

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, TURISMO E PUBLICIDADE

CAROLINA OLIVEIRA MARTINS

**Plataforma de investimentos USP – um estudo da viabilidade mercadológica de
aplicação da ideia**

SÃO PAULO

2019

CAROLINA OLIVEIRA MARTINS

**Plataforma de investimentos USP – um estudo da viabilidade mercadológica de
aplicação da ideia**

Monografia apresentada ao curso de
Publicidade e Propaganda da Universidade de São
Paulo, como parte dos requisitos para a obtenção do
título de Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze

SÃO PAULO

2019

RESUMO

Atualmente na USP vários projetos e pesquisas deixam de ser iniciados ou concluídos por falta de verba para sua execução e manutenção. Os cortes de verba para órgãos de fomento da pesquisa e desenvolvimento vieram de forma abrupta em 2019, o que tem causado preocupação para a inovação do país. Assim este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo avaliar a viabilidade da criação de uma Plataforma de Investimentos para a Universidade de São Paulo, com a finalidade de criar uma via de fácil acesso entre empresas potenciais investidoras que têm interesse em pesquisa, desenvolvimento e inovação e projetos da Universidade de São Paulo que necessitam de verba para se iniciarem ou se concluírem, trazendo retorno positivo para ambos os lados. Assim se desenvolveu um planejamento mercadológico completo para a empreitada, para averiguar sua aplicabilidade na prática e possíveis desdobramentos relevantes para a sua criação e manutenção. Os dados têm como base pesquisas secundárias, notícias e dados coletados em minha iniciação científica, realizada em 2016 com o professor Luiz Guilherme de Carvalho Antunes. As análises mercadológicas, matrizes e modelos de aplicação foram baseadas na obra *Gestão de Marketing e Comunicação* (YANAZE, 2011). Ao final das análises, considerou-se que existe viabilidade da existência da Plataforma de Investimentos USP e que pode ser esperado um retorno 30% maior para contratos fechados entre a USP e as empresas após cerca de um ano de operação da iniciativa, contudo, é necessário investimento inicial da Universidade de São Paulo e um plano de comunicação bastante consistente, para garantir o sucesso da ideia.

Palavras-chave: investimento, inovação, pesquisa e desenvolvimento, inovação aberta, planejamento mercadológico, viabilidade, projetos, parceria.

ABSTRACT

Currently in USP several projects and researches are no longer initiated or concluded due to lack of funds for their execution and maintenance. The funding cuts for the research promotion body and its studies were announced abruptly in 2019, and were cause of concern for the country's innovation scenario. This course conclusion work evaluates the viability of creating an Investment Platform for the University of São Paulo with the purpose of creating an easily accessible way between companies that are potential investors and are interested in research, development and innovation, and the projects of the University of São Paulo that need funding in order to start or finish, bringing positive returns to both sides. Thus, a complete marketing plan for the project was developed to ascertain its applicability in practice and possible developments relevant to its creation and maintenance. The data are based on secondary research, news, data collected in my scientific initiation, held in 2016 with Professor Luiz Guilherme de Carvalho Antunes. The market analysis, matrixes and application models were based on the work Marketing and Communication Management (YANAZE, 2011). At the end of the analyzes, it was considered that the existence of the USP Investment Platform is viable and that a 30% higher return may be expected for closed contracts between USP and the companies after approximately one year of operation of the initiative. However, an initial investment from the University of São Paulo and a very consistent communication plan are necessary to guarantee the success of the initiative.

Keywords: Investment, Innovation, research and development, open innovation, marketing planning, feasibility, projects, partnership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Números do resultado do 100 Open Techs e do 100 Open Startups, respectivamente.....	12
Figura 2: Fluxograma de busca da Plataforma de Investimentos USP.....	17
Figura 3: Representação do ciclo de vida da Plataforma.....	31
Figura 4: Representação da matriz de participação e crescimento do mercado.....	42
Figura 5: Fluxograma de estratégias da Plataforma de Investimentos USP.....	57
Figura 6: Funil de conteúdo.....	58
Figura 7: Cadeia de suprimentos da Plataforma de Investimentos USP.....	63
Figura 8: Resumo do ciclo de serviços da Plataforma de Investimentos USP (projetos/pesquisas).....	63
Figura 9: Resumo do ciclo de serviços da Plataforma de Investimentos USP (empresas).....	64
Figura 10: Resumo do ciclo de serviços da Plataforma de Investimentos USP (pós-plataforma).....	64
Figura 11: Organograma da equipe da plataforma de investimentos USP.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quadro de funcionários para a criação, manutenção e andamento da Plataforma de Investimentos USP	20
Tabela 2: Taxas sobre os valores investidos através da Plataforma de investimentos USP.....	23
Tabela 3: Matriz multifatorial – avaliação final da variável atratividade do mercado.....	36
Tabela 4: Subfatores por fator – fatores de mercado.....	37
Tabela 5: Subfatores por fator – fatores de concorrência.....	38
Tabela 6: Subfatores por fator – econômicos e financeiros.....	39
Tabela 7: Subfatores por fator – fatores tecnológicos.....	40
Tabela 8: Subfatores por fator – Fatores do Ambiente Mercadológico.....	41
Tabela 9: Resultados.....	41
Tabela 10: Similares.....	43
Tabela 11: Substitutos.....	44
Tabela 12: Distribuição de pesos da análise Swot.....	50
Tabela 13: <i>Outputs</i>	51
Tabela 14: <i>Inputs</i>	52
Tabela 15: <i>Throughputs</i>	53
Tabela 16: Oportunidades e ameaças.....	54
Tabela 17: Média.....	60
Tabela 18: Gastos.....	65
Tabela 19: Cronograma.....	68
Tabela 20: Receita.....	71

Sumário

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Importância das plataformas digitais	10
1.2. O que é a plataforma de investimentos USP	12
1.3. A ideia da plataforma de investimentos.....	13
1.4. Como a plataforma de investimentos USP funcionará.....	16
1.5. Vantagens da plataforma de investimentos USP	17
2. ANÁLISE INICIAL	19
2.1. Análise preliminar do processo sistêmico	19
2.1.1. <i>Inputs</i>	19
2.1.2. <i>Throughputs</i>	21
2.1.3. <i>Outputs</i>	21
3. AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO EMPRESA•MERCADO	22
3.1. Empresa	22
3.1.1. Potencial	22
3.1.2. Necessidades.....	24
3.1.3. Expectativas	25
3.2. Mercado alvo	25
3.2.1. Potencial	26
3.2.2. Necessidades e expectativas	28
3.3. Conclusão	29
4. PLANO	29
4.1. Objetivos preliminares	29
4.2. Metas preliminares.....	29
4.3. Definição dos produtos e serviços	29
4.3.1. Função genérica	29

4.3.2. Atributos tangíveis e intangíveis.....	30
4.4. Classificação do produto.....	30
4.5. Ciclo de vida	31
5. Matriz multifatorial.....	32
5.1. Justificativas	32
6. FATORES DE MERCADO	33
6.1. Fatores de concorrência	33
6.2. Fatores econômicos e financeiros	34
6.3. Fatores tecnológicos	35
6.3.1. Fatores do ambiente mercadológico	36
6.4. Tabelas	36
7. MATRIZ DE CRESCIMENTO E PARTICIPAÇÃO (MCP).....	41
8. PARTICIPAÇÃO	42
8.1. Definição da concorrência	42
8.1.1. Similares	43
8.1.2. Substitutos.....	44
8.1.3. Fatores dificultadores.....	44
9. DEFINIÇÃO DE MERCADO	45
9.1. Segmentação geográfica	45
9.2. Segmentação demográfica	45
9.3. Processo de compra	46
9.4. Intensidade de compra	47
10. ANÁLISE DO AMBIENTE MERCADOLÓGICO.....	48
11. SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	48
12. ANÁLISE DE SWOT.....	49
13. OBJETIVOS E METAS	54
13.1. Objetivos.....	55

13.2. Metas.....	55
13.3. Estratégias de ação.....	56
14. ESTRATÉGIAS	57
14.1. Precificação.....	57
14.2. Comunicação e marketing	58
14.2.1. Plano de mídia	59
14.2.2. Mensagem chave da comunicação.....	61
14.2.3. <i>Marketing</i> e comunicação digital.....	61
14.3. Distribuição e vendas.....	62
15. ORGANIZAÇÃO	65
15.1. Orçamento.....	65
15.2. Previsão de vendas.....	66
15.3. Organograma de funções	67
16. COORDENAÇÃO.....	68
16.1. Capacitação e treinamento	68
17. CONTROLE	69
18.1 Receita	71
19. CONSIDERAÇÕES FINAIS	72

1. INTRODUÇÃO

1.1. Importância das plataformas digitais

A tecnologia tem se tornado cada dia mais presente no cotidiano e simplificar, otimizar e facilitar o dia a dia das pessoas é um de seus preceitos mais intrínsecos. Ela possibilitou o surgimento de novos processos e abriu um espaço maior para a inovação, que tem tanto sido uma corrida sem linha de chegada quanto deixado o mercado cada vez mais competitivo. Assim, empresas que não se adequarem a essa nova lógica podem perder espaço para concorrência, o que é bastante preocupante para o seu futuro como organização.

Startups e projetos de pesquisa que visam melhorias e inovação abriram um novo leque de possibilidades, transformando processos e criando tecnologias que revolucionam o cotidiano, assim, estar atento a esse movimento é de suma importância e pode trazer inúmeros benefícios a médio e longo prazo para as corporações.

Henry Chesburg (2006, *apud* SANTOS, Adriana, FAZION, Cintia e MEROE, Giuliano, 2011) propõe o conceito de inovação aberta “*open innovation*” que está extremamente ligado a esse novo movimento de mercado:

Henry Chesbrough considera a interação entre empresas, academias e consumidores em uma dinâmica de co-criação [...] como parte do processo inovador [bem como] o conhecimento das universidades, outras organizações parceiras e do mercado, através dos consumidores, fornecedores e canal de distribuição. Esse modelo é denominado de “inovação aberta”. Além disso, o autor utiliza a terminologia “Conectividade e Desenvolvimento” adicional à tradicional “Pesquisa e Desenvolvimento” e assim amplia o universo da inovação através de conexões que vão além das organizações e suas tecnologias [...] Neste modelo, também conhecido como “open innovation” ressalta-se a capacidade que as organizações têm de articular, de forma efetiva, o uso de seus recursos internos e recursos externos (ideias, competências, projetos, infraestrutura, tecnologias, capital, dentre outros). Assim sendo, a inovação aberta propõe abrir as fronteiras da empresa para viabilizar inovações a partir de combinações interna e externa de recursos, tendo em vista dois objetivos principais: absorver recursos externos (gerados fora da empresa); permitir que os internos que não forem utilizados pelo negócio possam ser licenciados para fora, de forma que outras empresas tenham a oportunidade de aproveitá-los. (CHESBROUGH *apud* SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p. 3-4)

Assim o investimento em pesquisa e desenvolvimento é cada dia mais importante na

realidade organizacional e isso tem aumentando a procura de empresas por depositar insumos tanto em projetos de pesquisas quanto em *Startups*.

Para ilustrar esse cenário também se pode falar da tendência do *crowdfunding* (financiamento coletivo) *on-line* que interligou pessoas a negócios, que segundo Martins e Silva (2014) pode ser caracterizado como:

[..] o *crowdfunding* ou financiamento coletivo conecta diretamente, por meio da Internet e das mídias sociais, as pessoas que podem doar, emprestar ou investir dinheiro com aquelas que necessitam deste dinheiro para financiar um projeto ou negócio que desejam realizar, através de pequenas contribuições de um grande número de indivíduos, que, juntos, de forma anônima, formam a massa crítica para viabilizá-los. (MARTINS; SILVA, 2014, p. 19-20)

A iniciativa não é nova em sua essência, no entanto, no meio *on-line*, surgiu em torno de 2005, segundo o portal Draft (ALVES, 2015), e é atualmente uma das formas mais famosas de financiamento para projetos de diversos temas e modalidades, bastante acessível tanto para o idealizador do projeto quanto para o público investidor que, em geral, é formado por pessoas físicas que podem garantir algum tipo de recompensa, dependendo do valor imputado no projeto. Esse mercado tem crescido bastante nos últimos anos – em comparação com o ano de 2016, o aumento foi de 451%, segundo do *site* da Comissão de Valores Imobiliários (2019), e o meio *on-line* foi o grande facilitador dessa interação, possibilitando a criação, nesse segmento, de várias plataformas que pretendem conectar os interessados e desabrochar negócios.

Ligadas ao conceito de inovação aberta, existem as plataformas 100 Open Startups e 100 Open Techs, que têm como objetivo promover o “*matching*” entre *startups* e projetos de pesquisa com empresas potenciais investidoras no mercado através da avaliação de executivos de grandes empresas, dentro da plataforma, que pretendem colaborar com as iniciativas, como uma consultoria de ideias. Anualmente, elege-se o *ranking* das 100 *open startups* e 100 *open techs* mais atrantes para o mercado corporativo. Os melhores do *ranking* podem participar de eventos de negócios e angariar investimentos com as empresas participantes. O movimento surgiu do Wenovate, uma organização sem fins lucrativos que funciona como uma propagadora do conceito de inovação aberta e promove *workshops* que visam criar cooperação e relacionamento entre empresas, universidades e *startups* para acelerar a inovação do país. Essa ação tem sido bastante produtiva e os números apresentados pela plataforma são muito relevantes para o fomento de projetos e pesquisas.

Figura 1: Números do resultado do 100 Open Techs e do 100 Open Startups, respectivamente



Fonte: 100 OPENTECHS. Print screen da homepage. 2019. Disponível em: <<https://www.opentechs.net/br-pt/#numbers>>. Acesso em: 9 jun. 2019.

1.2. O que é a plataforma de investimentos USP

A plataforma de investimentos USP será um *site* cujo objetivo será divulgar projetos da Universidade de São Paulo – USP, sejam eles frutos de pesquisas desenvolvidas na Universidade ou em projetos empreendedores com ideias inovadoras capazes de contribuir para a comunidade em geral.

Deste modo, a Plataforma de Investimentos USP pretende unificar e facilitar a comunicação entre o mercado potencial investidor e o âmbito universitário, oferecendo divulgação focada apenas em projetos da USP e funcionar como um intermediário, facilitando o processo de investimento.

Tendo isso em conta, neste trabalho vamos analisar a viabilidade do lançamento da Plataforma de Investimentos para a Universidade de São Paulo, realizando um planejamento mercadológico estratégico para a ideia e verificando na íntegra os resultados das aplicações das análises de *marketing*. Pretendemos, além disso, propor nossas conclusões acerca deles, investigando se a ideia possui viabilidade de ser executada em todas as diretrizes para um bom planejamento mercadológico com base nos critérios estipulados por Yanaze (2011): viabilidade mercadológica, econômica, financeira e patrimonial, expressando suas

fragilidades, potencialidades para realização na prática e seus possíveis desdobramentos.

