# INTRODUÇÃO

O planejamento de negócios deve demonstrar a estratégia que a empresa utilizará para gerar receitas a partir da pesquisa inovadora proposta. O planejamento de negócios deve, concisamente, esclarecer as oportunidades de negócios abertas pela inovação criada com a pesquisa financiada pela FAPESP, articular uma proposição de valor para o potencial cliente e cobrir os pontos chave de um plano adequado para o desenvolvimento da sua empresa.

a) Esta é somente uma recomendação – a aderência a ela não garante a aprovação do projeto, mas o atendimento a todos os itens é sinal de que o projeto está bem estruturado e o potencial comercial foi devidamente analisado.

b) Recomenda-se a leitura deste roteiro até o final e em seguida elaborar o Quadro de Modelo de Negócios (ref.: Business Model Canvas, Alexander Osterwalder). Após o preenchimento do documento é útil rever e, se for o caso, fazer ajustes no Canvas.

c) O planejamento de negócios é uma seção crítica da proposta. É a seção na qual se terá a oportunidade de descrever a estratégia que a empresa utilizará para gerar receitas a partir da pesquisa inovadora proposta. O planejamento deve esclarecer as oportunidades de negócios abertas pela inovação criada, articular uma proposição de valor para o potencial cliente e cobrir os pontos chave de um plano adequado ao nível de desenvolvimento de sua empresa. O planejamento de negócios deve, portanto, descrever todos os esforços que estão sendo empreendidos até o momento e mapear a estratégia para o desenvolvimento da empresa, considerando o cenário atual e futuro (prospecção), bem como os recursos requeridos para permitir e potencializar as oportunidades oriundas da sua inovação. O planejamento de negócios deve, ainda, descrever a visão da empresa e como a inovação proposta se insere no mercado, em particular no mercado futuro.

d) Cada seção deve ser desenvolvida por meio de uma análise cuidadosa da posição da empresa no setor de sua atuação e da oportunidade de mercado aberta pela inovação proposta. Os pontos chave requeridos para cada seção são descritos abaixo. Este planejamento de negócios representa uma abordagem padrão da FAPESP. Entretanto, sua estratégia particular pode incluir componentes adicionais que não estão aqui contemplados. Nesse caso, inclua-os, quando apropriado.

e) A FAPESP reconhece que os negócios diferem entre si e que cada processo de inovação requer uma estratégia específica para gerar retornos sobre o capital investido. Portanto, a FAPESP apoia uma gama ampla de estratégias de comercialização. Cada estratégia requer ênfase em partes específicas do plano que dependem da inovação a ser implementada e do mercado. Por exemplo, a estratégia e os mecanismos de proteção da propriedade intelectual variam de indústria para indústria e de inovação para inovação. Proteção de propriedade intelectual é um aspecto no qual as propostas recebidas pela FAPESP têm sido especialmente fracas e que requer atenção redobrada.

f) O planejamento de negócios é o mapa para o futuro do seu negócio e deve esclarecer como a inovação vai beneficiá-lo e gerar receitas e rentabilidade. Ele representa a abordagem convincente de uma oportunidade única de negócios que deve ser trabalhada de forma a sugerir financiamento contínuo em suas fases de desenvolvimento subsequentes, até a efetiva comercialização. A profundidade e qualidade das análises apresentadas no planejamento de negócios são elementos críticos nas avaliações de proposta do PIPE. Todas as proposições do plano devem ser claramente enunciadas e evidências de validação devem ser apresentadas.

g) O planejamento deve possuir até 10 páginas, excluindo cartas de apoio e compromisso.

Este documento é composto por:

PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

PARTE II - CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO E SEGMENTO(S) ALVO

PARTE III - CONCORRÊNCIA

PARTE IV - ANÁLISE DE OPORTUNIDADES, RISCOS E BARREIRAS DE MERCADO

PARTE V - EMPRESA E EQUIPE

PARTE VI - ESTRUTURA DE CUSTOS E RECEITAS

PARTE VII - PLANO DE MARKETING

ANEXOS

# PLANEJAMENTO DE NEGÓCIOS

|  |
| --- |
| PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO |
| 1. Qual o nível de maturidade de sua solução tecnológica à luz da metodologia *Technology Readiness Level* (TRL)? Selecione o nível na caixa ao lado e explique abaixo.

