

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
INCUBADORA DE NEGÓCIOS - INNE**



MANUAL DE PRÉ INCUBAÇÃO DA INNE

Equipe Organizadora:

Profª Dra Alessandra Cassol
Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta
Rivaldo de Almeida Arruda
Laura Fernanda Valandro Schirmann

**CHAPECÓ
2021**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
INCUBADORA DE NEGÓCIOS - INNE**



MANUAL DA PRÉ INCUBAÇÃO DA INNE

Manual da fase Iniciação Empresarial da INNE. Neste formulário encontram-se as metodologias, ferramentas e testes a serem aplicados, bem como a sua cronologia de aplicação, para todas as empresas nesta fase.

Equipe Organizadora:

Profa Dra Alessandra Cassol
Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta
Rivaldo de Almeida Arruda
Laura Fernanda Valandro Schirmann

**CHAPECÓ
2021**

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. PLANO EMPREENDEDOR..... | 04 |
| 2. PLANEJAMENTO DE GESTÃO..... | 12 |
| 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 18 |
| 4. PLANEJAMENTO DE MERCADO E VENDAS..... | 24 |
| 5. PLANEJAMENTO FINANCEIRO..... | 28 |
| 6. PLANEJAMENTO DE MVP..... | 32 |
| 7. PLANEJAMENTO DE PITCH..... | 37 |

1. PLANO EMPREENDEDOR

Análise de Campo de Força

A análise do campo de força, também conhecida como diagrama de campo de força, é uma ferramenta que se configura num modelo estratégico para decisões, pois consegue agrupar de modo organizado e de uma forma visual, todas as forças que contribuem para a mudança, bem como as forças que vão contra a mudança proposta.

Este é um modelo de diagrama simples de análise do campo de força, baseado na estrutura de mudança de Kurt Lewin, ajuda a falar das forças negativas (restritivas) e positivas (indutoras) que afetam a mudança ou uma atividade. Assim, os espectadores podem identificar as coisas que conduzem o processo em direção ao seu objetivo ou não.

Esta ferramenta trabalha com dois componentes principais, isto é, forças contra mudanças e forças a favor da mudança, e é excelente para o uso de profissionais das mais diversas áreas.

Para conduzir uma análise do campo de força, use uma folha de papel em branco ou um quadro branco.

Etapa 1:

Descreva seu plano ou proposta de mudança no meio da folha de papel, e considere os tipos de forças que estão impulsionando a mudança.

Etapa 2:

Identifique as forças para a mudança, sendo que estas podem ser externas e internas.

- Forças internas podem incluir:
 - Máquinas contadoras ou linhas de mercadorias;
 - Declínio da moral da equipe;
 - Uma necessidade de aumentar a lucratividade.
- Forças externas podem incluir:
 - Um ambiente operacional explosivo e incerto;
 - Tecnologias disruptivas;



-Mudanças nas tendências do mercado.

É importante reconhecer o maior número possível de coisas que impactarão na mudança. Quando apropriado, chame indivíduos diferentes, como membros da equipe ou especialistas em sua organização, sendo o brainstorming também podem ajudar muito nesta etapa.

Quando você identificar as forças que estão gerando a mudança, adicione-as à mão no lado direito da folha de papel, ou seja, exatamente ao lado da mudança ou proposta que você escreveu na etapa 1.

Etapa 3:

Identifique as forças contra a mudança e as escreva à mão no lado esquerdo da folha de papel, ou seja, exatamente ao lado da mudança ou proposta que você escreveu na etapa 1.

Agora, debata as forças que resistem ou são avessas à mudança.

- Tipos de forças contrárias:
 - “Nunca fizemos isto aqui”;
 - Medo do desconhecido;
 - Acomodação;
 - Legislação;
 - Acordos comerciais;
 - Clientes.



Etapa 4:

Atribuir pontuações

Em seguida, crie uma numeração como por exemplo: um (fraco) , três (moderado) e cinco (forte), e numere cada força positiva ou negativa de acordo com a quantidade de influência que cada uma tem sob a mudança, depois some as pontuações para cada lado (a favor e contra).

Para uma representação visual dessa influência que cada unidade recebe, desenhe setas. Caso queira use flechas maiores para as forças que terão uma melhor influência no deslocamento, e flechas menores para forças que terão uma influência mais fraca.

Faça a análise agora.



Agora que você concluiu a construção da sua Análise do Campo de Força, você pode começar a avaliação:

Avalie se o total entre Forças Indutoras (positivas) e Forças Restritivas (negativas):

Se o total de indutoras for maior que o das restritivas faça o seguinte:

- Avalie os efeitos colaterais das forças restritivas de maior impacto;
- Desenvolva ações para reforçar as forças positivas;
- Crie um plano de contingência para combatê-las;
- Implemente a mudança e acompanhe de perto.

Se o total de indutoras for igual ou menor que o das restritivas faça o seguinte:

- Avalie os efeitos colaterais das forças restritivas de maior impacto;
- Desenvolva ações para reforçar as forças positivas e mitigar forças negativas;
- Crie um plano de contingência para combatê-las;
- Implemente a mudança somente quando tiver certeza que o total de forças positivas é maior, caso no final continue empate ou que as forças positivas sejam menores, recomendamos não seguir em frente com a mudança.

Caso a mudança seja implementada, acompanhe de perto.

Matriz SWOT

A matriz Swot foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) (SILVA et al, s.d.). Através destas quatro variáveis, serão analisadas as forças e fraquezas da empresa (ambiente interno) e as oportunidades e ameaças (ambiente externo) do meio em que a empresa atua. (RODRIGUES, et al., 2005).

Dantas e Melo (2008) embasam a discussão e apontam que os itens relacionados ao ambiente interno são os únicos controlados pelos dirigentes da empresa e logo, quando uma Força for encontrada, ela deve ser elevada ao máximo. O oposto acontece no ambiente externo, isto é, este não pode ser controlado. Logo, é de suma importância que a gestão da instituição acompanhe-o e monitore-o para que desta forma sejam aproveitadas Oportunidades e evitadas Ameaças para com a empresa.

Diante disto, a Figura 1 expõe o modelo de uma Matriz Swot convencional.

Figura 1 - Modelo de uma Matriz SWOT

| | | | Ambiente interno | |
|------------------|------------------|-------------|------------------|---------------|
| | | | Predominância de | |
| | | | Pontos fracos | Pontos fortes |
| Ambiente externo | Predominância de | Ameaças | Sobrevivência | Manutenção |
| | Oportunidades | Crescimento | Desenvolvimento | |

Fonte: Dantas e Melo, 2008 120p.

Uma vez preenchida a matriz, faz-se o cruzamento entre os itens do ambiente interno, com os itens do ambiente externo. Esse cruzamento aponta em que situação a empresa se encontra: se em estágio de Sobrevivência (Ameaças x Fraquezas), Manutenção (Ameaças x Forças), Crescimento (Oportunidades x Fraquezas) ou Desenvolvimento (Oportunidades x Forças). Entende-se o melhor resultado como Desenvolvimento, pois o ambiente interno encontra-se preparado e o ambiente externo favorável e o pior resultado como Sobrevivência, pois o oposto acontece: o ambiente interno sobre problemas e o ambiente externo está desfavorável (Dantas e Melo, 2008; Silva et al, s.d.).

Forças (Strengths)

Formada por suas competências, talentos e habilidades, representam as forças que podem te ajudar a construir seus resultados e facilitar seu crescimento técnico, emocional e comportamental em todos os sentidos. Também podemos chamá-las de pontos fortes e, para ajudar a identificar esse potencial infinito, você pode fazer perguntas como:

- Quais são minhas maiores qualidades, dons e talentos?
- Quais são os valores éticos e os preceitos que orientam minha vida?
- Quais são os meus maiores diferenciais, aquilo que se destaca em mim?
- De que forma eu uso minhas competências para crescer na vida?
- O que eu faço de especial e o que faz com que eu me destaque?
- O que eu tenho que me torna um ser humano único?