É importante destacar que até a data de desenvolvimento e entrega deste trabalho de conclusão de curso, nenhuma universidade pública brasileira possui uma plataforma semelhante à proposta neste trabalho.

1.3. A ideia da plataforma de investimentos

No ano de 2016, realizei um projeto de iniciação científica no Projeto Iris – Incubadora de Talentos, sob a orientação do professor Luiz Guilherme de Carvalho Antunes (Luli), mestre e PhD em Comunicação Digital. A iniciação científica consistia em ter uma ideia inovadora, propondo uma solução para problemas próximos ao cotidiano do estudante e realizar o seu desenvolvimento com foco na experiência do usuário (*user experience*) e *design thinking*, de forma a propor a criação de uma plataforma funcional para os usuários, com ênfase no *design* em detrimento do viés mercadológico.

A pesquisa me levou a refletir sobre a própria Iris e que proporcionar investimentos para ideias que poderiam surgir dali seria um ótimo propósito, dado que os fomentos governamentais e federais não conseguem suprir toda a demanda de projetos e pesquisas desenvolvidos na USP. Projetos e pesquisas precisam de insumos básicos contínuos para existir e evoluir, o que não é tão simples de se conseguir no âmbito público, pois geram uma série de processos burocráticos, muitas vezes desnecessários, que atrasam o processo e desanimam seus participantes. Assim, a ideia foi desenvolvida tendo como norte principal os três fatores a seguir:

Entidades da USP: o dia a dia na incubadora evidenciou que às vezes faltavam insumos básicos, como internet de qualidade, computadores, materiais de apoio tais quais papel, canetas, quadros, sala utilizável para as necessidades do iniciativa, entre outros, dificultando o andamento do projeto. A investigação desse problema resultou na realização de uma pesquisa qualitativa com algumas entidades da USP para averiguar se esse problema se estendia pela Universidade toda – falaremos dela mais adiante neste estudo.

Cabe, antes de prosseguir com a discussão, uma breve explicação: entendemos como entidade USP neste trabalho toda instituição dentro da USP advinda de grupos estudantis que tenham como finalidade a produção de projetos, sejam eles perenes ou delimitados a períodos pré-determinados, sob ou sem orientação de professores, bem como projetos de pesquisa regulares da Universidade com orientação de professores titulares, como projetos

para fins de entretenimento e participação estudantil. Alguns exemplos que podem ilustrar essa definição são: atléticas da USP, empresas juniores, Núcleo de Empreendedorismo da USP, 4C (Centro de Comunicação e Ciências Cognitivas)¹, Geic (Grupo de Estudos da Imagem na Comunicação)², entre outros grupos diversos espalhados pela Universidade de São Paulo, dentro de todas as suas Escolas, Faculdades e Institutos.

Baixo Investimento Público em órgãos que colaboram para o fomento da pesquisa e Inovação nas Universidades: vê-se recorrentemente na mídia, vários cortes em investimentos fundamentais para as Universidades públicas, o mais recente deles foi referente a CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - que tem como principais atribuições fomentar a pesquisa científica e tecnológica e incentivar a formação de pesquisadores brasileiros. O presidente do conselho, Mario Neto Borges, em matéria³ divulgada pelo portal de notícias, O Globo, do dia 09/08/2018, confirmou a perda de cerca de R\$400 milhões em recursos para 2019, caso a proposta de orçamento do governo Temer seja mantida e aprovada. A redução drástica na verba destinada ao conselho pode acarretar consequências ruins para em torno de 80 mil bolsista e 5 mil projetos apoiados pela instituição. Além da CNPq a Capes e a Finep também tiveram cortes abruptos em seus orçamentos para 2019, também de acordo com a mesma matéria divulgada no dia 09/08/2018 pelo portal de notícias, O Globo.

O próprio orçamento da Universidade de São Paulo apesar de a previsão ser para maior do que foi em 2018, em torno de 0,6 bilhões a mais de acordo com a matéria⁴ divulgada pelo Jornal da USP em 11/12/2018, no entanto grande parte do valor é gasta em outras

¹ Pesquisas e Publicações ECA USP. Disponível em: <<http://www2.eca.usp.br/crp/grupos-de-pesquisa-e-publicacoes/4c/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

² Pesquisas e Publicações ECA USP. Disponível em: <<http://www3.eca.usp.br/pesquisa/grupos/crp/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

³ CNPq e Finep alertam para possível corte de bolsas e investimentos em 2019, O Globo, 09/08/2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/sociedade/ciencia/cnpq-finep-alertam-para-possivel-corte-de-bolsas-investimentos-em-2019-22964204>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

⁴ Conselho Universitário aprova orçamento da Universidade para 2019, Jornal da USP, 11/12/2019. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/institucional/conselho-universitario-aprova-orcamento-da-universidade-para-2019/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

necessidades essenciais para existência da USP, como pagamento de salários, auxílio permanência, construções e reformas o que acaba por não sobrar muito para o investimento em projetos e pesquisas que contam com apoios da CNPq, Finep, Capes e Fapesp. As três primeiras, com cortes anunciados para este ano, o que causa reflexos negativo para todo ecossistema desenvolvido na Universidade, da inovações e descobertas que podem ser cruciais para a população.

Burocracia, baixa divulgação e unicidade na comunicação de projetos: a USP é muito grande e conta com mais de 50 entidades entre escolas, faculdades e institutos somados (USP, [s.d.]). Apesar de a instituição ter um *site* único e que reúne todo os seus *campi* e instituições em subpáginas, as informações estão dispersas dentre suas unidades, o que dificulta a busca de projetos e pesquisas, tornando a jornada de usuário de um potencial investidor bastante complicada, pois, até o momento, não existe nenhuma plataforma dentro do próprio *site* da USP ou fora dele que reúna todos os projetos da Universidade. É preciso procurar por *campus* e/ou faculdade, escola ou instituto e buscar a informação sobre projetos e pesquisas nas páginas das entidades, o que não traz nenhuma visibilidade imediata para quem busca por esses assuntos e torna o processo maçante.

Dentro do *site* da Agência USP de Inovação (Auspin)⁵, que está hospedado no *site* da USP, existe o portal Solus⁶, uma iniciativa que pretende reunir os agentes dentro da Universidade ligados a projetos de pesquisas como laboratórios, entidades estudantis, programas de fomento etc. No entanto, a busca ainda é prejudicada por girar em torno dos agentes e não dos projetos. Existem, é claro, outras formas de comunicação que as próprias entidades USP utilizam para a divulgação, como redes sociais, *sites* próprios, publicações em portais, jornais e revistas. Através desses meios, acabam chegando aos olhos de algum investidor interessado naquele assunto em específico, no entanto, esse método é pouco prático e os projetos e pesquisas perdem público investidor por essa dificuldade de comunicação. Além disso, há formas de se investir na Universidade que envolvem alguns processos burocráticos e, muitas vezes, esses passos e processos não estão claros e demandam muito tempo para serem solucionados, o que pode afastar o interesse do investidor.

Atualmente a instituição dentro da Universidade de São Paulo que lida com o assunto

⁵ Agência USP de Inovação. Disponível em: <<http://www.inovacao.usp.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

⁶ Portal Solus. Disponível em: <<http://solus.inovacao.usp.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

do investimento privado é a Agência USP de Inovação. Sua página dentro do *site* da USP conta com divulgação de parcerias firmadas, projetos já em andamento, divulgação de bolsas e oportunidades patrocinadas para o desenvolvimento de ideais, mas não traz os projetos que existem na USP de forma unificada, de modo que possam ser buscados rapidamente, por categorias. Conta, assim, com apenas um *link* para o portal Solus, o qual não apresenta projetos, como mencionado anteriormente.

Desse modo, para que possa criar uma conexão com projetos e pesquisas USP, o investidor precisa preencher um formulário com seus interesses de demanda para que a Auspin possa procurar e identificar pesquisadores que tenham uma linha igual ou semelhante para poder entrar em contato, firmar os processos burocráticos de documentação e concretizar a parceria de investimento.

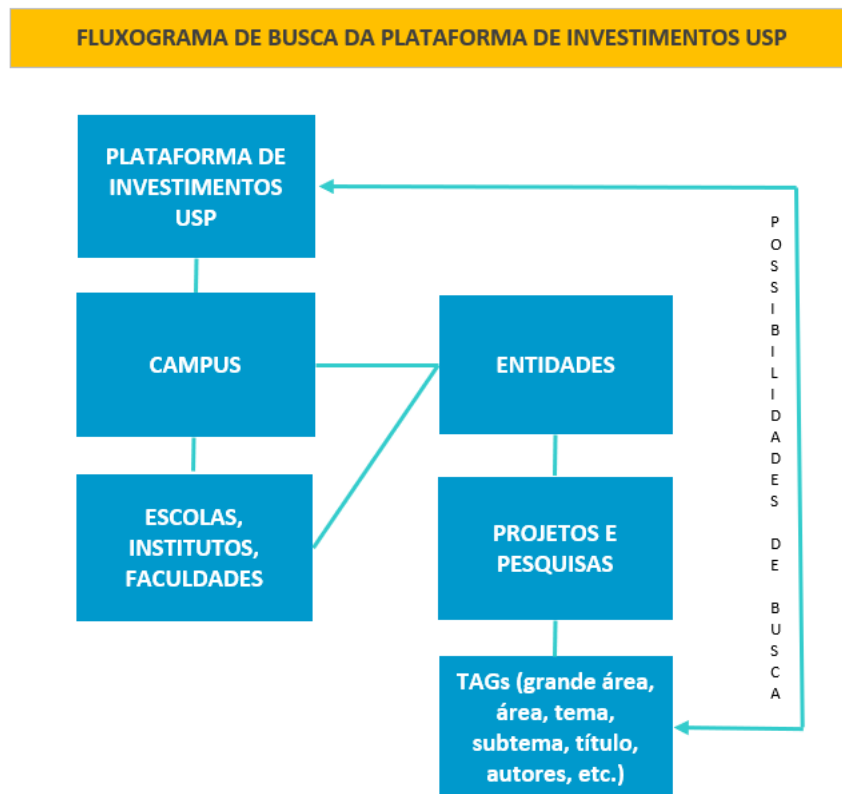
Resumindo, fica claro que o investidor precisa despende tempo e trabalho muito maiores do que o ideal para encontrar e firmar uma parceria de investimento com a USP e os seus projetos e pesquisas.

1.4. Como a plataforma de investimentos USP funcionará

A proposta do projeto da Plataforma de Investimentos USP é planejar e desenvolver uma plataforma *on-line* que possibilite às entidades USP cadastrarem seus projetos de inovação e pesquisa para facilitar a busca por parte de potenciais investidores, mitigando os processos de cadastro e espera aos quais até então estão submetidos. O *site* terá a identidade visual própria da plataforma de investimentos, com a devida comunicação vinculada à identidade da USP para enfatizar que os projetos cadastrados ali advêm da Universidade – no entanto, para que a comunicação seja mais efetiva, é importante que ela tenha uma divulgação desvinculada do *site* da USP, para facilitar a busca de informação e apresentar a sua funcionalidade intrínseca.

A plataforma de investimentos contará com o cadastro ativo pelas entidades USP e será segmentado com diversas formas de busca, destacados na figura a seguir:

Figura 2: Fluxograma de busca da Plataforma de Investimentos USP



Fonte: autoria própria

A plataforma contará com um *design* bem parecido com o dos *sites* de *crowdfunding*, como Kickstarter e Catarse, com uma jornada de usuário bem intuitiva e simplificada. Ao entrar na seção dos projetos disponíveis, o investidor poderá visualizar o escopo da proposta (resumo e objetivos), materiais publicados e já disponíveis da pesquisa, modalidades de investimentos que podem ser aplicadas àquela oportunidade, segundo o guia⁷ de colaboração USP + Empresas, e o resumo de vantagens que a empresa terá ao realizar o investimento. Assim, ao clicar no botão “investir”, terá acesso a uma agenda para marcar um horário com a entidade/projeto de pesquisa de sua escolha com intermediação da Agência USP de Inovação para a efetivação dos contratos e trâmites necessários para firmar a parceria.

1.5. Vantagens da plataforma de investimentos USP

⁷ Guia de colaboração USP + Empresas. Disponível em: <<http://www.inovacao.usp.br/wp-content/uploads/sites/300/2017/10/guia-usp-folder.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

Para o investidor, as vantagens serão:

- praticidade: facilidade na busca de projetos do interesse da empresa com maior credibilidade dentro do escopo acordado e que já estão sendo desenvolvidos pela Universidade;
- economia de tempo: maior agilidade no agendamento e alinhamento entre as partes, reduzindo o tempo para o fechamento de contratos;
- segurança: segurança para o investidor/empresa que está investindo no projeto e poderá acompanhá-lo de perto e receber relatórios necessários do escopo acordado pela própria plataforma e assegurados pelos contratos firmados com a Universidade/Entidade USP;
- benefícios: no escopo do próprio projeto haverá benefícios tangíveis e intangíveis para o investidor, dependendo da modalidade de investimento escolhido por ele, dentre os quais podemos destacar alguns:
 - comunicação positiva da empresa com o mercado consumidor;
 - incentivos fiscais para empresas investidoras⁸;
 - diminuição de gastos no custeio de pesquisas necessárias para o desenvolvimento da organização.

Para a USP, suas entidades, seus pesquisadores e alunos:

- atratividade: melhora da comunicação e divulgação de projetos, facilitando sua visibilidade para o mercado investidor, com consequente aumento do interesse por parte das empresas no investimento;
- financiamento: verba para custeio dos projetos, possibilitando que eles sejam executados mais facilmente e de forma mais eficiente, reduzindo as barreiras para a sua progressão;

⁸ NAZARENO, Cláudio. **As mudanças promovidas pela Lei n. 13.243, de 11 de janeiro de 2016 (novo marco legal de ciência, tecnologia e inovação) e seus impactos no setor**. 2016. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/estudos-e-notas-tecnicas/publicacoes-da-consultoria-legislativa/areas-da-conle/tema11/2016_7581_mudancas-promovidas-pela-lei-13-243-marco-legal-cti-claudio-nazareno>. Acesso em: 10 jun. 2019.

- reconhecimento: melhora do currículo dos pesquisadores, entidades e da própria Universidade de São Paulo, colaborando para que ela esteja em foco no desenvolvimento tecnológico e cultural do Brasil.

2. ANÁLISE INICIAL

Segundo Yanaze (2011), a análise dos *inputs*, *throughputs* e *outputs* é necessária para iniciar o negócio e manter o seu funcionamento competitivo no mercado.

