

Unidade 5

Desenvolvimento do modelo de negócio (Parte 2)

Objetivo:

- Aprender a importância e como utilizar a ferramenta Canvas de proposta de valor para encaixar o público-alvo com a criação de uma a proposta de valor que será entregue, como será entregue e divulgado através de canais e como se relacionar com o seu público-alvo.

Conteúdo programático:

- O que é e como utilizar e fazer o Canvas da proposta de valor;
- Identificar e criar a proposta de valor para sua oportunidade de negócio;
- Como identificar os canais de vendas, *marketing* e distribuição do negócio;
- Como criar o relacionamento com o público-alvo.

1 INTRODUÇÃO

Depois de conhecer o mundo do seu segmento de cliente, depois de entender para quem vai vender e as características do seu público-alvo, é necessário aprofundar o assunto e identificar como você pode criar valor para esse público. Muitas vezes, a metodologia Canvas da proposta de valor fará refletir ainda mais sobre o público e encaixar com as propostas de valores e diferenciais que farão atender à expectativa.

Com muitas perguntas e muita pesquisa, você terá que criar diferenciais do seu serviço e produto, nos quais agreguem valor e se torne competitivo no mercado. Veremos quais são os problemas que o público-alvo precisa resolver, como ele resolve atualmente e quais diferenciais que farão dele satisfeito com a solução que você preparou para ele.

A metodologia Canvas da proposta de valor faz você refletir, aplicar e validar além do que seu cliente espera de você, justamente para criar um produto com características e valores únicos, além disso, a dica para fazer esta unidade é não se apegar a ideia, saber que ela pode ser mudada, que pode ser melhorada e que quem vai validar será seu futuro cliente, então, além de planejar e refletir, esta unidade vai necessitar muita pesquisa com seu potencial cliente e criar um produto ou serviço inovador e com uma proposta de valor real.

Com a proposta de valor e público-alvo definido, veremos quais são os melhores canais e formas de relacionamento com esse público.

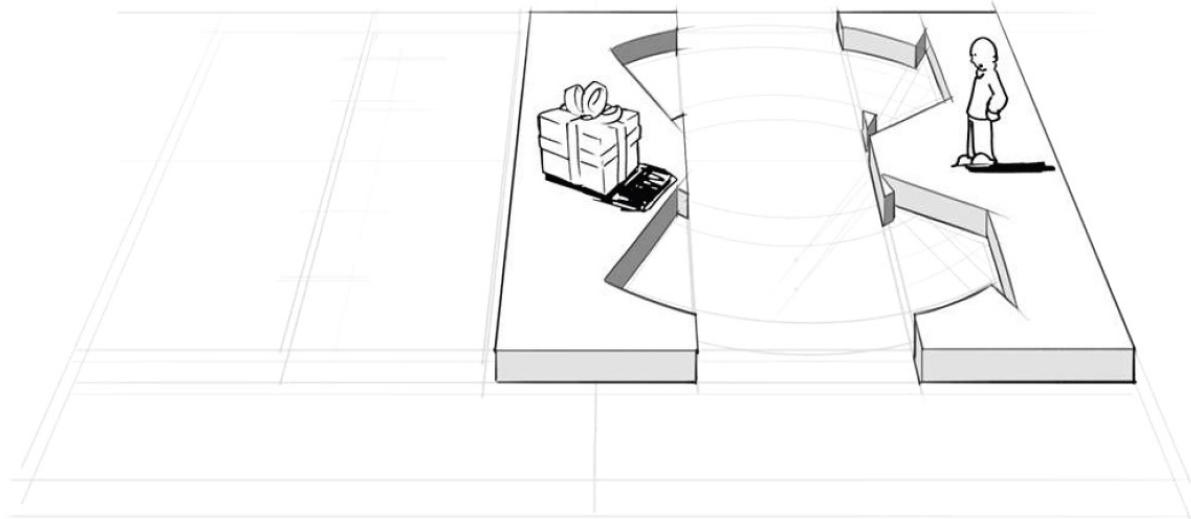
“Esforce-se para não ser um sucesso, mas sim para ser valioso”.

Albert Einstein

2 PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor é a razão ou o motivo pelo qual pessoas adquirem seus produtos e serviços. Você deve pensar se está atendendo a uma necessidade, resolvendo um problema, benefícios, ganhos adicionais, melhorando alguma situação existente. Deixando seu produto ou serviço mais competitivo.

Figura 14 – Proposta de Valor



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

O seu modelo de negócios pode ter mais de uma proposta de valor. Cada proposta pode resolver um problema ou satisfazer uma necessidade diferente de cada Segmento de Clientes.

A proposta de valor deverá se encaixar com o perfil do seu potencial cliente, para isso vamos utilizar o resultado do Mapa de Empatia, no qual você já sabe quais as preferências do seu cliente, somados com uma nova ferramenta, o Canvas da Proposta de Valor, que acredito que você já imprimiu, agora vamos aprender a utilizá-lo. A ferramenta é muito intuitiva, repleta de perguntas que provocam um resultado e respostas que vão ajudar a criar vários diferenciais que poderão surpreender seu potencial cliente e não deixará você esquecer-se de detalhes importantes no desenvolvimento de uma Proposta de Valor.

É importante entender que a Proposta de Valor não é seu produto e serviço, mas sim o que ele resolve, o que ele entrega, o que deixa o cliente feliz ao utilizar ou comprar, quais são os benefícios. Nesse caso, vejamos alguns exemplos:

- Netflix é um aplicativo: “aluguel ilimitado de filmes, sem sair de casa, nem multas, nem custos adicionais”.
- Nespresso são máquinas de café expresso com cápsulas: “o melhor café expresso sem trabalho nem sujeira dentro de casa”.
- Software financeiro: “seu financeiro redondo em apenas 30 minutos por semana”.
- Skype é um *software* de comunicação: “ligações gratuitas pela internet e ligações mais baratas para telefones fixos e celulares.”
- Evernote é um *software* que armazena dados: “seu segundo cérebro turbinado”

Antes de iniciar a ferramenta que vai nos ajudar no desenvolvimento e na descoberta da proposta de valor do seu produto ou serviço, vamos ver alguns tipos de proposta de valor que podem ser comum entre alguns modelos de negócios.

Os valores da sua Proposta de Valor podem ser qualitativos (ex.: preço, velocidade, *status*) ou quantitativos (ex.: *design*, desempenho, resistência).

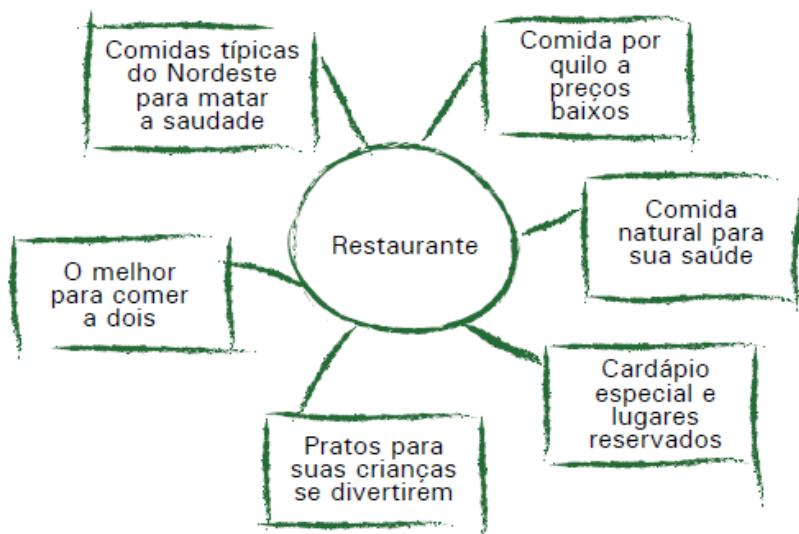
A lista de propostas de valor que segue foram identificadas como as mais solicitadas por clientes e mais entregues pelas empresas, nas pesquisas de Alexander Ostervalder e Ivis Pigner (2010). Os elementos dessa lista contribuirão para ajudar você a gerar valor para seu cliente, poderá ser um ou mais. Vejamos:

- **Novidade:** Você pode entregar valor para o seu cliente através de uma novidade. Esse tipo de proposta de valor satisfaz um conjunto completamente novo de necessidades, que os clientes, anteriormente não percebiam que precisavam por não ter algo similar. Exemplo: Produto da Apple o IPOD, sendo a proposta de valor “experiência musical diferenciada”.
- **Desempenho ou Performance:** Melhorar o desempenho de produtos e serviços são maneiras tradicionais de criar valor. O setor de *consoles* de *games* de alta performance depende desse fator ao colocar aparelhos com qualidades gráficas cada vez mais surpreendentes no mercado. Exemplo: PlayStation 4, sendo a proposta de valor “*console* de alto desempenho”.
- **Customização ou personalização:** Está cada vez mais comum produtos e serviços se adequarem às necessidades específicas de clientes individuais. Gerar valor através de customização é algo muito recente e que exige uma infraestrutura e processos bem definidos, capazes de entregar as promessas da customização em massa. Exemplo: Starbucks, sendo a proposta de valor “Sabores personalizados para amantes de café”.
- **Fazer o que tem que ser feito:** Ajudar clientes a obter serviços que favoreçam seus negócios ou facilitem sua vida. Exemplo: Empresas de motoboys que resolvem o problema de entregas para lojas.
- **Design:** não é apenas *layout*, curvas, acabamento e beleza. *Design* é melhorar a experiência do usuário com objetos e pessoas ao seu redor, desenho, moda, ergonomia, funcionalidades. Exemplo: Iphone: “o mundo ao toque dos seus dedos”.
- **Marca e Status:** Os clientes podem achar como valor o simples ato de poder usar e exibir uma marca. É o que acontece com os produtos de grifes como carros de luxo e esportivos, relógios, bolsas, roupas, óculos, sapatos e por aí vai. Exemplo: Harley Davidson: “poder e emoção”.
- **Preço:** preço baixo é uma das maneiras mais antigas e fáceis de oferecer valor para Segmentos de Clientes aos quais esse fator importa. Mas lembre-se que Propostas de Valor de baixo preço tem implicações importantes no resto do Modelo de Negócios. Exemplo: Loja tipo R\$ 1,99.
- **Redução de custos:** Ajudar os clientes a reduzir os custos para suprir suas necessidades. É por isso que essa é uma das formas mais importantes de se gerar Valor. Exemplo: Skype: “Fale com o mundo de graça pela Internet”.
- **Redução de riscos:** Os clientes valorizam a redução de riscos ao comprar e adquirir produtos e serviços. É por isso que sempre estamos à procura de seguros para os bens que acabamos de adquirir, como carros, motos, casas etc. Exemplo: Os cartões de crédito: “compre com segurança”.
- **Acessibilidade:** Tornar os produtos e serviços disponíveis para os clientes que, anteriormente, não tinham acesso a eles. Exemplo: Gol linhas aéreas: “Voos baratos e acessíveis”.

- **Conveniência:** Facilitar o uso ou a aquisição de produtos e serviços. Exemplo: Lojas de conveniência em postos de gasolina.

Veja o exemplo abaixo, Figura 15, de algumas propostas de valores que um restaurante pode ter, sendo que cada proposta de valor direciona o restaurante para um tipo de estrutura, de comunicação, de diferenciais, de investimentos, por isso a importância de definir bem quais as propostas de valores e se elas atendem às necessidades do segmento de cliente, lembrando que pode ter mais de um segmento de cliente e mais de uma proposta de valor:

Figura 15 – Cartilha do Sebrae: quadro de modelo de negócios



Fonte: SEBRAE (2015).



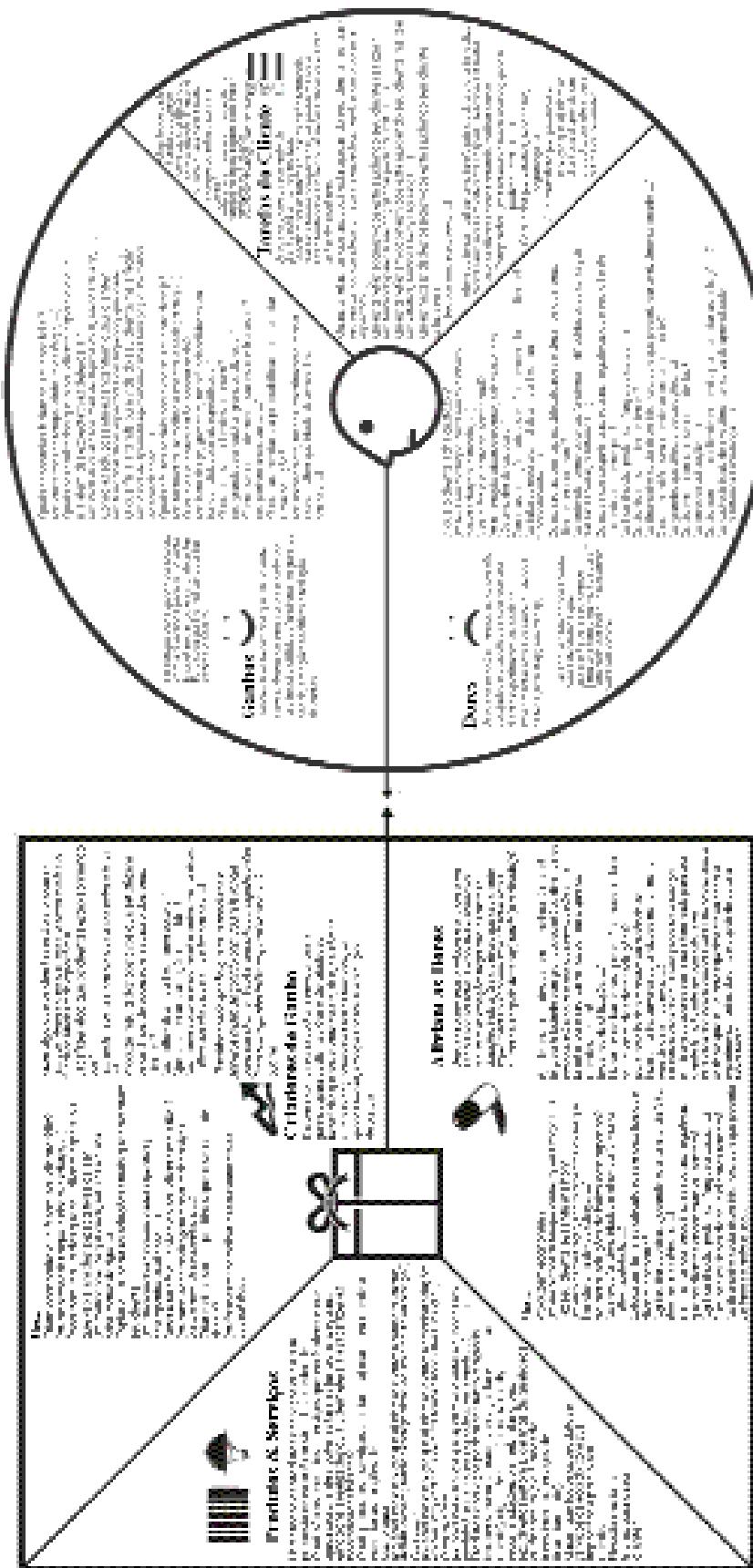
Dica

Capacidade de planejamento: ter metas e monitorar as informações de uma empresa são atitudes necessárias para quem deseja crescer de maneira planejada.

2.1 Ferramenta Canvas da proposta de valor

Também criado por Alexander Osterwalder, o quadro da Proposta de Valor é uma ferramenta complementar ao quadro do Modelo de Negócios. Ele te ajuda a desenhar, testar e construir a proposta de valor da sua companhia para os clientes de uma forma mais estruturada e elaborada, igual o Canvas ajuda no processo de desenhar o modelo de negócio.

Figura 16 - Canvas Value Proposition Design



Fonte: adaptado de Osterwalder e Bernarda (2014).

É composto por dois blocos, a proposta de valor e o segmento de clientes, que permite criar um encaixe com diferenciais, através de uma imersão entre esses dois blocos, permitindo um conhecimento maior e mais sólido do que será oferecido e para quem será oferecido, criando, assim, excelentes propostas de valor.

Agora vamos aprender a utilizar a ferramenta Canvas da Proposta de Valor, como deve ter percebido, é muito intuitiva e repleta de perguntas que provocam respostas interessantes e não deixa escapar nada, você irá utilizar bastante o Mapa de Empatia e talvez algumas coisas se repitam. Então vamos lá!



Saiba mais

Para conceitos e como funciona o Canvas da Proposta de Valor, assista ao vídeo de Marcelo Nakagawa com a ferramenta em mãos:

<https://www.youtube.com/watch?v=DUdyyk8gPY0>.

Produtos e serviços

Listar todos os produtos e serviços que em que a sua proposta de valor é construída. Quais são os produtos e serviços que você oferece que ajuda seu cliente a obter as tarefas funcionais, sociais, emocionais realizadas ou ajudem ele/ela a satisfazer as necessidades básicas?

Produtos e serviços podem ser tanto tangíveis (ex.: bens manufaturados, serviços face a face ao cliente), digital/virtual (ex.: *downloads*, recomendações *on-line*), intangíveis (ex.: direitos autorais, garantia de qualidade) ou financeiro (ex.: fundos de investimento, serviços de financiamento). Responda as perguntas pertinentes na ferramenta.

Classifique todos os produtos e serviços de acordo com importância para o seu cliente. Eles são cruciais ou triviais para o seu cliente?

Tarefas do cliente

Descreva o que o Segmento de Cliente está tentando realizar. Poderiam ser as tarefas que eles estão tentando realizar e terem completas, os problemas que estão tentando resolver ou as necessidades que estão tentando satisfazer. Além de tentar realizar uma tarefa principal, seu cliente realiza tarefas auxiliares em diferentes papéis. Responda as perguntas pertinentes na ferramenta.

Classifique cada tarefa de acordo com sua significância para o cliente. É crucial ou vital? Para cada tarefa indique quantas vezes ela ocorre?

Dores do cliente

Descreva emoções negativas, custos não desejados e situações e riscos que seu cliente experimenta ou poderia experimentar antes, durante ou depois de ter as tarefa(s) realizada(s). Responda as perguntas pertinentes na ferramenta.

Classifique cada dor de acordo com a intensidade que representa para o seu cliente. É muito intenso ou muito suave?

Alívio das dores

Descreva como seus produtos e serviços aliviam as dores dos clientes. Como eles eliminam ou reduzem as emoções negativas, os custos e situações indesejáveis e riscos que seu cliente experimenta ou poderia experimentar antes, durante ou depois de ter a(s) tarefa(s) realizada(s)? Responda as perguntas pertinentes na ferramenta.

Classificar cada dor que seus produtos e serviços eliminam de acordo com a intensidade para o seu cliente. É muito intenso ou muito leve? Para cada dor indicar quantas vezes ela ocorre. Avalie os riscos que seu cliente experimenta ou poderia experimentar antes, durante e depois de obter a tarefa feita?

Ganhos do cliente

Descrever os benefícios que seu cliente espera, deseja ou seria surpreendido. Isso inclui a utilidade funcional, os ganhos sociais, emoções positivas e a redução de custos. Responda as perguntas pertinentes na ferramenta.

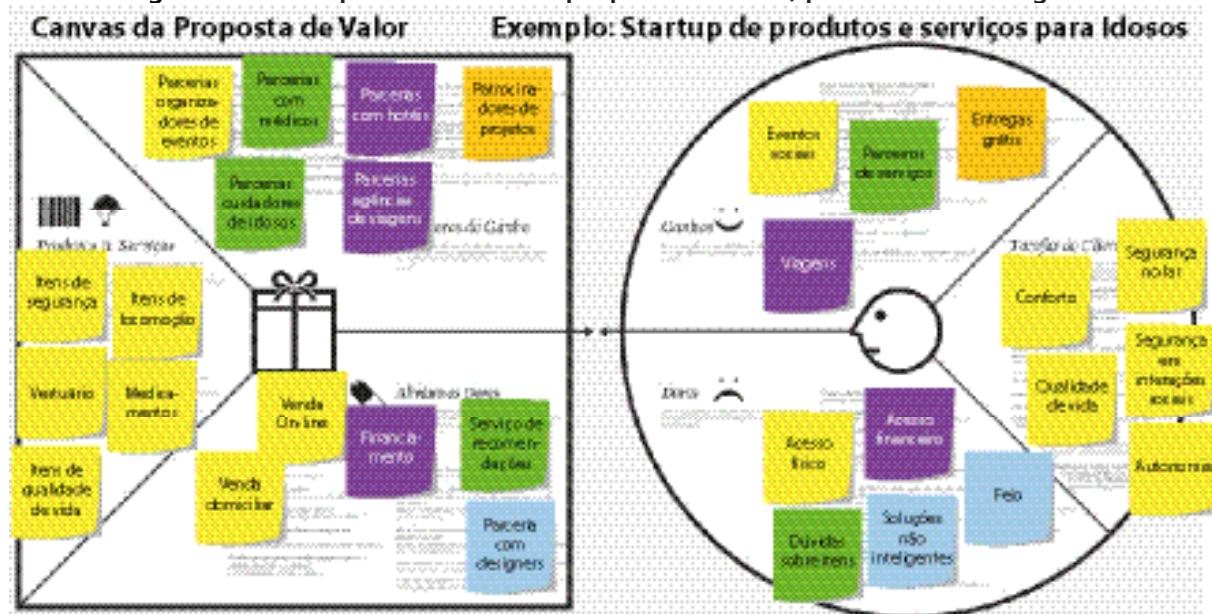
Classifique cada ganho de acordo com a relevância para o seu cliente. É substancial ou é insignificante?

Criadores de ganhos

Descreva como seus produtos e serviços criam ganhos para os clientes. Como são criados os benefícios que seu cliente espera, deseja ou ficaria surpreso, incluindo utilidade funcional, os ganhos sociais, emoções positivas e a redução de custos.

Classificar cada ganho que seus produtos e serviços criam de acordo com a relevância para o seu cliente. É substancial ou insignificante?

Figura 17 - Exemplo de Canvas da proposta de valor, por Marcelo Nakagawa



Fonte: adaptado de Nakagawa (2014).



Saiba mais

Assista o vídeo:

[https://www.youtube.com/watch?v=8VmEQ0NVQCo.](https://www.youtube.com/watch?v=8VmEQ0NVQCo)

Acredito que, após a Figura 17 e ter assistido o vídeo, você conseguiu completar sua proposta de valor e refletiu bastante sobre o seu cliente e as diferenciais do produto. Assim, podemos avançar e verificar os outros sete quadros do modelo de negócios, antes veja o vídeo do Professor Marcelo Nakagawa, ele mostra em detalhes um exemplo do Canvas do Modelo de Negócios e algumas dicas de como utilizar a ferramenta.