Fraquezas (Weaknesses)

Representam aquilo que enfraquece você, limita o seu crescimento, bloqueia o seu potencial e que faz com que não consiga avançar no campo pessoal. Também chamo isso de pontos de melhoria e para conhecer melhor sua influência e identificar seu campo de ação, pergunte-se:

- Quais são as atitudes que prejudicam meu crescimento?
- Como meus pensamentos e crenças sabotam meu sucesso?
- Quais ações me impedem de ser mais feliz, próspero e realizado?
- O que faz com que eu me sinta desconfortável comigo mesmo?
- De 0 a 10, o quanto as pessoas que amo apoiam os meus projetos?
- De 0 a 10, o quanto eu me sinto motivado a lutar por meus sonhos?

Oportunidades (Opportunities)

Este é um dos elementos-chave da matriz Swot, pois é onde você deve observar suas chances reais de evoluir, se realizar e se tornar um ser humano melhor. Para isso, deve procurar identificar quais são suas possibilidades de mudança e crescimento, seja em sua carreira, relacionamento afetivo ou familiar, no aspecto financeiro ou mesmo no que tange seu autoconhecimento.

Se, por exemplo, você está buscando uma mudança de carreira, sugiro que faça estes questionamentos e verifique quais são as suas oportunidades de iniciar uma nova etapa profissional:

- Quais minhas chances reais de crescer na empresa onde trabalho?
- Tenho o perfil profissional que a empresa busca e deseja investir?
- Estou pronto para empreender meu próprio negócio agora?
- Quais são as habilidades profissionais que me diferenciam dos demais?
- Possuo uma mente empreendedora e estou aberto a mudar de carreira?
- Quais são as principais oportunidades ao meu redor no momento?
- Sou visionário, dedicado ao meu crescimento e atento ao mercado?

Ameaças (Threats)

A melhor forma de vencer o inimigo é conhecendo-o. Isso significa que você em hipótese alguma pode ignorar os seus comportamentos, ideias ou mesmo as pessoas e acontecimentos que podem ameaçar o seu sucesso e felicidade.



Portanto, é essencial que conheça detalhadamente tudo aquilo que pode comprometer o alcance efetivo dos seus resultados pessoais. Para isso, confira uma seleção de perguntas que você deve se fazer:

- Eu domino os conhecimentos e habilidades que podem ajudar em meu crescimento?
- Quais são os comportamentos e crenças que podem sabotar meu sucesso e felicidade?
- Tenho proatividade e disposição para aprender coisas novas e, mesmo nos momentos de dificuldades, visão para enxergar meus desafios como oportunidades?
- Sou aberto a mudanças e engajado na realização dos seus sonhos?
- Quais são as principais dificuldades em minha vida atual?
- Quem e o que pode atrapalhar diretamente o meu sucesso profissional e pessoal?
- Quais aspectos da minha personalidade podem afetar negativamente os meus resultados em curto, médio e longo prazo?

Estes são exemplos de perguntas poderosas que você deve se fazer para aprofundar seu autoconhecimento, exercitar a autoanálise e usar a Matriz Swot Pessoal a favor do seu crescimento. Para ir além e saber qual melhor caminho seguir e quais decisões tomar é essencial conhecer seu momento atual e o que te potencializa e enfraquece o seu desenvolvimento em todos os sentidos. Ao obter estas informações e refletir sobre seus pontos fortes e de melhoria, você terá o subsídio que precisa para traçar um planejamento de ações efetivas que realmente o leve a evoluir e, com isso, conquistar os resultados extraordinários que almeja tanto em sua carreira profissional como na vida pessoal.

Para organizar seus próximos passos e definir seu plano de ação, uma excelente metodologia é o 5W2H, outra ferramenta de gestão empresarial que pode ser aplicada em âmbito pessoal, e que também traz uma série de perguntas que ajudam a construir suas metas e organizar com mais precisão suas prioridades e estratégias para realizar seus projetos de vida.

Teoria de Campo de Lewin

Em 1935, Kurt Lewin já se referia em suas pesquisas sobre comportamento social, ao importante papel da motivação. Para melhor explicar a motivação do comportamento, elaborou a teoria de campo, que se baseia em duas suposições fundamentais.

a) o comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes;

b) esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.

O comportamento humano não depende somente do passado, ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é "o espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico". Lewin propõe a seguinte equação, para explicar o comportamento humano: $C = f(P, M)$, onde o comportamento (C) é função (f) ou o resultado da interação entre a pessoa (P) e o meio ambiente (M) que a rodeia. O homem é na Teoria do Campo produto do meio (campo) presente e da energia que possui em determinado momento.

O ambiente psicológico (ou ambiente comportamental) é o ambiente tal como é percebido e interpretado pela pessoa. Mais do que isso, é o ambiente relacionado com as atuais necessidades do indivíduo. Alguns objetos, pessoas ou situações podem adquirir valência no ambiente psicológico, determinado um campo dinâmico de forças psicológicas. Os objetos, pessoas ou situações adquirem para o indivíduo uma valência positiva (quando podem ou prometem satisfazer necessidades presentes do indivíduo) ou valência negativa (quando podem ou prometem ocasionar algum prejuízo). Os objetos, pessoas ou situações de valência positiva atraem o indivíduo e os de valência negativa o repelem.

A atração é a força ou vetor dirigido para o objeto, pessoa ou situação; a repulsa é a força ou vetor que o leva a se afastar do objeto, pessoa ou situação, tentando escapar. Um vetor tende sempre a produzir locomoção em uma certa direção. Quando dois ou mais vetores atuam sobre uma pessoa ao mesmo tempo, a locomoção é uma espécie de resultante de forças.

Lewin utilizou uma combinação de análise topológica (para mapear o espaço vital) e vetorial (para indicar a força dos motivos no comportamento), desenvolveu uma série de experimentos sobre a motivação, a satisfação e a frustração dos feitos da liderança autocrática e democrática em grupos de trabalho etc. Lewin foi um profundo



inspirador dos autores da Escola das Relações Humanas e das demais outras teorias desenvolvidas a partir desta.

Para utilizar as ferramentas acesse:

Avaliação de Valores Pessoais (modelo Barrett) - Responda o teste aqui:
<https://survey.valuescentre.com/survey.html?id=s1TAEQUStmx-pUIle-ma6Q>

Análise do Campo de Força:

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1jUfOf20qr5ILmHVYQT3dODMMO4zCLLBE>

Matriz SWOT:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ziweM1O5UkRMM6HoJ4V8oNBW8JdcXbPb/edit#gid=192413718>

Material de Apoio

Avaliação dos Valores Pessoais:

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1jUfOf20qr5ILmHVYQT3dODMMO4zCLLBE>

Referências do Capítulo:

<https://www.laboneconsultoria.com.br/o-que-e-analise-do-campo-de-forca/>

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/metas-e-objetivos/como-fazer-uma-analise-swtot-pessoal/>

DANTAS E MELO. **O Método de Análise SWOT como Ferramenta para Promover o Diagnóstico Turístico de um Local: O Caso do Município de Itabaiana / PB.** Caderno Virtual de Turismo. Vol. 8. Itabaiana. 2008.

SILVA et all. **A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica:** um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. São Paulo, SP. [s.d.].



2. PLANEJAMENTO DE GESTÃO

Esta etapa divide-se em dois vieses do planejamento de gestão: o jurídico e o de pessoas. Primeiramente explicaremos o que e como ser feito para proteger a sua startup judicialmente.

2.1 Planejamento Jurídico

Além do dinheiro - a moeda em si - é importante que o empreendedor saiba o que pode ser usado como capital (ativo) de uma empresa. Mais ainda, é pertinente que possua o conhecimento dos ativos que podem criar real vantagem econômica perante os negócios concorrentes. Esse ativo, que pode ser intangível, é obtido por meio da Propriedade Intelectual de sua Startup e se divide em 03 categorias:

Propriedade Industrial Marcas, Patentes, Desenho Industrial e Segredos Empresariais, por exemplo. Direito Autoral: Direito do Autor, Direitos Conexos e Programas de Computador, por exemplo. Proteção Sui Generis: Projetos de Topografia de Circuitos e Formas de Cultivo, por exemplo.