2.1. Análise preliminar do processo sistêmico

2.1.1. *Inputs*

- **Investimento:** o investimento inicial⁹ apenas para a criação do aplicativo é de aproximadamente R\$ 21.254,00, considerando um *site* responsivo, com mais de oito telas, incluindo cadastro, *login*, código próprio, API¹⁰ e *design* totalmente personalizado para as necessidades dos usuários. Além disso, outros custos podem ser incorporados para a Plataforma de Investimentos USP, como veremos adiante, quando falarmos sobre o orçamento. O Catarse, um dos concorrentes da Plataforma de Investimentos USP, quando foi criado, em 2011, teve um investimento inicial de aproximadamente 55 mil reais, de acordo com o portal Draf (CASTRO, 2014). O responsável pelo desenvolvimento da plataforma web, inicialmente, foi um de seus sócios, que depois se afastou do projeto.
- **Estrutura física:** é necessário um espaço de escritório gerencial e salas para uma pequena equipe de programadores e intermediadores do projeto, que pode ser oferecida pela própria Universidade, pois a Plataforma de Investimentos USP pretende se uma iniciativa da própria Agência USP de inovação.
- **Recursos humanos:** a equipe de pessoas da plataforma de Investimentos USP

⁹ Orçamento realizado no portal ¿Cuánto cuesta un sitio web?. Disponível em: <<https://www.quantocustausite.co/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

¹⁰ Application Programming Interface.

será baseada em quatro pilares: desenvolvimento e manutenção; coordenação e gerenciamento; comunicação e publicidade e intermediação legal, conforme tabela a seguir.

Tabela 1: Quadro de funcionários para a criação, manutenção e andamento da Plataforma de Investimentos USP

Auspín – Agência USP de Inovação			
PILARES	QUANTIDADE	ESPECIALIDADE	MODO DE CONTRATAÇÃO
Desenvolvimento e manutenção	2	Programadores <i>web</i>	Estágio USP
	1	<i>Web designer</i> ou <i>designer</i>	Estágio USP
	1	Assistente	Estágio USP
Coordenação e gerenciamento: projetos	1	Gerente de projetos	Quadro Auspín - Nova contratação CLT
	3	Atendimento – entidade e empresas	Estágio USP
Comunicação e publicidade	1	<i>Marketing/publicitário</i>	Estágio USP
	1	<i>Designer</i> publicitário	Estágio USP
	1	Relações públicas	Estágio USP
Intermediação legal: jurídica e financeira	Equipe	Auspín	Quadro de Funcionários já existente na Auspín
	1	Advogado com AOB	Quadro Auspín – Nova contratação CLT
	1	Assistente de advocacia	Estágio USP
	1	Contador	Estágio USP
	1	Administrador	Estágio USP

Fonte: autoria própria

A tabela anterior representa bem a necessidade de recursos humanos para a Plataforma de Investimentos USP e que ela pode ser facilmente suprida por programas de estágio da própria Universidade ou até pelo programa PUB¹¹, que promove incentivo a projetos de pesquisa dentro da USP, oferecendo bolsas de até R\$ 400,00 por estudante.

¹¹ Programa Unificado de Bolsas. Disponível em: <<http://www.prg.usp.br/?p=21904>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

- **Sistema de Informação:** trata-se da própria Plataforma de Investimentos USP que será desenvolvida.
- **Infraestrutura de tecnologia:** serão necessários computadores, tela, projetor, TV e demais itens de tecnologia necessários a um ambiente de escritório no qual se possam realizar reuniões e se fazer apresentações, além da infraestrutura necessária para o dia a dia de trabalho.
- **Comunicação e publicidade:** será realizada inicialmente uma campanha publicitária para o lançamento do produto Plataforma de Investimentos USP, mostrando seus benefícios e funcionalidades para seu público em potencial.

2.1.2. Throughputs

- **Sistemas gerenciais:** como vimos na tabela anterior, a Plataforma de investimentos USP será administrada pela Agência USP de Inovação, com os respectivos recursos humanos descritos, sendo eles dedicados ao projeto e ao andamento da plataforma, bem como a seus demais desdobramentos. Assim, além de criar a plataforma unificada, o projeto também proporcionará oportunidades de trabalho para os próprios estudantes da Universidade, contribuindo para sua formação e para o desenvolvimento de experiências nas suas respectivas áreas de atuação.
- **Processos:** após sua implementação, a Plataforma de Investimentos USP poderá ter a sua distribuição de áreas reestruturada e até sofrer expansão, entretanto, num primeiro momento, os recursos alocados em sua criação, segundo os *outputs* do projeto, estarão distribuídos da forma apresentada na tabela 1 e geridos pela Agência USP de Inovação.
- **Clima organizacional:** em sua fase inicial de implementação, é necessário que o projeto seja multidisciplinar contando com desenvolvimento e tomada de decisão linear entre os membros da equipe da Plataforma de Investimentos USP, sempre embasados em análises e pesquisas em prol do próprio projeto, de modo a fomentar o desenvolvimento dos estudantes que se dedicarão à sua execução, proporcionando aprendizado, experiência e pensamento crítico para tomar decisões coerentes.

2.1.3. Outputs

- **Produto e serviço:** o produto e o serviço oferecido pela instituição é a Plataforma de

Investimentos USP, que oferece facilidade na busca de projetos por potenciais investidores, melhorando a comunicação entre empresas e a USP e mitigando o tempo de resposta para o fechamento de parcerias e investimento. Além disso, a Universidade terá com a plataforma maior visibilidade e reconhecimento às suas entidades e seus projetos, aumentando potencialmente as chances de receber incentivos e investimento por parte de empresas. As consequências naturais disso são a promoção de uma melhor execução dos projetos, reconhecimento, experiência e até mesmo a possibilidade de lucro posterior.

- **Preço:** a Plataforma será gratuita para utilização, pois a ideia é que ela seja desenvolvida pela própria USP como um projeto da Agência USP de Inovação. O projeto só pagará alguma taxa se receber efetivamente um investimento que ultrapasse valor de R\$99.999,99.
- **Vendas:** não existe ponto de vendas para a Plataforma de Investimentos USP, mas o seu canal direto é a própria página da plataforma, que tem como objetivo “vender” os projetos nela divulgados para que possam ser obtidos investimentos privados para a sua melhor realização.
- **Comunicação:** como um primeiro passo, será realizada uma campanha publicitária, inicialmente com o objetivo de que as entidades USP e seus projeto de pesquisa cadastrem-se na plataforma para que ela comece a desenvolver sua base de dados. Para isso, a comunicação apresentará as funcionalidades da plataforma e seu diferencial. Como um segundo passo, será estudada uma estratégia comunicativa para o mercado potencial investidor com o objetivo de se cumprir o investimento para projetos USP.

3. AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO EMPRESA-MERCADO

3.1. Empresa

3.1.1. Potencial

- **Oferta de produtos e serviços:** a Plataforma de Investimento USP oferta um serviço que tanto beneficia e facilita o investimento em projetos USP como oferta vantagens a empresas que buscam ao investir na Universidade, seja pela praticidade, comodidade ou pela redução no tempo de resposta dos trâmites para

validar uma possível parceria. A Plataforma possui grande potencial para ofertar projetos USP, tendo em vista que eles serão imputados nela por seus próprios idealizadores, de modo a abrir o leque de interesses das empresas. A questão do serviço tange à sua equipe de gerenciamento, contando inclusive com um time jurídico e financeiro, conforme descrito na tabela 1, para o atendimento pós-plataforma. Ela será focada em agilidade, na pesquisa e na busca de soluções que possam mitigar a burocracia no fechamento de contratos, assim como na oferta de mais atributos tangíveis às empresas investidoras.

- **Definição de preços mínimos e de condições de pagamento:** a Plataforma de Investimentos USP não requer pagamento fixo para a sua utilização e pretende ser um recurso da própria Universidade com intermediação realizada pela Agência USP de Inovação. Assim, a cada investimento firmado na Plataforma, pode-se receber entre 0,5% a 1% (porcentagem máxima) do total do investimento efetivado, conforme a tabela a seguir:

Tabela 2: Taxas sobre os valores investidos através da Plataforma de investimentos USP

POLÍTICA DE TAXAS SOBRE O INVESTIMENTO	
Valores	Taxas
Até R\$99.999,99	Estão isentos de qualquer taxa
De R\$100.000,00 a R\$999.999,99	Pagam 0,5% do total recebido para o investimento
A partir de R\$1.000.000,00	Pagam 1% do total recebido para o investimento
*Caso o investimento seja efetivado em etapas (meses, bimestres, semestres etc.), a Plataforma também receberá as taxas em etapas.	

Fonte: autoria própria

A taxa servirá para a manutenção e a expansão da Plataforma de Investimentos, melhora no sistema, aumento da equipe, pesquisas e desenvolvimento de soluções que contribuam para o avanço do processo e redução de burocracias. Além disso, após um tempo, a própria plataforma pode adquirir capital para investir em projetos que não sejam tão visados por empresas. Isso contribuirá para o fomento dos projetos de um modo mais abrangente e gerará ainda mais valor para a USP, já que seu orçamento anual não supre a

necessidade de todos os projetos, uma vez que mais de 80% são destinados para o pagamento do quadro de funcionários (CRUZ, 2019) e mais uma boa parcela, para a manutenção e o funcionamento do ambiente universitário.

- **Abrangência territorial e demográfica das vendas, distribuição de investimentos e comunicação:** o núcleo de desenvolvimento e recursos humanos proposto estará concentrado no *campus* São Paulo, na Cidade Universitária. Apesar disso, a Plataforma de Investimentos USP apresentará uma ótima abrangência tanto no meio *on-line* quanto *off-line*, já que a plataforma está livre de barreiras físicas *on-line*, permitindo que entidades USP e projetos de pesquisa de todos os *campi* possam se cadastrar. O processo pós-plataforma pode ser efetivado no *campus* São Paulo, dado que é a cidade com um dos maiores polos empresariais do Brasil, 1^a no *ranking* de maior quantidade de empresas ativas, segundo o portal Empresômetro ([s.d.]). A Agência USP de Inovação é presente em todos os *campi* da USP e, com o crescimento da iniciativa e de seus recursos, pode ser estudado o desenvolvimento em cada *campus* de núcleos representativos da Plataforma de Investimentos USP para quebrar ainda mais eventuais barreiras físicas que possam surgir.

A comunicação será *on-line* e focada em todos os *campi* da USP, o que também pode minimizar barreiras físicas para o alcance da base de projetos necessários para o início da empreitada.

3.1.2. Necessidades

- **Investimento:** para a criação da Plataforma de Investimentos USP, haverá inicialmente a necessidade de investimento por parte da USP com intermediação da Agência USP de Inovação para custear a sua criação e equipe. O orçamento estimado do valor necessário para a sua existência e início da operação serão apresentados no item 14.1 deste trabalho.
- **Volume de cadastros:** a Plataforma de Investimentos USP tem a necessidade inicial de adquirir um determinado volume de projetos para se tornar mais atrativa para o mercado investidor. Assim, é necessário divulgar e incentivar todos os projetos e pesquisas dos *campi* USP para alimentar a plataforma de modo que ela tenha uma gama diversa de material.

- **Comunicação efetiva e integrada:** é necessário que inicialmente ocorra uma campanha ativa para USP em geral, comunicando o lançamento da Plataforma, apresentando suas funcionalidades e incentivando que os idealizadores dos projetos se cadastrem, como veremos mais pormenorizadamente quando falarmos sobre as estratégias, no item 13 deste trabalho. Além disso, após sua consolidação com uma vasta gama de projetos, é necessária uma comunicação assertiva com as empresas pra expansão da base de potenciais investidores para o conhecimento da plataforma e incentivo para o investimento.

3.1.3. Expectativas

- **Participação no mercado-alvo:** com o lançamento da Plataforma de Investimentos USP, tem-se a expectativa de atingir todos os projetos e pesquisas dentro da Universidade para que todos estejam cadastrados na Plataforma, o que é essencial para a sua sobrevivência. Após esse primeiro passo, também se tem a expectativa no aumento da demanda por parte de empresas investidoras em projetos USP, pela simplificação na busca, contato e acordos de contrato. A ideia é simplificar a jornada do investidor na demanda que já existe para investimentos em projetos da Universidade e, conseqüentemente, aumentar o interesse por parte das empresas em buscar projetos para investimento na Plataforma.
- **Margem de lucro:** inicialmente a plataforma passará por um processo de cadastro de projetos para que se torne atrativa, então o “lucro” só será percebido após a consolidação da Plataforma, com projetos atualizados e ativos. Desse ponto se passa à fase de atratividade do investidor e de angariação de investimentos. Por tanto, até os três primeiros anos da empreitada, não se tem uma expectativa fundada de lucro para a Plataforma de Investimentos USP.
- **Abrangência territorial e demográfica das vendas:** a expectativa é de que a Plataforma de Investimentos USP possa contar com um núcleo em cada *campus*, para reduzir barreiras que possam afetar fechamento de contratos e o processo pós-plataforma, no entanto, também se tem em mente que essa ação só será melhor executada a partir da consolidação da Plataforma.

3.2. Mercado alvo

3.2.1. Potencial

- **Investidores:** em matéria publicada pela Revista PIB de 2018, podemos verificar nitidamente a parceria entre empresas e a Universidade:

[...] Embora o muro que separa universidades e empresas na área da inovação continue de pé no Brasil, buracos vêm sendo abertos com frequência, cada vez maiores, permitindo que as duas frentes se mesquem, com excelentes resultados. Na própria USP, 5% dos recursos que financiam pesquisas vêm, atualmente, de empresas. “Não está muito fora dos padrões dos Estados Unidos, onde 12 universidades estão acima dos 12% e 500 ficam abaixo”, observa Brito Cruz, o diretor científico da Fapesp. A Agência USP de Inovação analisa, a cada ano, 150 novas propostas de pesquisa em parceria com empresas. “Tomamos várias iniciativas para conscientizar os pesquisadores de que contribuir com a inovação no país não é opção, é obrigação”, diz o professor Vanderlei Bagnato, coordenador da AUSPIN. Uma parceria recente firmada pela agência com a Natura resultou na criação do Centro de Pesquisa em Bem-Estar e Comportamento Humano, instalado no Instituto de Psicologia. Outra, com a Shell, criou o Centro de Pesquisa para Inovação em Gás Natural, situado na Poli, com 174 pesquisadores e orçamento de 110 milhões de reais nos primeiros cinco anos de operação. Outra parceria envolvendo a Poli foi capitaneada pelo IPT – Instituto de Pesquisa Tecnológica do estado de São Paulo – e a Gerdau, a maior produtora de aços longos das Américas. Até a década de 90, as atualizações tecnológicas na área de cilindros de laminação da empresa provinham basicamente da aquisição de tecnologia de terceiros. Quando isso deixou de fazer sentido, a Gerdau partiu para outra solução. Um dos objetivos era desenvolver soluções próprias nas áreas de desgaste a quente e oxidação. Bem-sucedida, a parceria com o IPT e a Poli resultou num pedido de patente de invenção depositado pela empresa em 11 países, entre os quais EUA, Suécia e China. (É hora..., 2018, p. 27- 28.)