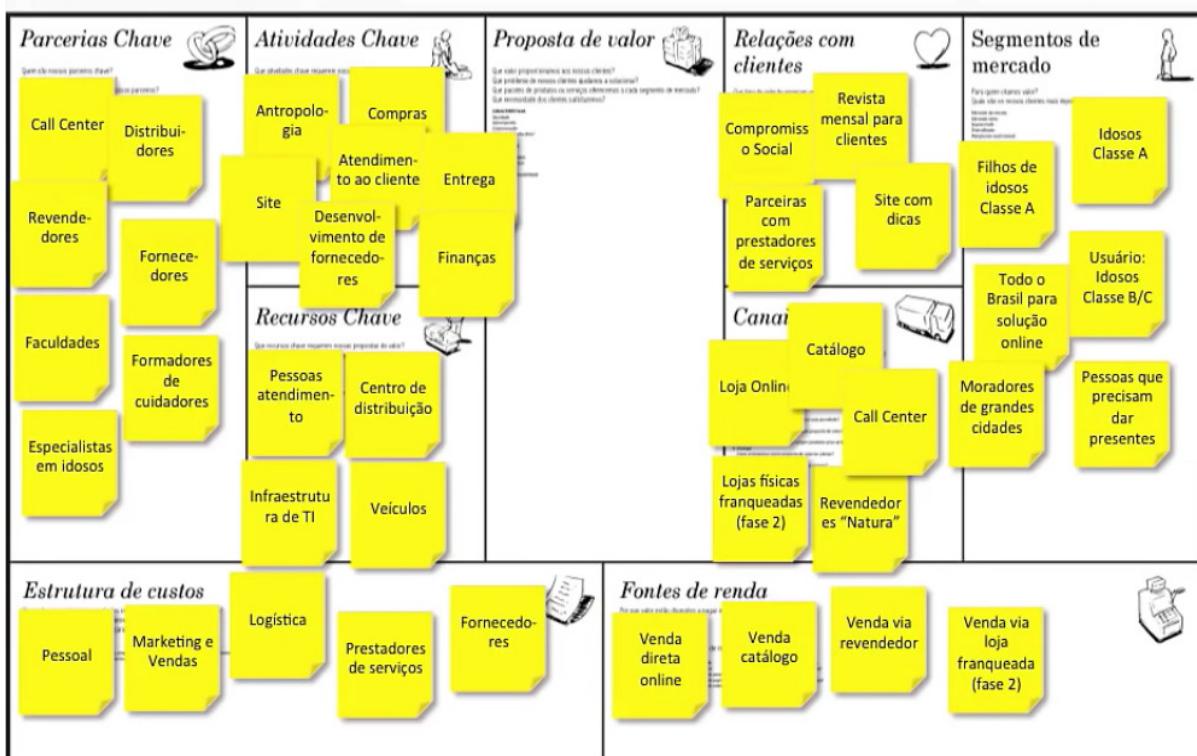


Saiba mais

Assista ao vídeo:

[https://www.youtube.com/watch?v=knQfm0fxdGQ.](https://www.youtube.com/watch?v=knQfm0fxdGQ)

Figura 18 - Exemplo de Canvas do modelo de negócios (Marcelo Nakagawa)
A tela de modelo de negócios



Fonte: Nakagawa (2014).

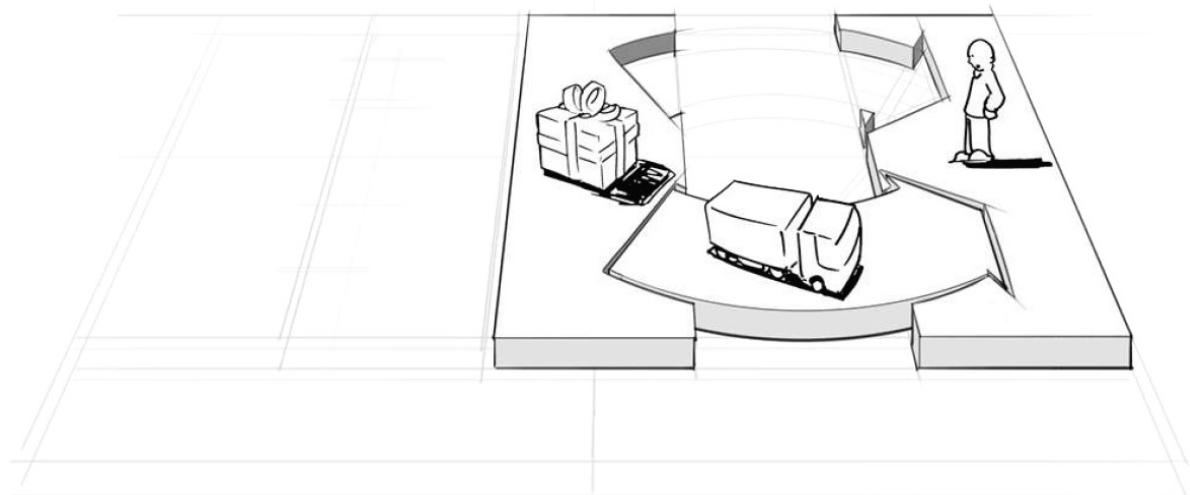
3 CANAIS

O bloco Canais descreve como o seu negócio se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar os benefícios prometidos pela sua Proposta de Valor. Constam perguntas que deverão ser respondidas e os resultados refletidos, lembrando que o Modelo de Negócio é para testar hipóteses, então, foque nos hábitos e nas práticas de compra do segmento de clientes, se estão bem alinhadas com os canais dos produtos, se o canal fortalece o processo de vendas, qual o custo para o Modelo de Negócios, e qual o preço e a complexidade das questões que envolvem a venda do produto.

Os canais servem a diversas funções, incluindo:

- Ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços oferecidos pelo seu Modelo de Negócios;
- Ajudar os seus clientes a avaliar a Proposta de Valor do seu negócio;
- Permitir que os clientes comprassem produtos e serviços específicos;
- Transportar e entregar a Proposta de Valor até os seus clientes;
- Disponibilizar suporte ao cliente após a compra.

Figura 19 - Canais no Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

Dica: quanto mais curto o caminho que o cliente fizer, melhor.

O grande desafio é encontrar a combinação de canais que sejam mais eficientes. Existem os canais diretos, como, por exemplo, equipe de vendas, *site*, *e-commerce*, loja física. Também existem os indiretos, rede de parceiros, lojas parceiras, atacadados, distribuidores, sites afiliados etc.

Você precisa entender que os canais devem focar em propiciar:

- Divulgação dos seus produtos e serviços;
- Canais e formas de avaliação, como, por exemplo, teste por tantos dias grátis, garantias etc.;
- Facilitar a compra, como, por exemplo, *e-commerce*, *telemarketing*, loja etc.;

- Entregar o que foi adquirido pelo cliente, como, por exemplo, correios, entregar o *download*, licença de uso, varejo etc.;
- O pós-venda, que muitas vezes é esquecido pelas empresas, como, por exemplo, pesquisa de satisfação, assistência técnica, política de troca e devolução etc.

Para definir e entender melhor quais canais utilizar, veremos algumas opções bem interessantes e que na maioria das vezes devem trabalhar de forma integrada:

Tem a opção de canais físicos:

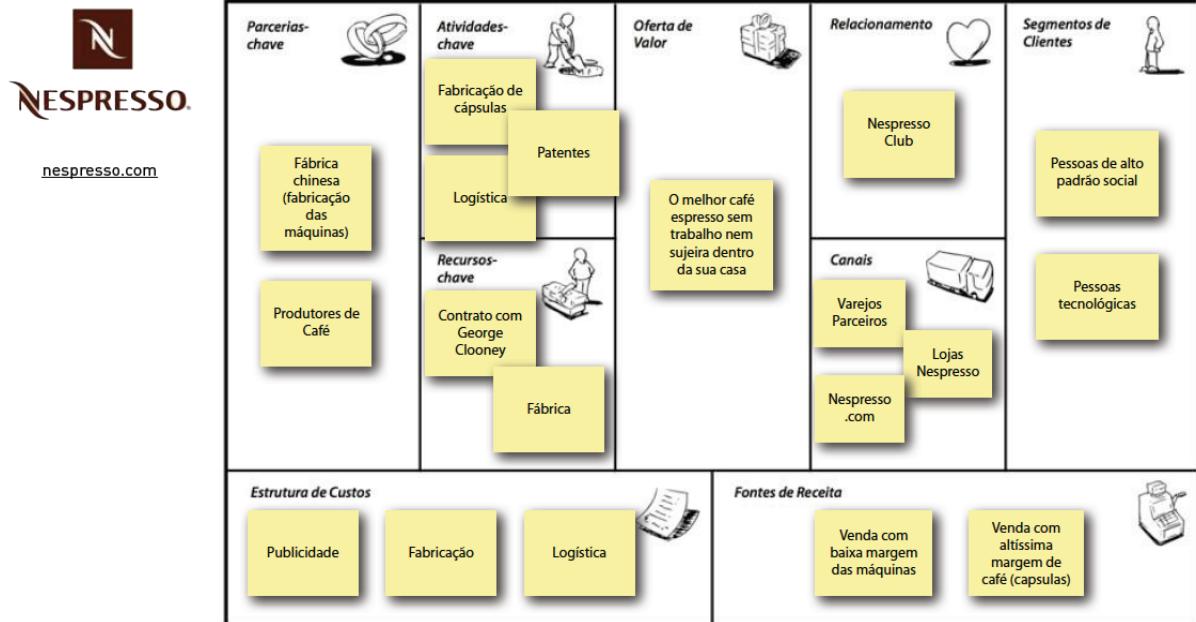
- **Vendas Diretas:** São realizadas pelo pessoal de vendas que você emprega, feitas a consumidores finais ou para outros revendedores.
- **Representante de Vendas:** Vendedores independentes que representam inúmeras empresas, fazendo o papel de um canal ou corrente de vendas, atuando geralmente em áreas regionais.
- **Revendedores:** Um meio termo entre fabricantes e um varejista que faz pouco mais do que estocar o produto e disponibilizar quantidades modestas para lojas locais.
- **Distribuidores (varejistas):** Compram os produtos e os comercializam para outras empresas ou consumidor final, exibindo e promovendo um grupo limitado e seletivo deles. Procuram sempre trabalhar com margens elevadas.
- **Distribuidores (atacadistas):** Exercem enorme influência nos fabricantes, cobrando um “pedágio” para as mercadorias circularem em suas lojas que, frequentemente, chega a 50% do preço do varejo.

Veja algumas opções de canais digitais:

- **Comércio Eletrônico:** A empresa oferece seus produtos para venda em seu próprio site de *e-commerce* dedicado.
- **Distribuição em Duas Etapas:** É uma maneira de sua empresa alcançar mais clientes comercializando simultaneamente seus produtos em sites de outras empresas para gerar conhecimento e demanda.
- **Agregadores:** O equivalente *on-line* de um *shopping* físico. Eles agregam consumidores com áreas comuns de interesse e os encaminham para um *site* específico.
- **Aplicativos (apps):** Uma plataforma de distribuição de *apps* que se comporta como uma loja de varejo. Aplicativos e jogos de celular são comercializados nessas plataformas.
- **Comércio Social:** Redes sociais como Facebook e Instagram já estão cada vez mais se transformando em plataformas de comércio, monetizando, assim, seu enorme público.

O seu modelo de negócios ainda está na fase de testes e de validação das hipóteses. Lembre-se que tudo que você elaborou até aqui são hipóteses que deverão ser comprovadas com clientes reais fora do escritório.

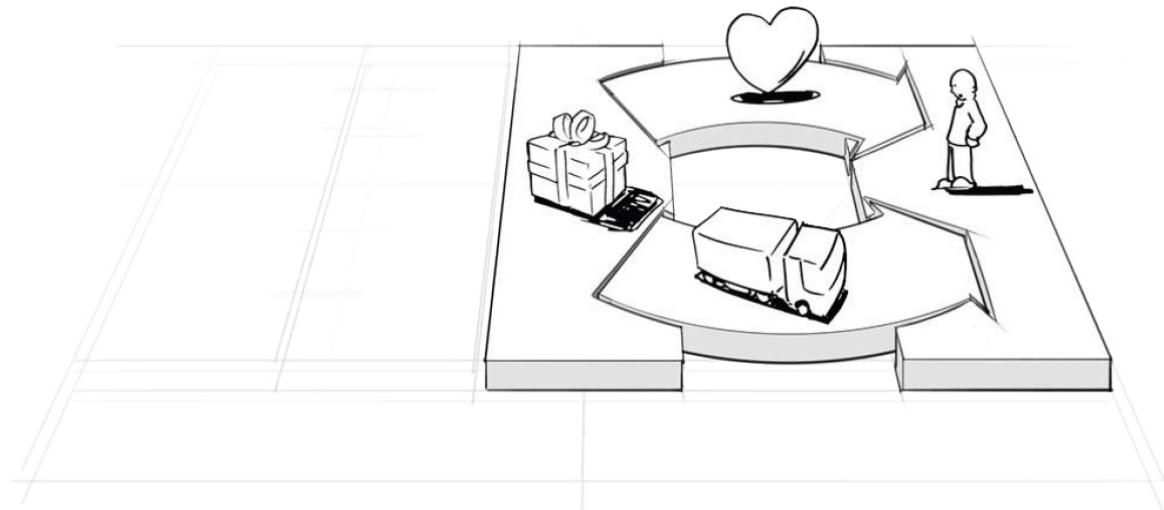
Figura 20 - Exemplo: Modelo de negócio da Nespresso



Fonte: Godoi (2013).

4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Figura 21 - Relacionamento com clientes



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

O bloco Relacionamento com Clientes descreve como atrair clientes para o seu canal de vendas, mantê-los nessa condição e obter crescentes receitas deles ao longo do tempo. Como fazer para conquistar e manter uma boa relação com os clientes, para ampliar as vendas e para que eles não me troquem por outro?

Dica: clientes gostam de ser reconhecidos por comprar de você.

Os tipos de relacionamentos utilizados pelo seu Modelo de Negócios vão influenciar profundamente à experiência geral de cada cliente, vejamos quais são:

Figura 22 – Cartilha do SEBRAE, quadro do modelo de negócios (2016)

Tipos de relacionamento	Definição dos tipos	Exemplos de negócios
Assistência pessoal	Interação humana, seja no ponto de venda, <i>call center</i> ou <i>e-mail</i>	Serviços de TV a cabo
Assistência pessoal dedicada	Interação humana, com representantes inteiramente dedicados a grupos de cliente	Bancos, que mantêm um gerente específico para orientar os clientes de acordo com o perfil deles
<i>Self-service</i>	A empresa provê os meios para que o cliente realize o serviço por ele mesmo	Restaurante que serve a quilo
Serviços automatizados	Mais sofisticado que o <i>self-service</i> , a empresa utiliza recursos de automação para que o cliente obtenha o produto ou serviço	Máquinas de venda de refrigerantes
Comunidades	Comunidades <i>on-line</i> para envolver clientes em torno de um produto ou de problemas que o produto resolve	Clube Nespresso, site que reúne clientes para comprar café, máquinas de café e acessórios
Cocriação	Busca o envolvimento do cliente para a criação ou o desenvolvimento de produtos e serviços	Camiseteria, site de venda de camisetas em que os clientes criam seu próprio desenho

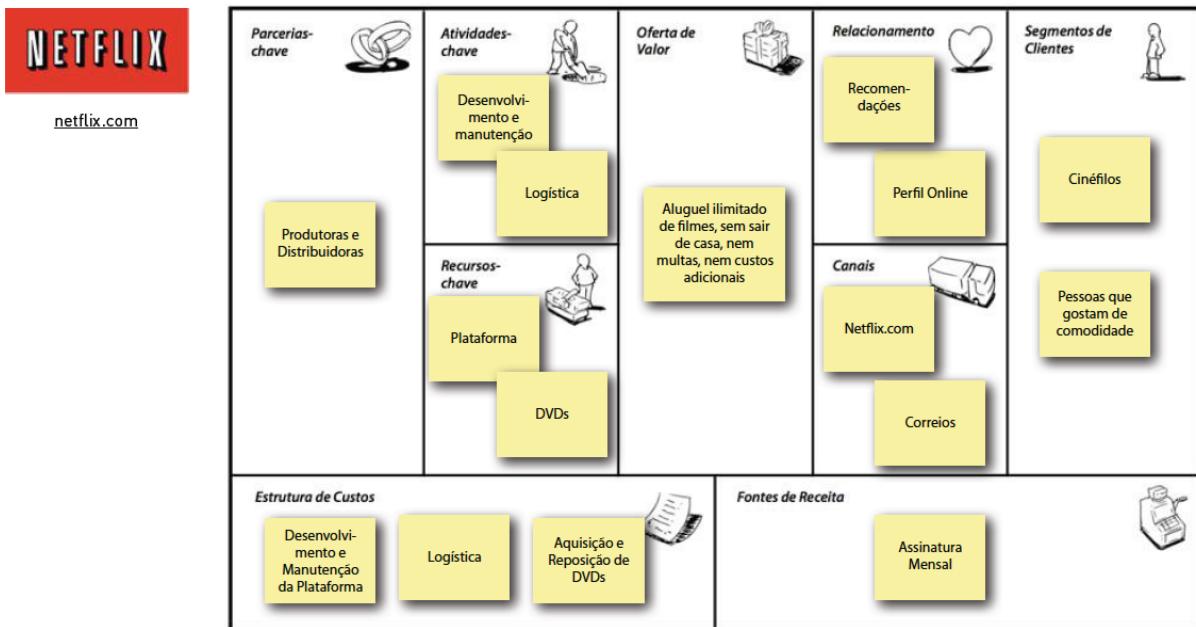
Fonte: SEBRAE (2015).

Todas as empresas, sejam pequenas ou grandes, que tenham seus produtos e canais físicos ou digitais, podem resumir suas missões em três sucintas frases: ter grandes produtos; atrair, manter e aumentar clientes; e ganhar o dinheiro desses clientes. Relacionamentos com consumidores são as estratégias e táticas para atrair, manter e aumentar a clientela.

- *Atrair*, também conhecido como criar demanda, direciona os clientes ao canal (canais) de vendas escolhido;
- *Manter*(ou reter) oferece a eles razões para continuar com a companhia e o produto;
- *Aumentar* envolve, além de obter novos clientes mediante suas indicações e referências, vender a eles mais do que o veem, habitualmente, comprando.

Vale lembrar também que uma boa gestão de Relacionamento com Clientes depende de uma boa gestão dos Canais do seu Modelo de Negócios.

Figura 23 - Exemplo: Modelo de negócios do Netflix



Fonte: Godoi (2013).



Síntese

Nesta unidade vimos:

- Que para criar diferencial no que será oferecido precisa-se criar valor, percepção de valor, entregar valor para o público-alvo;
- Que precisamos resolver um problema, que está baseado em dores ou dificuldades que o cliente tem e que precisa ser resolvido;
- Validar é extremamente importante para ter certeza que está resolvendo e criando valor ao cliente;
- Aprendemos a identificar canais de venda, divulgação e entrega, além de formas de relacionar e manter o cliente satisfeito e bem atendido.

REFERÊNCIAS

GODOI, Romeu. **O analista de modelos de negócios – luz geração empreendedora.** 4 jul. 2013. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/romeugodoi/o-analistademodelosdenegocios75exemplosparaempreendedoresdominaremaferramentaluzgeraoempreendedora>>. Acesso em: 5 jun. 2017.

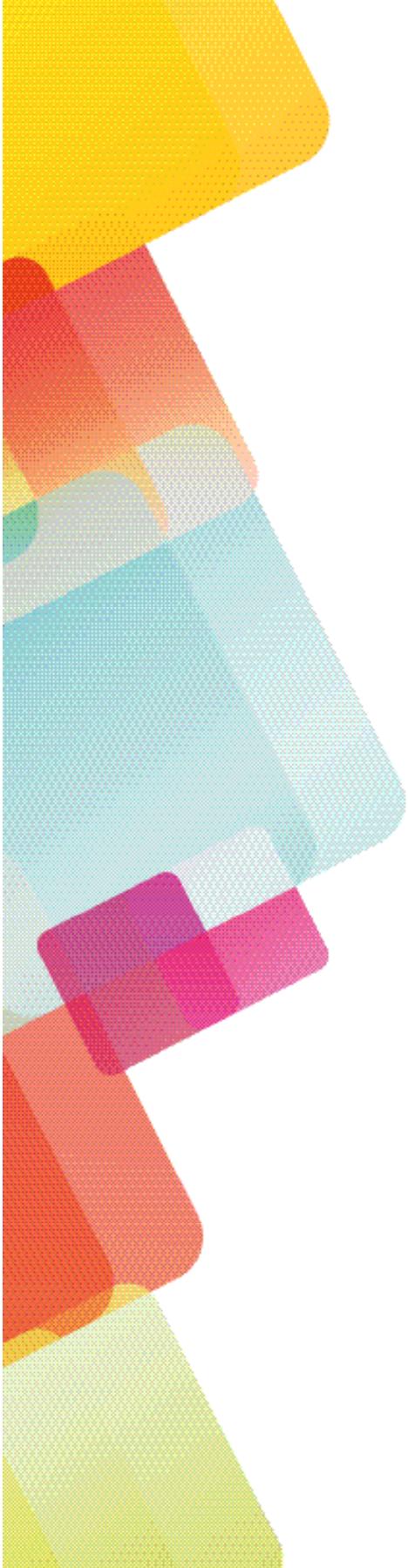
OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.** 1. ed. [S.I.]: John Wiley & Sons, 2010.

SEBRAE. **Quadro de modelo de negócios:** para criar, recriar e inovar. 23 abr. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recriar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 5 jun. 2017.

OSTERWALDER, Alex; BERNARDA, Greg. **Value Proposition Design:** como construir propostas de valor inovadoras. [S.I.]: HSM Editora, 2014.

NAKAGAWA, Marcelo. **Startup One FIAP – Canvas proposta de valor.** 21 jan. 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=UDyyk8gPY0>>. Acesso em: 5 jun. 2017.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem.



Unidade 6

Desenvolvimento do modelo de negócio (Parte 3)

Objetivo:

- Aprender a importância e como utilizar a ferramenta Canvas Modelo de Negócios, com isso, organizar e iniciar o planejamento e desenvolvimento do negócio de forma prática e fácil, obtendo a base para iniciar um plano de negócios e, muitas vezes, o negócio.

Conteúdo programático:

- O que é e como definir fontes de receitas para o produto ou serviço;
- O que é e como definir recursos-chaves e atividades-chaves do negócio;
- O que é e como definir alianças e parcerias-chaves do negócio;
- O que é e como definir estrutura de custos-chaves do negócio.

1 INTRODUÇÃO

Agora que você já sabe muito bem para quem vender, o que vai vender e como vai vender, veremos, nesta unidade, formas de definir estratégias de receita, ou seja, de como cobrar a entrega de valor para o seu cliente. Essas estratégias podem ser de curto, médio e longo prazo, muitas vezes vai iniciar gratuitamente para depois começar a gerar dinheiro.

Depois de definido as fontes de receitas, vamos para o lado direito do Canvas do Modelo de Negócios, onde serão os requisitos relacionados ao negócio e não mais ao produto, ou seja, veremos e definiremos quais serão as principais atividades-chaves que serão cruciais para o seu negócio aberto, vendendo e funcionando. Além disso, os recursos-chaves que deverão ser monitorados e investidos inicialmente para seu negócio funcionar e entrar no mercado.

As parcerias-chaves que seu negócio precisa para iniciar, para entrar no mercado, e se manter no mercado, seja um fornecedor um parceiro de negócios. Para finalizar, o Canvas do Modelo de Negócios, qual será a estrutura de custos para que possa ter uma ideia do que vai ser gasto e como vai ser gasto os investimentos, para que sua ideia realmente se torne uma oportunidade de valor no mercado.