O mais comum é termos a busca pelo registro da Propriedade Industrial, vez que essa só está protegida com o devido processo junto ao INPI (órgão responsável por todos os registros desse tipo de propriedade intelectual). Em se tratando de Direito Autoral, vale dizer que a proteção é inerente ao surgimento do material, ou seja, o importante é ser capaz de comprovar a data em que o autor fez sua obra. Outro item importante é que o Direito Autoral é vinculado à pessoa física, mas pode ser cedido à Pessoa Jurídica por instrumento particular, preferencialmente redigido de forma responsável e profissional.

2.1.1 Estruturando a Pessoa Jurídica

(CNPJ)

Existem diferentes tipos de estrutura para formalizar sua pessoa jurídica. Para resumir de forma didática, separamos em duas categorias maiores e suas respectivas alternativas:

Pessoa Jurídica de um Único Sócio:



Microempreendedor Individual (MEI); Empresário Individual; Empresário Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI); Sociedade Limitada Unipessoal.

Pessoa Jurídica com dois ou mais Sócios:

Sociedade Limitada (Ltda.) Sociedade por Ações ou Anônima (S.A.)

Quando o projeto ainda está no início, o MEI pode ser uma alternativa barata, rápida e simples de se criar um CNPJ. Deve-se ter cuidado para identificar a atividade empresarial que faça sentido, atentando-se ainda para o limite anual de faturamento de 81 mil. reais. O grande risco de não se constituir uma Pessoa Jurídica ou optar pela Pessoa Jurídica do MEI ou do Empresário Individual é a falta de proteção patrimonial, uma vez que não há a separação do patrimônio pessoal do patrimônio empresarial.

Mas existem alternativas. Por outro lado, as empresas estruturadas como EIRELI, LTDA, Limitada Unipessoal e S.A., conferem proteção ao patrimônio pessoal dos sócios, gerando mais segurança nas operações.

2.1.2 Principais Contratos

Ao iniciar a comercialização de seu produto ou prestação de um serviço, é imprescindível que já tenha alguns documentos redigidos e que lhe auxiliem a definir junto aos clientes quais as expectativas, direitos e obrigações dispostas por vocês.

Para negócios 100% offline:

Contrato de Prestação de Serviços ou Manual do Produto Contrato de Parceria Comercial. Contrato de Confidencialidade ou Exclusividade.

Para negócios com presença online:

Contrato de Prestação de Serviços ou Manual do Produto Contrato de Parceria Comercial. Contrato de Confidencialidade ou Exclusividade. Termos de Uso & Política de Privacidade.

A real necessidade de um ou outro documento vai depender do tipo de produto/serviço que seu negócio comercializa, mas é primordial que o empreendedor tenha consciência de que a melhor forma de garantir direitos é resumi-los em textos e ter o aceite de seu cliente sobre tais termos.

Independente da forma de atuação, para a empresa se constituir é necessário um bom Contrato Social, que contenha cláusulas claras de entrada e saída de sócios, exclusão forçada, forma de pagamento das quotas ou ações, entre outras. Para evitar discussões e desavenças entre os sócios por questões que ainda não ficaram claras no



contrato social, é importante ainda a elaboração do Acordo de Sócios/Quotistas. Esse documento garante clareza e segurança na relação entre os sócios.

Contratos de Investimentos bem redigidos são importantíssimos também para uma clareza de obrigações entre investidores e investidos!

2.1.3 Como formar o time de forma saudável e segura

A legislação trabalhista é um dos pontos que o empresário precisa ter extrema atenção. Contratar, seja empregado em regime da CLT, prestadores de serviço autônomos ou eventuais parcerias, deve sempre ser seguido por uma boa análise jurídica.

De qualquer forma, para formação de um bom time o empreendedor terá sempre 04 alternativas disponíveis:

Venda de percentual societário por instrumentos como Opções de Compra, por exemplo. Contratação de prestadores de serviços. Contratação de parceiros por contrato e serviços de benefícios recíprocos e específicos. Contratação de empregados em regime da CLT. Qualquer uma das opções elencadas têm riscos e vantagens e devem ser pensadas a partir do momento e dos interesses do negócio.

2.1.4 Buscando Investimentos

A partir dessa etapa, adote no mínimo duas boas práticas: Realize um bom trabalho de auditoria interna, também denominado "*due diligence*", a fim de aparar eventuais arestas que podem afastar investidores. E, analise a situação do negócio e defina um dos vários formatos de cálculo para valorar o negócio, também conhecido por valuation. Algumas alternativas habitualmente utilizadas seriam Fluxo de Caixa Descontado - DCF - e Valor Contábil, por exemplo.

É indispensável que o empreendedor identifique o momento certo de se buscar investimento e tenha consciência que investidores têm exigências e expectativas, as quais devem ser sempre bem negociadas para evitar que alguém alheio ao seu negócio crie mais problemas do que benefícios no curto/médio/longo prazo.

2.2 Planejamento de Gestão de Pessoas

2.2.1 Definição de Cargos

O que diferencia um cargo do outro?

a) Variedade de habilidades – o grau em que o cargo requer diferentes atividades, exigindo do trabalhador variadas habilidades e talentos; b) Identificação das tarefas – o grau em que o cargo resulta num segmento completo e identificável de trabalho; c) Importância das tarefas – o grau em que o cargo exerce um impacto significativo na vida ou no trabalho de outras pessoas; d) Autonomia – o grau em que o cargo propicia considerável liberdade, independência e arbítrio ao indivíduo na programação do próprio trabalho e na determinação dos procedimentos a serem adotados para executá-lo; e) Feedback – o grau em que a execução das atividades exigidas pelo cargo permite ao indivíduo obter informações claras e diretas sobre a eficácia de seu desempenho pessoal.

A definição de cargos envolve:

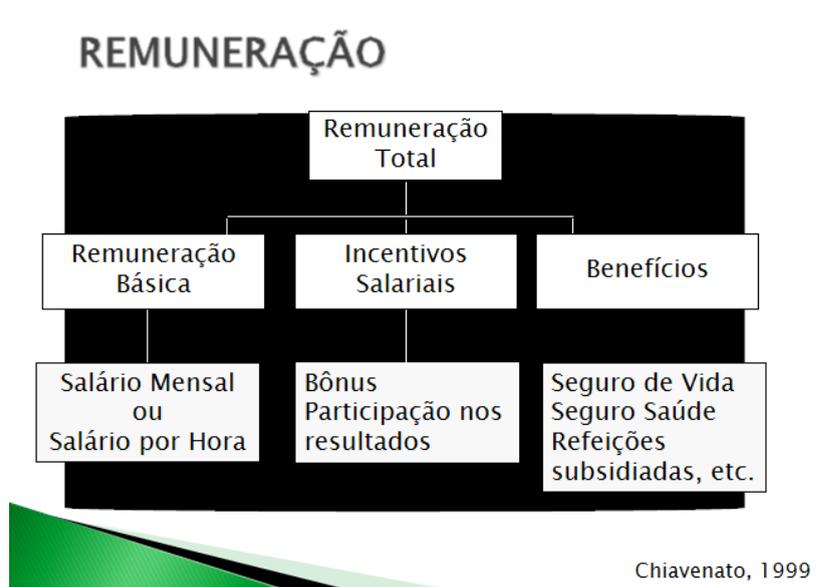
a) Conjunto de tarefas e atribuições que o ocupante deverá desempenhar (conteúdo do cargo); b) Como as tarefas ou atribuições deverão ser desempenhadas; c) A quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade); d) Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar (autoridade).

Para realizar a descrição dos cargos:

- Identificação do cargo;
- Sumário do cargo;
- Tarefas executadas;
- Supervisão dada e recebida;
- Relação com outros cargos;
- Máquinas, ferramentas e materiais a serem utilizados;
- Condições de trabalho;
- Comentários que possam ajudar a esclarecer os itens acima.