Com esta matéria, divulgada recentemente na revista PIB, percebe-se que a USP já possui demanda de empresas interessadas em projetos e pesquisas com cunho inovador e que possam promover benefícios a longo prazo para empresas. Vê-se que o enfoque maior é dado a áreas como engenharia, medicina, biomedicina e farmácia. Assim, o público-alvo da plataforma será, resumidamente, o de empresas com criação e/ou expansão de seus polos de pesquisa e que queiram soluções efetivas para problemas, que possam ser replicadas, reduzir custos e gerar patentes tecnológicas, trazendo diferenciais competitivos para si frente ao mercado concorrente.

- **Projetos e pesquisas:** atualmente na USP, segundo a página¹² da Pró-reitora de Pesquisa, existem mais de 1.600 grupos de pesquisas certificados no Diretório de Grupos de Pesquisa CNPq, isso fora as entidades e projetos que não recebem o fomento dessa instituição. E, dentro de cada uma desses grupos e entidades, existe mais uma quantidade considerável de projetos que estão em estudo e desenvolvimento. Assim, hoje é difícil mensurar a quantidade exata de propostas espalhadas pela Universidade de São Paulo, embora a Agência USP de Inovação tenha tentado de algum modo juntá-las em um só lugar, através do Portal Solus. No *site*¹³ existem: Entidades Estudantis, Empresas (empresas criadas por alunos e ex-alunos USP), D&I (laboratórios, organizações e programas que atuam com desenvolvimento e inovação), Incubadoras e Parques Tecnológicos, Ideação e Viabilidade (programas de fomento e desenvolvimento de projetos e *startups*), Espaços e Coworking e os Agentes Institucionais (órgãos dentro da USP que atuam no incentivo do empreendedorismo). Apesar de cada iniciativa cadastrada contar com um resumo e ter campos de busca na página para nortear as áreas de atuação de cada iniciativa, como o portal não recebe cadastros dos projetos em si, ainda há a dificuldade de busca por empresas interessadas, que precisam clicar em cada aba, ir para a página de destino e lá saber mais sobre a iniciativa de seu interesse e encontrar os devidos projetos, se existirem. Além disso, a comunicação da plataforma está vinculada ao *site* da Agência USP de Inovação, o qual, por sua vez, está dentro do *site* da USP, o que o torna bastante difícil de ser encontrado, se quem o busca não souber seu nome. A linguagem do portal também está muito amarrada a termos que se utilizam apenas dentro na Universidade, o que dificulta o entendimento e busca pelo usuário investidor que não tem contato com esse meio.

Percebe-se, portanto, uma vasta gama de projetos que estão escondidos e espalhados pela Universidade. Na Plataforma de Investimentos USP, todos poderiam ser cadastrados e facilmente disponíveis.

¹²Grupos de Pesquisa CNPq. Disponível em: <<https://prp.usp.br/grupos-de-pesquisa-cnpq/>>

¹³ Portal Solus. Disponível em: <<http://solus.inovacao.usp.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

3.2.2. Necessidades e expectativas

- **Investidor:** a necessidade da empresa investidora é ter praticidade para a busca de projetos, comodidade para escolha da área de investimento e personalização da iniciativa a suas necessidades e *gaps* presentes em sua instituição, que devem se valer de pesquisas ativas para sanar ou melhorar problemas. Dessa forma, atualmente, a expectativa do investidor é positiva em relação à parceria com a Universidade, que pode auxiliar nessas resoluções, no entanto, o processo, por ser moroso e demorado, principalmente na busca por informação, torna sua expectativa negativa e pode afastar seu desejo pelo investimento.

Uma alternativa para empresas potenciais investidoras poderia ser abrir seu próprio centro de pesquisa ou custear os serviços de outra empresa com esse enfoque, no entanto, também é um trabalho árduo e que pode custar bem mais dinheiro do que uma parceria com uma Universidade.

- **Projetos e pesquisas:** as necessidades para os projetos e pesquisas na USP são ter insumos, estrutura e fomento para a realização de pesquisas desde sua fase inicial à sua conclusão, sem ter pausas ou atrasos por falta de verba. Conseguir-lo seria de grande contribuição para a formação dos pesquisadores e poderia trazer grande reconhecimento para a Universidade de São Paulo. A expectativa é, em geral, baixa para projetos de pesquisa, já que as agências de fomento CNPq, Capes, Finep, entre outras, têm previsão de receber cortes orçamentários abruptos para 2019.

Com os insumos governamentais prevendo redução, uma alternativa para os projetos seriam as plataformas digitais para investimento, como Catarse, Kikante, Benfeitoria, Vaquinha, 100 Opens *Startups* e 100 Open Techs, que podem englobar alguns projetos nascidos na USP. No entanto, possuir uma plataforma exclusiva da Universidade pode acelerar o processo dos projetos e pesquisa da instituição, já quem tem como um dos objetivos promover o próprio meio universitário que está ativo a todo momento, não dependendo de avaliações externa, colocação ou de engajar um número grande de pessoas para possuir investimento. A USP, por si só, já tem um grande renome no mercado, sendo considerada pelo QS World University Rankings (2019) a segunda melhor universidade da América Latina em 2019.

3.3. Conclusão

Com o exposto, vê-se que existem necessidades e expectativas de mercado que não são totalmente atendidas tanto para empresas investidoras quanto para projetos e pesquisas da USP. Assim, há espaço para que a Plataforma de Investimentos possa atuar, amenizando essas necessidades e aumentando a expectativa do segmento.

4. PLANO

4.1 Objetivos preliminares

O objetivo da Plataforma de Investimentos USP é funcionar como facilitador e intermediador de todos os investimentos em projetos e pesquisa da USP, colaborando para a visibilidade da pesquisa e desenvolvimento na Universidade.

4.2. Metas preliminares

O sucesso da empreitada poderá ser medido através da quantidade de usuários (projetos e pesquisas) cadastrados na Plataforma e através do aumento do interesse das empresas na procura da Plataforma para encontrar e efetivar parcerias. Assim, o sucesso total da iniciativa é representado quando todos os projetos e pesquisas da USP estiverem imputados na plataforma e com o aumento gradativo da porcentagem de procura pelos investidores por esse meio para efetivar o investimento.

Em 2017, a USP fechou 90 contratos em parceria com empresas (CANAL USP, 2018), portanto uma das metas preliminares da Plataforma será aumentar, num ano de operação, em pelo menos 30% o número de contratos firmados entre empresas e a Universidade.

4.3. Definição dos produtos e serviços

4.3.1. Função genérica

A missão da plataforma é promover incentivo à cultura de projetos e pesquisas da USP e contribuir para a formação dos alunos e pesquisadores, fazendo do meio universitário

uma ponte para inovação.

Já a visão é aumentar o interesse das empresas no investimento de projetos universitários.

4.3.2. Atributos tangíveis e intangíveis

Atributos tangíveis: com o uso da plataforma, será possível saber a quantidade de todas as iniciativas de projetos e pesquisa presentes na USP, melhorando o fluxo de informação interno e externo. Além disso, será possível fazer análises estatísticas de investimento e saber porcentagens por categorias de projetos, tendo uma informação mais precisa dentro da USP de quais recebem mais investimento a fim de conseguir alocar recursos também para áreas menos visadas.

Para o investidor, o acesso à plataforma pode proporcionar fonte e argumentos (com *cases* de sucesso) para angariar recursos para projetos que podem solucionar *gaps* em sua empresa, reduzindo custos de implementação e trazendo garantia de resultados (econômicos, lançamentos de novas tecnologias, otimização do tempo de produção etc.).

Atributos intangíveis: a Plataforma pode agregar valor às iniciativas e à Universidade e trazer retorno de marca, reputação, classificação elevada para o segmento tanto de projetos quanto da própria USP. Para o investidor, também as intangibilidades são bem parecidas, pois geram valor de marca, podem aumentar a classificação da empresa no segmento e trazem imagem positiva para a iniciativa de um modo geral, colaborando para que as duas partes saiam beneficiadas pela parceria com a intermediação da Plataforma de investimentos USP, agregando confiabilidade, responsividade, empatia etc.

4.4. Classificação do produto

Segundo Yanaze (2011, p. 94), podemos definir o serviço da Plataforma de Investimentos USP como **compra comparada**, cuja definição incluímos a seguir:

[...] são serviços que requerem maior investimento e, conseqüentemente, mais tempo necessário na comparação de preços de preços e benefícios, como a contratação de seguros [...].

A Plataforma de Investimentos USP se trata de um serviço de compra comparada, pois existem variantes, por exemplo: Catarse, Kikante, 100 Open *Startups*, 100 Open Techs, até mesmo o próprio Portal Solus, da Agência USP de Inovação. Em alguns casos,

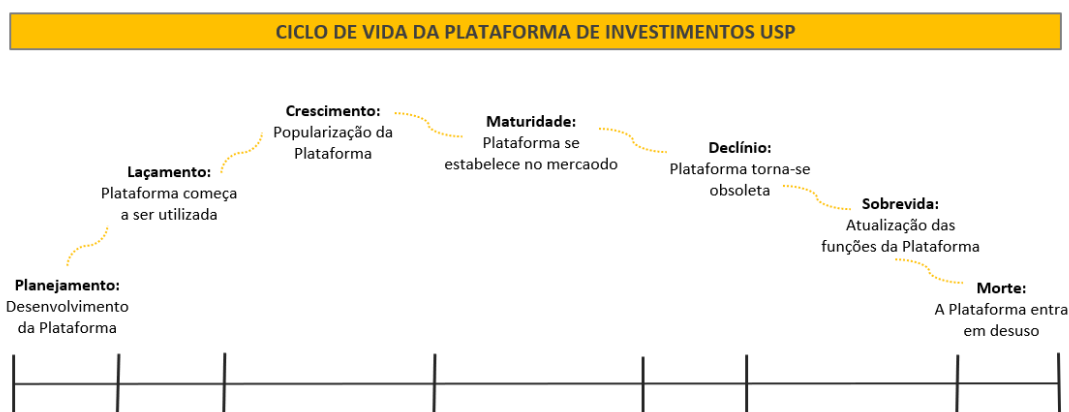
principalmente no do público interno da Universidade, podem-se levar em conta os atributos dos concorrente e verificar se a Plataforma de Investimentos USP é a melhor opção para determinado projeto.

Alguns exemplos de atributos que podem ser levados em conta na hora da escolha são:

- **Visibilidade do projeto:** em qual dos das plataformas é possível ter maior alcance para investimento?
- **Taxas:** em qual plataforma é possível ter a menor taxa a ser paga, o melhor custo – benefício?
- **Segurança/confiabilidade:** essa etapa se vincula ao investidor, está relacionada a ter segurança de que o investimento será bem-sucedido e trará retorno para a organização;
- **Rapidez:** tanto para o projeto quanto para o investidor, qual meio seria o mais rápido para executar um investimento e obter o retorno esperado?

4.5. Ciclo de vida

Figura 3: Representação do ciclo de vida da Plataforma



Fonte: autoria própria

O ciclo de vida da plataforma consiste nos seguintes períodos:

- **Planejamento:** a Plataforma está sendo desenvolvida e seu planejamento está sendo estruturado. Esta é a fase em que a empreitada se encontra atualmente.
- **Lançamento:** a Plataforma é divulgada para seu mercado-alvo. Nesta fase, os cadastros de interesse e a efetivação de investimento começam a surgir.

- **Crescimento:** a Plataforma se dissemina e se populariza diante do *target*. Nesta fase já se começam a perceber fluxos maiores de investimento, possibilitando o reinvestimento na Plataforma e o começo de alocação de verba para projetos menos visados por investidores.
- **Maturidade:** as funções da Plataforma já são conhecidas do público e o seu reconhecimento é visível. Nesta fase, encontra-se o ápice do fluxo de investimentos e o retorno já é consequente, assim começa-se a pensar em novas possibilidades de expansão para a Plataforma.
- **Declínio:** as funções da plataforma podem se tornar ultrapassadas, seja pela concorrência direta ou pelo surgimento de novas necessidades e expectativas no mercado-alvo.
- **Sobrevida:** é necessário promover melhorias tangíveis na Plataforma e aplicar pesquisas para manter-se no mercado.
- **Morte:** a Plataforma entra em desuso, seja por se tornar obsoleta ou pela mudança nos modelos de investimentos e processos que não conseguem mais ser suportados por sua equipe.

5. MATRIZ MULTIFATORIAL

A seguir apresentamos a matriz multifatorial para a Plataforma de Investimentos USP, junto com as justificativas para a decisão dos fatores e subfatores mais relevantes do posicionamento mercadológico gerado após a análise dos indicadores com seus respectivos pesos e notas. Segundo Yanaze (2011), esse é o modelo mais adequado para se analisar a atratividade do mercado, pois leva em consideração vários fatores de análise que podem ser cruciais para o negócio.

5.1. Justificativas

Falaremos de um modo geral da atribuição dos pesos aos fatores e subfatores, como suas devidas explicações, no entanto, as justificativas para as notas estarão nas tabelas sequenciais que foram preenchidas para a obtenção da matriz multifatorial, para que o entendimento seja mais fácil.

6. FATORES DE MERCADO

Para os fatores de mercado foi atribuído maior peso a **potencial de crescimento**, **vulnerabilidade a fatores externos** e **investimento em comunicação**, pois são fatores de maior importância para a Plataforma de Investimentos USP dado que o mercado de plataforma digitais para investimentos tem crescido anualmente e, segundo matéria divulgada pelo portal Gazeta do Povo (PIVA, 2018) plataformas de investimentos coletivo já receberam mais de 40 milhões em projetos. A Iniciativa do 100 Open Techs e 100 Opens *Startups* também se tornou bastante promissora, segundo dados da própria plataforma (100 OPEN TECHS, 2019), são mais de 2.000 contratos assinados entre empresas e projetos – o que precisa ser monitorado para que a Plataforma de Investimentos USP não se torne obsoleta frente à expansão.

Foi atribuído também maior peso à vulnerabilidade do mercado a fatores externos, pois caso ocorram crises, como se está trabalhando com investimento, pode ser algo que retraia empresas a efetivarem parcerias em cenário de recessão econômica. Para investimentos em comunicação também foi atribuído um peso alto, já que as plataformas de investimento existem essencialmente *on-line* e contam com planos de comunicação intensos, também no meio *on-line*. Dessa forma, como a Plataforma de Investimentos USP é nova no mercado, é preciso um bom investimento em comunicação para que se torne conhecida, apesar de seu cenário restrito ser a USP.