“Empreender é se jogar de um precipício e construir um avião durante a queda.”

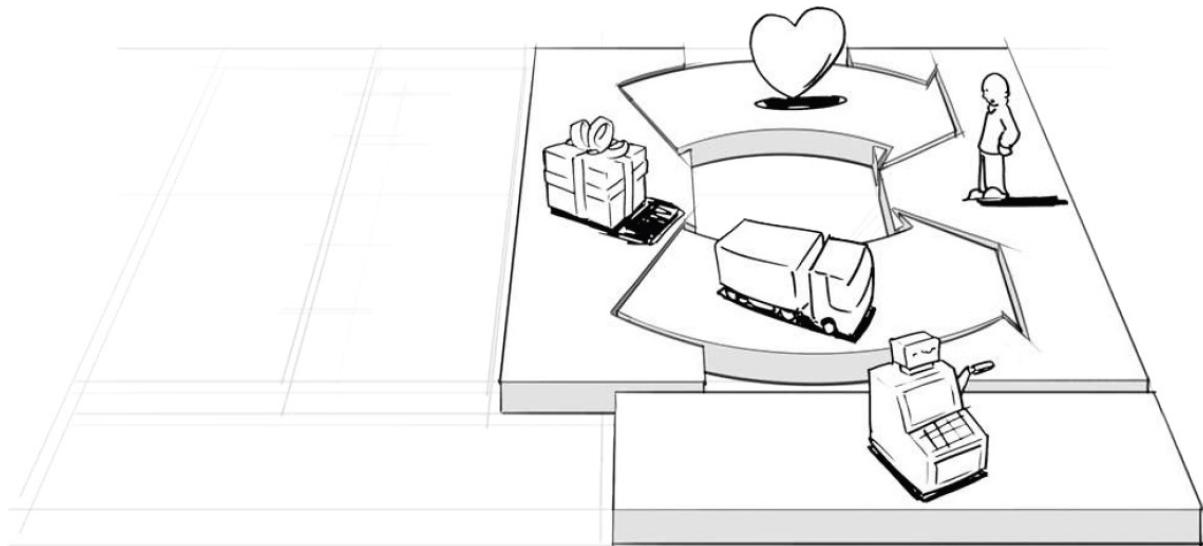
Reid Hoffman, cofundador do LinkedIn

2 FONTES DE RECEITA

Todo negócio precisa gerar dinheiro, caso contrário não é um negócio, é uma fantasia. Você descobrirá que há várias formas de cobrar pelo seu produto ou serviço, mas deverá pensar bastante sobre o quanto cobrar.

O valor cobrado pelo seu produto ou serviço deve possuir uma relação muito forte com a sua Proposta de Valor, e a forma de pagamento deve considerar se os clientes estão dispostos a utilizar os recursos de pagamento que você pretende estabelecer.

Figura 24 - Fontes de Receita



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

O bloco Fontes de Receitas e Preços é um dos mais difíceis de preencher, mas tem importância crítica, pois dá sentido financeiro ao modelo de negócios. Se o seu Segmento de Clientes é o coração do seu Modelo de Negócios, o componente Fontes de Receitas é a rede de artérias.

Comumente um Modelo de Negócios pode ter dois tipos diferentes de Fontes de Receitas:

- Transações de renda resultantes de pagamento único;
- Renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-vendas.

Existem diversas formas de se gerar Fontes de Receitas. Vamos tratar sobre 7 (sete) tipos possíveis:

Venda de recursos

Essa é a Fonte de Receitas mais amplamente conhecida e utilizada, pois ela está baseada na venda do direito de posse de um produto físico. As Lojas Americanas, por exemplo, vendem livros, eletrônicos, móveis, brinquedos e muito mais. A Ford vende automóveis, que os compradores estão livres para dirigir, revender ou até mesmo destruir depois.

Taxa de uso

Esse tipo de Fonte de Receitas é simples. Quanto mais o serviço é utilizado, mais o cliente paga. É o que as operadoras de telecomunicações fazem ao cobrar de você todos os minutos gastos e os serviços de 3G/4G consumidos. Um hotel cobra pelo número de noites de uso dos quartos. A companhia de energia elétrica cobra pelos quilowatts-hora consumidos no mês.

Taxa de assinatura

De uns anos para cá, esse tipo de Fonte de Receitas passou a ser muito utilizado no mundo das *startups* e dos negócios digitais. A Taxa de Assinatura é gerada pela venda do acesso contínuo a um serviço. É bem comum que *softwares*, *games* e outros produtos *on-line* sejam comercializados por assinaturas mensais. Um exemplo disso é o clube de café (<http://www.clubegiulietta.com.br/>), que oferece, aos seus clientes assinantes, uma grande variedade de tipos de cafés mensalmente entregues em suas casas de acordo com o plano e perfil de assinatura adquirido. Vale à pena conferir.

Empréstimo ou Aluguel

Para as pessoas e empresas que alugam este tipo de receita traz vantagem de rendas decorrentes do aluguel do bem. Já os locatários, aproveitam o benefício de gastar por um tempo limitado, ao invés de arcar com todos os custos da compra daquele bem.

Licenciamento

Esse tipo de Fonte de Receitas oferece aos clientes a permissão para utilizar propriedade intelectual protegida, em troca de taxas de licenciamento. O licenciamento permite ao portador dos direitos gerar renda a partir de sua propriedade, sem precisar de um produto nem comercializar um serviço. Esse tipo de receita é muito comum no setor de mídia artística, onde os proprietários de conteúdo mantêm o direito de cópia de suas obras, enquanto vendem as licenças de uso para terceiros, como as gravadoras e outros artistas.

No setor de tecnologia, os proprietários da patente, como a Microsoft, garantem a outras empresas e usuários domésticos o direito de utilizar o Windows em troca de uma licença de uso, o famoso *Serial Key*.

Taxa de corretagem

Taxa de Corretagem é o tipo de Fonte de Receitas derivada do serviço de intermediação executado em prol de duas ou mais partes. Operadores de cartão de crédito, e o próprio Pagseguro, obtêm renda tomando um percentual do valor de cada transação entre vendedor e comprador. Corretores e agentes imobiliários também ganham uma comissão cada vez que combinam comprador e vendedor.

Anúncios

Esse tipo de Fonte de Receitas é o mais visado pelas *startups* e negócios da *Internet*. Empreendedores de primeira viagem sonham em criar um portal, aplicativo ou plataforma gratuita, para gerar uma grande quantidade de visitantes e depois vender espaços para a exibição de anúncios. Foi assim que gigantes como o Google e o Facebook construíram seus impérios.

Gerar receita com anúncios resulta de taxas cobradas para anunciar determinado produto, serviço ou marca. Comumente, organizadores de eventos e a indústria da mídia dependem muito das rendas com a publicidade. Nessas últimas décadas, setores como os de *softwares* e serviços começaram a depender cada vez mais das fontes geradas através dos anúncios físicos e digitais.

Cada Fonte de Receita pode ter diferentes mecanismos de precificação. O tipo de mecanismo de preço escolhido pode fazer uma grande diferença em termos da receita gerada.

3 MODELOS DE PRECIFICAÇÃO

O Modelo de Precificação pode ser dividido em duas partes. Na primeira, avaliamos os custos de negociação. Para produtos físicos, isso costuma ser uma das partes mais críticas e mais importantes, pois se você está comercializando rastreadores ou reatores de hidrogênio veicular os custos são facilmente mensuráveis: as peças, a montagem, as embalagens, o transporte e por aí vai. Há também o custo total de operação como, por exemplo, vendas, aluguel, equipe, eletricidade, servidores, *Internet* e mais.

Na segunda parte nós tentamos descobrir “Qual preço devemos cobrar?”. Esta parte só será bem sucedida se testarmos as nossas hipóteses de precificação no mercado. Isso quer dizer que devemos sair da sala, conversar com clientes potenciais reais e estudar a concorrência.

Dentre os vários mecanismos de precificação do seu modelo negócio, você pode utilizar alguns destes listados logo abaixo:

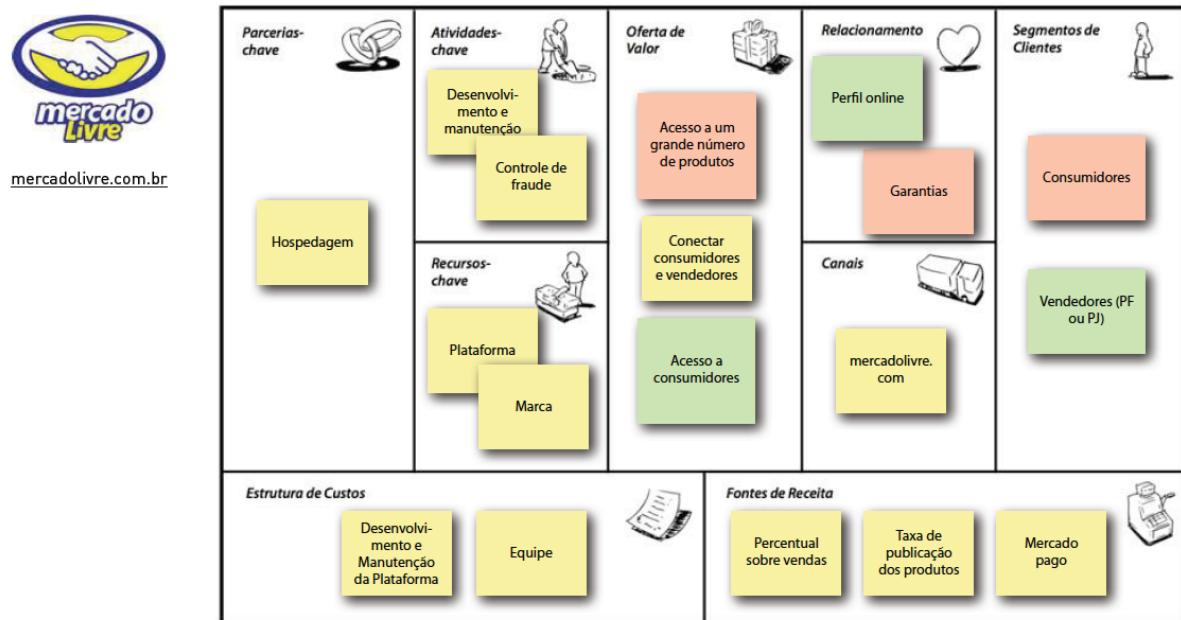
- **Precificação por valor percebido:** O preço é baseado no valor intrínseco do produto, no lugar do seu custo. Aplicativos para gestão de equipes ou otimização de carteiras de investimento, como também produtos exclusivos da indústria de cosméticos e nutrição esportiva, com patente, podem gerar lucros através deste modelo.
- **Precificação competitiva:** Esse tipo de precificação é bastante utilizado em mercados existentes, onde você posiciona o seu preço a partir dos preços estabelecidos na concorrência.
- **Em função do volume/escala:** É interessante trabalhar esse tipo de precificação quando se quer estimular múltiplas compras ou acessos. Alguns exemplos: confecção de artigos de vestuário, móveis pré-moldados, alimentos e *softwares* modulares do tipo SaaS.
- **Modelo Isca e Anzol:** Esse é o tipo de precificação utilizado pelos fabricantes de impressoras e de barbeadores. Neste caso, o produto, ou alguma parte dele, é gratuito ou vendido a um preço relativamente baixo, no entanto, gerando vendas recorrentes e super lucrativas da parte mais cara, como o cartucho de tinta da HP e as lâminas de barbear da Gillette. Para pequenas empresas e *startups* esse modelo de precificação é muito arriscado e oneroso, devido ao custo inicial de subsídio da oferta gratuita: “isca”.
- **Custo Total de Posse ou Adoção (CTP):** Esse tipo de precificação estima o custo total que o cliente tem, no sentido econômico, de comprar e utilizar o produto.



Saiba mais

Neste artigo verá 75 exemplos de modelos de negócios, preste bem atenção na forma de cobrança de cada empresa. Acesse o [link](https://goo.gl/8fhBY9).

Figura 25 - Exemplo: Modelo de negócios do Mercado Livre



Fonte: Godoi (2013).

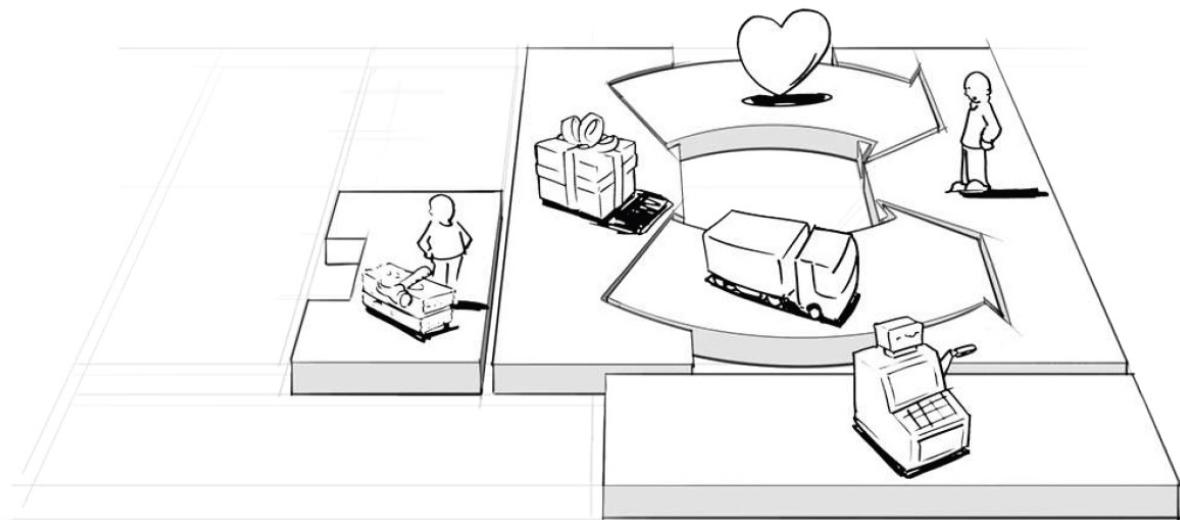
4 RECURSOS CHAVES

O primeiro bloco do lado esquerdo é o de recursos-chaves, que são os ativos fundamentais para fazer o Modelo de Negócios funcionar. Aliás, todo o lado esquerdo está relacionado à parte operacional do negócio.

Esse bloco deve se limitar a descrever o que realmente importa dentro dos ativos de sua empresa. Por exemplo, em uma siderúrgica os recursos-chaves são o forno (caldeira) e o laminador.

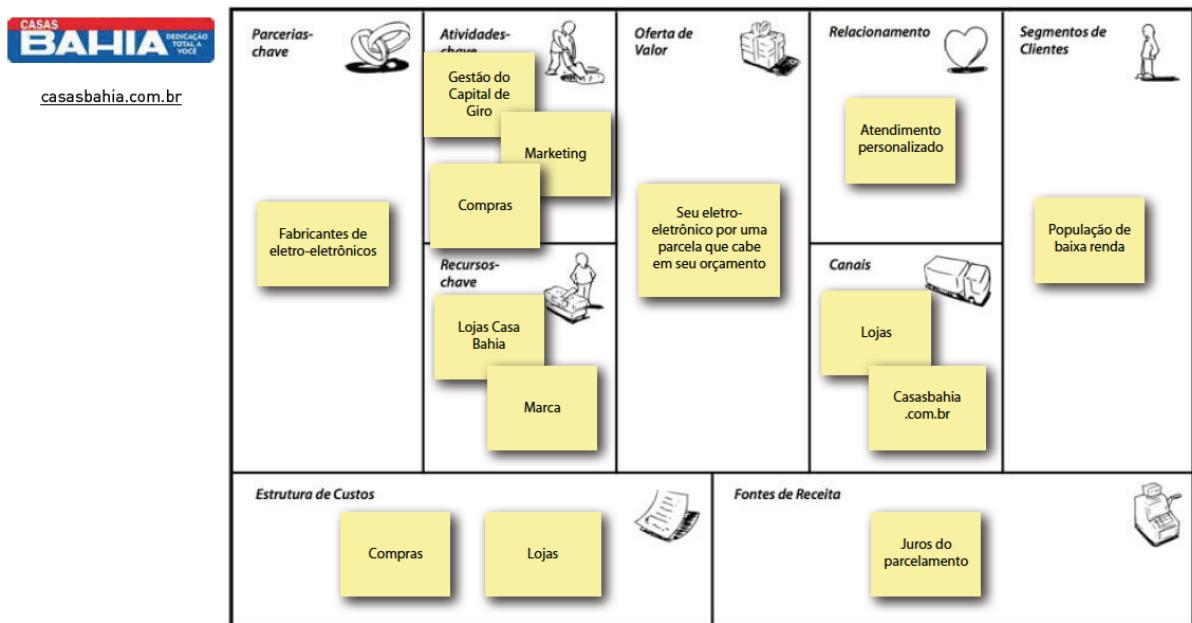
Alguns exemplos de recursos são: ativos físicos, como máquinas ou instalações; intelectual, como patentes, recursos humanos, como equipe de programadores ou atendimento etc.

Figura 26 - Recursos chaves



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

Figura 27 - Exemplo: Modelo de negócio da Casas Bahia



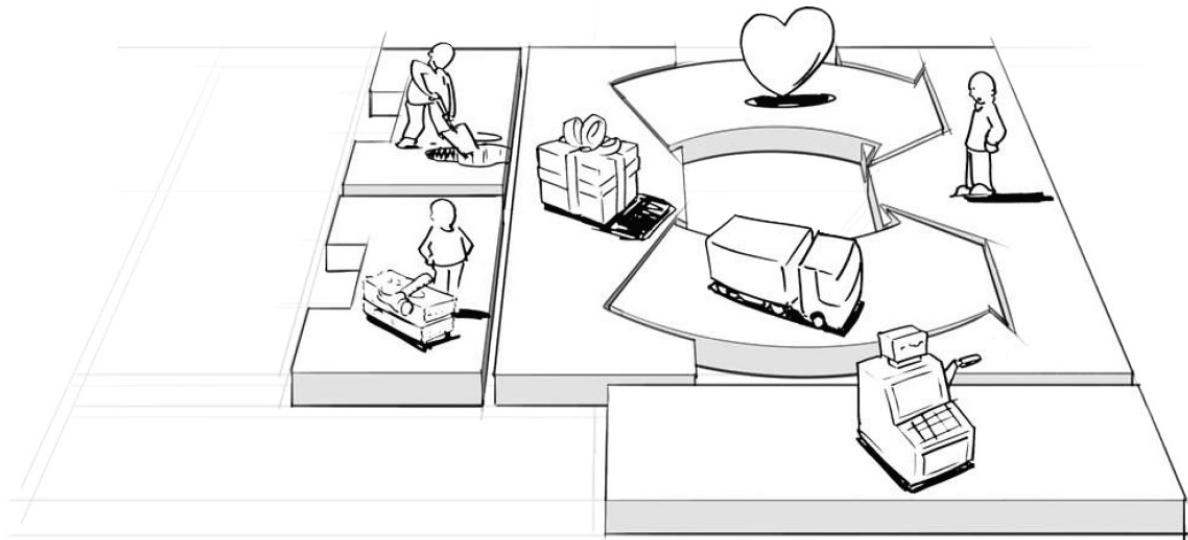
Fonte: Godoi (2013).

5 ATIVIDADES CHAVES

De forma complementar os recursos-chaves, as atividades devem tratar de quais são os afazeres mais importantes da empresa, para que o Modelo de Negócios funcione corretamente. Se uma empresa possui uma plataforma *web* como recurso-chave, muito provavelmente terá como atividade-chave a manutenção desta plataforma.

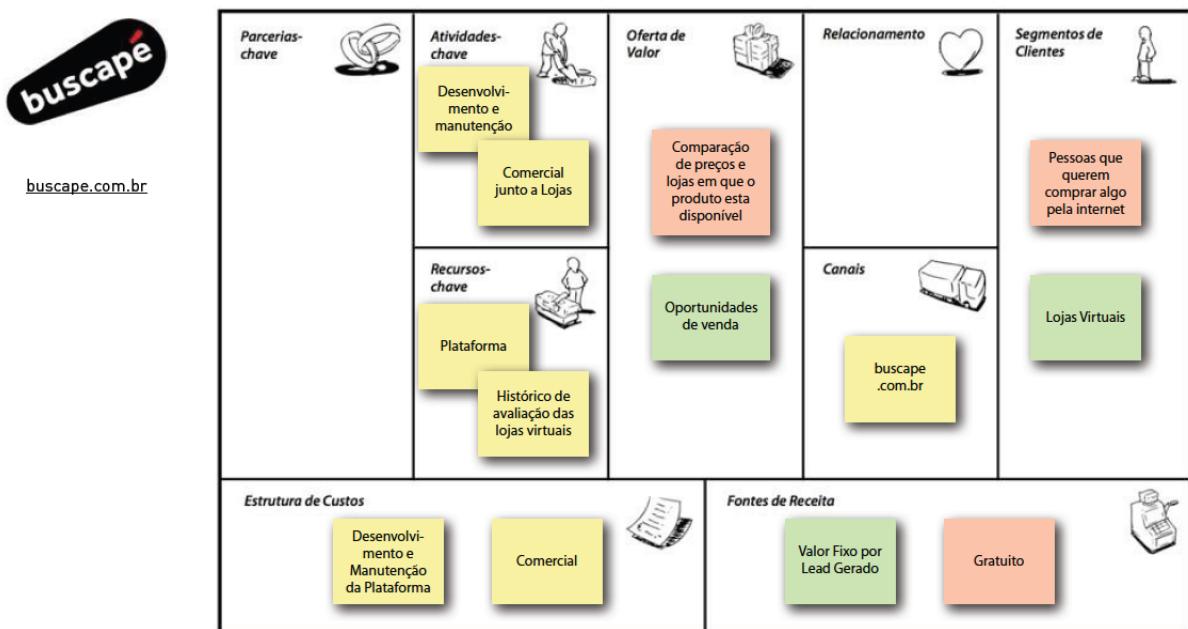
Alguns exemplos de atividades são: Produção de Bens, Resolução de Problemas, Gestão de Plataformas, Vendas Consultivas, Desenvolvimento de Produtos etc.