2.2.2 Remuneração e Benefícios

A remuneração de cargos segue a estrutura apresentada por Chiavenato, 1999:



Desta forma, a remuneração total inclui a remuneração básica (que pode ser o salário por hora ou o salário mensal do colaborador), os incentivos salariais (como comissão, bônus e participação nos resultados) e os benefícios (que podem ser vales como refeição e alimentação, seguro de vida, plano de saúde entre outros).

A composição da remuneração é dividida em dois fatores: internos e externos.

- **Fatores internos:** Tipologia dos cargos na organização;
 - Políticas de RH;
 - Política salarial;
 - Desempenho e capacidade financeira da organização;
 - Competitividade da organização.
- **Fatores externos:** Situação do mercado de trabalho;
 - Conjuntura econômica;
 - Sindicatos e negociações coletivas;
 - Legislação trabalhista;
 - Situação do mercado - clientes;
 - Concorrência no mercado.
- Benefícios da implantação de um sistema de cargos e salários:
- Aprimorar a satisfação do funcionário no trabalho;

- Atender aos requisitos de saúde e segurança;
- Atrair e motivar os funcionários;
- Reter funcionários com alto nível de desempenho;
- Manter uma posição competitiva favorável.

Materiais de Apoio:

Mais sobre mapeamento de cargos e salários: <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1NTmEmqhlay0TLUx4OIDF5lZRt7NNDd45>

https://docs.google.com/presentation/u/1/d/1hv7-seVt9d5mGqNWN_f4p1f30rwjIOVb/edit?usp=drive_web&ouid=110290245554603296915&rtpof=true

Referências do Capítulo:

NDM Advogados. **GUIA JURÍDICO DEFINITIVO PARA STARTUPS**. Brasília, Distrito Federal [s.d.].

DALMAU e TOSTA. **Mapeamento e Gestão de Competências**. Florianópolis. 2009



3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico para startup e pequena empresa faz sentido? Faz sim! A startup ou pequena empresa também precisa de planejamento, organização e gestão. É claro que é tudo muito mais leve e pode ser atualizado com mais frequência, se tornando algo mais dinâmico se comparado ao planejamento estratégico feito em uma empresa grande. Não é preciso ter um planejamento estratégico para um horizonte de 3 anos, porque muitas vezes as startups ainda estão desenvolvendo, validando e pivotando seus produtos, então o ambiente é muito volátil. Contudo, é possível fazer um planejamento para 3 meses ou 6 meses. A partir daí, é possível ir acompanhando esse planejamento com regularidade e ir mudando o que for necessário e incluindo o que surgir nesse caminho.

Se eu não tiver um planejamento e objetivos bem estabelecidos eu não sei para onde estou caminhando, não sei quais são as prioridades e no que eu tenho que me concentrar. Sem um planejamento bem estruturado, a tendência é que se comece a atirar para todos os lados fazendo um pouco de tudo e ocupando o dia todo com diversas tarefas que no final das contas não estão levando a empresa para mais perto dos seus objetivos, ou seja, nós não estamos caminhando para onde gostaríamos.

Como elaborar um planejamento estratégico para startup ou pequena empresa?

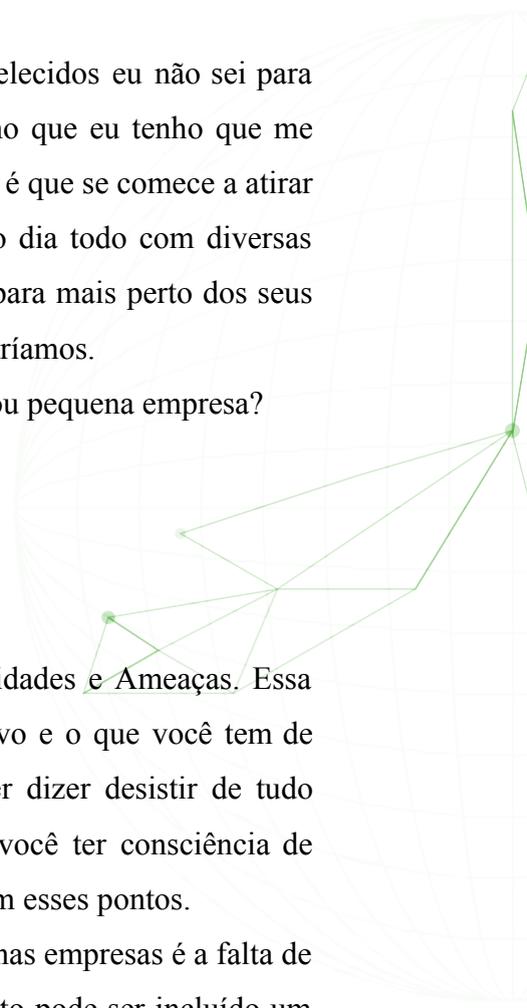
Os 5 passos que precisamos percorrer são os seguintes:

Análise SWOT

A análise SWOT aborda as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Essa análise consiste em pontuar o que você tem de aspecto positivo e o que você tem de aspecto negativo dentro e fora do seu negócio. Isso não quer dizer desistir de tudo quando se deparar com as fraquezas, pois elas servem para você ter consciência de forma que possa tratá-las e fazer um planejamento para lidar com esses pontos.

Por exemplo, uma fraqueza bastante frequente em pequenas empresas é a falta de capital: se essa é a sua fraqueza hoje, então no seu planejamento pode ser incluído um plano para obtenção desse capital através de fontes de fomento ou financiamentos.

Por outro lado, também é importante analisar as oportunidades, pois é aquilo que se deseja preservar e continuar fazendo bem.



Missão, Visão e Valores

Definir a missão, visão e valores do seu negócio não significa escolher várias palavras bonitas para colocar no site da sua empresa. Estas definições são importantes porque levam a refletir e discutir entre os envolvidos na empresa: podem ser os sócios, diretores ou quem quer que esteja participando nesse processo decisório. Essa visão comum e compartilhada é muito importante para o estabelecimento da empresa e ajuda no direcionamento da empresa.

A missão, visão e valores da empresa podem ser divulgados publicamente ou podem se manter apenas internamente na empresa. O importante é parar para pensar no assunto. Um bom exercício para entender o que é a missão, a visão e os valores de uma empresa é observar as empresas que vocês admiram. Algumas empresas não divulgam os 3, mas vale a pena dar uma olhada em algumas empresas como: Google, Facebook e Starbucks. Vocês vão notar algumas coisas bem interessantes na forma como ele definem isso.

Objetivos e Metas

Quando definimos os objetivos e metas geralmente usamos a técnica SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound – em português: Específico, Mensurável, Atingível, Relevante e Temporal): eu tenho que ser bem claro e específico no que eu estou definindo para a minha meta; eu tenho que poder medir se eu alcancei ou não essa meta, ou seja, ela não pode ser algo abstrato; ela tem que ser alcançável, ou seja, deve ser algo que me desafie, mas que eu consiga alcançar; ela tem que ser relevante e fazer sentido para mim, ou seja, deve estar alinhada com as coisas que eu acredito e meu propósito; e temporal porque eu tenho que ter um prazo específico para atingir esse resultado.

Estratégias e Plano de Ação

O Kit do Process Thinking tem um template de plano estratégico com todos os campos que você precisa preencher para visualizar seu plano estratégico e lá você pode montar o seu plano de ação. Cada estratégia definida deve ter um plano de ação para alcançar aquele objetivo. Em cada ação estabelecemos: responsável, data de início e fim, status atual, prioridade e custo.

É importante lembrar que não é preciso ter um plano de ação enorme. Para manter a agilidade das startups e pequenas empresas, é indicado que se tenha um plano de ação enxuto para concentrar as energias em algumas dimensões sem atirar para todos os lados e sem tentar fazer tudo ao mesmo tempo. É importante definir um foco inicial e aos poucos, enquanto vou avançando, eu vou incrementando esse plano de ação.

Monitoramento

Não adianta fazer um plano estratégico e guardar ele na gaveta! É importante que se defina uma periodicidade para rever o plano que foi feito e fazer o monitoramento deste plano, acompanhando se esse plano estratégico está sendo realizado, se estou concluindo as minhas ações, se eu estou cumprindo com os meus prazos ou se eu não estou conseguindo fazer por algum motivo como, por exemplo, alguma oportunidade que surgiu na empresa que fez com que as prioridades mudassem.