Os outros subfatores como volume de vendas, performance do setor, sensibilidade a preço, poder de barganha com clientes e fornecedores e tamanho do mercado também são importantes, contudo, mas menos do que os citados anteriormente, pois a Plataforma precisa monitorar o mercado de plataformas de investimento digitais, embora esteja bem segmentada, uma vez que é específica para Universidade de São Paulo. Ainda não existe um mercado dentro do microambiente da USP que possa ser analisado, mas de qualquer modo o objetivo da Plataforma é colaborar com a demanda já existente de investimentos para USP e aumentá-la, não concorrer com ela.

6.1. Fatores de concorrência

Para os fatores de concorrência foram atribuídos pesos maiores aos: **quantidade de concorrentes**, **tipos de concorrentes** e **grau de concentração**. A quantidade de concorrentes, apesar de o mercado ainda ser pequeno, tem crescido, segundo a plataforma

Draft (ALVES, 2015). Desde que a iniciativa surgiu no Brasil, já houve mais de 80 plataformas. Apesar de, no ano de 2015, terem sobrado apenas 24 plataformas ativas, a qualidade e o valor arrecado por elas aumentou.

Assim, toda essa movimentação precisa ser monitorada pela Plataforma de Investimentos USP para que não se torne obsoleta e não tenha seu núcleo reduzido pela concorrência. O tipo de concorrência também é um fator com bastante importância, pois a ação do 100 Open Techs e 100 Open *Startups*, que funciona de uma forma bem semelhante à Plataforma de Investimentos USP, mas para um segmento de mercado maior e mais geral, pode ser uma ameaça para o valor proposto pela empreitada. O grau de concentração da concorrência também é um fator com peso alto, no entanto ela está bem distribuída até o momento, pelo menos ao que tange à Plataforma de Investimentos USP, dada sua segmentação.

O fator de concorrência informal ficou com peso baixo dentro dos fatores de concorrência, pois os trâmites necessários para se fechar uma parceria com a USP são bem específicos, portanto é difícil que ela aconteça dentro da Instituição. Outros meios, como investidores procurando diretamente a Universidade não são caracterizados como concorrência informal, pois, de qualquer maneira, eles terão que passar por trâmites legais de parceria.

6.2. Fatores econômicos e financeiros

Para fatores econômicos e financeiros foi atribuído maior peso às necessidades de investimentos, dependência política, econômica e política de preços.

As necessidades de investimento para a Plataforma de Investimentos USP tange à sua criação, equipe e manutenção, algo essencial para sua existência, além disso, após sua criação e retorno, ela precisa constantemente de reinvestimento para trazer um melhor serviço e conquistar cada vez mais investimentos para projetos da Universidade.

Para a dependência política e econômica, também foi atribuída uma importância alta, dado que leis para investimentos afetam bastante a Plataforma, sejam de incentivo a investimentos nas áreas de pesquisa, como o novo marco legal da ciência, tecnologia e inovação (NAZARENO, 2016), ou que afastem empresas investidoras de algum modo. Para políticas de preço também foi considerada uma importância alta, no entanto, ela não afeta tanto assim a Plataforma, uma vez que os preços sugeridos para a empreitada estão relativamente abaixo dos propostos pelas plataformas de investimento digitais. Isso se dá pois a Plataforma não

visa ao lucro, mas à sua manutenção e ao reinvestimento em projetos, no entanto o montante arrecadado pode ser muito maior, dado que o investimento advém de pessoa jurídica e não de pessoas físicas. Mesmo assim foi considerado de importância esse valor, pois com mudanças no cenários econômicos talvez ele precise ser revisto.

A taxa de retorno e a utilização média da capacidade produtiva receberam menor importância, pois a Plataforma de Investimentos não pretende gerar lucro em si e sim manter sua operação e colaboração com a própria Universidade. Ela tem grande potencial intrínseco de utilizar sua capacidade máxima, pois conta com o âmbito universitário em seu entorno e pode angariar ajuda multidisciplinar de estudantes da USP.

6.3. Fatores tecnológicos

Para os fatores tecnológicos, foi atribuído maior peso ao investimento em pesquisa, diferenciação tecnológica e à dependência de patentes.

Para investimento em pesquisa foi atribuído um maior peso, pois é um dos escopos da Plataforma de Investimentos USP e algo que é de total importância para o funcionamento e sobrevivência não só da plataforma em si, mas também do seu ecossistema de projetos, sendo esse um de seus maiores valores para o mercado.

Diferenciação tecnológica também recebeu um peso elevado, dado que a inovação é um dos fatores mais significantes para a atratividade do projeto dentro da plataforma e do que pode angariar ainda mais empresas investidoras para USP. Apesar de não ser o escopo intrínseco da própria Plataforma, que está funcionando apenas como intermediária, sabe-se que isso é um dos fatores que pode lhe trazer sucesso.

Dependência de patentes recebeu um valor elevado, pois já é um escopo da própria Agência USP de Inovação proteger o patrimônio intelectual (AUSPIN, [s.d.]) desenvolvido dentro da Universidade, por isso essa ação também será uma consequência da intermediação da plataforma de investimentos USP e pode ser crucial para o seu funcionamento.

Grau de complexidade e de volatilidade de tecnologias receberam pesos menores, apesar de serem importantes, são mais fáceis de controlar, dado também o potencial Universitário no qual a plataforma se encontra.

6.3.1. Fatores do ambiente mercadológico

Foi atribuído maior peso a: **grau de regulamentação, implicações políticas, aceitação com a opinião pública.**

Para grau de regulamentação, foi atribuído um peso maior, pois apesar de existir leis que regulamentam esse tipo de investimento atualmente elas podem mudar tanto para um cenário favorável quando desfavorável, dessa forma é necessário bastante atenção para mudanças. Implicações políticas também recebeu um peso alto, pois elas podem influenciar o meio positiva ou negativamente, tanto em um cenário macro, considerando o país, estado e cidade, quanto do microambiente da Universidade, aliado a movimentos estudantis que podem ver a plataforma como uma ameaça a políticas públicas e entenderem como uma possível brecha para a privatização da USP. Aceitação da opinião pública também recebeu um fator alto, pois aqui também está sendo considerado o microambiente da USP e é necessária uma boa aceitação por parte dessa comunidade (alunos, professores, movimentos estudantis etc.) para que a Plataforma possa operar sem controvérsias.

6.4. Tabelas

Tabela 3: Matriz multifatorial – avaliação final da variável atratividade do mercado

FATORES	PESO
Fatores de Mercado	20%
Fatores de Concorrências	10%
Fatores Econômicos e Financeiros	25%
Fatores Tecnológicos	15%
Fatores do Ambiente Mercadológico	30%
TOTAL	100%

Fonte: autoria própria

Tabela 4: Subfatores por fator – fatores de mercado

1. Fatores de Mercado				
Subfatores	Justificativa da Nota	Nota Ponderada	Peso	Nota
Volume/Vendas totais	Não demanda tanto investimento, pois é um serviço <i>on-line</i> , no entanto tende a crescer.	0,25	5%	5
Potencial de crescimento	O mercado de plataformas digitais para investimento apresenta grande potencial de crescimento.	1,2	15%	8
Performance do setor em comparação ao exercício passado	A performance do setor tem aumentado ao longo dos anos.	0,6	10%	6
Sensibilidade a preço	O mercado ainda não é tão grande em comparação a outros setores, por isso tem menos sensibilidade a preço e está mais ligado a valor.	0,4	5%	8
Poder de barganha com fornecedores	Não exige tanto poder de negociação com fornecedor, pois tem taxas fixas e pagas, normalmente ao atingirem-se as metas.	0,15	5%	3
Poder de negociação dos clientes	Não exige tanto poder de negociação com clientes também por conta das taxas fixas e dos benefícios que cada valor de investimento pode gerar ao financiador.	0,3	5%	6
Vulnerabilidade do mercado a fatores externos	Crises econômicas podem afetar bastante o interesse pelo investimento ou mudanças nos quadros de receita dos investidores.	0,8	20%	4
Investimento em Comunicação	O investimento em comunicação <i>on-line</i> é visto de forma intensa nesse mercado e consegue tem um alcance bem preciso.	2,7	30%	9
Tamanho atual do mercado	O tamanho atual ainda é pequeno no Brasil, apesar de se encontra em expansão.	0,3	5%	6
TOTAL		6,7	100%	

Fonte: autoria própria

Tabela 5: Subfatores por fator – fatores de concorrência

2. Fatores de Concorrência				
Subfatores	Justificativa da Nota	Nota Ponderada	Peso	Nota
Quantidade de concorrentes	A quantidade de concorrentes ainda é baixa nesse mercado, apesar de estar em expansão.	2,1	30%	7
Tipo de concorrência	A concorrência nesse mercado tem aumentado, mas como se baseia em serviços, ainda é possível segmentar e desenvolver novas propostas de ação.	2,7	30%	9
Grau de concentração	A concorrência não está ligada a meios físicos e sim ao <i>on-line</i> , mas está um tanto quanto distribuída na questão de diferenciais competitivos.	2,4	30%	8
Concorrência informal/ilegal	Pode ocorrer em redes sociais, no entanto é bastante difusa, pois não tem fator de propagação das plataformas	0,7	10%	7
TOTAL		7,9	100%	

Fonte: autoria própria

Tabela 6: Subfatores por fator – econômicos e financeiros

3. Fatores Econômicos e Financeiros				
Subfatores	Justificativa da Nota	Nota Ponderada	Peso	Nota
Política de Preços do Setor	A taxa cobrada tem importância, no entanto o valor da propagação da plataforma pode ser maior, dado que normalmente o valor só é cobrado se for atingido a meta de investimento.	1,6	20%	8
Necessidade de Investimentos	É necessário investimento para a criação, equipe e manutenção da plataforma.	1,5	30%	5
Taxa de Retorno	A taxa de retorno deste mercado normalmente só é atingida quando projetos obtêm sucesso. Tem crescido, mas pode flutuar.	0,6	10%	6
Utilização média da capacidade produtiva das empresas atuantes	Normalmente a capacidade produtiva é utilizada completamente, por favorecimento do meio <i>on-line</i> .	0,7	10%	7
Dependência Política e Econômica	Tem dependência política e econômica, pois leis e retração da economia podem ser prejudiciais a esse mercado, por se tratar de investimento.	1,8	30%	6
TOTAL		6,2	100%	

Fonte: autoria própria

Tabela 7: Subfatores por fator – fatores tecnológicos

4. Fatores Tecnológicos				
Subfatores	Justificativa da Nota	Nota Ponderada	Peso	Nota
Grau de Complexidade	O grau de tecnologia para esse tipo de mercado não é alto apesar de estar ligado com o <i>on-line</i> .	0,8	10%	8
Grau de Volatilidade	Volatilidade deste mercado também não é tão grande em relação a tecnologia, pois já é um produto <i>on-line</i> .	1,2	15%	8
Dependência de Patentes	Não tem necessidade intrínsecas de patente esse mercado, mas pode haver a necessidade, dependendo do valor que as empresas querem entregar a seu público.	1,2	20%	6
Investimento em Pesquisa	Não é necessário um investimento intrínseco em pesquisa para esse mercado, mas também dependendo do valor que a empresa deseja reverter a seu público,	2,4	30%	8
Diferenciação Tecnológica	A diferenciação tecnológica não é um diferencial deste mercado, pois seu funcionamento é <i>on-line</i> e simples. No entanto também depende do valor que as empresas querem entregar a seu público.	1,5	25%	6
TOTAL		7,1	100%	

Fonte: autoria própria

Tabela 8: Subfatores por fator – Fatores do Ambiente Mercadológico

5. Fatores do Ambiente Mercadológico				
Subfatores	Justificativa da Nota	Nota Ponderada	Peso	Nota
Grau de regulamentação	O mercado tem sido cada vês mais regulamentado nos últimos anos.	2,1	30%	7
Compatibilidade com tendências sociais	O mercado está totalmente ligado a tendencias sociais atuais, devido ao meio <i>on-line</i> e sua proposta de "ajuda" coletiva.	1,8	20%	9
Aceitação da opinião pública	O mercado tem boa citação da opinião pública de modo geral.	1,05	15%	7
Vulnerabilidade a modismos e sazonalidade	O mercado em seu surgimento poderia estar ligado a modismo, mas com seu crescimento e sucessos tende a quebrar essa impressão.	0,35	5%	7
Implicações políticas	O mercado está bem ligado a implicações políticas por se tratar de investimento o que pode trazer benefícios ou malefícios. Atualmente tem sido beneficiado.	1,8	30%	6
TOTAL		7,1	100%	

Fonte: autoria própria

Tabela 9: Resultados

RESULTADO	TOTAL	PESO	NOTA
Fatores de Mercado	1,34	20%	6,7
Fatores de Concorrências	0,79	10%	7,9
Fatores Econômicos e Financeiros	1,55	25%	6,2
Fatores Tecnológicos	1,065	15%	7,1
Fatores do Ambiente Mercadológico	2,13	30%	7,1
TOTAL	6,875	100%	

Fonte: autoria própria

7. MATRIZ DE CRESCIMENTO E PARTICIPAÇÃO (MCP)

A Plataforma de Investimentos USP, por se tratar de uma iniciativa em projeto, oferecendo serviço de intermediação de investimento, oferece apenas um único produto e, por isso, não é possível desenvolver a matriz MCP da forma convencional, dividida por produtos e sua importância. Para esse caso, foi traçada a matriz baseando-se nos segmentos nos quais a empresa atua e poderá atuar no futuro, conforme se observa na representação a

seguir:

Figura 4: Representação da matriz de participação e crescimento do mercado



Fonte: autoria própria

8. PARTICIPAÇÃO

8.1. Definição da concorrência

No Brasil os concorrentes da Plataforma de Investimentos USP são plataformas digitais que têm como finalidade oferecer investimento, desde as de *crowdfunding*, como o Catarse, Kikante, Bem Feitoria, que, em suma, tem o investimento obtido através de pessoas físicas, com incentivos de “recompensas” que você pode adquirir investindo em determinado projeto, como também em plataformas com o objetivo de conectar investidores empresa (pessoa jurídica) com projetos e pesquisas, como é o caso do 100 Open Techs e do 100 Open Startups, que promovem um *match* entre investidores e projetos, *rankings* com as 100 Open Techs e 100 Open Startups mais atraentes para o mercado investidor e eventos com destaques nas categorias para que possam interagir com as empresas e gerar negócios.

É de extrema complexidade o mapeamento completo de todos os *players* que oferecem como produto uma plataforma de investimentos que conecte projetos a investidores (pessoas físicas, ou jurídicas), uma vez que a maioria deles nasce na forma de

startup e muitas novas empresas chegam ao mercado com o passar do tempo. Entretanto, é possível identificar as maiores plataformas, que já estão consolidadas no mercado, e as que são mais semelhantes à Plataforma de Investimentos USP, podendo, assim, apresentar maior ameaça para empreitada.