Figura 28 - Atividades Chaves



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

Figura 29 - Exemplo: Modelo de negócio do Buscapé



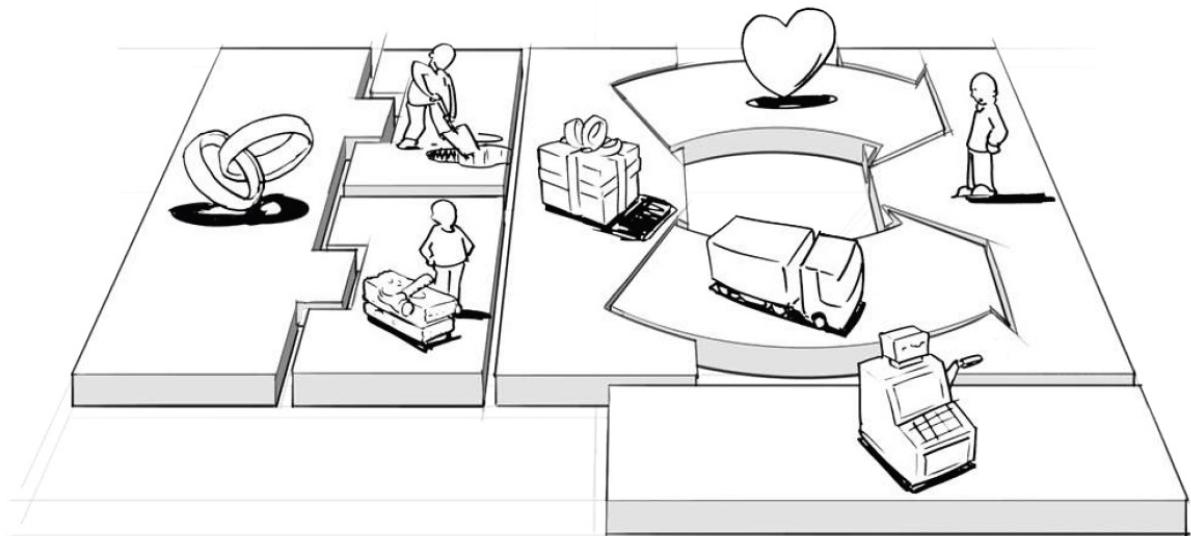
Fonte: Godoi (2013).

6 PARCERIAS CHAVES

“Parceiros-chaves” em um modelo de negócios referem-se, primordialmente, à terceirização (fornecedores). Como dito anteriormente, o lado esquerdo trata de quesitos operacionais, portanto o bloco parcerias lista outras empresas que ajudam seu negócio a entregar a oferta de valor.

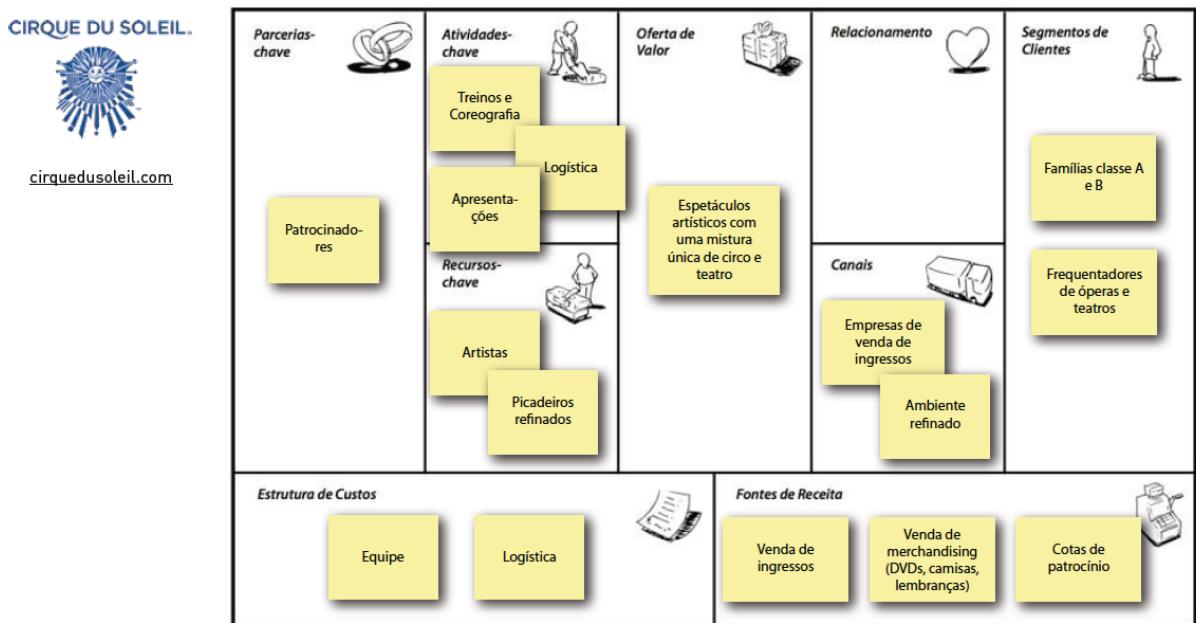
Qualquer tipo de tarefa ou matéria-prima essencial fornecida por outra empresa e que garante o funcionamento do Modelo de Negócios deve ser listada neste bloco.

Figura 30 - Parcerias Chaves



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

Figura 31 - Exemplo: Modelo de negócios do Cirque Du Soleil



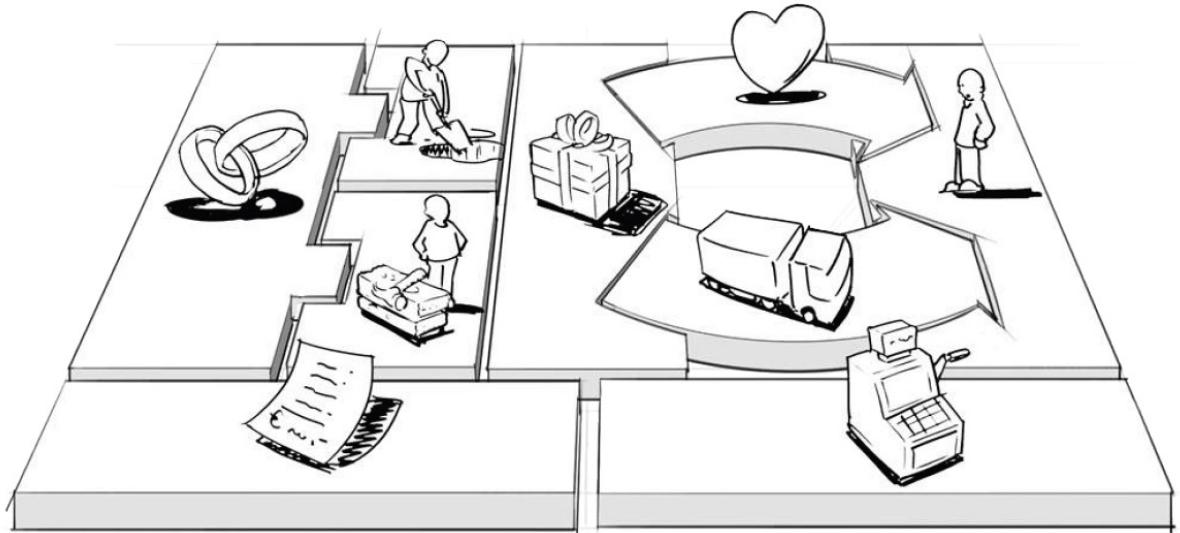
Fonte: Godoi (2013).

7 ESTRUTURA DE CUSTOS

O último bloco do modelo descreve todos os principais custos que têm peso no financeiro e são derivados da operacionalização do Modelo de Negócios.

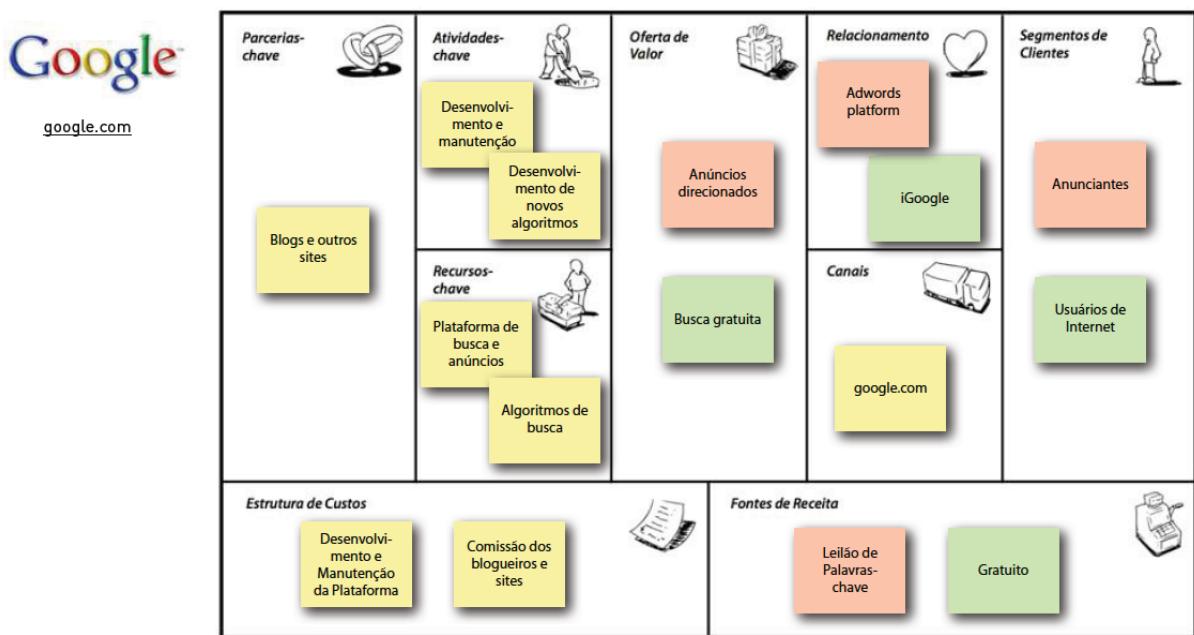
Eles serão, provavelmente, oriundos dos blocos de recursos, atividades e parcerias-chaves. Porém, também será possível que custos de canais sejam considerados como, por exemplo, a comissão de vendedores.

Figura 32 - Estrutura de Custos Chaves



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

Figura 33 - Exemplo: Modelo de negócio do Google



Fonte: Godoi (2013).



Dica

Conexões e Criatividade: O empreendedor deve estar atento às inovações e mudanças do mundo. Saber aplicar essas inovações ao cotidiano da empresa e ao seu campo de atuação pode levar a um retorno imediato.

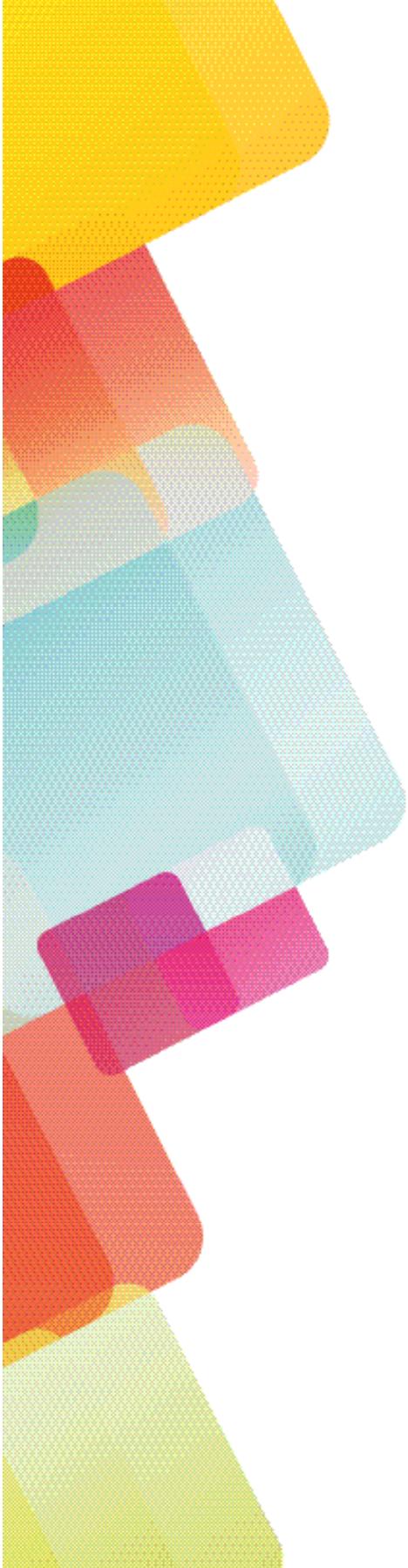


Síntese

Nesta unidade, prática e informativa, vimos:

- Aprendemos como definir as receitas do negócio;
- Vimos que é necessário monitorar e ter uma boa noção de quais serão os recursos-chaves, as atividades-chaves e parcerias que vão manter a infraestrutura e o negócio funcionando;
- Sabemos, agora, a importância de definir uma estrutura de custos para que não se tenha surpresas ao abrir um negócio;
- Sabemos que com os documentos preenchidos e bem trabalhados teremos uma ótima base para minimizar os riscos e principalmente iniciarmos o plano de negócios e até mesmo já buscar pessoas, recursos e estrutura para iniciar o negócio.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem.



Unidade 7

Plano de Negócio e captação de recursos

Objetivo:

- Aprender de forma prática como elaborar um plano de negócios juntamente com as ferramentas já abordadas para a geração de um documento e um planejamento do negócio, definindo o mercado e as estratégias do negócio. Além de caminhos e formas de obter recursos e investimentos para iniciar o negócio, bem como identificar sua viabilidade e necessidades de recursos e plano operacional.

Conteúdo programático:

- Como e onde captar recursos para o seu negócio;
- O que é e como elaborar um plano de negócios: Análise de mercado, Plano de Marketing, Plano financeiro e Plano Operacional.

1 INTRODUÇÃO

Muitos dos negócios no Brasil iniciam sem planejamento, sem base de informações e sem saber aonde quer chegar, isso é uma realidade até hoje, ou seja, executamos e depois vamos ver o que vai acontecer, se está certo eu não sei, mas que na maioria das vezes isso custa muito caro é certeza.

Existem formas de minimizar os riscos de um negócio, e nem um banco, nem um investidor e nem um sócio irão colocar seu dinheiro e esforços em algo que não está minimamente planejado e com objetivos bem definidos.

As ferramentas que vimos até agora ajudam muito a minimizar, mas muitas vezes não são o suficiente, na maioria das vezes precisamos entrar mais a fundo no negócio, no mercado, do que precisamos para iniciar uma empresa etc., e esse é o papel do Plano de Negócios. É a principal ferramenta que pode minimizar muito seus riscos, mas que não pode ficar engessada por causa dela. Por isso, o bom senso e a visão do empreendedor contam muito, pois muitos planos de negócios podem demorar meses e anos para ficar pronto, por isso, tenha em mente que é preciso planejar o suficiente para ter uma segurança de iniciar.

Se você perguntar para quem abriu uma startup, muitos vão responder que não fizeram o Plano de Negócios, pois dependendo o negócio que pretende investir, geralmente os tecnológicos e inovadores, é muito difícil prever um futuro ou fazer um planejamento a longo prazo, e, assim, não fazem o Plano de Negócios, mas com certeza fizeram o Canvas ou outro tipo de planejamento que os ajudaram avançar.

O Plano de Negócios é ótimo para captação de recursos e, por isso, veremos quais caminhos são interessantes você buscar após ter bem definido o seu negócio. O Plano de Negócios não pode ser baseado em hipóteses e suposições, mas sim, em pesquisas e validações, com dados e fatos concretos que darão a certeza de avançar e realmente começar a investir. Lembrando que o Plano de Negócios é um documento que será utilizado para documentar todas as estratégias e diferenciais que seu negócio terá, assim, poderá buscar recursos, sócios, investidores e utilizá-lo como ferramenta diária para atingir seus objetivos. Por tanto, não podemos encará-lo como mais um documento da empresa, deverá ser encarado como a ferramenta de trabalho que dará o rumo do sucesso.

Já vimos toda a parte de mercado e estratégias de marketing, vendas e distribuição, agora devemos planejar e formatar o plano operacional, que consiste em descrever o que será necessário de investimento físico e infraestrutura, recursos humanos e intelectuais, além de procedimentos e atividades cruciais para o negócio a curto, médio e longo prazo.

Finalmente veremos o plano financeiro, que será o documento que unirá em forma de números tudo o que vimos até agora e vai definir a viabilidade do negócio, rentabilidade, desafios com metas e projeções, além de traçar cenários para o sucesso.

“Fiquei impressionado com a urgência de fazer. Saber não é suficiente; devemos aplicar. Estar disposto não é o suficiente; devemos fazer.” Leonardo Da Vinci

2 CAPTAÇÃO DE RECURSOS

A velha fórmula de investir capital próprio e/ou a opção de contar com familiares e amigos também está na lista. Foi assim que Jeff Bezos, hoje bilionário, começou sua empresa de *e-commerce* que se transformou na gigante Amazon. No entanto, Pablo Ribeiro, gerente do *Startup Network* da Endeavor, ressalta os prós e contras em contar com empréstimo de conhecidos. Segundo ele, é preciso ter certeza de que o investidor em questão é a pessoa mais apropriada para participar do projeto. Além disso, o fato de o sócio ser familiar ou amigo pode transformar discussões práticas de trabalho em um grande problema, já que há relações envolvidas: “Nem sempre é indicado misturar relações pessoais as de negócios”, avalia.

O capital usado, além do próprio dinheiro do empreendedor, pode vir de diferentes fontes:

- **Investidor-anjo:** especializado em apoiar projetos em fase inicial. Experientes, bem-sucedidos, confiantes e entendem as tendências e oportunidades do mercado, tem envolvimento direto, que acontece, de fato, por meio do contrato societário. O papel do anjo é ajudar o empreendedor, fazendo a empresa dar certo, mas o dinheiro do investidor-anjo (ou sócio investidor) não vai resolver tudo.
- **Capital semente:** momento inicial em que o investidor-anjo investe na empresa dinheiro o suficiente, pois o objetivo é vender sem perder de vista o respeito ao meio ambiente e à sociedade.
- **Venture capital:** modalidade de financiamento de empresas em troca de participação societária, implicando em responsabilidades conjuntas para investidores e empreendedores. Aplicam recursos em *startups* que já tenham testado seus produtos e estão prontas para crescer, traz à empresa os sócios investidores.
- **Investimento coletivo (*crowdfunding*):** o objetivo é reunir diversas pessoas que possam colaborar com pequenas quantias e, assim, viabilizar uma ideia, um negócio ou um projeto, recebendo, ou não, uma contrapartida por isto. É uma forma rápida e relativamente simples de captar valores para a execução de uma ideia ou projeto de apelo popular, com uma baixa contrapartida.
- **Subvenções, editais e bolsas:** incentivos fiscais (facilitação ou isenção do pagamento de impostos) fornecidos pela prefeitura ou, ainda, editais públicos.

3 INCUBADORAS

As incubadoras de empresas são instituições que auxiliam micro e pequenas empresas nascentes ou que estejam em operação, que tenham como principal

característica a oferta de produtos e serviços no mercado com significativo grau de inovação. Elas oferecem suporte técnico, gerencial e formação complementar ao empreendedor e facilitam o processo de inovação e acesso a novas tecnologias nos pequenos negócios.

As empresas que buscam as incubadoras, além de receberem suporte gerencial, administrativo e mercadológico, recebem apoio técnico para o desenvolvimento do seu produto. Com isso, o empreendimento pode ser acompanhado desde a fase de planejamento até a consolidação de suas atividades com a consultoria de especialistas.

Geralmente ofertam ainda espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente os empreendedores – chamados neste momento de empresas incubadas – e promovem acesso a serviços que as empresas dificilmente encontrariam, agindo sozinhas e sem orientação adequada, no mercado.

Além deste espaço individualizado para a instalação de escritórios ou laboratórios, as incubadoras oferecem sala de reunião, auditórios, área para demonstração dos produtos, secretaria, bibliotecas e uma série de outros benefícios por meio de instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais e iniciativas privadas.

Portanto, as incubadoras de empresas favorecem o empreendedor nas seguintes áreas:

- Gestão empresarial;
- Gestão tecnológica;
- Comercialização de produtos e serviços;
- Contabilidade;
- *Marketing*;
- Assistência jurídica;
- Captação de recursos;
- Contratos com financiadores;
- Engenharia de produção;
- Propriedade intelectual.



Saiba mais

A Incubadora Tecnológica da Unochapecó (INCTECH) é um programa de fomento às empresas nascentes, para apoio e criação de novos negócios de base tecnológica e desenvolvimento econômico local, além de constituir um mecanismo de transferência de tecnologia para a inovação dos projetos de pesquisa.

E-mail: inctech@unochapeco.edu.br

Telefone: +55 49 3321 8333

Acesse em: <https://www.unochapeco.edu.br/inctech>.

Veja as empresas que foram incubadas no Inctech da Unochapecó:

<https://www.unochapeco.edu.br/inctech/info/empresas>.

Iniciação Empresarial: são apoiadas as ideias de empreendedores que ainda não possuem o *spin-off* do produto, serviço ou processo definidos. Os projetos são avaliados por suas características de inovação tecnológica. Nesta modalidade, os projetos poderão permanecer no prazo máximo de seis meses, prorrogáveis por igual período.

Pré-incubação: são apoiados empreendimentos em fase inicial da construção do plano de negócios, com protótipo do produto, processo ou serviço desenvolvido. Neste período, são realizados testes de comercialização para a busca da sustentabilidade do negócio. Os projetos inseridos nesta modalidade poderão permanecer no prazo máximo de dois anos, prorrogáveis conforme análise.

Incubação: são apoiadas empresas formalmente constituídas após o desenvolvimento do produto, serviço ou processo e execução do Plano de Negócio. Neste período, testa-se o planejamento estratégico da empresa (gestão, *marketing*, finanças e inovação). Os projetos inseridos nesta modalidade poderão permanecer no prazo máximo de três anos, prorrogáveis conforme análise.

Dica de *links* que você deve acompanhar os eventos promovidos, cursos, competições, incentivos e editais para financiar e tirar o seu negócio do papel:

- <https://unochapeco.edu.br/inctech>.
- <http://endevor.org.br>.
- <http://www.startupsc.com.br/>.
- <http://www.brde.com.br/>.
- <http://www.badesc.gov.br/>.
- <https://www.acate.com.br/>.
- <http://deatec.org.br/>.
- <http://startupbrasil.org.br/>.
- <http://mapa.startupsc.com.br/>.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

Após fazer o Modelo de Negócios, validar e fazer uma imersão no mercado em que pretende abrir o negócio, o Plano de Negócio é o próximo passo.

O Plano de Negócio é um documento que reúne informações sobre as características, condições e necessidades do futuro ou atual empreendimento, com o objetivo de analisar sua potencialidade e sua viabilidade, além de facilitar a sua implantação.

Ele permite que você descreva os objetivos do seu negócio e o que fazer para alcançá-los, diminuindo os riscos e as incertezas.

Preparação de um plano de negócio não é uma tarefa fácil, pois exige persistência, comprometimento, pesquisa, trabalho duro e muita criatividade. As informações são a matéria-prima de qualquer plano de negócio, portanto, pesquise e procure conhecer tudo sobre o seu setor. Informações podem ser obtidas em jornais, revistas, associações, feiras, *on-line*, cursos ou junto a outros empresários do ramo.

Lembre-se de que um Plano de Negócio é uma trilha e não um trilho e não deve ser encarado como um instrumento rígido, portanto, é preciso acompanhá-lo permanentemente.

Quanto melhor a sua aparência e quanto mais clara as ideias, melhores serão os resultados. Além disso, procure fazê-lo bem-feito e organizado. Assim, você irá tornar mais fácil sua utilização e sua consulta.

O Plano de Negócio pode ser usado para se conseguir novos sócios e investidores, para estabelecer parcerias com fornecedores e clientes ou mesmo apresentando a bancos para a solicitação de financiamentos.

4.1 Estrutura do plano de negócios

Não existe uma forma rígida e específica para se escrever um Plano de Negócios, pois cada negócio tem suas particularidades e semelhanças, impossível definir um modelo padrão. Porém, possui um mínimo de seções para entendimento completo do negócio.