3.1 Análise Pestal

A **análise PEST(ALD)** faz o estudo de fatores que interferem em uma organização e que são externos a ela, ou seja, que não estão sob seu controle, mas que exercem enorme influência sobre a empresa. Deve ser a primeira ação do empreendedor antes de abrir seu negócio, e também pode ser utilizada por empresas que desejam rever sua estratégia no mercado.

O nome **PEST(ALD)** refere-se às iniciais dos seguintes fatores de análise: políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, com adicionais de fatores ambientais, legais e demográficos. A partir das análises desses pontos, é possível entender melhor o ambiente em que a empresa está inserida, podendo verificar a quais ameaças ela está suscetível e quais oportunidades de crescimento existem para se aproveitar, e assim traçar estratégias e planos de ação para minimizar os riscos e aproveitar melhor as oportunidades.

Por se tratar de um estudo amplo, com dados condizentes com a realidade macro ambiental de um estado, do país, ou do mundo, as informações não são buscadas de forma direta no mercado, como por exemplo em uma pesquisa de mercado, mas sim através de dados secundários. Algumas fontes confiáveis de dados são o IBGE, sites de prefeituras, Sebrae, Endeavor e também institutos oficiais de pesquisa.

Abaixo estão listados os tópicos mais importantes a serem analisados dentro de cada fator da PEST(ALD):

Políticos:

Os fatores políticos incluem ações governamentais e outras situações relacionadas à política que podem exercer impacto no setor de atuação da empresa.

Alguns exemplos de o que analisar:

- Estabilidade política;
- Relações diplomáticas entre países;
- Leis tramitando nas casas legislativas;
- Planos de governo do poder executivo;
- Monopólios ligados a classe política;
- Políticas fiscais.



Econômicos:

Nesse fator são analisados os tópicos da dinâmica da economia macro ambiental que podem interferir no seu negócio. Principalmente em tempos de crise é necessário ter total ciência da situação econômica evitando ao máximo que ela interfira de maneira negativa na sua empresa.

Exemplos:

- Taxas de crescimento/retração da economia e do setor de atuação;
- Previsões econômicas;
- Inflação
- Taxas de juros;
- Políticas monetária e cambial;
- Comércio internacional
- Relações de oferta e demanda no setor.

Sociais:

É o ponto de análise social e cultural. Compreender o aspecto social auxilia no entendimento do modo como as pessoas consomem e buscam por produtos e serviços.

Exemplos:

- Estilos de vida;

- Tendências profissionais;
- Hábitos de consumo;
- Escolaridade;

Tecnológicos:

Correspondem aos fatores tecnológicos que participam do cotidiano de determinada região ou população e que podem ser explorados na estratégia do seu negócio, ou então, tendências de tecnologias que estão sendo desenvolvidas e implementadas no setor de atuação da empresa.

Exemplos:

- Pesquisa e desenvolvimento;
- Principais tecnologias do dia-dia;
- Processos automatizados;
- Tecnologias utilizadas pelo setor para a atração de clientes;
- Novas tecnologias que otimizam o processo de produção.

Ambientais:

São pontos de cunho ambiental que possuem relação com o setor empresarial. Possuem cada vez mais importância devido a tendência de crescimento da sustentabilidade entre as empresas.

Exemplos:

- Interferência do clima;
- Legislação ambiental referente ao local e produção;
- Processos moldados pela sustentabilidade;

Legais:

Nesse tópico é analisada a legislação em que se enquadra a atividade da sua empresa. Devem ser vistas todas as implicações legais que podem exercer influência direta ou indiretamente no seu negócio.

Exemplos:

- Legislação trabalhista;
- Acordos comerciais;
- Legalidade das atividades em relação a suas características;

- Leis que trazem regulamentações ao setor.

Demográficos:

Os dados demográficos são as características da população analisada. São analisados dados quantitativos referentes à população em geral, com por exemplo, seu poder de compra.

Exemplos:

- Número de habitantes;
- Faixa etária;
- Renda média;
- Diferença do número entre homens e mulheres.



Materiais Extras:

Matriz Stoner: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1U8LwSwyfl6bI1yXTMrkLoU1IUc8sCuOG_xstrUA8OKM/edit#gid=2095092991

Análise Pest:

https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1vfpAr5OVWMIZ7MMI09_ABzJvRjXztari

Análise do Campo de Força:

https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1vfpAr5OVWMIZ7MMI09_ABzJvRjXztari

Guia do Planejamento Estratégico:

https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1vfpAr5OVWMIZ7MMI09_ABzJvRjXztari

Referências do Capítulo:

Esag Jr. **Análise PEST(ALD)**. Florianópolis [s.d]. Não Publicado.



4. PLANEJAMENTO DE MERCADO E VENDAS



4.1 Business Model Canvas

Canvas é a representação visual do seu negócio. Com ele, você define se vai ser capaz de realizar o que é importante: produzir, capturar e entregar valor para clientes e acionistas. Entenda melhor o que cada área significa:

Proposta de Valor:

Resumo do propósito da sua empresa, ou seja, o que ela pretende entregar ao mercado.

- Qual é o principal valor que você tem a oferecer a seus clientes?
- Quais necessidades do cliente você está satisfazendo?
- O que é único e especial sobre o seu negócio e que outros ainda não realizaram?

No final, você precisa saber o que vai fazer um consumidor escolher você e não a concorrência.

Segmento de Clientes:

Resumo do propósito da sua empresa, ou seja, o que ela pretende entregar ao mercado.

- Qual é o principal valor que você tem a oferecer a seus clientes?
- Quais necessidades do cliente você está satisfazendo?
- O que é único e especial sobre o seu negócio e que outros ainda não realizaram?

No final, você precisa saber o que vai fazer um consumidor escolher você e não a concorrência.

Canais:

Definição de canais utilizados para que sua solução chegue até o cliente.

- Por meio de quais canais meus consumidores querem ser atingidos?
- Como eles estão integrados à rotina do meu cliente?
- Quais canais são os melhores? Quanto eles vão me custar?



Inclua aqui entidades que você usa para se comunicar com seu público, assim como as plataformas nas quais você disponibiliza seu produto ou serviço.

Relacionamento com Clientes:

Para preencher este quadro, você precisa saber como a sua empresa vai se relacionar com cada segmento de cliente.

- Qual tipo de relação o cliente espera que eu tenha com ele?
- Como integrar essa relação ao seu negócio no melhor formato e no menor custo?

Pense na vida útil do seu produto e em como o consumidor pode chegar até você durante esse tempo.

Atividade-Chave:

Aqui você quer descobrir quais são as atividades essenciais para a entrega da sua Proposta de Valor.

- Quais atividades definem a sua Proposta de Valor?
- Quais atividades são mais importantes para seus canais de distribuição, relacionamento com o cliente e fonte de receita?

Se você vende por meio de terceiros, por exemplo, o gerenciamento dos canais é muito importante.

Recursos Principais:

São os recursos mais importantes e necessários para realizar as suas atividades-chave.

- De quais recursos a sua Proposta de Valor depende para ser entregue?
- Quais recursos são importantes para o bom funcionamento dos canais e o bom relacionamento com o cliente?

Empresas que oferecem um produto, por exemplo, têm como recurso talentos com a expertise necessária para construí-lo. Além disso, detém a propriedade intelectual dele

Principais Parceiros:

São as atividades-chave terceirizadas e os recursos principais adquiridos fora da empresa.

- Quem são seus maiores parceiros e os principais fornecedores?
- O que motiva essas parcerias?

Procure conectar as parcerias às atividades-chave do seu negócio. Se uma atividade é essencial, você precisa fortalecê-la com uma parceria.

Fontes de Receita:

Sua Proposta de Valor tem um objetivo principal: gerar receita. Por isso, dedique mais tempo nesta parte do Canvas.

- Seus consumidores estão dispostos a pagar pela sua solução?
- De que forma eles preferem pagar?
- Como cada fluxo de receita contribui para a receita total da empresa?