*(Veja o ANEXO A para obter mais informações sobre esse assunto)* | Escolher um item. |
|  |
| 1. Quais as necessidades críticas que a sua solução tecnológica está apta a atender considerando a carteira (portfólio) atual ou potencial de clientes?
 |
|  |
| 1. Quais os atributos da sua solução tecnológica que viabilizam sua inserção no mercado?
 |
|  |
| 1. Quais propriedades intelectuais (patente, modelo de utilidade, desenho técnico, marca, registro de software, etc.) sua empresa possui? Você pretende desenvolver algum tipo de propriedade intelectual com esse projeto?
 |
|  |

|  |
| --- |
| PARTE II - CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO E SEGMENTO(S) ALVO |
| 1. Como você tomou conhecimento de que este mercado existe? Com quantos potenciais clientes você conversou? Quantas entrevistas realizou com os stakeholders do negócio para entendimento do mercado e de segmentos alvo?
 |
|  |
| 1. Quais necessidades dos clientes serão atendidas com a sua solução tecnológica?
 |
|  |
| 1. Qual(is) o segmento(s) alvo do seu produto/solução? Se houver mais de um, considere os que possuem os clientes mais importantes. Caracterize este segmento (tamanho, faturamento, nacional/internacional).
 |
|  |
| 1. Como os seus principais clientes (segmentos alvo) têm, atualmente, satisfeito as necessidades que a sua empresa (com a solução tecnológica deste projeto) se propõe a satisfazer? Descreva também quais os problemas que os clientes têm com os produtos ou serviços já existentes no mercado e que ainda não resolvem suas necessidades.
 |
|  |

|  |
| --- |
| PARTE III - CONCORRÊNCIA |
| 1. Como sua solução tecnológica se posiciona face aos seus concorrentes (quais os diferenciais oferecidos e se ele é viável diante da propriedade intelectual existente)?
 |
|  |
| 1. Quais os concorrentes diretos e indiretos existentes no mercado da solução proposta?
 |
|  |
| 1. Quais os atributos e características que a solução proposta apresenta comparativamente às soluções dos concorrentes diretos? Preencha a tabela e justifique.

*(Veja o ANEXO B para obter mais informações sobre esse assunto)* |
|

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Solução do Proponente | Solução do Concorrente 1 | Solução do Concorrente 2 | Solução do Concorrente 3 | Solução do Concorrente 4 |
| Atributo A |  |  |  |  |  |
| Atributo B |  |  |  |  |  |
| Atributo C |  |  |  |  |  |
| Atributo D |  |  |  |  |  |

Justificativa: |

|  |
| --- |
| PARTE IV - ANÁLISE DE OPORTUNIDADES, RISCOS E BARREIRAS DE MERCADO |
| 1. Quais as barreiras de entrada nesse mercado e como você pretende competir?
 |
|  |
| 1. Quais os principais riscos de operação do negócio detectados e possíveis soluções?
 |
|  |

|  |
| --- |
| PARTE V - EMPRESA E EQUIPE |
| 1. Qual a estrutura atual da empresa (áreas, organograma)? Qual o atual quadro de colaboradores (diretos e indiretos)? (Informe o número de funcionários nos últimos 3 anos).
 |
|  |
| 1. Qual a estrutura societária da empresa (fundadores e seus relacionamentos, e outros sócios)?
 |
|  |
| 1. Qual a experiência e credenciais dos colaboradores responsáveis por trabalhar a inovação no mercado? Quais as principais deficiências da equipe de colaboradores e como as mesmas serão superadas durante e após a execução do projeto?
 |
|  |
| 1. Quais as fontes do capital operacional da empresa: vendas (produtos), prestação de consultorias e serviços, licenças, contratos e bolsas para as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e outras?
 |
|  |

|  |
| --- |
| PARTE VI - ESTRUTURA DE CUSTOS E RECEITAS |
| 1. Como o modelo de negócio a ser adotado contribuirá para gerar receitas de sua inovação (monetização da inovação)?

*(Veja o ANEXO C para obter mais informações sobre esse assunto)* |
|  |
| 1. Apresente, para os 5 próximos anos:
	1. Projeções de receitas (licenciamento, vendas e outros) associadas ao seu plano de comercialização. Considere os custos de produção, comercialização, impostos, etc., e estime o lucro da operação nesse período;
	2. Projeções de custos fixos e variáveis para produzir seu produto/serviço ou processo;
	3. Justifique com as oportunidades de mercado identificadas, as taxas adotadas e captura de financiamentos.