Os investidores, bancos e novos potenciais sócios irão primeiro olhar o Sumário Executivo, pois nele consta o resumo das partes mais importantes do Plano de Negócios.

Vejamos qual seria uma estrutura interessante para o Plano de Negócios, nem todos os negócios vão precisar de todas estas informações:

0- Capa

1 – Sumário Executivo

 1.1 – Resumo dos principais pontos do plano de negócio

 1.2 – Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

 1.3 – Dados do empreendimento

 1.4 – Missão da empresa

 1.5 – Setores de atividades

 1.6 – Forma jurídica

 1.7 – Enquadramento tributário

 1.8 – Capital social

 1.9 – Fonte de recursos

2 – Análise de mercado

 2.1 – Estudo dos clientes

 2.2 – Estudo dos concorrentes

 2.3 – Estudo dos fornecedores

3 – Plano de *Marketing*

 3.1 – Descrição dos principais produtos e serviços

 3.2 – Preço

 3.3 – Estratégias promocionais

 3.4 – Estrutura de comercialização

 3.5 – Localização do negócio

4 – Plano Operacional

- 4.1 – Layout ou arranjo físico
- 4.2 – Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços
- 4.3 – Processos operacionais
- 4.4. Necessidade de pessoal

5 – Plano Financeiro

- 5.1 – Estimativa dos investimentos fixos
- 5.2 – Capital de giro
- 5.3 – Investimentos pré-operacionais
- 5.4 – Investimento total (resumo)
- 5.5 – Estimativa do faturamento mensal
- 5.6 – Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações
- 5.7 – Estimativa dos custos de comercialização
- 5.8 – Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas
- 5.9 – Estimativa dos custos com mão de obra
- 5.10 – Estimativa do custo com depreciação
- 5.11 – Estimativa dos custos fixos operacionais mensais
- 5.12 – Demonstrativo de resultados
- 5.13 – Indicadores de viabilidade
 - 5.13.1 – Ponto de equilíbrio
 - 5.13.2 – Lucratividade
 - 5.13.3 – Rentabilidade
 - 5.13.4 – Prazo de retorno do investimento

6 – Construção de cenários

7 – Anexos

4.2 Como elaborar o Plano de Negócios

Todo novo empreendimento deve ser visualizado do ponto de vista de um plano de negócio completo e que contenha todos os elementos importantes para caracterizá-lo adequadamente.

Como vimos, a estrutura do Plano de Negócios é dividida em seis grandes unidades: sumário executivo, análise de mercado, plano de *marketing*, plano operacional, plano financeiro e construção de cenários. Veremos agora o que deve ser descrito em cada unidade do Plano de Negócios.

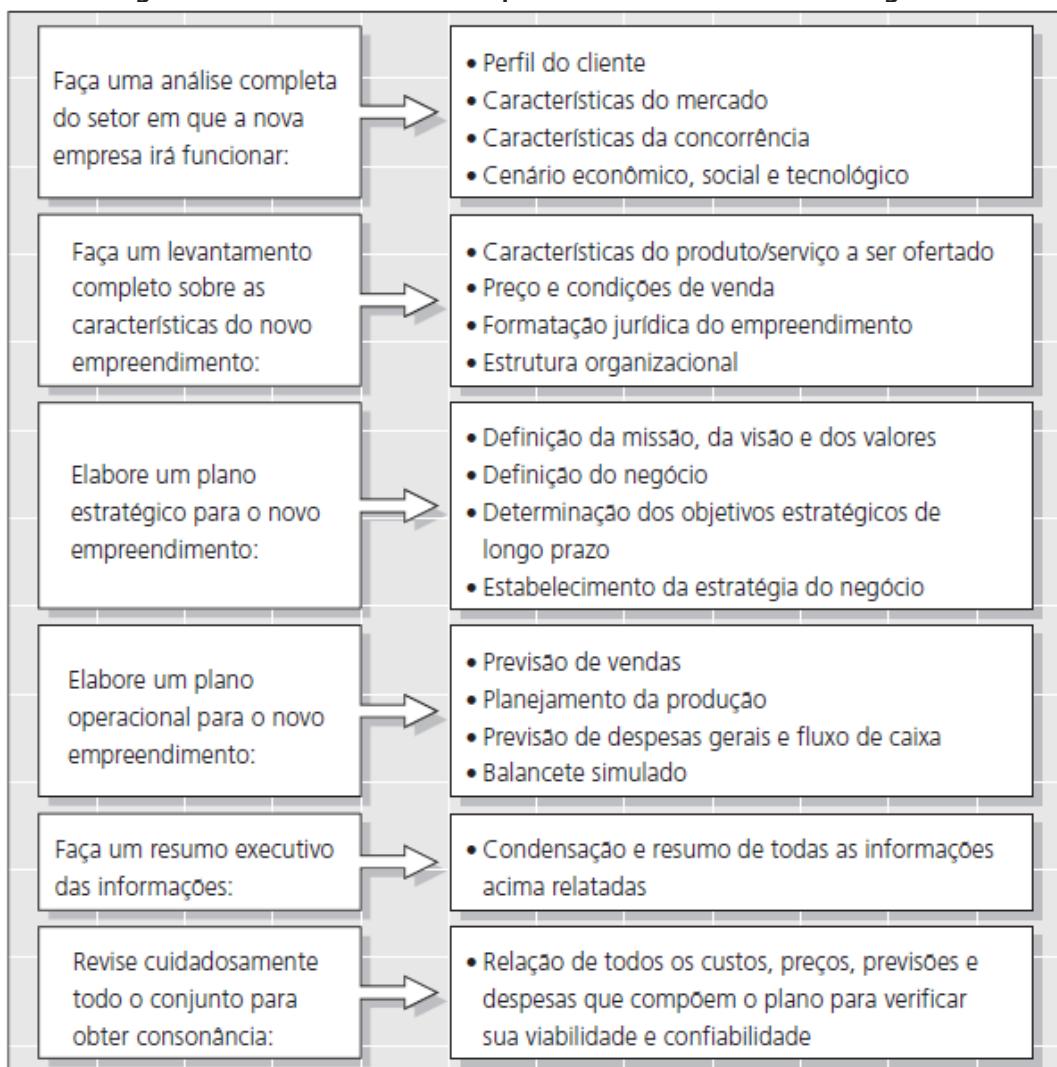
Lembrando que em alguns negócios que serão necessários análise e dados mais aprofundados em algumas das unidades, a exemplo de uma indústria, na qual deverá descrever em mais detalhes o plano operacional, diferente de um *e-commerce*, que dará mais ênfase para a análise de mercado e plano de *marketing*, ou seja, cada setor tem suas peculiaridades e quando mais detalhado e baseado em dados e informações o Plano de Negócios for, menos riscos e mais chances de sucesso.

Tenha em mãos todo o material trabalhado até agora, anotações, protótipo ou resultados/respostas da validação, mapa de empatia, Canvas da proposta de valor e Canvas do quadro de modelo de negócios, entre outras informações que reuniu até agora.

Vamos trabalhar cada área do plano de negócios baseado em perguntas, será bem parecido com os quadros do modelo de negócios, mas agora vamos nos aprofundar em números, pesquisas, informações e cálculos, para que possamos chegar a uma conclusão, se o negócio é viável, tem mercado, somos competitivos e, principalmente, o que os investidores, os bancos e você querem saber: quantos vão ganhar de dinheiro e em quanto tempo.

Veja, na Figura 34, o que Chiavenato sugere como passos para desenvolvimento de um Plano de Negócio:

Figura 34 - Passos necessários para elaborar um Plano de Negócios



Fonte: Chiavenato (2007).

4.2.1 Sumário Executivo

Será o último item a ser preenchido no Plano de Negócios, pois é a parte mais importante e que em duas páginas deve concluir todo o plano de negócios com o conceito do negócio, o time gerencial, mercado e competidores, *marketing* e vendas, estrutura e operações e análise financeira. Muitas vezes o investidor solicita ou olha somente o sumário executivo para entender se é interessante, por isso devem constar as principais informações.

Seguem algumas dicas do que deve constar no Sumário Executivo:

- Texto de um parágrafo sobre a natureza do negócio e os aspectos mais importantes do empreendimento;
- Inclui a missão e a visão do negócio;
- Texto de um parágrafo sobre as necessidades que a empresa vai atender no mercado;
- Inclui o papel do empreendimento em relação à responsabilidade social;
- Resumo das características do mercado em que a empresa vai operar;
- Mostra como o mercado está se comportando em relação ao produto/serviço a ser oferecido;
- Breve relatório sobre os sócios do empreendimento;
- Breve relatório sobre os recursos financeiros necessários.

Veja um exemplo, sugerido por Dornelas <<http://www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios/>>, de como seria um sumário executivo de uma cafeteria a qual ele chamou de *NewBusiness Café*:

Exemplo de Sumário Executivo

Conceito do Negócio

A *NewBusiness Café* foi inspirada nos modelos internacionais de negócio, como as redes americanas *Starbuck's Coffee* e *The Coffee Bean*. Ela busca ser um local refinado de encontro de pessoas da região da zona oeste que estejam em busca de um café mais saboroso e de um lugar requintado.

Time Gerencial

O time gerencial é um dos pontos fortes da *NewBusiness Café*, contando com profissionais altamente qualificados, com larga experiência em *agrobusiness* e criação de novos negócios.

Mercado e Competidores

No último ano o crescimento da produção e o consumo de café torrado e moído no mercado brasileiro foi 2,6 vezes maior que a média mundial, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Café. Analisando o mercado de São Paulo, capital, identificamos uma carência de empresas especializadas no setor, se compararmos com mercados de mesmo tamanho e potencial.

Visando explorar este mercado, que tem uma previsão de crescimento de 35% nos próximos cinco anos, a *NewBusiness* Café buscará estabelecer seu espaço.

Marketing e Vendas

A primeira unidade será aberta na região da zona oeste, especificamente na Vila Leopoldina, pelo seu atual crescimento devido aos condomínios de alto padrão em fase de construção, além da atividade comercial e industrial da região.

O serviço batizado de "*All you can drink*" é a grande novidade da *NewBusiness* Café. Este sistema utilizado pela cafeteria é voltado para os clientes que desejam experimentar todos os sabores disponíveis por um preço fixo de R\$15,00.

Estrutura e Operações

A *NewBusiness* Café estará instalada em um imóvel de 200 m² localizado na Rua Passo da Pátria, em São Paulo. Este espaço foi escolhido pela qualidade das instalações, sendo uma rua bonita e arborizada, com segurança e comércio diversificado ao redor.

Análise Financeira

Para criarmos um ambiente diferenciado com os melhores produtos, utilizaremos grande parte do investimento inicial de R\$ 417.000,00 nas instalações e nos equipamentos. Contaremos também com uma significativa verba de marketing para o lançamento e para a comunicação da empresa.

Sua inauguração está prevista para Novembro de 2005, o retorno do investimento inicial está previsto para ocorrer no 31º mês, considerando uma taxa de 19,5% a.a. Temos como um objetivo obter uma rentabilidade superior a R\$ 1.000.000,00 no 5º ano, onde novas unidades serão abertas, dependendo do mercado.

Como falamos no início, é o resumo de todo o Plano de Negócios, por isso sugerimos fazer no final.

4.2.2 Análise de Mercado

A Análise de Mercado permitirá que você avalie as chances de sua empresa ter sucesso, buscando algumas informações diretamente relacionadas com o seu negócio e o mercado no qual irá atuar. É necessário saber o que é o mercado de atuação do negócio e como fazer para conhecer os mercados consumidor (clientes), concorrente e fornecedor.

O mercado é composto pelo ambiente onde a empresa e o produto estão localizados, pela concorrência e pelo cliente/consumidor

A busca das informações para análise de mercado pode ser feita com uma pesquisa de mercado – um instrumento que auxilia no desenvolvimento de um negócio diferenciado, voltado às necessidades do cliente/consumidor.

A pesquisa de mercado permite conhecer as tendências do mercado, as opiniões e o perfil (idade, sexo, renda etc.) dos potenciais clientes, as melhores condições de

compras/entrega dos seus fornecedores e quem são e como atuam seus concorrentes.

Como, inicialmente, você fez o Mapa de Empatia, o Canvas da Proposta de Valor, você já deve conhecer muito bem os seus clientes, por tanto, nesta fase, deverá buscar informações aprofundadas do tamanho deste mercado e qual abrangência pretende atender. Lembre-se: mercados milionários geram negócios milionários, mercados bilionários geram negócios bilionários. Precisa mostrar que tem um mercado grande em potencial e que seu negócio é competitivo.

4.2.3 Estudo de cliente

Avalie se você já tem as seguintes informações, elas são necessárias para conhecer seu cliente.

- Quem são os clientes do meu produto ou serviço?
- Qual é o preço que pagam atualmente por um produto ou serviço similar?
- Qual é a quantidade de produto que consomem atualmente e em que periodicidade?
- Onde estão localizados?
- Qual é o nível de qualidade exigido pelos clientes?
- O que os clientes desejam?

4.2.4 Estudo de fornecedores

Acertar na escolha do fornecedor é de fundamental importância para o sucesso de sua atividade, tendo em vista que atua diretamente sobre os custos de seus produtos/serviços, a sua qualidade e o capital de giro, além de atuar indiretamente sobre os prazos de entrega (estabelecidos por você) aos seus clientes.

O conteúdo da pesquisa com os fornecedores é determinado pelas características de cada negócio, a partir da pesquisa com o público-alvo e do levantamento das necessidades de produção.

Avalie se você já tem as informações abaixo, caso contrário busque as seguintes respostas:

- Quais materiais, mercadorias e/ou serviços são necessários para o meu negócio?
- Qual é a quantidade mínima de materiais e mercadorias que necessito?
- Quem são meus fornecedores?
- Onde estão localizados?
- Quais preços e condições de pagamento oferecem?
- Quais são os prazos de entrega?
- Qual é a qualidade dos materiais e mercadorias oferecidos?
- Quais problemas de abastecimento ocorrem ou poderão ocorrer?
- Os fornecedores estão preparados para me atender?

4.2.5 Estudo dos concorrentes

São empresas ou pessoas que comercializam produtos ou prestam serviços e que concorrem direta ou indiretamente com os seus produtos e serviços, que podem ou não atuar na mesma área geográfica que a sua e que também buscam satisfazer as necessidades dos clientes.

É preciso conhecer seus diferenciais, seus pontos fortes e fracos. É muito importante que você compare o seu negócio com o desempenho de seus futuros concorrentes.

Avalie os seguintes requisitos para estudo dos concorrentes:

- Quem são meus concorrentes?
- Onde estão localizados?
- Quais produtos e/ou serviços oferecem?
- Qual é a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos por eles?
- Quais preços e prazos praticam?
- Quais são seus pontos fortes e fracos?

É importante conhecer o preço e/ou qualidade, e/ou prazo, e/ou exclusividade, e/ou atendimento, e/ou localização etc.



Dica

Faça o *download* da planilha de análise de concorrente no *link*:
<http://gustavodam.com.br/bonus>.

Veja um exemplo de Dornelas <<http://www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios/>> de como seria descrito no Plano de Negócios uma análise de mercado de um *fast-food* de lanches naturais, veja que ele se aprofunda em números e pesquisas que para quem lê, salta aos olhos, mostrando que realmente é uma oportunidade, que é uma tendência e que o mercado está crescendo:

Análise do setor

Segundo a ABF – Associação Brasileira de Franchising, o segmento de alimentação teve aumento de 13% em seu faturamento entre 2003 e 2004. Coincidemente o aumento do número de redes também foi de 13%.

Os números acima indicam uma demanda crescente pelos produtos do tipo fast food. Enquanto a pesquisa de mercado aponta para a busca de um estilo de alimentação com maior qualidade nutricional em opção aos já tradicionais “lanches” oferecidos pelo mercado atual.

Entretanto os números também revelam um aumento da concorrência no setor, com o surgimento de diversas novas franquias, buscando nichos diferentes de mercado.

Definição de nicho de mercado

O nicho de alimentação saudável, mais especificamente os lanches naturais, foi escolhido por se tratar de uma opção diferenciada da existente atualmente no ramo de alimentação rápida, que em sua maioria estão representadas por empresas que trabalham nos segmentos de hambúrgueres, esfihas, pizzas etc.

O produto New Business Foods, por sua proposta, e de acordo com a pesquisa de mercado, terá seu público alvo na faixa de 21 a 40 anos de idade. Ainda de acordo com a pesquisa deve ser priorizada além da qualidade do produto, a qualidade e rapidez de atendimento.

Projeção de vendas e fatia de mercado

Conforme pesquisas de mercado levantado pela Abrace, Associação Brasileira de Shopping Centers, atualmente circulam em média 23.995 pessoas por dia num shopping center, distribuídas num total de 257 shoppings no Brasil, sendo 103 somente na região Sudeste. No shopping Interlagos, local escolhido para montagem do quiosque piloto, circulam diariamente 80.000 pessoas.

Aplicando-se os números da pesquisa de mercado, estima-se que o quiosque receberá 180 pessoas por hora no horário de pico.

Análise da concorrência

Os principais concorrentes para os produtos da New Business Foods serão as grandes redes de fast food que trabalham com produtos do tipo hambúrguer. Esse tipo de alimentação foi citado como preferido por 29% das pessoas, ante os 19% alcançados pelo sanduíche natural.

As grandes redes de fast food apresentam um grande risco também devido ao grande capital que possuem, podendo assim praticar preços mais baixos ou utilizar-se de grandes campanhas de marketing, caso sintam-se ameaçadas.

Elas ainda possuem um longo histórico, administração extremamente treinada e profissional e uma excelente política de treinamento dos funcionários.

Outros concorrentes de menor porte não devem representar grande preocupação por trabalharem com produtos segmentados, e bem diferenciados dos produtos New Business Foods.

Diferenciais competitivos

Os grandes diferenciais do quiosque New Business Foods serão justamente os produtos oferecidos, atendendo aos anseios de uma parcela de consumidores preocupados com sua saúde e de seus familiares. Esses acabam consumindo produtos que muitas vezes não lhes agradam totalmente por falta de opção melhor. O quiosque New Business Foods buscará aproveitar essa oportunidade de mercado e atender estas pessoas como uma opção saudável de fast food.

5 PLANO DE MARKETING

Plano de *Marketing* é uma ferramenta estratégica gerencial utilizada para identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que o mercado proporciona

ao empreendedor, estimulando o mesmo a estabelecer metas, objetivo, e conhecer as necessidades e desejos dos seus clientes/consumidores e, consequentemente, levar a organização ao progresso.

Utilização do Plano de *Marketing* torna a empresa menos vulnerável às crises, pois estas podem ser previstas com antecedência. Também é possível superar os concorrentes planejando cuidadosamente produtos e serviços mais adequados aos desejos e necessidades dos clientes, o que reduz os problemas da comercialização e planejamento dos produtos. Os itens básicos são os 4 P's: produto, preço, praça/distribuição e promoção/propaganda. Veremos a seguir.

O investidor olha muito para este item, pois é nele que você deve demonstrar como entrará, como vai se comunicar e como irá se manter no mercado. Lembre-se de pensar em estratégias de curto, médio e longo prazo. Já prevendo a criação de produtos, melhorias de produtos e estratégias promocionais, de preço e formas de comercialização. Muitas destas informações já foram feitas no quadro de Canais e Relacionamento no Canvas.

O Plano de *Marketing* é um documento que pode ser criado e revisado anualmente, ou semestralmente, pelas empresas, está em constantes mudanças e planejamentos, pois ele quem norteia as ações de comunicação e vendas da empresa. Atualmente, devido a tecnologia, as ferramentas de *marketing* e comunicação têm evoluído de forma muito rápida e necessita uma atenção constante. Também é importante falar que o *marketing* deve ser planejado de forma integrada e sendo ele analógico/tradicional ou digital.

Veremos agora, os itens principais do Plano de *Marketing*, lembre-se que estará sempre utilizando das ferramentas e informações até agora levantadas, descritas e pesquisadas:

5.1 Descrição dos principais produtos e serviços

Descreva as características e os benefícios que o cliente tem em utilizar os seus produtos e serviços. Explique porque os seus produtos/serviços se diferenciam dos da concorrência e porque os clientes devem escolher a sua empresa. O que tem de especial nos produtos/serviços de sua empresa?

Foque seus esforços em descrever quais os benefícios, as características técnicas deverão ser colocadas no anexo do Plano de Negócios.

Figura 35 - O que colocar no anexo do Plano de Negócios (PN)

<u>Características (Anexo no PN):</u>	<u>Benefícios (Enfase):</u>
Tamanho	Conveniência
Formato	Segurança
Peso	Garantia
Dimensão	Não precisa atualizar
Cor	Traz amor, saúde e felicidade
Feito de...	
Usado para...	Fácil de usar

Fonte: Dornelas (2003).

Destaque qual é o seu posicionamento, ou seja, o posicionamento refere-se à maneira como os consumidores percebem a sua empresa e o seu produto em relação à concorrência. Podem incluir localização geográfica, vendas anuais, número de empregados, número de anos no ramo, setor ao qual pertence o negócio etc. O esforço de posicionamento deve ser realizado no sentido de manter a imagem do produto/serviço no mercado, segundo as políticas de posicionamento previamente estabelecidas.

Identifique, de forma clara, os objetivos quantitativos e qualitativos pretendidos para o período do plano. E além da descrição do produto e posicionamento, no Plano de Negócios, sobre produtos e serviços, também é interessante incluir os seguintes itens, caso veja como necessário e importante:

- Plano de desenvolvimento dos produtos (ações e prazos);
- Plano de testes, análise de viabilidade, composição de custos, lançamento e avaliação dos produtos;
- Plano de acompanhamento e gestão dos produtos (métricas);
- Divisão dos produtos em categorias (por exemplo: prazo de venda, tipo de aplicação, modelo comercial, prazo de retorno de investimento: curto, médio e longo prazo).

5.2 Estratégia de preço

O preço é uma ferramenta efetiva de *marketing*, pois afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o seu mercado alvo. Ao considerar o preço a ser praticado é importante saber que o preço não deve ser baseado na produção mais alguma margem, como geralmente se faz.

O preço depende do valor do seu produto do ponto de vista do consumidor. O preço está relacionado ao benefício percebido pelo consumidor. Por isso, é importante a análise de mercado e validação.

As características principais do preço são:

- Orientadas pelo posicionamento;
- Pode ser definido por custos, lucros e mercado;
- Possui forte componente de percepção;
- Deve ser flexível e fácil de ser alterado;
- Exige constante atenção aos movimentos do mercado.

A sua formação depende de leis, concorrência, demanda e custos. Para refletir e definir os preços precisa responder às seguintes perguntas e incluí-las no Plano de Negócio:

- De que maneira são estabelecidos os preços?
- Existe política de preços?
- Existe concorrência em preços?
- Existe valor percebido pelo consumidor?
- Os preços são baseados nos custos mais margem?
- Porque eles são diferentes dos da concorrência?
- Existe elasticidade de preços (efeito do preço sobre a quantidade demandada) para seu produto?

Entenda algumas maneiras de definir estratégias de preços:

Estratégia que visam margem de lucro: incluem uma determinada porcentagem na sua maximização e podem ser estabelecidas como porcentagem sobre vendas ou como valor em moeda. Ficar de olho nos produtos e serviços com maior margem.