Estrutura de Custos:

Nenhum negócio funciona sem custos.

- Quais são os custos básicos do seu negócio?
- Quais são as atividades mais dispendiosas?

Seus custos precisam estar muito bem alinhados com a sua Proposta de Valor. Eles não podem comprometer a entrega ao cliente nem tampouco a receita da empresa.

4.2 Matriz CSD

A sigla CSD corresponde a: certezas, suposições e dúvidas. Esta matriz é mais utilizada para momentos prévios de um projeto, por meio da qual ainda tentamos compreender quais recursos são essenciais e quais estão disponíveis.

São três as perguntas principais:

- O que nós já sabemos a respeito?
- Quais são as nossas hipóteses? (ou o que supomos saber?)
- Quais perguntas poderiam ser feitas?

É uma forma excelente de iniciar um projeto, especialmente se esse for extenso e envolve vários departamentos da organização, como uma mudança na comunicação interna, por exemplo.

Certeza:

Aponte as informações que domina e nas quais acredita. No caso da mudança na comunicação interna, poderia ser a certeza de que há estrutura de Jornal Mural em todas as sedes da empresa e de que nem todos os funcionários acessam e-mail.

Suposição:

São informações que não temos e que não parecem necessárias. Não temos certeza de que todas as unidades possuem TV institucional, exemplificando.

Dúvida:

São informações as quais não temos, mas que precisaríamos ou gostaríamos de ter. Não sabemos se há alguém responsável pela atualização do Jornal Mural em todas as unidades, por exemplo.

Materiais de apoio

Painel de Tendências de Consumo:

https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1N4QSJYhobC5_36FSh3Mm0DXOff7gdkWl

6 Modelos de Canvas:

https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1N4QSJYhobC5_36FSh3Mm0DXOff7gdkWl

Ferramentas:

Canvas Jornada do Cliente: <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/12hgthj9QeoMwPGjFb6GNfxv5ncHxGskR>

Canvas Prospecção da Marca: <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/12hgthj9QeoMwPGjFb6GNfxv5ncHxGskR>

Painel de Tendências de Consumo: <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/12hgthj9QeoMwPGjFb6GNfxv5ncHxGskR>

Matriz CSD: <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/12hgthj9QeoMwPGjFb6GNfxv5ncHxGskR>

Planilha de Clientes: <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/12hgthj9QeoMwPGjFb6GNfxv5ncHxGskR>

Planilha de Vendas: https://docs.google.com/spreadsheets/u/1/d/1DmctZvYkIcRWtGBR5bvJgU8AVh4DEHbS/edit?usp=drive_web&ouid=110290245554603296915&rtf=true

Referência do capítulo

SEBRAE. **Manual de Instruções:** 6 modelos de Canvas. [s.l.], [s.d.].

Bônus:

Curso: Formação do preço de venda

Objetivo: Aprenda a estruturar e analisar os custos de sua empresa para estipular o preço de venda adequado para os seus produtos ou serviços.

Link: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/formacao-do-preco-de-venda,7490b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Curso: Como definir preço de venda

Objetivo: É hora de aprender a calcular gastos, a margem de lucro e o ponto de equilíbrio operacional do seu negócio para a formação de preço do seu produto ou serviço.

Link: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/como-definir-preco-de-venda,04a0b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>



5. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Nesta etapa do planejamento, trabalharemos apenas o Fluxo de Caixa.

O gestor precisa se familiarizar com a movimentação financeira da sua empresa para assegurar o equilíbrio das contas, planejar investimentos e, assim, poder crescer de forma organizada e sustentável. Nesse contexto, o fluxo de caixa é uma ferramenta que é um grande aliado do empresário.

Quando o assunto é os recursos da instituição, não se pode confiar em suposições: é preciso ter controle e precisão dos dados, ou seja, saber exatamente o quanto é gasto e o quanto é recebido para evitar desfalques e surpresas. Por isso, instrumentos que viabilizam a melhor compreensão das quantias que entram e saem da empresa — como o fluxo de caixa — são muito bem-vindos e fazem toda a diferença na gestão de negócios.

O fluxo de caixa nada mais é do que um registro detalhado de toda a movimentação de dinheiro de uma empresa, ou seja, todas as quantias que entram e saem dentro de um determinado período. Assim, ele deve contar com a anotação de todas as contas, lançamentos e recebíveis para poder gerar gráficos e relatórios que favorecerão análises da gestão financeira da empresa.

Sem o fluxo de caixa, o cenário de uma empresa pode ser o da desordem financeira, o que é muito perigoso. Caso o gestor não organize ou planeje suas contas a pagar e receber, pode não ter caixa suficiente em determinado momento do mês para arcar com seus compromissos.

O resultado disso é o pagamento de multas, problemas com fornecedores e funcionários, entre outros exemplos. Portanto, o fluxo de caixa é um recurso indispensável, seja qual for o porte ou segmento do negócio. Para saber melhor como criar o seu, conheça as 6 etapas fundamentais:

1. Receitas:

Essa primeira etapa é muito familiar para os empreendedores, pois ela trata do dinheiro recebido pela empresa por conta da venda de serviços ou produtos. Assim, nesse momento, é preciso anotar precisamente as quantias e o período desses pagamentos. É importante lembrar que, se a empresa trabalha com pagamentos a prazo, como cartão de crédito e parcelamentos, os



valores devem ser registrados de acordo com as datas em que serão efetuados. Dessa forma, a empresa não se confunde e evita contar com um dinheiro que, na verdade, não existe.

2. Gestão de Recebíveis:

Cuidar do dinheiro que acabou de entrar é essencial para ter uma empresa lucrativa. Nesse ponto, o empresário deve planejar a quantia que será destinada para o pagamento das contas e avaliar se o negócio obteve lucro em um determinado período. Nessa etapa, é relevante gerenciar também o saldo excedente, isto é, o que sobrou em conta. O ideal é sempre aplicá-lo de uma forma estratégica para assegurar ainda mais rentabilidade para a instituição.

3. Despesas:

Todos os empreendimentos têm despesas, que podem ser fixas e variáveis. O controle rígido das contas garante que todos os pagamentos sejam feitos na data certa — evitando juros e multas — e que os valores são constantemente analisados, mês a mês, a fim de avaliar se ocorreu um aumento expressivo nos custos e o que pode ser enxugado para reverter essa situação. Ter os pagamentos em dia é crucial para manter um relacionamento saudável com fornecedores e com os bancos. Afinal, para ter crédito empresarial e uma boa imagem no mercado, a empresa precisa conservar um bom histórico que reforce sua credibilidade.

4. Financiamentos:

Assim como o que acontece com os recebíveis a prazo, compras financiadas pela empresa devem ser muito bem ordenadas para que a situação não se torne uma bola de neve. Controle as parcelas de empréstimos e aquisições, e calcule juros para não perder os pagamentos de vista. Além disso, garanta que os valores de um parcelamento caibam dentro do orçamento mensal esperado, para não ter surpresas desagradáveis no futuro.

5. Estoques:

Com os pagamentos e receitas em dia, agora é o momento de olhar para o estoque da empresa. Muitas vezes, as instituições apresentam um nível de estoque excedente — sobretudo as que operam no varejo. A intenção não é ruim, já que diversos empreendedores desejam aquecer as vendas e aproveitar oportunidades. Contudo, sem planejamento e controle, essa ideia pode ter consequências ruins para a gestão financeira da empresa. Estoque acumulado representa dinheiro parado, que não pode ser usado para pagar contas ou investir. Além disso, um possível encalhe de produtos — ou até mesmo itens que se tornam obsoletos ou estragam — gera um grande desperdício

financeiro para a organização. Sendo assim, registrar as quantidades de materiais disponíveis continuamente no fluxo de caixa é imprescindível para se preservar tanto de um estoque vazio quanto em excesso.

6. Análises de Resultados:

Passadas as etapas de preenchimento de dados, um passo fundamental do fluxo de caixa é a avaliação dos resultados consolidados. Assim, no fim de um determinado período, o gestor deve observar o saldo da empresa, e o total de custos e recebíveis para entender o panorama real do negócio e pensar em melhorias.