*(Veja o ANEXO C para obter mais informações sobre esse assunto)* |
|  |

|  |
| --- |
| PARTE VII - PLANO DE MARKETING |
| 1. Quais as estratégias de comunicação da solução tecnológica junto ao(s) segmento(s) alvo?
 |
|  |
| 1. Quais métodos de vendas serão empregados?
 |
|  |
| 1. Qual a estratégia de inserção no mercado?
 |
|  |
| 1. Qual a estratégia de precificação da solução tecnológica da empresa?
 |
|  |
| 1. Qual a estratégia de distribuição/assistência técnica/pós-venda?
 |
|  |

# ANEXOS

**ANEXO A - CARACTERIZAÇÃO DA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**

1. **Qual o nível de maturidade de sua solução tecnológica à luz da metodologia Technology Readiness Level (TRL)?**

**Nível de prontidão da tecnologia (Technology Readiness Level – TRL)**

*Technology Readiness Level* (TRL) é uma metodologia desenvolvida pela National Aeronautics and Space Administration (NASA) na década de 1970 para a avaliação do nível de maturidade de tecnologias. Cada projeto é avaliado em relação aos parâmetros de cada nível de tecnologia e, em seguida, é atribuída uma classificação TRL com base no andamento do projeto. Existem nove níveis de preparação da tecnologia. TRL 1 é o mais baixo e TRL 9 é o mais alto.

Quando uma tecnologia está no TRL 1, a pesquisa científica está iniciando e seus resultados estão sendo traduzidos em pesquisas e desenvolvimentos futuros.

O TRL 2 ocorre uma vez que os princípios básicos foram estudados e as aplicações práticas podem ser aplicadas a essas descobertas iniciais. A tecnologia TRL 2 ainda é muito especulativa, pois há pouca ou nenhuma prova de conceito experimental para a tecnologia.

Quando a pesquisa e o projeto ativos começam, uma tecnologia é elevada para TRL 3. Geralmente, estudos analíticos e de laboratório são necessários neste nível para ver se uma tecnologia é viável e está pronta para prosseguir com o processo de desenvolvimento. Frequentemente, durante o TRL 3, um modelo de prova de conceito é construído.

Quando a tecnologia de prova de conceito está pronta, a tecnologia avança para o TRL 4. Durante o TRL 4, vários componentes são testados entre si.

TRL 5 é uma continuação do TRL 4, no entanto, uma tecnologia que está em 5 deve passar por testes mais rigorosos do que a tecnologia que está apenas em TRL 4. As simulações devem ser executadas em ambientes que são tão próximos aos de contexto real.

Uma tecnologia TRL 6 tem um protótipo ou modelo representacional totalmente funcional.

A tecnologia TRL 7 requer que o modelo de trabalho ou protótipo seja demonstrado.

A tecnologia TRL 8 foi testada e está pronta para implementação em uma tecnologia ou sistema de tecnologia já existente.

Uma vez que uma tecnologia foi "comprovada em voo" durante uma missão bem-sucedida, ela pode ser chamada de TRL 9.



Fonte: NATIONAL AERONAUTICS AND SPACE ADMINISTRATION – NASA. Technology Readiness Levels: introduction. Disponível em:

https://www.nasa.gov/directorates/heo/scan/engineering/technology/technology\_readiness\_level

**ANEXO B - CONCORRÊNCIA**

1. Quais os atributos e características que a solução proposta apresenta comparativamente às soluções dos concorrentes diretos? Preencha a tabela e justifique.

Uma matriz competitiva é uma ferramenta que auxilia no mapeamento e comparação das capacidades de sua solução em comparação com cada solução concorrente. Agrupar recursos e usar símbolos ou cores simples para marcadores de avaliação pode ajudá-lo a identificar os pontos fortes e fracos e insights sobre onde sua solução se encaixa no campo de jogo competitivo.



Fonte: Rajagopal (2012) Competition Matrix. In: Darwinian Fitness in the Global Marketplace. Palgrave Macmillan, London.

