir contratos suficientes para ficar ocupada 100% do tempo
 - **Em misturar juniors e seniors num mesmo projeto**



Pensamentos em Software e Serviços

- Empresas de software produto são mais atraentes para investidores devido a seu potencial de crescimento e lucro
 - Analistas dão alto valor ao retorno sobre a venda de licenças e o rápido crescimento da mesma
 - Em tempos difíceis sempre é possível adotar a estratégia de Serviços ou Híbrida. O contrario não é tão simples assim.
- Empresas de Software Produto gastam, em média:
 - 25% a 30% da receita em marketing
 - 10% a 15% com pesquisas e
 - 5% com a administração geral.



Pensamentos em Software e Serviços

- Uma empresa de Software Produto precisa buscar fazer mais da metade de seus lucros com a venda de produtos novos
 - Exige mercado crescente e grandes investimentos
- Num mundo ideal, empresas com altas índice de novas licenças têm um potencial maior para crescer e gerar retorno
- Empresas de serviços podem ter altos lucros, mas precisam contratar muita gente para isso.



Material Adicional

- The Business of Software: What Every Manager, Programmer, and Entrepreneur Must Know to Thrive and Survive in Good Times and Bad, Michael A. Cusumano
- The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More, Chris Anderson
- Architecture Strategies for Catching the Long Tail, Microsoft Corporation