Materiais de Apoio:

Fluxo de Caixa - Um guia para fazer o seu:

https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1813Hr_aYY3u1y8WgZIUecdH7II22PWsP

KPI: O guia completo para medir os indicadores de desempenho de sua equipe de vendas: https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1813Hr_aYY3u1y8WgZIUecdH7II22PWsP

[://drive.google.com/drive/u/1/folders/1813Hr_aYY3u1y8WgZIUecdH7II22PWsP](https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1813Hr_aYY3u1y8WgZIUecdH7II22PWsP)

Ferramentas:

Planilha de Controle Financeiro:

https://docs.google.com/spreadsheets/u/1/d/1xXd8ZdmeTakdoxT_bApcLoID59Gy_CZD/edit?usp=drive_web&ouid=110290245554603296915&rtfpof=true

Planilha de Fluxo de Caixa:

https://docs.google.com/spreadsheets/u/1/d/1h7NpSIDkGLJ3NL0yDqE4WcEwD7_umCMV/edit?usp=drive_web&ouid=110290245554603296915&rtfpof=true

Planilha de Ponto de Equilíbrio:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1muEhDnJErM9_Hvhyer5geFg7i_S0lown/edit#gid=236396578

Referências do Capítulo:

E-GESTOR. **Fluxo de Caixa:** Um guia para fazer o seu. [s.l.], [s.d.].

Bônus:

6 critérios usados por investidores ao selecionar uma startup: <https://docs.google.com/document/d/1DjpM0NCWQIBjDtNnwY6SQC6PN3N1XHW2/edit>

Curso: Indicadores para seu negócio

Objetivo: Uma empresa com indicadores de desempenho bem definidos consegue mensurar com maior clareza suas ações e até alcançar melhores resultados, tanto em termos financeiros como de reconhecimento do mercado. Se a sua empresa ainda não possui indicadores de desempenho, este curso é ideal para descobrir como eles podem fazer toda a diferença em seus resultados.

Link:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/indicadores-para-seu-negocio,90da644c2fd26710VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Curso: Estratégia financeira para o crescimento

Objetivo: Expandir exige planejamento e estratégia. Veja neste curso como elaborar um plano econômico e como identificar o capital necessário para o crescimento da empresa.

Link:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/estrategia-financeira-para-o-crescimento,7bd0b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Conteúdo: Controle Financeiro

Link: <https://blog.egestor.com.br/planilha-de-controle-financeiro-gratis/>

Vídeo: Fluxo de Caixa

Link: <https://youtu.be/m8A5JE72vf0>

Conteúdo KPI:

Link: <https://www.comececomopedireito.com.br/blog/kpis-em-startups>



6. PLANEJAMENTO DE MVP

O que é Mockup?

Mockup é o que os designers comumente utilizam para apresentar uma ideia, que se fosse explicada em palavras, por exemplo, não apresentaria, com clareza, o produto ou resultado final. Isso vale tanto entre participantes de uma equipe de projeto, quanto na comunicação com o cliente final. Um exemplo seria a criação de uma estampa de camiseta. Você deseja sugerir que a aplicação tenha 10 x 7 cm, mas na prática, imaginar a aplicação pode não ser tão simples. Algo pode passar despercebido e a aplicação em mockup ajuda – e muito – a reduzir a probabilidade de erro ou insatisfação.

O mockup é um caminho simples, de baixo custo e alta fidelidade, em que é possível prever o resultado real, sem precisar investir em um protótipo, produto piloto, 3D ou similar. Quando se tem uma ideia em desenvolvimento, geralmente existem três ou quatro estágios de design, que podem ser confundidos com mockup:

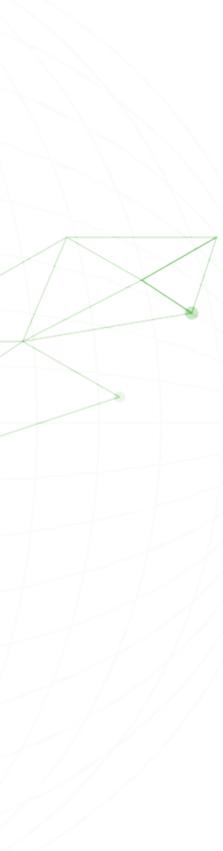
Esboço de UI ou User Interface (Design de Interface do Usuário): permite que os designers trabalhem com todas as suas ideias ruins e identifiquem as ideias com potencial – pode ser desde rabisco em papel a uso de softwares específicos;

Wireframes: são onde a hierarquia de informações, agrupamento de conteúdo e funcionalidade central são trabalhados – é a representação estrutural do seu projeto;

Mockups: é onde veremos os detalhes visuais, a aplicação de um layout, estampa, desenho, simulando o produto final. Os mockups de tela podem ser identificados por sua sofisticação visual, mas pelo total falta de interatividade – se faz da necessidade de apresentar a aparência visual estática de um site, por exemplo, detalhando cores, formas, tipografia etc;

Protótipos: reúnem recursos visuais e interatividade em uma versão do produto final.

Esses estágios permitem que os designers de IU testem e aprimorem suas ideias, além de obterem a aprovação de forma mais precisa. Evitando desperdício de tempo, dinheiro e recursos.



A Prototipação No Desenvolvimento De Software

O que é prototipação para desenvolvimento de software?

Primeiramente, a prototipação no desenvolvimento de software é um processo que tem como função avaliar as ideias geradas e validar – ou não – todos os requisitos estabelecidos. É nesse momento que vamos tirar as ideias do papel e passar a entendê-las na forma física. Segundo o livro *Design Thinking – Inovação em negócios*¹, “o protótipo é a tangibilização de uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade – mesmo que simplificada – e propiciar validações.”

Qual a importância da prototipação no desenvolvimento de software?

Como você já pode perceber, para que um projeto seja 100% eficaz e desenvolvido sem erros, é necessária a fase de prototipação. Essa etapa é importante para verificar se a solução desenhada está adequada ao desafio que o cliente enfrenta, garantindo o alinhamento das informações. Dessa forma, conseguimos minimizar os riscos, permitindo que o cliente valide e faça todos os testes antes da implantação. Além disso, é importante ressaltar que a fase de prototipação pode – e muitas vezes deve – ser realizada em diversos momentos, já que se verificam falhas de forma ágil, chegando, assim, a uma solução de software mais assertiva.

Apesar de já serem definidos diversos requisitos antes do desenvolvimento do software, é durante a interação real do usuário com o sistema que os novos detalhes são percebidos. Normalmente, esses protótipos são realizados com colaboração do cliente e em diferentes níveis de fidelidade e de diferentes formas.

Benefícios da prototipação no desenvolvimento de software:

Melhorar a comunicação entre os desenvolvedores e o usuário final;

Identificar de forma ágil os requisitos que não foram aplicados;

Analisar a experiência do usuário no software;

Reduzir as reações no desenvolvimento do projeto.

Níveis de fidelidade e modelos de prototipação:

“Um protótipo pode ser desde uma representação conceitual ou análoga da solução (baixa fidelidade), passando por aspectos da ideia, até a construção de algo o mais próximo possível da solução final (alta fidelidade)”, conforme podemos observar na explicação do livro. Portanto, a fidelidade na prototipação pode ser:

Baixa – Com uma representação apenas conceitual e, conseqüentemente, sendo mais rápida de ser desenvolvida. Esses protótipos de baixa fidelidade também são conhecidos como rascunhos, wireframes ou sketches. Ou seja, são representações desenhadas à mão e em papel, representando somente como será a usabilidade do sistema.

Média – Em segundo lugar, temos a média, que demanda maior tempo na produção, mostrando os aspectos da ideia. O protótipo funcional, por exemplo, é uma simulação que pode representar o usuário se relacionando com a ferramenta. Assim, é possível testar interações e melhorar a experiência do cliente.