**ANEXO C - ESTRUTURA DE CUSTOS E RECEITAS**

1. **Como o modelo de negócio a ser adotado contibuirá para gerar receitas de sua inovação (monetização da inovação)?**

**Plano de monetização do negócio:** Há diversas maneiras de capturar o valor criado pela empresa. Esses métodos são referidos comumente como modelos de monetização ou receita. Com frequência, as mudanças na maneira pela qual uma empresa captura valor podem ter consequências de longo alcance para o negócio, incluindo o produto e as estratégias de marketing.

|  |
| --- |
| *EXEMPLOS DE FONTES DE MONETIZAÇÃO DO NEGÓCIO* |
| **FONTES** | **DESCRIÇÃO** |
| **Venda de Produtos e Serviços** | Receita decorrente de venda direta de produtos e serviços de um negócio. |
| **Taxas de uso** | Receita acontece através do uso por tempo determinado de algo. |
| **Taxas de Assinatura** | Receita por venda contínua de acesso a um serviço. |
| **Empréstimos / Aluguéis / Leasing** | Receita baseada na concessão do direito de uso de um bem por um período de tempo indeterminado. |
| **Licenciamento** | Receita decorrente da permissão para utilizar um direito de propriedade intelectual, com taxas de licenciamento. |
| **Taxa de Corretagem / Comissão** | Receita a partir da intermediação de serviços executados a favor de duas ou mais partes. Ainda é possível ser remunerado por comissão pela indicação ou comercialização de produtos de terceiros. |
| **Anúncios** | Receita é resultado da cobrança de taxas de publicidade de um produto, serviço ou marca. |
| **Freemium** | Receita decorre do lançamento de uma solução gratuita para ganhar mercado mais rapidamente, passando a cobrar por algumas funcionalidades extras que possam ser incorporadas ao projeto. |
| **Download de aplicativos** | Receita é resultado da disponibilização de um aplicativo em plataforma de distribuição como Apple ou Google Play.  |
| **Relatórios inteligentes** | Comercialização de informações através de relatórios customizados. |

**Fontes:**

Ries, Eric, 2011. A startup enxuta, GMT Editores, Rio de Janeiro.

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2011. Business Model Generation: inovação em modelos de negócios: Inovação em Modelos de Negócios, Rio de Janeiro, RJ : Alta Books.

**ANEXO C (cont.) - ESTRUTURA DE CUSTOS E RECEITAS**

1. **Apresente, para os 5 próximos anos:**
	1. Projeções de receitas (licenciamento, vendas e outros) associadas ao seu plano de comercialização. Considere os custos de produção, comercialização, impostos, etc., e estime o lucro da operação nesse período;
	2. Projeções de custos fixos e variáveis para produzir seu produto/serviço ou processo;
	3. Justifique com as oportunidades de mercado identificadas, as taxas adotadas e captura de financiamentos.

O custo fixo representa o gasto independentemente do nível de produção da empresa. Estes costumam incluir dispêndios, tais como alugueis, equipamentos, manutenção da fábrica e seguro, entre outros. Já os custos variáveis são custos que variam proporcionalmente com o nível de produção. Os principais custos variáveis são matéria-prima e eletricidade, entre outros.

|  |
| --- |
| TABELA 1: CUSTO FIXO (EXEMPLOS) |
| **Descrição** |  **Valor**  |
| **Total de Custos Fixos** |  **R$**  |
| Aluguel |   |
| Água |   |
| Contabilidade |   |
| FGTS |   |
| Folha salarial |   |
| INSS |   |
| Internet |   |
| Telefone |   |
| Equipamentos |   |
| Manutenção da fábrica |   |
| Seguro  |   |

|  |
| --- |
| TABELA 2: CUSTO VARIÁVEL (EXEMPLOS) |
| **Descrição** |  **Valor**  |
| **Total de Custos Variável** |  **R$**  |
| Comissões |   |
| Custo dos produtos vendidos |   |
| Despesas de escritório |   |
| Despesas financeiras |   |
| Frete |   |
| Impostos |   |
| Matéria prima |   |
| Energia elétrica |   |

|  |
| --- |
| TABELA 3: TOTAL CUSTOS (FIXO + VARIÁVEL)  |
| **Total de Custos Fixos** |  **R$**  |
| **Total de Custos Variável** |  **R$**  |
| Total de Custos Fixos + Variáveis |  R$  |

Fonte: KUPFER, D, HASENCLEVER, L. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil, 2.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.