8.1.1. Similares

Tabela 10: Similares

Plataforma de Investimentos USP	100 Open Techs	100 Open Startups
<p>A plataforma possibilita que projetos e pesquisas da USP se cadastrem, utilizando o nome do projeto, a área de conhecimento, objetivo, metodologia e autores. Em seguida, potenciais investidores podem também se cadastrar na plataforma e pesquisar por esses campos para encontrar projetos que sejam relevantes para sua empresa. Com o interesse de uma empresa em um projeto, a plataforma tem o intuito de intermediar a viabilização do investimento, reduzindo a burocracia e o tempo de espera ao qual empresa e projetos estão submetidos atualmente para a disponibilização de recursos. Taxas sobre investimentos são cobradas conforme a tabela 2.</p>	<p>As tecnologias para licenciamento são validadas pelos Núcleos de Inovação Tecnológica e cadastradas na plataforma. Em seguida, há um “<i>match</i>” com membros da Rede Corporativa, para determinar interesse nas tecnologias cadastradas. Executivos e Cientistas de P&D de grandes empresas então se reúnem em um evento com pesquisadores e gestores dos NITs das principais universidades. As tecnologias mais promissoras são então apresentadas em novo evento com empresas globais e líderes de outros mercados. Finalmente, os resultados geram o ranking das tecnologias mais promissoras na visão do mercado. Não há dados sobre taxas cobradas sobre investimento.</p>	<p>Oportunidade de conexão e validação da Startup com o mercado. Cadastro da solicitação e demonstração da reputação através de programas em que foi finalista. Rodada de <i>feedback</i> de empreendedores e especialistas, seguida de rodada de <i>feedbacks</i> de mercado. Apresentação da Startup nas Capitais da Inovação da escolha. Possibilidade de participação em FastTrack caso haja investimento Anjo ou Venture Capital. As <i>startups</i> que avançarem conectam com os executivos seniores das empresas líderes conectadas para discutir parcerias e investimentos. O processo final gera o ranking das <i>startups</i> mais atraentes na visão do mercado. Não há dados sobre taxas cobradas sobre investimento.</p>

8.1.2. Substitutos

Tabela 11: Substitutos

Catarse	Kickante	Benfeitoria
Plataforma de viabilização financeira de projetos de qualquer natureza. O executor do projeto deve colocar a descrição, modelo de financiamento, prazo de campanha, meta e orçamento. O projeto é publicado na plataforma sem qualquer tipo de avaliação pelo Catarse. No entanto, existem regras para a definição de projetos que devem ser seguidas, ou estes podem ser suspensos pela plataforma. Taxa cobrada, no caso de atingimento da meta, é de 13% sobre o valor total arrecadado.	Plataforma de “vaquinha <i>on-line</i> ”, para a arrecadação de recursos para projetos de qualquer natureza, podendo ser educação, cunho pessoal, casamento, tratamentos de saúde, artes, tecnologia, <i>Startups</i> , entre outros. Existem campanhas “tudo ou nada” (onde é necessário bater a meta) e campanhas flexíveis. Oferece dicas de Marketing de como divulgar a campanha. Taxa cobrada é de 10% sobre o valor total arrecadado.	Plataforma de financiamento coletivo, com dois modelos de projeto: Pontual (com múltiplas metas e prazo de arrecadação. Apenas a meta mínima funciona no modelo “tudo ou nada”, a partir dela, o modelo é flexível) e Recorrente (funciona como um clube de assinaturas, com contribuições mensais, não exigindo meta). É cobrada da arrecadação apenas a taxa de transação (em torno de 4,5% + R\$ 3,67 do TED para a conta bancária).

Fonte: autoria própria

8.1.3. Fatores dificultadores

Os fatores dificultadores mais relevantes que podem pairar a Plataforma de Investimentos são:

- **Movimentos estudantis:** podem ver a Plataforma como uma propagadora da iniciativa privada na Universidade e inferirem que ela está direcionada à privatização da USP.
- **Crises econômicas:** cenários de recessão podem afastar os investidores da Plataforma e fazer com que a iniciativa não dê o retorno esperado.
- **Tempo de resposta:** demora no tempo de resposta para fechamento de contratos e resoluções jurídicas e burocráticas por parte da equipe pós-plataforma; pode ser um atributo negativo que afaste o interesse do investidor em projetos e pesquisa da Universidade.

9. DEFINIÇÃO DE MERCADO

9.1. Segmentação geográfica

O mercado geográfico da Plataforma de investimentos USP se trata de todas as cidades do estado de São Paulo com um *campus* USP: São Paulo, Bauru, Lorena, Piracicaba, Pirassununga, Ribeirão Preto, Santos, São Carlos e São Sebastião, já que todos os projetos e pesquisas da Universidade podem fazer parte da plataforma. No que tange aos investidores, qualquer empresa pode efetivar investimentos para Universidade, sendo ela brasileira ou estrangeira.

O processo pós-plataforma inicialmente se dará no *campus* São Paulo da USP, que poderá ser expandido caso a iniciativa obtenha sucesso. Segundo o portal Empresômetro ([s.d.]), a cidade conta com mais de 1.703.500 empresas ativas em 2019, sendo a cidade mais atrativa para o polo inicial. Mesmo que não sejam todas essas empresas potenciais investidores de projetos USP, em prospecção, pode ser uma oportunidade crescente após reconhecimento e evolução da empreitada.

9.2. Segmentação demográfica

A segmentação demográfica da Plataforma de Investimentos USP no topo da pirâmide são todos os estudantes e professores da Universidade de São Paulo que têm vínculo com uma entidade estudantil ou grupos de pesquisa que tenham projetos variados, sejam eles de inovação, pesquisa e desenvolvimento, culturais, sociais, intertenimento, *startups*, entre outros. Atualmente, cadastrados no portal Solus podem-se encontrar 99 entidades estudantis USP e mesmo assim, percebe-se que não são todas as iniciativas que estão cadastradas. Para os grupos de pesquisa registrados no CNPq, segundo a página da Pró-Reitoria de Pesquisa da USP, são mais de 1.600. Assumindo-se que cada entidade ou grupo de pesquisa tenha pelo menos um projeto (não se tem o total exato, pois ainda não existe na USP um espaço onde toda iniciativa possa ser cadastrada e contabilizada), estimando-se bem para baixo, tem-se pelo menos 1.699 projetos que podem ser imputados na plataforma de investimentos USP por seus idealizadores.

Para as empresas, o público investidor da Plataforma, o foco serão aquelas que já têm

iniciativa em pesquisa e inovação, como empresas ligadas à Anpei¹⁴ – Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras –, que promove interação entre o setor para articulação política de temas de incentivo à inovação, além de dar representatividade institucional e capacitação personalizada a essa área.

A associação também articula informação sobre as leis que incentivam empresas a fomentarem pesquisa e desenvolvimento, em benefício da inovação aberta com apoio de outras instituições para promover o desenvolvimento da inovação no país. O *site* da entidade¹⁵ mostra cerca de 25 empresas associadas, tais como IBM, 3M, Natura, Duratex, entre outras. Além disso, a própria USP já conta com algumas parcerias como o Santander (Arena Santander) e a Samsung (espaço Ocean, na Escola Politécnica), que promovem interação com a comunidade USP. Assim, o foco inicial serão, resumidamente, empresas que se espelham nas citadas e enxergam na Universidade um recurso de valor.

Assim não temos uma segmentação de idade, gênero, nem para projetos de pesquisas, nem para empresas, mas sim uma segmentação por perfis de interesse das instituições e dos projetos e pesquisa da Universidade, dada a pluralidade do meio universitário e os interesses organizacionais como um todo.

9.3. Processo de compra

No projeto IRIS – Incubadora de Talentos, que foi pertencente ao PUB – Programa de Bolsas Unificado, após ter tido a ideia da Plataforma de Investimentos USP, comecei a desenvolver análises sobre a aplicabilidade e os perfis de potenciais usuários que poderiam fazer uso da Plataforma, desse modo, em um dos trabalhos elaborados para a entrega, foram analisados alguns “bate-papos” com idealizadores de projetos nos quais poderiam ter sido feito investimentos por empresas em potencial.

Assim concluímos com as análises das entrevistas deste trabalho que realmente o problema que a Plataforma de investimentos USP pretende solucionar é real e está presente em diversas entidades da USP, principalmente as que possuem foco em empreendedorismo

¹⁴ Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras. Disponível em: <<http://anpei.org.br/#anpei>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

¹⁵ <<http://anpei.org.br/#anpei>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

e inovação. No entanto, é necessário um contato maior com a instituição para determinar e segmentar melhor as funcionalidades que farão parte da plataforma.

A entrevista com o potencial investidor também apresentou resultado positivo para a existência do projeto e também pode colaborar para funcionalidades que precisam entrar no escopo de desenvolvimento para serem utilizadas por eles, já que são a fonte de renda da empreitada. As análises das entrevistas do trabalho podem ser conferidas na íntegra no anexo B.

9.4. Intensidade de compra

Para o desenvolvimento da Plataforma de Investimentos USP, foram elaboradas personas tendo como base a análise das entrevistas do trabalho executado no projeto Iris e com foco nos perfis mais característicos que serão inicialmente os mais relevantes para a iniciativa. Assim, podemos verificar três perfis de usuários iniciais, que podem ser expandidos para mais perfis, de acordo com o sucesso da plataforma e a abrangência de projetos nela enquadrados:

- Usuário 1: professor com projetos e pesquisas: Esse usuário é representado por professores e professoras que têm projetos e pesquisas ativas na Universidade de São Paulo, com grupos de pesquisa e que estão com dificuldades de obter insumos necessários para o início e prosseguimento de suas iniciativas.
- Usuário 2: aluno com projeto: esse usuário é representado pela gama de alunos que fazem parte de projetos e entidades estudantis que precisam de insumos para retirarem ideias do papel e as executarem na prática para variados fins, desde *starturps* a eventos, no entanto essa persona está segmentada em projetos de inovação (*startup*) dada a atratividade do mercado para esse segmento e expandido posteriormente para demais perfis de projetos.
- Usuários 3: potencial investidor: essa persona é representada por empresas que já possuem afinidade com pesquisa, desenvolvimento e inovação, no entanto, após conhecimento e divulgação da plataforma, esse perfil poderá ser expandido para empresas que ainda não têm em sua raiz essa cultura, mas já estão em fase de procura e interesse por expansão e desenvolvimento de pesquisa e inovação.

As personas dos usuários elaboradas para a Plataforma de Investimentos USP estão disponíveis na íntegra no anexo A deste trabalho.

10. ANÁLISE DO AMBIENTE MERCADOLÓGICO

Para ilustrar melhor os cenários e obter uma melhor análise de fatores, foi elaborada a análise do ambiente mercadológico para contemplar as variáveis do ambiente micro e macro da Plataforma de investimentos USP que podem afetar positiva ou negativamente a sua criação. Dessa forma, segundo Yanaze (2011), o modelo considera todas as variáveis que podem interferir no alcance dos objetivos e metas que serão elaborados e propor previsões para a tomada de decisão.

Assim, aplicando o modelo, obteve-se índice mercadológico de 1,14 para o macroambiente mercadológico, que significa uma leve atratividade de mercado, e o índice mercadológico de 1,38 para o microambiente mercadológico, que traduz uma situação com elevada atratividade do ambiente, baseado no método proposto por Yanaze (2011). A aplicação do modelo completo pode ser visualizada na íntegra no anexo C deste trabalho.

11. SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

O único ponto a ser corrigido na plataforma é a adequação de projetos de pesquisa e desenvolvimento da USP à necessidade de empresas/mercado. Isso pode ser endereçado às faculdades com a promoção da plataforma de investimentos, de forma a incentivar tanto os alunos quanto os professores a desenvolverem projetos que, além de contribuírem com o avanço tecnológico e científico atual, também possuam aplicações práticas imediatas para a indústria nacional. Isso também mostraria a conexão da USP com as necessidades e dores atuais do mercado, e a posicionaria com um perfil consultivo, imagem que, de forma cíclica, ajudaria a impulsionar retornos ainda maiores na plataforma.

Outros pontos identificados no cenário atual que não contribuem para o sucesso da plataforma estão principalmente relacionados com o que tange à economia nacional e a políticas dos governos federal e estadual. Entretanto, oferecer soluções para estes pontos foge do escopo deste projeto.

Com as matrizes realizadas, não foi possível determinar o perfil psicográfico dos potenciais usuários da plataforma, por isso foram utilizadas as análises das entrevistas, presentes no anexo B deste trabalho.

12. ANÁLISE SWOT

Segundo Yanaze (2011), o modelo de Swot é um dos mais relevantes sistemas de informação para basear decisões acerca do planejamento estratégico, evidenciando as pontecialidades e fragilidades do negócio para apurar oportunidades e ameaças e traçar a estratégia de ação.

Sendo assim, foi formulada a matriz Swot da Plataforma de Investimentos USP, para completar as informações obtidas através da matriz multifatorial e da análise ambiental, com a finalidade de parear as decisões relativas ao planejamento estratégico de forma mais segura e compor o cenário mercadológico com indicações de pontos fortes e fracos. Além disso, objetiva-se comparar a empresa com seus concorrentes e em relação ao que seria o ideal, possibilitando a visibilidade e tomada de ação nos fatores que podem tornar a iniciativa mais competitiva para o mercado.

Tabela 12: Distribuição de pesos da análise de Swot

ITEM	PESO
OUTPUTS	
PRODUTO/SERVIÇO	40%
PREÇO	10%
VENDAS	20%
COMUNICAÇÃO	30%
TOTAL	100%
INPUTS	
INVESTIMENTOS	30%
ESTRUTURAS FÍSICAS	10%
RECURSOS HUMANOS	10%
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	30%
INFRAESTRUTURA DE TECNOLOGIA	20%
TOTAL	100%
THROUGHPUTS	
SISTEMAS GERENCIAIS	30%
PROCESSOS	50%
CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	20%
TOTAL	100%

Tabela 13: *Outputs*

SUBITENS	PESO DO SUBITEM	PLATAFORMA DE INVESTIMENTOS USP	100 OPEN TECHS	100 OPEN START UPS	SITUAÇÃO IDEAL
PRODUTO/SERVIÇO (40%)					
Equipe de suporte	10%	1	1	1	1
Experiência de usuário	10%	1	1	1	1
Segurança	20%	1,5	1,5	1,5	2
Portfólio de trabalhos desenvolvidos	20%	1	2	2	2
Experiência e credibilidade	20%	1	2	2	2
Conjunto de associados	20%	1	2	2	2
TOTAL	100%	6,5	9,5	9,5	10
PREÇO (10%)					
Taxa cobrada	50%	4	- *	- *	5
Condições de pagamento	50%	5	- *	- *	5
TOTAL	100%	9	- *	- *	10
VENDAS (20%)					
Apresentação dos projetos	70%	7	5	5	7
Ferramentas de busca	30%	3	1,5	1,5	3
TOTAL	100%	10	6,5	6,5	10
COMUNICAÇÃO (30%)					
Presença na mídia	20%	1,5	1,5	1,5	2
Uso das mídias sociais	20%	2	1,5	1,5	2
Patrocínios	40%	2	4	4	4
Eventos	20%	1	2	2	2
TOTAL	100%	6,5	9	9	10

Legenda: * não foi possível obter os dados marcados da concorrência.