Estratégias que visam metas de vendas: incluem o estabelecimento de metas de volumes de venda, geralmente são utilizadas para introduzir um novo produto em um novo mercado.

Estratégias que visam objetivos de mercado: são utilizadas para lidar com a concorrência em mercados amadurecidos, onde o preço é um fator concorrencial determinante.

Estratégia de cupons de desconto: os cupons podem ser enviados diretamente aos consumidores, através de jornais ou oferecidos nos pontos de venda. Os cupons são utilizados para obter informações específicas dos consumidores, através do preenchimento dos mesmos.

Estratégia de descontos em vendas a prazo: são utilizados para as vendas a crédito, mediante a opção de pagamento dentro de um período menor ao oferecido no crédito.

Estratégias de descontos em geral: como já diz o nome, utilizada para um cliente especial, ou em períodos comemorativos ou eventuais.

5.3 Canais de distribuição

Os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor. O propósito do processo de distribuição é levar ao consumidor o que ele precisa.

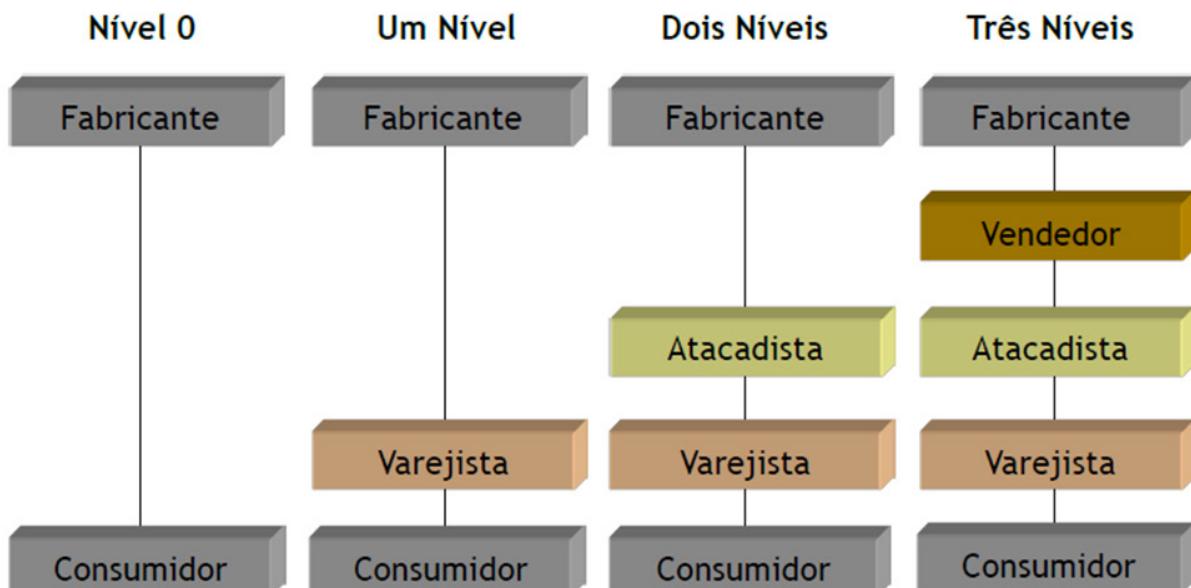
Venda direta é a maneira mais usada de distribuição. Uma empresa vende diretamente seus produtos através da sua equipe de vendas e, adicionalmente, pode ou não controlar o processo de distribuição. Existem empresas integradas verticalmente e que gerenciam toda a cadeia produtiva, desde produção de matéria-prima, passando pela produção até a distribuição.

Defina quais os canais, cobertura, disponibilidade de estoque, qual a localização comercial e a logística. Muitos destes itens você já fez e refletiu no Canvas.

Outras empresas são integradas até a produção, deixando os canais de distribuição em mãos de terceiros mediante vendas indiretas. Para algumas pode ser vantajoso controlar a distribuição, para outras pode ser vantajoso terceirizá-la.

A venda indireta é quando a empresa pode vender sua produção ao atacadista, que por sua vez vende ao varejista e ele ao consumidor final. A empresa também pode vender, simultaneamente, ao atacadista, varejista, distribuidor e representante, usando diferentes preços dependendo da estratégia de canal utilizada.

Figura 36 - Distribuição de canais para bens de consumo



Fonte: Costa Neto (2014).

5.4 Propaganda e Promoção

Fazer propaganda significa enviar diferentes mensagens a uma audiência selecionada, com o propósito de informar os consumidores através da utilização de diferentes veículos de comunicação, como rádio, TV, mala direta, *outdoors*, *Internet*, *displays* em pontos de venda etc. A vantagem da propaganda é a possibilidade da mensagem chegar ao mercado alvo em grande escala. O custo da propaganda é bastante elevado, portanto, avalie se existe o propósito de fazer chegar a mensagem a um grande público.

A promoção é um estímulo ao *marketing*, utilizada para gerar demanda do produto ou serviço. O propósito da promoção é poder dizer ao público que você tem aquele produto ou serviço que satisfaz a demanda do consumidor. Os objetivos da promoção são: Informar, Persuadir e Lembrar.

Alguns resultados que podem ser obtidos da promoção incluem:

- Aumento nas vendas;
- Aumento na participação de mercado;
- Melhora da imagem da marca;
- Aumento do conhecimento do seu negócio;
- Identificação de vantagens competitivas;
- Preparação do terreno para vendas futuras.

A Venda Pessoal: é conhecida como venda pessoa a pessoa. A principal vantagem da venda pessoal é a de permitir uma comunicação em duas vias, entre o representante de vendas e o cliente.

A Promoção de Vendas: é a técnica de vendas que inclui outros tipos de promoção, como a apresentação de vídeo-tapes, demonstrações, brindes etc. O sucesso não depende somente da maneira como se promove o negócio, mas também da mensagem promocional.

Publicidade: é a informação sobre o seu produto, a empresa ou serviço. Não, necessariamente, corresponde a uma mensagem direta para o consumidor potencial. Geralmente, a publicidade não é um serviço pago diretamente pela aparição indireta de diferentes meios publicitários ou eventos a um público que não necessariamente faz parte do mercado-alvo, mas pode de alguma maneira ficar informado sobre a existência dos seus produtos.



Saiba mais

- Vídeo sobre 4 (quatro) erros comuns no *marketing* e como evitá-los, com Layon e Gustavo: https://www.youtube.com/watch?v=FKG37XCd_NA.
- 7 dicas práticas de *marketing* digital para pequenas empresas, por Hilário Junior e Arcan Digital: <https://www.youtube.com/watch?v=wGqLHnxZ-t8>.

5.5 Projeção de Vendas

A projeção de vendas deve ser feita tendo como base a análise de mercado e a estratégia de marketing da empresa. Dessa forma, essa projeção será mais realista e terá maior probabilidade de ocorrer conforme o planejado. Deve-se atentar para o fato da sazonalidade, quando esta influencia nas vendas, como, por exemplo, empresas que vendem enfeites natalinos. Portanto, uma boa forma de se efetuar projeções de vendas é através de projeções mensais em termos de volume de vendas e os preços praticados.

Exemplo de plano de *marketing* no plano de negócio de uma empresa de ioga sugerido por Dornelas (<http://www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios/>):

Exemplo

Produtos e Serviços

Os diferenciais da nossa empresa são:

- Espaço arrojado e temático com amplas instalações;
- Estacionamento no local com segurança particular;
- Isolamento acústico de ambiente, garantindo a tranquilidade durante as aulas;
- Professores /especialistas graduados e conhecidos nesse ramo de atividade;
- Interatividade de serviços por e-mail, internet e chat para os alunos aprofundarem conhecimento no ioga;
- Palestras a cada 02 meses com mestres da ioga e outras ideologias milenares;
- Acompanhamento de nutricionistas para re-educação alimentar associada à ioga;
- Excursões periódicas de aulas em espaços abertos como parques, praia e campo.

Estratégia de Desenvolvimento

Oportunidades do mercado

- Forte crescimento da indústria do bem-estar;
- Aumento do stress do dia-a-dia, aumentando a procura por este tipo de prática (mercado promissor);
- Aumento da conscientização da prática de exercícios físicos;
- Aumento da procura por autoconhecimento;
- Grande interesse pela cultura asiática;
- Aumento da expectativa de vida.

Riscos e ameaças do mercado

- Surgimento de empresas no ramo (concorrentes);
- Existência de academias reconhecidas no mercado;
- Mudança da indústria do bem estar;
- Evolução da cosmética.

Pontos fortes do negócio

- Específico nas práticas de yoga;
- Acesso a todas as dependências e atividades da academia com a inscrição;

- Acompanhamento e *feedback* do desempenho dos alunos;
- Professores certificados;
- Forte perfil de empreendedor dos investidores/gestores.

Pontos fracos do negócio

- Falta de especialização dos investidores/gestores;
- Dependência de capital de terceiros;
- Número elevado de clientes para atingir o *breakeven*.

Objetivos e metas

O objetivo da academia é obter de 0,8 a 1,2% deste mercado em crescimento, cerca de 300 a 500 alunos, ao completar 12 meses de funcionamento.

As estratégias para alcançarmos este objetivo e manutenção do mercado serão: Estratégia de oportunidade: O mercado do bem estar está em forte crescimento e a abertura do negócio deve acompanhar este crescimento, obtendo uma participação de 1,2% do mercado em expansão após 12 meses de operação. Estratégia de penetração no mercado: Serão oferecidos descontos especiais aos principais formadores de opinião, como médicos, atores, modelos, professores, treinadores, empresas da região para que matriculem seus funcionários, e serão estabelecidas parcerias de divulgação e descontos com empresas e comércios da região. Estratégia de manutenção: treinamento dos gestores e criação da linha de produtos com marca própria.

Estratégia de diferenciação produto-mercado: A academia irá oferecer um serviço especializado, com acompanhamento do desempenho e avaliação dos alunos. Esta avaliação visa ajudar os alunos a alcançarem seus objetivos, sendo oferecida a qualquer aluno que solicitar.

O ambiente temático e agradável da academia será um diferencial competitivo.

Equipe de Gestão

Apresentação da equipe de gestão:

Juliana Mendes Azeredo, brasileira, solteira, 26 anos, formada em Administração de Empresas, cursando MBA em Gestão e Engenharia de Produtos pela USP;

Marcelo de Souza Penteado, brasileiro, casado, 31 anos, 1 filho, formado em Engenharia Elétrica com ênfase em Eletrônica, cursando MBA em Gestão e Engenharia de Produtos pela USP;

Rosana Costa, brasileira, casada, 30 anos, formada em Engenharia Civil, cursando MBA em Gestão e Engenharia de Produtos pela USP.

Estratégias de Preços

- Preço Aula / Sessão - R\$ 50,00 - Plano Mensal (2 sessões semanais) - R\$ 320,00
- Plano Mensal (3 sessões semanais) - R\$ 440,00 - Plano Trimestral (2 sessões semanais) - R\$ 280,00
- Plano Trimestral (3 sessões semanais) - R\$ 400,00 - Plano Semestral (2 sessões semanais) - R\$ 240,00

- Plano Semestral (2 sessões semanais) - R\$ 360,00 - Taxa de Matrícula (Adesão) - R\$ 100,00

Estratégia de Distribuição

Distribuição direta: Prestador de Serviço; Consumidor final / cliente

Estratégia do Produto

Aulas de loga com duração de 1 hora e 30 minutos

Período: Segunda-feira a Sexta-feira - das 07:00 horas até as 22:30 horas, Sábados – das 08:00 horas até as 15:00 horas.

6 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional descreve como a empresa está estruturada: localização, instalações físicas e equipamentos, além das estimativas de capacidade produtiva ou de quantos clientes consegue atender por mês e quantos funcionários serão e as tarefas de cada um.

6.1 Layout ou arranjo físico

Por meio do *layout* ou arranjo físico, você irá definir como será a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos (mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, matéria-prima etc.) e das pessoas no espaço disponível.

Um bom arranjo físico traz uma série de benefícios, como:

- Aumento da produtividade;
- Diminuição do desperdício e do retrabalho;
- Maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas;
- Melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

Dependendo da complexidade, o ideal é contratar um profissional qualificado para ajudá-lo nessa tarefa, se isso não for possível, faça você mesmo um esquema, distribuindo as áreas da empresa, os equipamentos, móveis e as pessoas de forma racional e sensata.

- Verifique se há exigências específicas quanto ao *layout*, conforme a legislação vigente para este tipo de negócio;
- Certifique se é possível adequar o *layout* da empresa para pessoas portadoras de necessidades especiais.

6.2 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços

No plano operacional é importante estimar a capacidade instalada da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuir a ociosidade e o desperdício. O desequilíbrio entre a capacidade e a demanda pode ter consequências econômicas desastrosas para a organização.

O desafio é harmonizar, em todos os níveis, o grau de capacidade produtiva com o nível de demanda a ser atendida com o menor custo possível. Para isso, é fundamental o planejamento e controle da capacidade produtiva (PCP).

Seja realista e considere na projeção no volume de produção, de vendas ou de serviços: o tipo de produto ou serviço; as suas instalações e maquinário; sua disponibilidade financeira; o fornecimento de matérias-primas e/ou mercadorias e o tamanho do mercado.

Leve em conta, também, a sazonalidade (oscilações do mercado), em função daquilo que irá produzir ou revender. Sazonalidade nada mais é que as variações de demanda que se repetem com o passar do tempo. As variações não são aleatórias, são padrões repetitivos que podem ser previstos e adequadamente interpretados.

Alguns produtos podem apresentar pouca sazonalidade, como arroz e produtos de higiene, outros, como brinquedos e agasalhos, são produtos mais sazonais, ou seja, a demanda é maior em determinados períodos.

6.3 Necessidade de pessoal e processos operacionais

Como serão feitas as várias atividades, descrevendo, etapa por etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas.

Identifique que trabalhos serão realizados, quem serão os responsáveis, assim como os materiais e equipamentos necessários. Para isso, você mesmo poderá elaborar um roteiro com essas informações.

Alguns exemplos de processos operacionais:

- Procedimento;
- Fluxograma;
- Instrução de trabalho;
- *Check-lists*, testes e ensaios;
- Política de compra (cotações, auditorias, fornecedores).

É interessante conhecer as ISO's e a implantação de manual da qualidade com indicadores, sistema para prevenção e tratamento de problemas.

Faça a projeção do pessoal necessário para o funcionamento do negócio. Esse item inclui o(s) sócio(s), os familiares (se for o caso) e as pessoas a serem contratadas e quanto elas vão ter de salário e encargos. Importante verificar a disponibilidade de

mão de obra qualificada na região. Se não for essa a situação, procure investir no treinamento de sua equipe, registrar os custos. Lembre-se de consultar os sindicatos de classe a fim de obter informações sobre a legislação específica, acordos coletivos, piso salarial, quadro de horários etc.



Saiba mais

Como fazer um plano operacional:

<https://www.youtube.com/watch?v=zL4OmN8m5X8>.

7 PLANO FINANCEIRO

Plano financeiro é planejar as finanças (receitas e despesas) da empresa e criar uma estratégia econômica para que se atinjam os objetivos que podem ser de curto ou longo prazo, da maneira mais estruturada e precisa possível.

Ao realizá-lo, você consegue visualizar claramente quanto você pretende faturar, gastar, investir e lucrar, podendo assim planejar a melhor forma de utilizar os seus recursos.

Assim a empresa obtém o seu crescimento financeiro e estrutural planejado com maior facilidade e auxilia a mesma a possuir sustentabilidade em seus empreendimentos.

É necessário fazer projeções financeiras para um período de três a cinco anos para que estas sirvam como orientação para a equipe de gestão sobre os objetivos da organização nesse período.

Estrutura mínima de um plano financeiro:

- Demonstrações financeiras e fluxo de caixa dos últimos 2 a 3 anos (quando o negócio já existe);
- Projeções financeiras, investimento e fluxo de caixa para o período mínimo de três a cinco anos;
- Análises econômicas, como: ponto de equilíbrio, lucratividade, retorno sobre investimento, EBITDA, *valuation* etc.

Suas projeções financeiras devem ser realistas e se tais fatores representam um desvio importante de sua experiência ou dos parâmetros da indústria estabelecida, deve-se justificar estas situações.

Manter registros de pesquisa de mercado, fotos da fábrica ou produtos, informações sobre patentes, contratos etc.

Caso contrário, sua previsão gerará ceticismo em seu grupo de gestão e entre instituições financeiras ou potenciais investidores.

Para prospectar parceiros, investidores ou capital de risco, o plano financeiro deve responder:

- Qual o lucro previsto para este empreendimento?
- Quanto terei que gastar para abrir o negócio?
- Quanto deverei ter em caixa para manter o bom funcionamento do negócio?
- Qual a quantidade a ser vendida para não ter prejuízo?

7.1 Indicadores de viabilidade

Os indicadores de viabilidade são o resultado de todo o trabalho feito até agora, são eles que permitem avaliar os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas, ativos e capital investido. Retorno sobre investimento e desempenho da empresa. O tempo em que vai retornar o investimento, baseado nas projeções, além do valor presente líquido, ou seja, o indicador mais importante para os investidores, ele vai mostrar o quanto vai valer a empresa daqui a 3 ou 5 anos, a partir de projeções.

Vejamos a seguir alguns dos principais itens que devem ser calculados e incluídos no Plano de Negócios.

Margem de contribuição

A margem de contribuição é o ganho bruto sobre as vendas. Além de ser útil para encontrar o ponto de equilíbrio, ela costuma ser usada para calcular o preço de venda dos produtos. O índice encontrado serve para saber quanto sobra para pagar todos os custos fixos.

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{\text{Margem de Contribuição}}{\text{Receita Total}} = \frac{(\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total})}{\text{Receita Total}}$$

Ponto de equilíbrio

Representa o quanto a sua empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período. É um indicador que serve como parâmetro de resultado e para definir metas de vendas.

O ponto de equilíbrio também pode ser calculado em unidades vendidas. Entretanto, para as empresas que trabalham com uma grande variedade de produtos ou serviços, é recomendável que se calcule o ponto de equilíbrio em faturamento. Concentre os esforços no empreendimento, ultrapasse o ponto de equilíbrio, pois, somente assim, você irá obter lucro.

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição (*)}}$$

Lucratividade

É um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá realizar mais investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos etc.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

Rentabilidade

É um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada através da divisão do lucro líquido pelo investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

Prazo do retorno do investimento (Payback)

Assim como a rentabilidade, também é um indicador de atratividade. Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio.

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

Valor presente líquido

O valor presente líquido (VPL), ou método do valor atual, é a fórmula matemático-financeira capaz de determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial.

É usado em análises de retorno de projetos ou valoração de empresas (*valuation*). A fórmula abaixo deve ser feita ou em planilhas de cálculos ou na calculadora financeira HP.

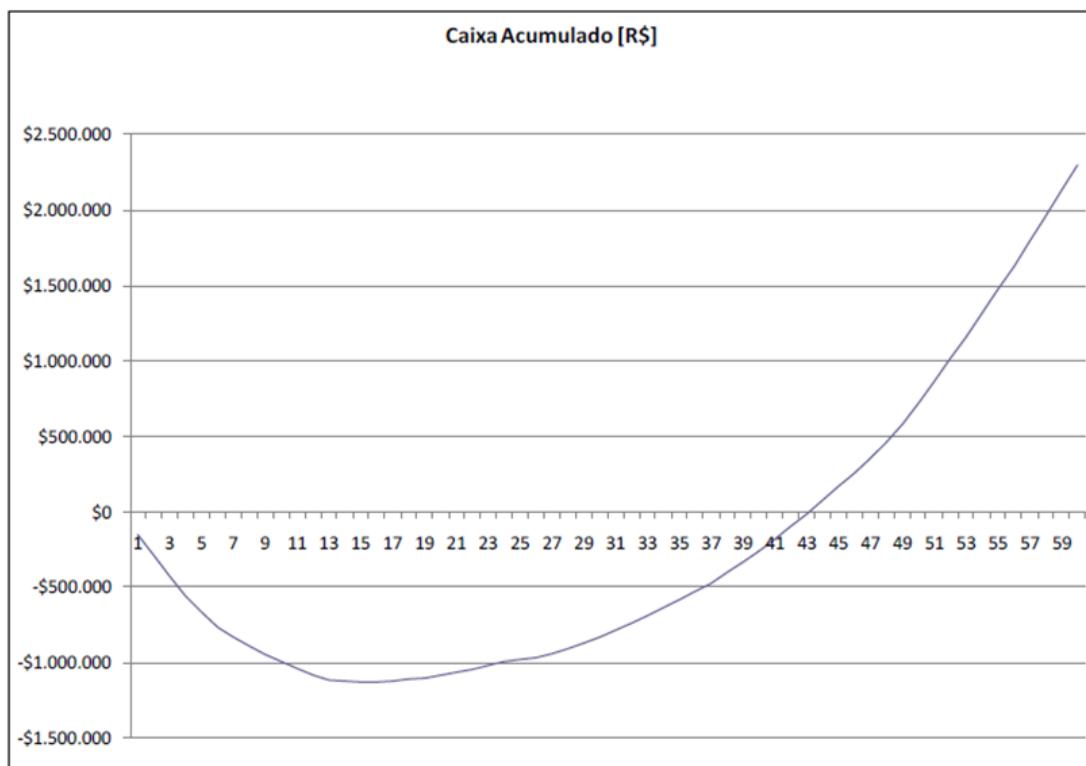
$$VPL = FC_1 + \frac{FC_2}{(1+i)^{j+1}} + \frac{FC_3}{(1+i)^{j+2}} + \dots + \frac{FC_6}{(1+i)^{j+5}}$$

Exemplo de plano financeiro da empresa Turbr.com sugerido por Dornelas (<http://www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios/>).

Exemplo

Os resultados líquidos consolidados são apresentados pela tabela a seguir e os dados detalhados mensalmente são apresentados na planilha que acompanha o PN.