Alta – Em terceiro lugar, a fidelização é considerada um “mock-up” da ideação, de forma que seja o mais próximo possível do resultado final do software; o que demanda maior tempo para produzir, porém com um resultado mais eficiente. Sendo assim, o mock-up simula o que será o software, e os usuários podem validar todas as funcionalidades em tempo real, já também com uma representação visual.

O desenvolvimento nesta etapa normalmente é realizado na finalização da interface, já com programas design gráfico, ferramentas de codificação front-end e linguagens de programação front-end.



Prototipação Evolucionária Ou Prototipação Descartável

Existem duas formas de prototipação que são consideradas no desenvolvimento de software. No caso da prototipação evolucionária ou incremental, é aquela elaborada no primeiro momento do projeto e, conforme o desenvolvimento for avançando, esse protótipo é refeito, adaptado e alinhado às fases de elaboração. A segunda, a prototipação descartável, também é realizada em diversas etapas, mas não é incrementada nas fases seguintes.

Ou seja, os protótipos abordam os detalhes de cada momento do projeto, e depois são descartados. Dessa forma, podemos considerar, então, que a fase de prototipação no desenvolvimento de software é indispensável, reduzindo os riscos de falhas, agilizando o processo de correção e agregando valor no relacionamento com o cliente.

Diferença Entre Um Portfólio De Serviços E Um Catálogo De Serviços, Conforme Conceitos Da Information Technology Infrastructure Library (Itil)

Determinados termos abordados por boas práticas costumam confundir os profissionais e estudantes que mantêm contato inicial com os conceitos. Muitas palavras técnicas acabam sendo empregadas de maneira que destoa do conceito original, fugindo à linguagem em comum e causando uma fonte de mal entendidos.

Vamos compreender conceitos que existe um risco de serem interpretados como sinônimos (apesar de não serem): a diferença entre um Portfólio de Serviços de TI e um Catálogo de Serviços de TI. A seguir, faço um resumo sobre cada um destes dois conceitos e apresento um resumo no final.

Portfólio De Serviços

Segundo a biblioteca da ITIL é "um conjunto completo de serviços que serão entregues pelo provedor. São agrupados por tamanho, disciplina e valor estratégico". Em outras palavras, o Portfólio engloba todos os serviços entregues pelo departamento de TI; ou se preferir, pela empresa de TI (no caso de provedor de serviços externos).

Um detalhe que costuma chamar atenção de alunos de ITIL Foundation é o fato de o Portfólio conter também serviços obsoletos. Serviços obsoletos são aqueles que estão aposentados e isso gera a impressão de que suas informações poderiam ser destacadas do portfólio. Temos razões, entretanto, para guardar estas informações de nível estratégico: elas devem ser armazenadas como uma fonte histórica incluindo lições aprendidas, e podem ser úteis, inclusive, para uma possível necessidade de reativar o serviço.

Um último elemento do portfólio que não podemos esquecer, além de serviços ativos e aposentados, são os serviços propostos ou em desenvolvimento. São aqueles que serão ou não serviços ativos um dia. O objetivo da gestão do portfólio é gerenciar os serviços durante todo o ciclo de vida do serviço, focando no valor que eles entregam a área de negócio. Ou seja, conceber, coordenar os serviços de TI e acompanhar o resultado destes nos objetivos externos para a organização.

Sim, a gestão do portfólio é um processo de carácter estratégico e deve ser conduzida por uma função que tenha autonomia na organização de TI: cargos de diretoria a executivos. O processo encontra-se na etapa (livro) de Estratégia de Serviços da ITIL. Para saber mais, recomendo: Gerenciamento do Portfólio de Serviços de TI da ITIL.



Catálogo De Serviços

Veja como ficou fácil agora: a ITIL V3 define o catálogo de serviços como "parte do Portfólio disponível para um cliente." São os serviços ativos na visão de um cliente em específico. Se você se colocar na visão de um provedor de serviços externo, este cliente será representado por uma organização com a qual mantém contrato. Já para o provedor de serviços interno (departamento de TI de uma organização) cada setor/departamento representa um cliente.

Na gestão do catálogo, o objetivo é que todas as informações dos serviços ativos estejam claramente disponíveis e especificadas para seus clientes. O gestor deste processo tem um papel tático na prestação dos serviços de TI. Este processo encontra-se dentro da etapa (livro) de Desenho de Serviços da ITIL.

REFERÊNCIAS DO CAPÍTULO:

[TECNBLOG] Disponível em: <https://tecnoblog.net/369049/o-que-e-mockup/>. Acesso em Mar. 2021.

Materiais Bônus:

Dica: Gerador gratuito de mockups de produto – Smartmockups (<https://smartmockups.com/pt>)

Vídeo: Tony Fadell, o homem por trás do iPod e do termostato Nest, compartilha algumas de suas dicas para perceber – e conduzir – mudança (<https://www.youtube.com/watch?v=9uOMectkCCs&t=17s>)

Dica: 20 ferramentas de prototipagem, UX e usabilidade na web (<https://www.iebschool.com/pt-br/blog/analitica-web/usabilidade-e-ux/20-ferramentas-d-e-prototipagem-e-usabilidade-na-web/>)



7. PLANEJAMENTO DE PITCH



Você tem até cinco minutos para realizar o Pitch, portanto não ultrapasse esse tempo!

Regras importantes:

Monte o Pitch Deck como o seu material de apoio durante a apresentação, com no máximo de 10 slides;

Não utilize vídeos e apresentem sempre em PDF.

Estruture o pitch da seguinte forma:

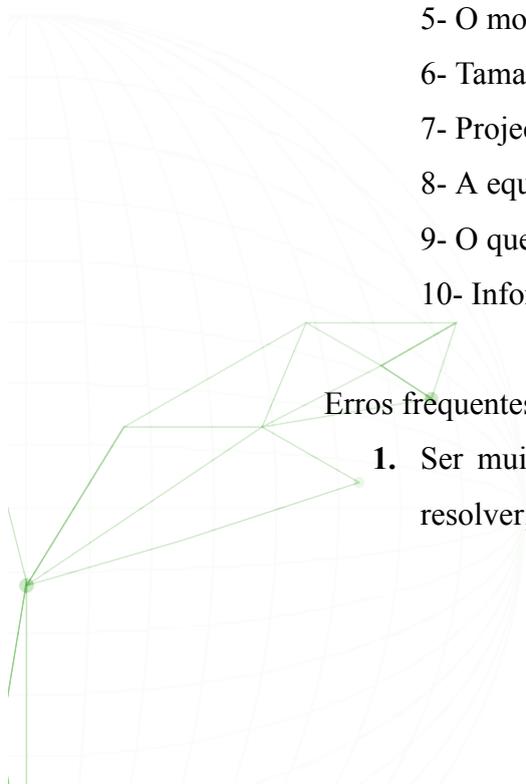
1. A Performance engloba os seguintes pontos abaixo:
 - Uma boa oratória;
 - Storytelling
 - Confiança;

2. O branding vai ser o início do seu pitch deck:
 - 1- Sua logo e frase que define o que fazem;
 - 2- O problema que resolve;
 - 3- A solução e proposta de valor;
 - 4- Diferencial vs concorrentes;

3. De forma objetiva apresente:
 - 5- O modelo do seu negócio e cases;
 - 6- Tamanho de Mercado;
 - 7- Projeção financeira;
 - 8- A equipe que torna tudo possível;
 - 9- O que você busca (investimento por qual %, parceiros, clientes...)
 - 10- Informações de Contato.

Erros frequentes:

1. Ser muito amplo e não ser específico sobre o problema que pretende resolver;



2. Mostre os seus números e dados pautados em pesquisa e não através de suposições;
3. Foque no valor agregado da sua solução e não apenas nas funcionalidades dela;
4. Estourar o tempo mostra falta de preparo e treino, você não quer passar essa imagem, certo?
5. Não invente respostas que você não possui, isso pega muito mal!
6. Falar que não há concorrentes. Sempre há concorrentes.

Mais material: <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1-QU5EJWq5nWdfkjlF7Q61IA2e10oQIDF>

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1-QU5EJWq5nWdfkjlF7Q61IA2e10oQIDF>