Fonte: autoria própria

Tabela 14: *Inputs*

SUBITENS	PESO DO SUBITEM	PLATAFORMA DE INVESTIMENTOS USP	100 OPEN TECHS	100 OPEN STARTUPS	SITUAÇÃO IDEAL
INVESTIMENTO (30%)					
Aporte inicial	30%	3	- *	- *	3
Capital de giro	30%	2	- *	- *	3
Investimentos posteriores	40%	3	- *	- *	4
TOTAL	100%	8	- *	- *	10
ESTRUTURA FÍSICA (10%)					
Escritório	30%	3	3	3	3
Salas de informática	20%	1,5	2	2	2
Espaços para eventos	50%	5	4	4	5
TOTAL	100%	9,5	9	9	10
RECURSOS HUMANOS (10%)					
Nível de qualificação	40%	3	4	4	4
Integralidade no trabalho	40%	3	4	4	4
Cultura e clima	20%	2	2	2	2
TOTAL	100%	8	10	10	10
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (30%)					
Responsividade da plataforma	40%	4	4	4	4
Estabilidade da plataforma	40%	4	4	4	4
Capacidade de expansão	20%	2	2	2	2
TOTAL	100%	10	10	10	10
INFRAESTRUTURA DE TECNOLOGIA (20%)					
Servidores	70%	6,5	- *	- *	7
Computadores e periféricos	30%	2,5	- *	- *	3
TOTAL	100%	9	- *	- *	10

Legenda: * não foi possível obter os dados marcados da concorrência.

Fonte: autoria própria

Tabela 15: *Throughputs*

SUBITENS	PESO DO SUBITEM	PLATAFORMA DE INVESTIMENTOS USP	100 OPEN TECHS	100 OPEN STARTUPS	SITUAÇÃO IDEAL
SISTEMAS GERENCIAIS (30%)					
Manutenção da plataforma	70%	7	7	7	7
Oportunidades de melhorias	30%	3	3	3	3
TOTAL	100%	10	10	10	10
PROCESSOS (50%)					
Processos jurídicos	50%	5	1	1	5
Processos tecnológicos	20%	2	2	2	2
Processos operacionais	30%	3	2	2	3
TOTAL	100%	10	5	5	10
CLIMA ORGANIZACIONAL (20%)					
Identificação com objetivos	40%	4	4	4	4
Possibilidade de crescimento	40%	3	3	3	4
Remuneração	20%	2	2	2	2
TOTAL	100%	9	9	9	10

Legenda: * não foi possível obter os dados marcados da concorrência.

Fonte: autoria própria

Tabela 16: Oportunidades e ameaças

MATRIZ SWOT	
FORÇAS	Observa-se como força da plataforma a capacidade de venda dos projetos, uma vez que podemos adaptar a apresentação e ofereceremos uma ferramenta de busca, diferente da concorrência. Além disso, é possível se utilizar da infraestrutura tecnológica já existente na USP. Como principal diferencial, oferecemos facilidade nos processos jurídicos para a realização do investimento, sendo este processo um gap em outros <i>players</i> .
FRAQUEZAS	Como fraquezas, saímos atrás em relação ao produto oferecido, principalmente pela consolidação de mercado que os concorrentes já possuem, além de a comunicação ser inicialmente prejudicada quando comparada aos eventos organizados por eles.
OPORTUNIDADES	Vemos oportunidades no preço da execução do investimento, uma vez que a taxa pode ser atrativa se a empresa interessada considerar que os trâmites jurídicos serão todos facilitados pela equipe da plataforma. Além disso, vemos grande potencial no uso do espaço da própria USP para a realização de eventos relacionados a investimentos em projetos. Para finalizar, há oportunidade na melhoria contínua da plataforma, que pode começar a agregar processos tecnológicos e, conseqüentemente, valor para o investidor.
AMEAÇAS	Como ameaças, observamos que os recursos humanos estão mais suscetíveis a erros com nosso planejamento inicial de utilizar graduandos para o corpo da plataforma. Por fim, concorrentes podem promover melhorias em seus sistemas, implementando soluções semelhantes às que estamos propondo, o que aumentaria a relevância e usabilidade de suas plataformas.

Fonte: autoria própria

13. OBJETIVOS E METAS

Inicialmente a estratégia se divide em dois grandes pilares: o desenvolvimento minucioso de uma plataforma que esteja nos padrões atuais de navegação na *web*, responsiva e confiável, de forma a capitalizar suas potencialidades intangíveis em suas funções; e uma campanha extensa de comunicação para que se faça conhecido que a USP agora possui uma plataforma própria de investimentos, tornando-se o primeiro local no qual as empresas buscarão projetos relevantes para pesquisa e inovação.

Com isso, espera-se que as primeiras fraquezas detectadas (número de empresas parceiras, consolidação de mercado da concorrência e eventos organizados) sejam minimizadas aos poucos, conforme a Plataforma de Investimentos USP se transforme em um *player* relevante, provando sua facilidade através de seus processos jurídicos desenhados

para melhorar a burocracia que as empresas atualmente enfrentam para a realização de investimentos em projetos e pesquisas universitárias.

Ao falar em processos jurídicos, também é importante ressaltar que, inicialmente, se torna imprescindível a validação de contratos com pessoas mais seniores de Faculdade de Direito da USP, de forma a impedir que possíveis erros na formulação e invalidação de contratos ocorram. Com isso, a plataforma pode conseguir sua consolidação como um intermediário seguro para os investimentos, oferecendo a credibilidade e renome que empresas buscam nessa área.

13.1. Objetivos

A partir das análises realizadas até o momento, os objetivos para a Plataforma de Investimentos USP são:

- Angariar investimento suficiente da Universidade de São Paulo para a criação da Plataforma para apresentação unificada de todos os projetos de todas as áreas e *campi* da USP e construção da equipe de apoio pós-plataforma.
- Elaborar um plano de comunicação eficiente para tornar a Plataforma conhecida e acessível para o público-alvo, dado que a concorrência já possui certo reconhecimento e credibilidade no mercado.
- Adquir capital suficiente no decorrer do tempo para a manutenção da iniciativa e expansão da equipe de ação, trazendo cada vez mais credibilidade e força para a Plataforma na conquista de investimento de empresas para USP e reinvestimento em projetos com baixa ou nenhuma adesão.

13.2. Metas

Pela dificuldade de se estabelecer valores de investimento como metas, uma vez que a taxa de sucesso não vem sempre atrelada a um grande ganho financeiro quando estamos no âmbito educacional, é mais relevante estabelecer uma quantidade de projetos fechados como meta.

Conforme seção 4.2 deste trabalho, pode-se observar que a USP fechou cerca de 90 contratos com empresas privadas em 2017 (CANAL USP, 2018), número relativamente baixo, uma vez que nossos concorrentes aprestam como resultado mais de 2.000 contratos

fechados atualmente.

Como meta inicial, é razoável inferir que a visibilidade e as funcionalidades da plataforma possam mostrar a empresas a relevância de diversos projetos sendo desenvolvidos, nos levando a crer que o número de projetos fechados em um ano tende, no mínimo, a aumentar em 30% a mais que em 2017, chegando a 120 contratos firmados por ano.

13.3. Estratégias de ação

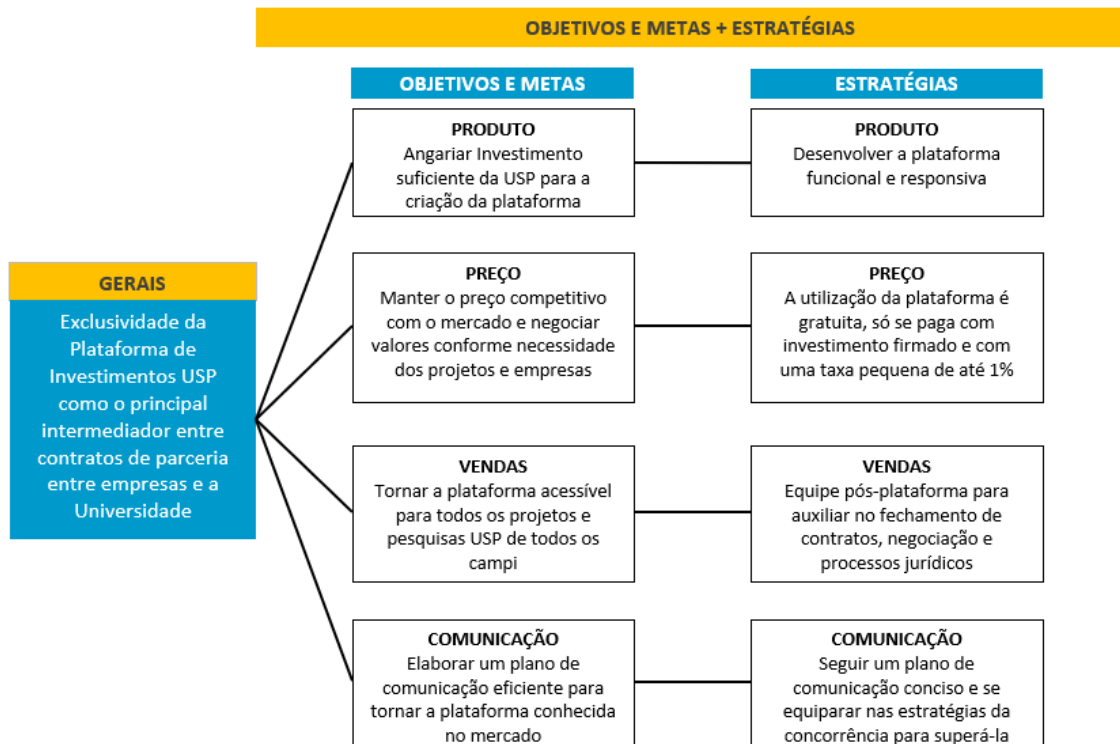
Como já dito, a estratégia se divide no desenvolvimento minucioso de uma plataforma que esteja nos padrões atuais de navegação na *web* e em uma campanha extensa de comunicação para que se torne público que a USP possui uma plataforma própria de investimentos.

Com isso, espera-se que as primeiras fraquezas detectadas (número de empresas parceiras, consolidação de mercado da concorrência e eventos organizados) sejam minimizadas aos poucos, conforme a Plataforma de Investimentos USP se transforme em um *player* relevante, provando sua facilidade através de seus processos jurídicos desenhados para melhorar a burocracia que as empresas atualmente enfrentam para a realização de investimentos em projetos e pesquisas universitárias.

Ao falar em processos jurídicos, também é importante ressaltar que, inicialmente, se torna imprescindível a validação de contratos com pessoas mais seniores de Faculdade de Direito da USP, de forma a impedir que possíveis erros na formulação e invalidação de contratos ocorram. Com isso, a plataforma pode conseguir sua consolidação como um intermediário seguro para os investimentos, oferecendo a credibilidade e renome que empresas buscam nessa área.

Pensando nisso foi criado o fluxograma que exemplifica os objetivos, metas e estratégias da Plataforma de Investimentos USP:

Figura 5: Fluxograma de estratégias da Plataforma de Investimentos USP



Fonte: autoria própria

14. ESTRATÉGIAS

14.1. Precificação

A Plataforma de Investimentos USP não exige pagamento para a sua utilização, no entanto, se beneficiará de uma porcentagem dos investimentos sobre projetos. A taxa cobrada é um percentual pequeno em relação ao valor investido nas iniciativas, de acordo com a tabela 2, presente no item 3.1 deste trabalho, e poderá ser negociada dependendo das necessidades de ambos os lados, projeto *versus* investidor. Assim, a receita da Plataforma será importante para a expansão da equipe de ação que tratará das negociações e do fechamento de contratos, uma das forças da empreitada, como vimos na matriz Swot, no item 11.5 deste trabalho, e também para financiar projetos menos visados pelo mercado. A plataforma não objetiva lucro, pois fará parte da Agência USP de Inovação, no entanto, sua receita é fundamental para medir o sucesso da proposta e colaborar para seu próprio funcionamento.

14.2. Comunicação e marketing

14.2.1. Cluster

O público para a comunicação e *marketing* será todos os professores e alunos da USP, com foco nos que estão envolvidos em projetos e pesquisas, bem como em empresas potenciais investidoras, com foco inicial nas que fazem parte da Anpei, como vimos no item 8.2 deste trabalho.

14.2.2. Conteúdo

Figura 6: funil de conteúdo



Fonte: autoria própria

Os quatro pilares propostos giram em torno da comunicação estratégica da Plataforma de Investimos USP e servirão para os dois usuários chave da plataforma investidores (empresas que já apresentam certo interesse na Universidade) e idealizadores de projetos/pesquisa. No entanto, inicialmente o foco será a adesão dos projetos e pesquisa USP para a consolidação de um portfólio de vendas; após três meses de campanha, se iniciará uma nova, com foco em empresas potenciais investidoras.

Fora isso, há dois pilares que têm como objetivo comunicar ao *target* a existência da Plataforma de Investimentos, suas utilidades e funcionalidades, apresentando os atributos

tangíveis da Plataforma: despertar o Interesse e orientar. Desse modo, as peças publicitárias serão ancoradas nas questões a seguir:

- O que é a Plataforma de Investimentos USP?
- Por que devo utilizar a Plataforma?
- Como faço para acessar a Plataforma?

Por fim, os pilares cativar e construir têm como objetivo comunicar ao público os atributos intangíveis da Plataforma de Investimentos USP e despertar um viés mais incisivo. Para isso, as peças publicitárias serão ancoradas em resoluções dos problemas dos usuários, como:

- Como tirar o seu projeto do papel?
- Como acelerar a inovação da sua empresa?
- Como aumentar a visibilidade do seu projeto?
- Como obter retorno sobre investimento em pesquisa?

Assim, a partir das resoluções desses problemas, pretende-se construir significados para o serviço da Plataforma de Investimentos USP, como:

- “Projetos e investimento andam juntos”.
- “Crie asas para os seus projetos”.
- “Sua empresa voa mais alto com o nosso conhecimento”.