Resultados Anuais	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Assinaturas	R\$ 429.000,00	R\$ 1.221.000,00	R\$ 1.912.350,00	R\$ 2.664.750,00	R\$ 3.417.150,00
E-commerce	R\$ 6.000,00	R\$ 23.040,00	R\$ 46.080,00	R\$ 74.880,00	R\$ 115.200,00
Email mkt	R\$ 128.000,00	R\$ 282.763,64	R\$ 491.985,45	R\$ 817.570,91	R\$ 1.271.127,27
Guia Local	R\$ -	R\$ 26.400,00	R\$ 37.620,00	R\$ 48.279,00	R\$ 58.405,05
Publicidade	R\$ 144.000,00	R\$ 290.181,82	R\$ 392.290,91	R\$ 610.472,73	R\$ 1.133.890,91
Relatórios de mercado	R\$ 26.400,00	R\$ 52.800,00	R\$ 75.240,00	R\$ 96.558,00	R\$ 116.810,10
Receita total bruta	R\$ 733.400,00	R\$ 1.896.185,45	R\$ 2.955.566,36	R\$ 4.312.510,64	R\$ 6.112.583,33
Impostos sobre a receita bruta	R\$ 63.439,10	R\$ 164.020,04	R\$ 255.656,49	R\$ 373.032,17	R\$ 528.738,46
Receita líquida	R\$ 669.960,90	R\$ 1.732.165,41	R\$ 2.699.909,87	R\$ 3.939.478,47	R\$ 5.583.844,87
Custos	R\$ 582.000,00	R\$ 420.000,00	R\$ 432.000,00	R\$ 594.000,00	R\$ 444.000,00
Investimentos na infra-estrutura	R\$ 84.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00
Despesas	R\$ 136.080,00	R\$ 142.080,00	R\$ 172.080,00	R\$ 175.680,00	R\$ 208.080,00
Funcionários	R\$ 950.400,00	R\$ 986.400,00	R\$ 1.347.960,00	R\$ 1.661.634,00	R\$ 2.121.673,80
Lucro Bruto	R\$ (1.082.519,10)	R\$ 162.685,41	R\$ 705.869,87	R\$ 1.487.164,47	R\$ 2.789.091,07
IR	R\$ -	R\$ (52.147,86)	R\$ (176.467,47)	R\$ (371.791,12)	R\$ (697.272,77)
CSLL	R\$ -	R\$ (18.773,23)	R\$ (63.528,29)	R\$ (133.844,80)	R\$ (251.018,20)
Lucro Anual	R\$ (1.082.519,10)	R\$ 91.764,32	R\$ 465.874,12	R\$ 981.528,55	R\$ 1.840.800,11
Taxa de desconto	13%				
VPL	R\$ 1.037.859,94				
APORTE	R\$ 1.128.425,12	equivale à máxima exposição do caixa (mês 15)			
TIR	42% após 5 anos				
Pre-money valuation	R\$ 1.037.859,94				
Post-money valuation	R\$ 2.166.285,07				
Contrapartida ao investidor	52%				



A partir do gráfico de exposição do caixa obtém-se o investimento inicial (no mês 1, cerca de R\$150mil, já que não se considerou investimento pré-operacional), a máxima necessidade de investimento (R\$1.128.425), a data do primeiro fluxo de caixa positivo (mês 16), e o ponto de equilíbrio do negócio (meses 43/44). Considerando-se uma taxa de desconto de 13%, obtém-se o VPL (R\$1.037.859). A TIR após 5 anos é de 42%. Aos investidores interessados, os sócios do Tourbr.com oferecem 52% de participação no negócio pelo aporte de R\$1.128.425 ao longo dos primeiros 15 meses do negócio. Os valores de pre-money e post-money valuation (valoração/valor do negócio antes e após o aporte) são de R\$1.037.859,94 e R\$2.166.285,07 respectivamente.

Os banqueiros e capitalistas de risco exigem um Plano de Negócio para aprovar empréstimos ou financiamentos para todo e qualquer novo empreendimento. Muitos candidatos a sócios querem analisar o Plano de Negócio para avaliá-lo e decidir sobre sua participação. Relatórios financeiros simulados são importantes para que tanto investidores como sócios saibam antecipadamente quais serão os futuros desdobramentos do empreendimento. De qualquer maneira, o novo negócio precisa ter uma forma específica e ser bem administrado para alcançar o sucesso. O Plano de Negócio deve ser simultaneamente conciso e abrangente, de tal maneira que quem o leia e o analise tenha uma ideia completa do empreendimento.



Importante

Sugestões de materiais para elaboração de um plano de negócios

O Plano de Negócios é um documento que exige muitas pesquisas, negociações, busca de informações e exige uma metodologia disciplinada e pode levar algum tempo para obter todas as informações. Para ajudar você a avançar com o planejamento, vamos indicar alguns caminhos e materiais complementares. Tenha em mãos tudo o que trabalhamos até agora, pois

será a base para todo o plano de negócios.

Curso completo de Plano de negócios, com exemplos, planilhas e 94 vídeos que ensinam do início ao fim como desenvolver um Plano de Negócios:

ACESSE O LINK: <http://www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios/>.

Plataforma de elaboração de Plano de Negócios interativa e bem fácil de usar, ao preencher tudo o que solicitam você sai com seu plano de negócios pronto:

ACESSE O LINK: <http://meuplanodenegocios.com.br/>.

SEBRAE Nacional tem um material muito bom que ensina a elaboração do Plano de Negócios, com apostilas, vídeos e softwares que vão te ajudar do início ao fim:

ACESSE O LINK: <https://goo.gl/KzVgtG>.



Síntese

Nesta unidade vimos:

- Como elaborar um plano de negócios e sua estrutura;
- Como analisar um mercado (concorrentes, clientes, fornecedores) e a importância de uma boa pesquisa de mercado, isso dará base para todo o plano de negócios;
- Como elaborar estratégias de marketing, vendas e distribuição, para muitos negócios esse é o grande diferencial, entrar no mercado com velocidade e com estratégia;
- Esta primeira parte do Plano de Negócios é toda a base para identificar o mercado, estratégias e barreiras de entrada, a pesquisa e dados concretos são essenciais, você não deve trabalhar com suposições ou hipóteses, o Plano de Negócios deve ser validado para minimizar os riscos;
- Que um negócio precisa de planejamento mínimo para minimizar os riscos, criar uma visão de onde quer chegar, definir estratégias, captar recursos e, principalmente, se motivar com os números e lucros que poderão ser alcançados;
- Aprendemos que o Plano de Negócio aprofunda ainda mais o negócio, faz com que você conheça seu negócio, seu mercado, seus concorrentes e como você vai agir para alcançar os objetivos;
- Aprendemos que abrir um negócio exige muita pesquisa e conhecimento sobre o que você pretende fazer e que ação é necessária, mesmo que terá que correr riscos;
- Percebemos que o empreendedor além de ter boas ideias para inovar, ele precisa conhecer bastante sobre administração, sobre negócios, sobre processos, marketing, vendas, produção, além de persuasão para trazer pessoas para sua equipe e liderá-las para um objetivo. Essas ferramentas que aprendemos servem para dar a certeza de que caminho devemos tomar para obter o sucesso e que desafios gigantes virão, mas que sabemos agora como enfrentá-los com maestria.

"A felicidade não é algo pronto. Ela vem de suas próprias ações."

Dalai Lama

REFERÊNCIAS

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.** 1. ed. [S.I.]: John Wiley & Sons, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. [S.I.]: Manole, 2012.

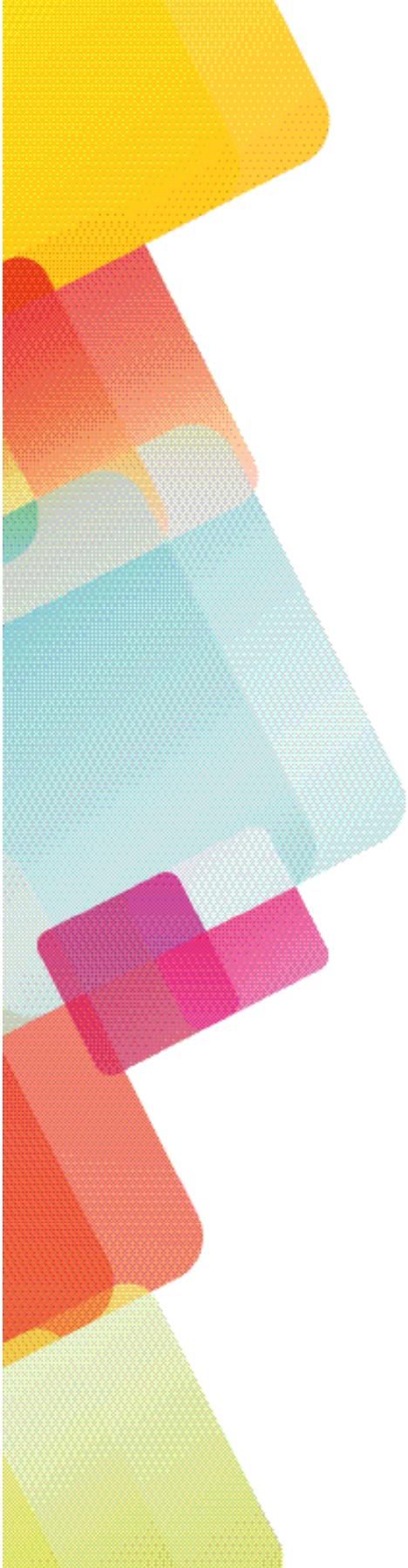
COSTA NETO, Ernani Carvalho da. **Intensivo de Marketing.** Porto Alegre: ESPM, 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. [S.I.]: Campus, 2001.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios.** Brasília: SEBRAE, 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 5 jun. 2017.

TOLEDO, Marcelo. **Plano de Negócios para Startups.** 2007. Disponível em: <<http://lelivros.love/book/download-plano-de-negocios-para-startups-marcelo-toledo-em-epub-mobi-pdf/>>. Acesso em: 5 jun. 2017.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem.



Unidade 8

Pollen Parque Científico e Tecnológico: uma estratégia de desenvolvimento regional

Objetivo:

- Conhecer a estrutura, programas do Pollen Parque Científico e Tecnológico. Além de visualizar caminhos e formas de obter suporte, recursos e investimentos para iniciar um empreendimento, projeto.

Conteúdo programático:

- O que é o Pollen Parque Científico e Tecnológico;
- Os Programas do Pollen Parque Científico e Tecnológico;
- Papel da Tríplice Hélice e um modelo de desenvolvimento regional pela inovação.

1 INTRODUÇÃO

Há uma demanda crescente de aproximar a Universidade com o setor produtivo para que a formação dos profissionais tenha sentido. Ainda mais neste momento em que grandes mudanças em todos os setores da vida humana ocorrem em uma velocidade crescente. A Universidade também necessita encontrar um novo momento, em que ela própria deve fazer mais sentido para a sociedade e para os jovens que a buscam para preparar sua carreira profissional.

Algo que vem se constituindo como a "Terceira Missão" da Universidade, a coloca em evidência como um dos três componentes da Tríplice Hélice (Governo, Universidade e Setor Produtivo), capaz de promover um processo de desenvolvimento estruturado, juntamente com o poder público e o setor empresarial. No passado, o Ensino foi a grande missão das Universidades, seguido do modelo Humboldtiano que trouxe a "Universidade da Pesquisa" caracterizada como a segunda missão, ou seja, o núcleo da sociedade para produção do conhecimento. O complemento destas duas gerou nos tempos atuais a (terceira) missão da inovação presente na Universidade e sua relação como mecanismo de produção de soluções reais e presentes na sociedade. Na verdade, é visível que ao termos uma crescente necessidade de soluções para inúmeros problemas que podem ser suplantados pela ciência e o conhecimento, e que é a Universidade que se apresenta como o lócus ideal, inclusive sustentado pela sua própria constituição, para a busca de soluções no ambiente de desenvolvimento, gerando produtos e processos inovadores para o mundo, avançando do que antes apenas seria pesquisa, para incluir o "D", após representando o processo de "Desenvolvimento", pós-pesquisa, no que convenciona-se chamar de P&D em corporações, transformando a ciência e o conhecimento, em pesquisa aplicada e útil para a sociedade.

Um novo modelo de Universidade está sendo gerado nos antigos e altos muros das Universidades, uma Instituição mais relacionada com a sociedade, com o setor produtivo, que entra como um agente de desenvolvimento com soluções científicas e tecnológicas, e que desta forma também vê, seu antigo modelo "fordista" de formação acadêmica, ser substituído por uma metodologia mais ativa, que permita uma evolução focada nas competências e habilidades do estudante, e vivendo as experiências do seu mundo do trabalho, a partir do início de sua graduação até sua formatura.

2 POLLÉN PARQUE: A TRÍPLICE HÉLICE E UM MODELO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL PELA INOVAÇÃO

A evolução dos seres humanos contribui diariamente para a moldagem e transformação da nossa sociedade, a presença da tecnologia tem se comportado como um fator modificativo da sociedade, das relações sociais e dos processos de produção, ou seja, na vida de todos os seres humanos. Informar que a forma de produzir mudou, nos leva à necessidade de pensar que o profissional para atuar neste contexto, consequentemente também irá mudar. O mundo globalizado ficou muito

mais competitivo e os territórios perdem importância quando se trata de disputa de mercado. O que isso quer dizer? Quer dizer que a região precisa pensar de forma estratégica para produzir uma força produtiva que possa lhe trazer ganho econômico e social, considerando-se um mundo globalizado com profissionais disputando espaço, não somente no nível local.

Associado a esta condição, observa-se que o Brasil encontra-se abaixo de muitos países no Ranking mundial de produtividade, de inovação e de produção de patentes. Esses três temas citados têm uma efetiva relação com a preparação do profissional que acessa o mercado, portanto, reportam-se também às condições da formação dos profissionais, que é responsabilidade das Instituições de Educação Superior do país. E eis que aí entra a importância de repensarmos os modelos até hoje utilizados na formação dos nossos quadros profissionais, pois algo não vem dando o resultado esperado e necessitamos nos perguntar se no contexto atual atingiremos um profissional adaptado ao futuro mercado que evolui dia após dia.

Dentro desta expectativa de envolver as Instituições Educacionais, neste momento em que se observa uma significativa importância da presença do conhecimento em produtos que agregam valor principalmente quando incorporam este bem produzido pela mente humana, em seus aspectos (já foi citado anteriormente que estamos adentrando a era da automação, onde processos automatizados serão realizados por tecnologias - inteligência artificial, por exemplo). Sendo o conhecimento um importante aspecto de desenvolvimento das corporações e também das regiões, eis que pode-se entender a importância da própria sociedade se organizar para ter resultados efetivos com os agentes que podem mobilizar esforços para um processo organizado de desenvolvimento. Neste ínterim é que uma nova conjuntura organizativa pode ser constituída, pelo que entende da presença do conjunto de agentes que formam a Tríplice Hélice.

O termo Tríplice Hélice moldado por *Henry Etzkowitz*, surgiu para apresentar o modelo de inovação baseado na relação governo-universidade-empresa. Nesse ambiente entende-se como inovação o resultado de experiências nas relações entre, ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento nas universidades, empresas e governo. Atualmente a Tríplice Hélice evoluiu de uma teoria para um modelo de inovação que propicia o desenvolvimento de regiões e negócios (ETZKOWITZ, 2010).

No modelo da Tríplice Hélice, *Audy et al.* (2002) explanam que a universidade transmuta-se de uma instituição centrada essencialmente no ensino, para um ambiente que alia seus recursos e potenciais na área de pesquisa com uma nova incumbência, voltada ao desenvolvimento econômico e social da sociedade onde atua, fomentando o surgimento de ambientes de inovação e difundindo uma cultura empreendedora. Ao passo que a sociedade vai se tornando mais fundamentada no conhecimento, as empresas vão modificando suas características e o mercado de trabalho vai ficando mais intensivo em conhecimento e competitivo em diferenciais tecnológicos (AUDY; MOROSINI, 2006).

A universidade é um local especialmente propício para a inovação, assim por causa das funcionalidades básicas assumem taxas de trocas com fluxo de capital humano na forma de estudantes cujo são inventores em potencial. A universidade é

um incubador natural, provido de suporte estrutural para professores e estudantes para iniciar novas caminhadas: intelectual, comercial e conjuntas (ETZKOWITZ, 2003).

A presença do governo se dá atuando como fomentador da inovação tecnológica, oferecendo incentivos ao desenvolvimento e à propagação de ideias pelo setor privado e articulando um ambiente político, econômico e institucional que vise instigar as empresas a investir em ciência, tecnologia e pesquisa.

A presença da Tríplice Hélice como organização indutora da inovação, depende da forma de atuação e da formalização da sua constituição, portanto, um modelo em rede pode ser a estrutura proativa que organiza esta possibilidade de atuação entre universidades, empresas e o governo. Logo, a Tríplice Hélice consiste em um importante mecanismo para transformar o conhecimento da ciência, produzido no ambiente acadêmico, em algo passível de assimilação social, dando uma alternativa às universidades que não se dediquem por si só à busca do conhecimento, mas sim a implementação de soluções, geralmente com a incorporação de produtos tecnológicos, processos e inovações.

Para Chaimovich (1999), conhecimento, inovação e a necessidade de competição global são conceitos atuais nas empresas brasileiras. A ligação final da agregação de valor ao produto incide em uma inovação na linha de produção. Quase independente da natureza do produto, essa fase é essencial na introdução de um produto bem-sucedido ou na alteração de um produto tradicional. Dessa forma, a criação de um ambiente favorável para o desenvolvimento da inovação tecnológica é primordial para o crescimento de uma determinada região. As incubadoras vêm atuar neste contexto, dando condições para que as micro e pequenas empresas consigam desenvolver seus produtos e serviços de cunho inovador para alcançar resultados e posicionamento no mercado.

Outra organização que vem tendo grande foco pela sua importância pelo desenvolvimento econômico, social e inovativo nas regiões onde são implantados, são os Parques Tecnológicos. Este tipo de organização vem para atender a demanda de desenvolvimento regional, aliando ações dos atores que integram o conjunto Ciência, Tecnologia e Inovação.

Segundo Dallacorte et al. (2014), a participação em aglomerados e a aproximação das empresas como no caso de clusters, torna-se uma saída interessante principalmente para empresas de pequeno e médio porte. Esta condição possibilita um aumento de competitividade devido a cooperação existente entre as empresas, que disputam o mesmo mercado, porém compartilham de processos como formação de consórcio de exportação, compartilhamento de fretes e tratamento de matéria prima, colaborando assim para uma maior produtividade, gerando assim efeitos positivos

Segundo a definição da Anprotec (2020), Parques Tecnológicos são complexos produtivos industriais e de serviços de base científico-tecnológico, que visam fomentar economias baseadas no conhecimento, integrando a pesquisa científica e tecnológica, negócios e empresas, organizações governamentais, além de prover espaço para negócios baseados no conhecimento.

A *International Association of Science Parks* – (IASP, 2020), defende a premissa de que, um Parque Tecnológico em uma determinada região/cidade, estimula e gera

conhecimento e tecnologia entre Universidades, Instituições de pesquisas, empresas e mercados, promovendo a criação e aprimoramento de empresas inovadoras.

No cenário nacional é possível observar a importância que se tem dado ao tema inovação para ampliar a competitividade. Diante disso, o poder público, universidades e empresas até então com visões desconexas a respeito de ensino, pesquisa e desenvolvimento, perceberam que precisam atuar em sinergia para sobreviverem (TONIAZZO, 2020). Essa sinergia, representada pela tríplice hélice, é baseada no modelo de inovação, na qual as instituições devem compreender que para serem competitivas precisam estar diretamente ligadas, cooperando para a disseminação da inovação (ETZKOWITZ; LEYDESCDORFF, 2000).

Em muitas situações e em diversos países, são utilizadas estratégias para a estruturação de ecossistemas de inovação e para o desenvolvimento regional, implementando e produzindo esta solução como é o caso da Unochapecó pelo Pollen Parque Científico e Tecnológico, apresentado por Jacoski *et al.* (2020).

A Unochapecó vem nos últimos anos empreendendo esforços no sentido de propiciar um novo ambiente universitário, pautado no desenvolvimento da pesquisa, extensão (principalmente a tecnológica) e da inovação.

Nos últimos anos, fruto de uma estratégia institucional, observa-se a transformação da Unochapecó, rumando para transformar-se cada vez mais em uma Instituição Inovadora. Ação que teve início há algum tempo e perseguida por diversos esforços, lembrando um importante passo dado, com a Constituição em 12/12/2012 do Parque Científico e Tecnológico Chapecó@ que foi estruturado a partir do que se chamou Rede de Inovação do Ecossistema da Unochapecó (Figura 37, abaixo), hoje denominado Pollen Parque Científico e Tecnológico.

Figura 37 - Rede de Inovação do Ecossistema da Unochapecó



Fonte: Jacoski *et al.* (2020).

Concebido em parceria com o poder público, o Pollen Parque Científico e Tecnológico nasce com a missão de potencializar o crescimento econômico, produzir e disseminar conhecimento, agregar valor à produção local e qualificar mão de obra. Com foco em inovação e tecnologia, o Pollen Parque Científico e Tecnológico vai transformar o cenário econômico e científico regional.

O Pollen Parque surge com um conjunto de ações que se voltam a estruturar projetos inovadores e como o elemento agregador e fomentador de um Sistema Regional de Inovação, a ser constituído, que poderá se constituir em um dos principais instrumentos de desenvolvimento da região oeste catarinense.

O parque tem como objetivo ser uma entidade promotora da cultura inovadora e empreendedora no seu território [...] deve atuar no sentido de oferecer à coletividade, serviços para (1) apoiar o empreendedor de todos os portes em diversos níveis, (2) formar e atrair talentos empreendedores e inovadores, (3) levar ou intensificar a inovação nas empresas locais, (4) apoiar a pesquisa aplicada, (4) atrair empreendimentos e investimentos para a região, (5) gerar cooperação institucional massiva, (6) ser celeiro de novos negócios com alto potencial de crescimento, (7) auxiliar os agentes na defesa da propriedade intelectual, (8) fomentar a transferência de tecnologia, (9) fomentar a inovação social (negócios sociais, cooperativismo etc..), (10) unir Governo, Empresas e Instituições de Ensino em prol da inovação e do desenvolvimento. (SANTA CATARINA, 2016).

Para a compreensão do atual momento vivenciado pela Unochapecó, com os números da Rede de Inovação apresentados ao longo dos anos e com o início da operação do Pollen Parque Científico e Tecnológico, é importante relembrar da trajetória para que este ecossistema fosse criado.

A discussão sobre a implantação de um parque científico e tecnológico em Chapecó/SC, teve início ainda no ano de 2008, a partir da interlocução da Unochapecó com o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Gestão do Conhecimento - EGC/UFSC, da Universidade Federal de Santa Catarina, e posteriormente com o envolvimento de outros atores, como o Governo de Santa Catarina, FAPESC e outras instituições congêneres.

Ainda em 2008 criou-se a política de inovação da Unochapecó e neste mesmo ano foi implementado o Núcleo de Inovação e Transferência Tecnológica – NITT, que se colocou como organismo indutor da relação Universidade - Empresa.

Em março de 2009 a Unochapecó realizou, juntamente com a programação do Seminário Sul-Brasileiro de Inovação e Transferência Tecnológica, um debate sobre a instalação de um Parque Científico e Tecnológico na cidade de Chapecó. Esta iniciativa teve a participação dos debatedores Neri dos Santos, e Paulo Esteves (UFSC), juntamente com o então Presidente da ACIC Chapecó, Vincenzo Mastrogiacomo, o Secretário de Desenvolvimento Regional, Luciano Buligon e o Secretário de Desenvolvimento Econômico de Chapecó, Américo do Nascimento Júnior, além do professor Claudio Alcides Jacoski. A atividade teve como objetivo ampliar a compreensão sobre a definição e as condições necessárias para a implantação de um Parque Tecnológico em Chapecó.

Em maio de 2010, uma missão foi organizada para visita e conhecimento de Parques Tecnológicos na região da Catalunha, de onde muitas informações foram colhidas, possibilitando um maior entendimento sobre os tipos de parques existentes, bem como as diferentes formas possíveis de organização e governança. Tais informações foram fundamentais para estruturação do projeto do nosso Parque Científico e Tecnológico.

A partir do Edital público da FAPESC, 012/2009 foi aprovado o projeto “Estruturação Estratégica para o Desenvolvimento da Inovação no Oeste Catarinense”, que permitiu a implementação de algumas iniciativas importantes para o desenvolvimento do Projeto do Parque Tecnológico, entre as quais pode-se citar algumas:

- Implantação de um Doutorado em Engenharia de Produção (DINTER), em parceria com a UFRGS, para formação de Recursos Humanos capacitados e a produção de teses ligadas ao tema da produção e inovação;
- Elaboração de um projeto de Mestrado Profissional em Tecnologia encaminhado à CAPES (Atualmente já consolidado o mestrado e dado início ao Doutorado em Tecnologia e Gestão da Inovação da UNOCHAPECÓ);
- Criação e implementação do Projeto “Centro de Residência de Software”, gerando um modelo de aproximação da academia com o setor produtivo, a partir dos cursos de Sistemas de Informação e Ciência da Computação, permitindo uma melhor preparação dos profissionais egressos da Unochapecó para sua inserção no mercado de trabalho num contexto de inovação, ao mesmo tempo em que permite o desenvolvimento de novos produtos para o mercado;
- Criação, na Unochapecó, dos cursos de graduação em Engenharia Mecânica e Engenharia Elétrica;
- Implementação da Estratégia dos Núcleos de Pesquisa culminando na Estruturação dos Programas de cursos Stricto Sensu da Instituição.

Em 2011 uma missão foi realizada a Barcelona - Espanha, onde a comitiva que continha o Governador do Estado de Santa Catarina Raimundo Colombo e o Secretário do Estado de SC, Paulo Bornhausen, além de Universidades, empresários e políticos, firmou parcerias e buscou elementos para a constituição de uma rede de Polos de Inovação (atualmente chamado de Centros de Inovação) para o Estado Catarinense. Em 2012, um curso de Capacitação aos gestores dos Parques Catarinenses foi realizado em Santa Catarina e na Catalunha - Espanha.

O Parque Científico e Tecnológico Chapecó@, hoje Pollen Parque é integrante de uma rede estadual que está composta de 15 Centros de Inovação espalhados pelo estado catarinense.

Já no início de 2013 o documento do Plano de Gestão foi elaborado e entregue ao Governo do Estado de Santa Catarina (SDS – Secretaria de Desenvolvimento Sustentável), que preparou o projeto arquitetônico a ser entregue ao Município de Chapecó para licitação no início de 2014. No mesmo sentido as prospecções e negociações com empresas iniciaram.

Toda a estratégia de preparação de um ambiente de inovação, foi a partir da criação da Rede de Inovação no ano de 2012, atual Agência de Gestão da Unochapecó que conta com: Escritório de Projetos e Prestação de Serviços, Escritório de Negócios e Empreendedorismo, do NITT - Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia, Inctech - Incubadora Tecnológica da Unochapecó, e o Centro de Residência de Software (CRS), Laboratório de Teste de Software (LTS), Laboratório de Criatividade e Empreendedorismo (Cocreation Lab), Observatório do Sistema Regional de Inovação (Observatório) e se completa com o ensino, extensão e com a pesquisa, com a produção científica que é gerada pelos Programas de Pós Graduação Stricto Sensu, que oferecem um conjunto de projetos e recursos humanos para geração de propostas de novos produtos, processos, inovação organizacional e marketing.

A Rede de Inovação, visa promover ações coordenadas no que se refere à aplicação dos instrumentos de incentivo à inovação, observadas as diretrizes estabelecidas pelas Lei Municipal nº 6.476 de 2013, Lei Estadual 14.328/2008 (SANTA CATARINA, 2008), e pela Lei Federal nº 10.973, de 2004, e pelas prioridades da política nacional de ciência, tecnologia e inovação através da Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/2016), bem como as orientações constantes do Planejamento Estratégico da Instituição e do Parque Científico e Tecnológico.

A política de empreendedorismo, inovação tecnológica e social da Unochapecó está intrinsecamente ligada ao Pollen, promovendo em parceria com o ensino, extensão, pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, relacionando a instituição com a comunidade regional e internacional, por meio da produção de conhecimentos científicos, tecnológicos, sociais e culturais, produzidos na Universidade fruto do relacionamento com a comunidade regional.

O Pollen Parque científico e tecnológico teve o início das operações do primeiro edifício em 2021 (chamado pelo Governo do Estado por Centro de Inovação, e pelo município por Centro de Inovação Prefeito Ledônio Migliorini (Figura 38).

Figura 38 - Centro de Inovação Tecnológica de Chapecó - Prefeito Ledônio Migliorini - Prédio 01 do Pollen Parque Científico e Tecnológico.





Fonte: Arquivo Pollen Parque.

Para o funcionamento do Pollen Parque, foi estabelecida uma governança com a participação dos três entes da Tríplice Hélice, ou seja, do Setor Público, do Setor Produtivo e das Instituições Acadêmicas. O Parque funciona a partir de um Conselho Administrativo, com atuação organizativa estratégica e conta, também, com uma gestão operativa para atuação no âmbito tático e operacional. Essa gestão é responsável por gerir o seu funcionamento administrativo e está lotada na estrutura organizativa da Unochapecó.



Saiba mais

Acompanhe tudo o que acontece no Pollen Parque
<https://www.instagram.com/pollenparque/>.

3 PROGRAMAS DO POLLEN PARQUE CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO

INCTech (Incubadora Tecnológica):

Nasceu em 2003 como programa de extensão dos cursos ligados a tecnologia, porém em 2010 passou a atender todas as áreas de conhecimento. A INCTech é uma incubadora para negócios de base tecnológica, apresentando algum tipo de inovação em produtos ou serviços. Nesse sentido a incubadora fomenta o empreendedorismo

na academia através de eventos, desenvolve um ecossistema de inovação gerando empregos através das empresas incubadas, e ajuda a transformar ideias em negócios, ajudando a estruturar e sendo um facilitador na inserção da empresa no mercado. Além de atuar na incubação das empresas, a INCTech ainda trabalha com o Cocreation Lab, programa catarinense de pré-incubação, onde se estruturam ideias que poderão se tornar empresas incubadas.

CRS (Centro de Residência em Software):

Iniciou suas atividades em 2010 como um programa de extensão universitária para formar novos talentos na área de tecnologia da informação. Inicialmente o foco do programa era desenvolver softwares para uso exclusivo interno na Unochapecó, feitos pelos alunos (estagiários) com a supervisão de professores. Hoje, empresas buscam o CRS para ajudar na formação de profissionais para o mercado, inserindo uma espécie de filial dentro da Universidade e bancando o custo de estagiários que estudam as ferramentas que a empresa utiliza para desenvolvimento de softwares. Muitos desses estagiários se formam já empregados nas empresas que participam do Pollen Parque.

EPPS (Escritório de Projetos e Prospecção de Soluções):

O EPPS começou suas atividades em 2013, fazendo o gerenciamento de projetos na instituição, desde o monitoramento e busca por editais em possíveis fontes de fomento para trazer recursos para a instituição, até a execução e prestação de contas destes projetos. O Escritório ainda auxilia na organização de documentação, inscrição de projetos e orienta quanto a sua execução. Outra função importante do EPPS está relacionada aos Programas de Pós-Graduação Strictu Sensu (Mestrado e Doutorado) da Unochapecó, onde são buscadas e ofertadas bolsas de estudos aos discentes e financiamento para pesquisas.

Museu de Ciência e Tecnologia:

Começou a atuar em 2015 através de um caminhão itinerante que levava conhecimento às escolas. Com os objetivos de difundir e popularizar o conhecimento científico-tecnológico na região Oeste de Santa Catarina, fomentar e incentivar a pesquisa e a produção científica, o Museu também está voltado para a inclusão social, por meio do acesso à informação científica, tecnológica, digital e cultural. A implantação do museu foi viabilizada através da captação de recursos oriundos de chamada pública aberta pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e hoje se encontra no Pollen Parque.

NITT (Núcleo de Inovação e Transferência Tecnológica):

O NITT foi criado em 2008 para zelar pela política de propriedade intelectual da Unochapecó. O núcleo trabalha principalmente com os cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu, promovendo ajuda na busca de registro e propriedade intelectual para pesquisas realizadas na universidade. O NITT também trabalha em conjunto com empresas, tanto no auxílio com questões de propriedade intelectual, quanto na busca de parcerias para realização de pesquisas.

Observatório Pollen Parque:

O Observatório foi desenvolvido com o objetivo de oferecer informações e conhecimento a toda a comunidade através de dados socioeconômicos e de inovação. Atualmente, oferece vários indicadores de visualizações destas informações a respeito de mais de 290 municípios do estado de Santa Catarina.

Explorando e comparando os principais dados econômicos do estado por meio de um sistema regional de inovação, o Observatório Pollen Parque não é apenas informativo, mas sim, um alicerce para demonstrar quais medidas podem ser tomadas no planejamento colaborativo, diversificação da economia, transparência e competitividade.



Saiba mais

Acesse: <https://obs.unochapeco.edu.br/>.

Áreas de Atuação do Pollen Parque:

O Pollen Parque Científico e Tecnológico promove o desenvolvimento sustentável e integral da região, por meio de ações focadas nas áreas social, de tecnologia da informação, de saúde e de meio ambiente.

Pollen Bio:

As linhas de pesquisa nas áreas de Tecnologia e Gestão da Inovação na Agroindústria e Tecnologias e Soluções Ambientais contemplam os projetos direcionados à:

- Biodiversidade e sustentabilidade;
- Tecnologias ambientais e bioprospecção;
- Tecnologia e gestão da inovação na agroindústria;
- Gestão e inovação em cadeias produtivas;

- Soluções ambientais que possam ser aplicadas na recuperação, monitoramento e preservação de ecossistemas, incluindo fauna e flora;
- Agricultura familiar;
- Ciência dos alimentos e nutrição;
- Produção vegetal e animal;
- Indústria e tecnologia moveleira.

Pollen Saúde:

As linhas de pesquisa nas áreas de Métodos para Prevenção e Promoção da Saúde e Envelhecimento Humano e Saúde contemplam os projetos direcionados à:

- Formação profissional e trabalho em saúde;
- Saúde, sociedade e ambiente;
- Métodos para prevenção e promoção da saúde;
- Desenvolvimento de processos químicos e biotecnológicos;
- Fitoquímica e farmacologia;
- Epidemiologia clínica;
- Neurociência;
- Envelhecimento humano e saúde.

Pollen Social:

As linhas de pesquisa nas áreas de Problemáticas Regionais e Políticas Sociais e Políticas de Geração de Emprego e Renda contemplam os projetos direcionados à:

- Direito, cidadania e socioambientalismo;
- Direito, cidadania e atores internacionais;
- Contabilidade e controle de gestão;
- Formação de professores, produção do conhecimento e processos pedagógicos;
- Desigualdades sociais, diversidade socioculturais e práticas educativas;
- Problemáticas regionais e políticas sociais;
- Dinâmicas territoriais e desenvolvimento;
- Políticas de geração de emprego e renda;
- Cooperativas populares;
- Comunicação e processos socioculturais;
- Políticas e gestão da educação;
- Arte, visualidade e cultura;
- Práticas psicológicas e sociais.

Pollen TIC:

As linhas de pesquisa nas áreas de Tecnologia da Informação e Engenharias contemplam os projetos direcionados à:

- Tecnologia e gestão da inovação no ambiente construído;
- Processo de inovação e tecnologia da informação;
- Sistemas construtivos;
- Inovação tecnológica e empreendedorismo;
- Energias renováveis;
- Desenvolvimento tecnológico em processos industriais;
- Redes e sistemas de informação;
- Novos processos matemáticos e computacionais;
- Engenharias e ciência dos materiais.

Outras linhas de pesquisas poderão ser incluídas por meio da criação de novos projetos de stricto sensu, grupos de pesquisas e demandas pontuais de interesse do Pollen Parque.

Importância do Pollen Parque para a Região Oeste de SC

A estratégia desenvolvida nos últimos anos contribuiu significativamente com inúmeros resultados para a Unochapecó e para toda a região.

No âmbito da Incubadora Tecnológica Inctech, já atingiu o número de 19 startups que foram graduadas e estão atuantes no mercado. Atualmente a incubadora possui em processo de incubação 20 startups e em processo de pré-incubação 12 startups. Já receberam apoio/suporte mais 250 startups ao longo da atuação desta incubadora da Unochapecó.

No que diz respeito ao Escritório de Projetos e Prospecção de Soluções, desde sua operação, foi possível ser captado um valor superior a 35 milhões em projetos de pesquisa e desenvolvimento. Além de toda uma estrutura que atua no mapeamento de editais e fontes de fomento para captação de recursos e prestando auxílio para professores, instituições, empresas no planejamento e controle de projetos de captação de recursos, apoiando na elaboração, monitoramento, execução e prestação de contas.

No contexto do Laboratório de Teste de Software, conveniado ao Conselho Nacional de Política Fazendária – CONFAZ/Brasília/DF, já realizou mais de 400 análises funcionais, 187 testes preliminares presenciais e remotos, totalizando mais 150 empresas atendidas através da prestação de serviços e testes de requisitos, sobre software PAF-ECF e emissão de Laudo de Análise certificado digitalmente, transmissão de Laudo ao CONFAZ, para publicizar a conformidade, ou não, do software, no DOU (Diário Oficial da União).

No âmbito do Centro de Residência de Software (CRS), 150 estudantes já foram impactados. O CRS com um espaço para estágios aos estudantes dos cursos de

Ciência da Computação e Sistemas de Informação da Universidade. O referido Centro abriga: Laboratório de Desenvolvimento de Software com os núcleos WEB e MOBILE, Laboratório de Robótica, e cinco células de empresas de TI da região, destacando as seguintes atividades desenvolvidas: análise, projeto, desenvolvimento e testes de software nas plataformas Web e Mobile.

No que se refere ao Núcleo de Inovação e Transferência Tecnológica - NITT, consiste em apoiar as parcerias entre a Unochapecó e a sociedade, fortalecendo sua relação com os órgãos públicos, empresas e demais organizações. Tem o objetivo de proteger a propriedade intelectual gerada na UNOCHAPECÓ e promover sua transferência para o setor produtivo, buscando o desenvolvimento tecnológico, econômico e sustentável da sociedade. Hoje, a Universidade conta com 55 projetos de P&DI em conjunto com o setor produtivo, oito pedidos de patentes depositadas e uma transferência de tecnologia, na qual a Universidade recebe royalties.

No âmbito do Observatório do Sistema Regional de Inovação, inaugurado em 2020, disponibilizou-se à comunidade uma plataforma, com uma proposta de organização sistêmica, buscando analisar informações ligadas à cidade de Chapecó e região explorando e apresentando os principais dados econômicos, por meio de um sistema regional de inovação, medindo a produtividade desses setores, viabilizando ações para o bem comum das organizações, a fim de fortalecer o conhecimento gerado, a fim de suprir deficiências intrínsecas dos setores, além da complexa tarefa de desenvolver projetos de inovação que promovam a competitividade destes clusters.

Promovendo-se a integração e o interrelacionamento entre os agentes, constituiu-se uma série de eventos para fortalecimento de uma cultura empreendedora para nossa região, podendo-se citar os seguintes eventos realizados:

- Apoio na realização do *Startup Weekend* (edições de 2016, 2017, 2018 e 2019, 2022), impactando 750 participantes de toda a região;
- Desafio do Conhecimento (edição de 2019) com a participação e envolvimento de 33 cursos de graduação;
- *Startmais* um evento realizado em 2020, para jovens do ensino médio que culminou em números expressivos, como: 390 inscritos (o maior evento jovem de inovação do estado de SC), mais de 80 equipes, com mais de 50 mentores e envolvendo mais de 20 cidades e 80 escolas;
- Realização do Desbravador UNO STARTUP, um evento com edição anual de 40 horas de imersão onde os participantes compartilham ideias, formam times e aprendem na prática a criar startups. Mais de 500 estudantes já vivenciaram esta experiência.
- Realização da DESBRAVADOR UNO STARTUP MASTER, um evento de 40 horas de imersão onde os participantes compartilham ideias, formam times e aprendem na prática a criar startups, direcionado aos docentes da Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ. Já foram capacitados 75 professores das diferentes áreas do conhecimento.
- Realização de MINI MARATONAS TEMÁTICAS: As Minimaratonas Temáticas constituem-se em um evento realizado pelas coordenações de Cursos de Graduação, em parceria com a Agência de Gestão da Inovação, que visa

integrar e estimular a criatividade dos alunos dos cursos de graduação, por meio do desenvolvimento de soluções inovadoras sustentáveis. Nos últimos dois anos foram contemplados Minimaratonas nos seguintes Cursos de Graduação: Ciências Econômicas, Administração, Ciências Contábeis, Sistemas de Informação, Ciência da Computação, Engenharias, Arquitetura e Urbanismo, Agronomia e cursos da área da Saúde. Foram contemplados cerca de 2.000 acadêmicos de graduação.

- Realização dos SUMMITs CHAPECÓ@ e CHAPECÓ@ TALK e agora SUMMITs POLLEN e POLLEN TALKS: Uma série de eventos para discussão de temas relacionados a empreendedorismo e Inovação. Foram realizados mais de 50 eventos entre o ano de 2019 e 2022, com um público impactado de mais de 10.000 pessoas.

A Unochapecó através do Pollen Parque potencializa o empreendedorismo e a inovação, oferecendo suporte técnico, gerencial e formação complementar aos empreendedores. Juntamente com esta estratégia, neste ano a introdução das Aprendizagens Baseadas em Experiências (ABEXs) nos cursos de graduação, farão o papel de integração dos cursos com a estratégia, e mais ainda, oferecerão uma oportunidade a todos os estudantes de nossa Instituição de uma formação diferenciada e aproximada com os setores profissionais.

Pretende-se que o Pollen Parque seja reconhecido como uma Central de soluções da região para quem busca inovação, ou seja, uma rede de cooperação que trabalha para resolver os problemas da sociedade e do mercado - um lugar onde o conhecimento encontra o mercado. Pretende-se posicionar o Parque como o principal mecanismo de impacto, articulação e interação com a sociedade no que diz respeito ao desenvolvimento da região por meio da inovação, empreendedorismo, tecnologia, criatividade e empreendedorismo.

Esta estratégia que se utilizou do que foi chamado de Rede de Inovação é a responsável por suportar as inúmeras ações realizadas nesta área e também reconhecidas, como os prêmios obtidos:

- Por quatro anos consecutivos (2018-2019-2020-2021) a UNOCHAPECÓ ficou no TOP 10 Universidades do *STARTUP AWARDS*, uma premiação para prestigiar os mais influentes agentes do cenário do empreendedorismo digital brasileiro;
- Em 2019 foi considerada a 17^a Universidade mais empreendedora do país, pelo Ranking Nacional de Universidades Empreendedoras; em 2021 foi considerada a 5^a Universidade mais empreendedora do país, pelo Ranking Nacional de Universidades Empreendedoras;
- Em 2019 a INCTECH foi premiada como melhor processo de incubação de impacto do sul do Brasil - INCUBADORA DE IMPACTO SOCIAL;
- Em 2020 e 2022, a UNOCHAPECÓ ficou entre as 3 ICTs mais inovadoras do Estado de Santa Catarina no Prêmio Inovação Catarinense - Professor Caspar Erich Stemmer - Edição 2020 e Edição 2022.

A região poderá ter nos próximos anos um modelo de desenvolvimento regional a ser difundido no país

Tudo está sendo preparado para que a Unochapecó possa nos próximos anos deixar um legado de uma metodologia diferenciada para propiciar uma formação sólida aos profissionais aqui formados, além de associar a isso, um processo de desenvolvimento da pesquisa e da inovação, produzindo conhecimento, mas, mais do que isso, gerando soluções diferenciadas e interagindo com o setor produtivo.

A conhecida terceira missão das Universidades, terá na Unochapecó um modelo para ser observado e seguido, nossos estudantes têm em suas mãos uma grande oportunidade, nossa região sairá fortalecida, pois a Instituição continua a desempenhar o papel de protagonismo e vanguarda, tão característico de nossa universidade e marcante no legado de uma formação de qualidade, apoiando o desenvolvimento da região.



Síntese

Nesta unidade vimos:

- Como está estruturado o Pollen Parque Científico e Tecnológico;
- A importância da Tríplice Hélice para um modelo de desenvolvimento regional pela inovação;
- Que tríplice hélice é um modelo universal de inovação, por meio da inovação sustentável e do empreendedorismo;
- Os parques têm como objetivo desenvolver as comunidades por meio de parcerias envolvendo o poder público, a iniciativa privada e instituições geradoras de conhecimento. Assim, estimulam-se a transferência de tecnologia e a competitividade, além de se criar mecanismos de incubação de empresas inovadoras.

REFERÊNCIAS

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Disponível em: www.anprotec.org.br. Acesso em: jun. 2020.

AUDY, J. L. N. et al. TECNOPUC: uma proposta de habitat de inovação para Porto Alegre. **Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**. 2002. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/agt/tecnopuc/downloads/anprotec2002.pdf>>. Acesso em: jun. 2019.

AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. (Orgs.). **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: Edipucrs, 2006.

Dallacorte, C.; BARICHELO, R.; JACOSKI, C. A.; DEIMLING, M. F. . Competitividade Empresarial em Clusters: Uma análise bibliométrica da produção internacional. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, v. 6, p. 74-93, 2014.

DUVAL, E., VANDEPITTE, P. & TERNIER, S. (2002). LOMster: Peer-to-peer Learning Object Metadata. In P. Barker & S. Rebelsky (Eds.), *Proceedings of ED-MEDIA 2002--World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia & Telecommunications* (pp. 1942-1943). Denver, Colorado, USA.. <https://www.learntechlib.org/primary/p/9909/>.

ETZKOWITZ, H. Hélice Tríplice: universidade-indústria-governo. *Inovação em ação*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009. 207 p.

_____. Hélice Tríplice: metáfora dos anos 90 descreve bem o mais sustentável modelo de sistema de inovação. *Revista Conhecimento e Inovação*, Campinas, v. 6, n. 1, 2010.

_____. Innovation in innovation: the triple helix of university-industry-government relations, *Social Science Information*, v. 42, nº 3, p. 293-337, 2003.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESCDORFF, L. The dynamics of innovation: from National System and "Mode 2" to a Triple Helix of University industry government relation. *Research Policy*, v. 29, n. (2), p. 109-123, 2000.

IASP. INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARKS. Disponível em: <<http://www.iasp.ws>>. Acesso em: 21 mai. 2020.

JACOSKI, CLAUDIO ALCIDES. The Experience of Structuring an Innovation Environment Based on a Model of Networked Organizations in Brazil. *US-CHINA EDUCATION REVIEW A & B*, v. 8, p. 353-363, 2018.

JACOSKI, CLAUDIO ALCIDES; Dallacorte, C. ; KOCH, L. L. ; FANTINELLI, R. S. . Parques Tecnológicos: estratégias para a estruturação de um ecossistema de inovação e desenvolvimento regional. 1. ed. Chapecó: Editora Argos, 2020. v. 1. 326 p.

TONIAZZO, J. C. ; JACOSKI, C. A. ; COSTELLA, M. F. ; DALCANTON, F. . Management of Research and Development Assets Based on Innovation Cycles. *REVISTA GEINTEC: GESTÃO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS*, v. 10, p. 5367-5382, 2020.