14.2.1. Plano de mídia

Para a comunicação da Plataforma de Investimentos USP, em sua fase inicial, é necessário divulgar para o público a sua existência, funcionalidades, mostrar as vantagens da utilização da Plataforma e construir o significado do seu serviço. Dessa forma, seguindo os pilares de conteúdo apresentados no item 13.2.1 e nos perfis de usuários desenvolvidos nas personas, no anexo A deste trabalho, a campanha terá que ter uma linguagem leve, mas neutra em relação à idade e ao gênero, pois o público é bastante diversificado e pretende-se inicialmente atingi-lo de forma mais ampla. Assim, para a divulgação, mesclaremos as mídias mais inerentes a todo público, conforme tabela a seguir:

Tabela 17: Mídia

MÍDIA	TIPOS E OBJETIVO	EXPECTATIVA DE ALCANCE
Google Adwords	Anúncio no Google com palavras-chaves que remetam a projetos, pesquisa, inovação e investimento para tornar conhecida a iniciativa e aproximar o público da sua página de ação.	Professores, alunos e investidores.
Facebook	Criar anúncio patrocinado segmentado para a Plataforma com <i>call to action</i> para a sua página e alimentação de conteúdo relevante para cativar o interesse do público com possíveis impulsionamentos de postagens.	Professores, alunos e investidores.
LinkedIn	Criar anúncio patrocinado segmentado para a Plataforma com <i>call to action</i> para a sua página e alimentação de conteúdo relevante para aproximar e cativar o interesse do público para a iniciativa.	Professores, alunos e investidores.
YouTube	Criação de conteúdo relevante relacionado a ação da Plataforma de investimentos USP com temas de inovação, pesquisa e desenvolvimento, empreendedorismo, etc. para aproximar e cativar o interesse do público para a iniciativa.	Professores, alunos e investidores.
E-mail Marketing	Envio de e-mail marketing para os alunos e professores, como também para base de investidores que a USP já possui para tornar conhecida a iniciativa.	Professores, alunos e investidores.
Portais de Notícias	Banner digital em portais de notícia como Uol, O Globo, Terra, entre outros com <i>call to action</i> para a página da Plataforma, para tornar conhecida a iniciativa e aproximar o público da sua página de ação.	Professores, alunos e investidores.
Site USP	Banner digital no site da USP e em subpáginas estratégicas, para tornar conhecida a iniciativa e aproximar o público da Plataforma de Investimentos USP.	Professores e alunos primordialmente, mas pode atingir alguns potenciais investidores que ouçam a rádio.
Rádio USP	Criação de Spot de rádio para veiculação na rádio USP. Para tornar conhecida a Iniciativa.	Professores e alunos primordialmente, mas pode atingir alguns potenciais investidores que ouçam a rádio.
Outdoor ECA USP e Out of Home USP	Criação de comunicação para o Outdoor da ECA USP no lançamento da Plataforma, incentivando adesão dentro do campus do Butantã e demais campi.	Professores e alunos.

Fonte: autoria própria

14.2.2. Mensagem chave da comunicação

A proposta de comunicação pretende aliar os pontos de conteúdo apresentados com uma mensagem leve e neutra. Para os idealizadores de projetos e pesquisas, o mote será: “crie asas para os seus projetos”, para remeter à mensagem de que com a Plataforma de Investimentos USP é possível realizar na prática o que antes apenas estava idealizado. Posteriormente, para empresas potenciais investidoras para fazer o *link* com a campanha anterior, o mote será: “sua empresa voa mais longe com o nosso conhecimento”, pegando o gancho anterior de criar asas e agora levantar voo, com a finalidade de transmitir a mensagem que o investir em projetos e pesquisas pode levar a sua organização para outro patamar com a inovação e o desenvolvimento que a USP pode oferecer. Essa estratégia pretende trazer unicidade para a comunicação, apesar de ela ser dividida para dois públicos diferentes, *a priori*.

Com relação às características discursivas e ao visual da comunicação, como mencionado, a linguagem precisa ser leve e mais neutra para abarcar diferenças de idade e gênero e, para isso, no que tange à parte estética da campanha, serão utilizados traços mais minimalistas, baseados em desenhos com composições simples e diretas que pretendem destacar jogos de sentido e despertar a atenção e o interesse do público para com a proposta da Plataforma de Investimentos. Assim pretende-se sintetizar que com a ferramenta é mais simples conseguir investimento e mais simples buscar pela inovação.

14.2.3. *Marketing* e comunicação digital

Além da veiculação da campanha nas mídias apresentadas de maneira paga, outra estratégia de comunicação será a criação de conteúdo relevante e disseminação da Plataforma de forma orgânica nas redes sociais (Facebook, LinkedIn e YouTube). Assim, na página da Plataforma serão criados conteúdos relacionados à empreitada, projetos, pesquisa e desenvolvimento, inovação, empreendedorismo, entre outros assuntos relevantes, pretendendo o que os usuários conheçam um pouco melhor a iniciativa e criem vínculo com ela. Dependendo da adesão dos conteúdos, eles podem ser impulsionados nas próprias mídias, como Facebook, por exemplo, ampliando sua ação no público já aderente à página, aumentando a sua probabilidade de alcançar curtidas e compartilhamentos e difundir ainda mais a aderência da comunicação.

Outro modo de comunicação *on-line* serão matérias relacionadas à Plataforma em portais de notícia em parceria com contatos já existentes na USP que possuem acesso a esses meios de comunicação que podem trazer uma repercussão bastante positiva para a iniciativa como um todo. Todas essas estratégias descritas serão de enorme importância para o sucesso da iniciativa, dada a sua fase nascente no mercado e um fator importante listado para outros *players*, como vimos nas análises anteriores.

A promoção de eventos e *workshops* também fará parte de uma das estratégias de comunicação da Plataforma, no entanto ela só ocorrerá após uma breve consolidação de projetos cadastrados e investidores ativos para que possa ser efetivo para ambas as partes, mas é um fator crucial para balancear a força da concorrência e destacar seu diferencial de segmentação.

14.3. Distribuição e vendas

A Plataforma é uma página *on-line*, seu produto é um serviço e a oferta de projetos e pesquisas que estarão presentes na iniciativa é a estratégia inicial. Para abarcar esses pontos, é necessário haver uma equipe focada na iniciativa para agregar valor para ambas as partes, tanto para idealizadores de projetos quanto para empresas potenciais investidoras. Assim, os projetos e pesquisas, além de serem insumos necessários para a Plataforma, se tornam atrativos para o mercado investidor e se transformam em clientes da iniciativa. Por esse motivo, a estratégia comunicacional em seu início será focada em atrair os idealizadores dos projetos e pesquisas.

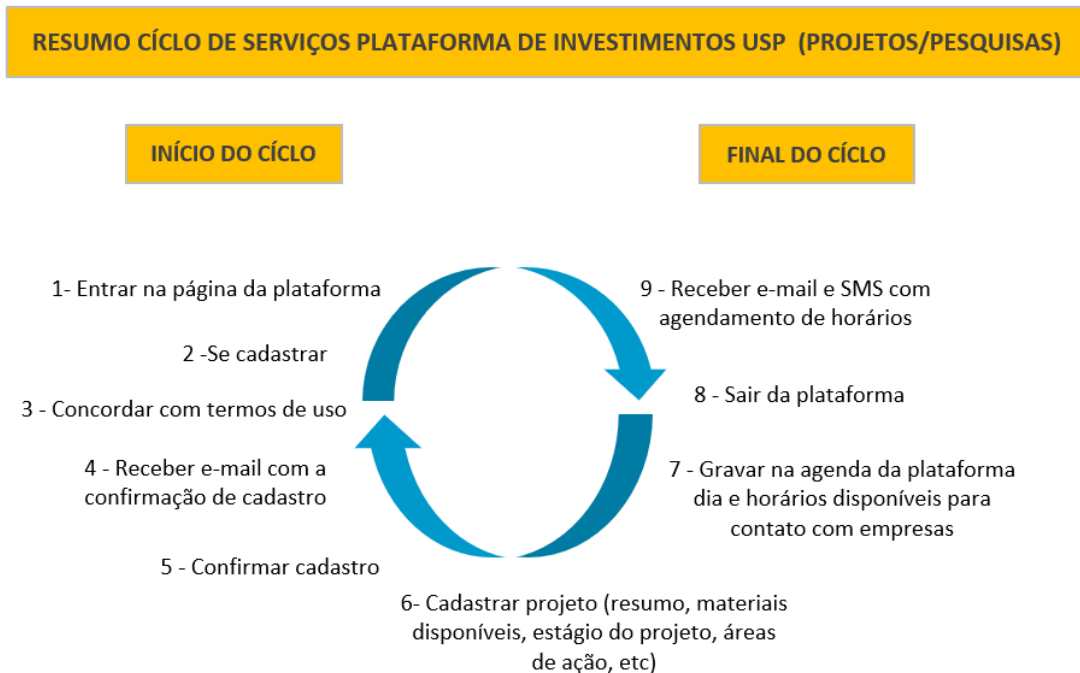
Pensando no desenvolvimento e entrega da Plataforma, foi desenhada a cadeia de suprimentos, para facilitar a visualização do seu processo e do seu ciclo de serviço, confirme as figuras a seguir:

Figura 7: Cadeia de suprimentos da Plataforma de Investimentos USP



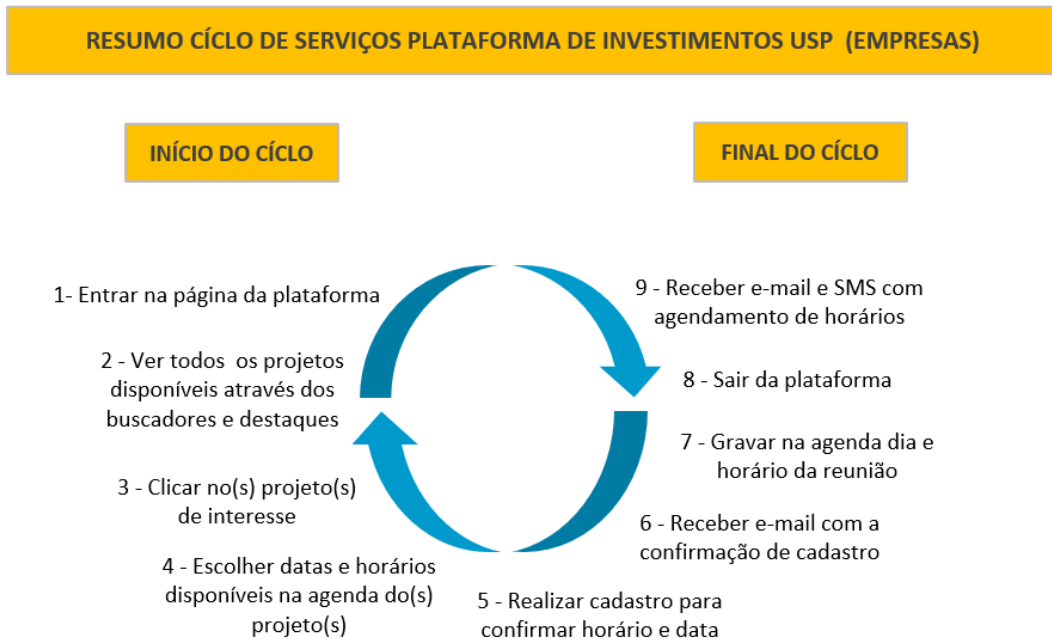
Fonte: autoria própria

Figura 8: Resumo do ciclo de serviços da Plataforma de Investimentos USP (projetos/pesquisas)



Fonte: autoria própria

Figura 9: Resumo do ciclo de serviços da Plataforma de Investimentos USP (empresas)



Fonte: autoria própria

Figura 10: Resumo do ciclo de serviços da Plataforma de Investimentos USP (pós-plataforma)



Fonte: autoria própria

Com as figuras, propomos de forma resumida a jornada do usuário dentro da Plataforma de Investimentos USP e um resumo dos processos pós-plataforma. Após a

criação da Plataforma, será possível identificar *gaps* no clico e propor melhorias, de forma a integrar a comunicação e agregar ainda mais valor à iniciativa.

15. ORGANIZAÇÃO

Para a realização deste projeto, é de suma importância que listemos informações financeiras, como o orçamento inicial do projeto e a previsão inicial de vendas divididas em subcenários (realista, otimista e pessimista). Além disso, será apresentado um organograma inicial de funções, contemplando as atividades mapeadas a serem realizadas pela equipe da plataforma de investimentos, além de um cronograma de ações.

15.1. Orçamento

A previsão inicial de investimento na plataforma, contendo os gastos nos primeiros quatro trimestres, pode ser encontrada na tabela a seguir. Os valores deverão ser levantados pela USP durante esse período.

Tabela 18: Gastos

ITENS (ESTRATÉGIAS)	PERÍODO (TRIMESTRE)			
	1° Tri	2° Tri	3° Tri	4° Tri
Produção da Plataforma	R\$22.000,00			
Melhorias na Plataforma		R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00
Construção do Escritório	R\$28.000,00			
Manutenção do Escritório	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00
Funcionários	R\$130.000,00	R\$130.000,00	R\$130.000,00	R\$130.000,00
Divulgação da Plataforma	R\$50.000,00	R\$50.000,00	R\$50.000,00	R\$50.000,00
Sistemas de Informação e Tecnologia	R\$30.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00
TOTAL INVESTIMENTO	R\$270.000,00	R\$210.000,00	R\$210.000,00	R\$210.000,00

Fonte: autoria própria

15.2. Previsão de vendas

A seguir, veremos uma previsão de vendas a serem executadas pela plataforma. A previsão tem como base o número total de contratos fechados anualmente pela USP no cenário atual.

15.2.1. Cenário realista

No cenário realista, foi estimado anteriormente, durante a análise Swot, que a plataforma tem o potencial de aumentar o número de contratos fechados entre USP e empresas anualmente.

Como o número de contratos gira em torno de 90 ao ano (CANAL USP, 2018), é realista imaginar que a plataforma pode chegar a 120 contratos apenas no primeiro ano, um aumento de em torno de 30%.

Para os anos subsequentes, com o crescimento do reconhecimento da Plataforma, espera-se que o número de contratos cresça entre 10% a 20% ao ano, elevando o número de contratos e consolidando a plataforma como um método viável de investimentos em projetos e pesquisa na USP.

15.2.2. Cenário otimista

No cenário otimista, a plataforma consegue se utilizar de todo o potencial e credibilidade da Universidade no ambiente empresarial, e atinge-se a previsão de 150 contratos já no primeiro ano, um aumento de 60% sobre o número atual.

Nesse cenário, as empresas também reconhecem a facilidade de investimento e a garantia de resultados pela Plataforma, obrigando a concorrência a mudar seu modelo de negócios, focada em *ranking* e curadoria de projetos, para seguir competitiva. Com um aumento no número de contratos de 10% a 20% ano a ano, rapidamente os custos iniciais de desenvolvimento da plataforma já são cobertos, e pode-se pensar em melhorias e ampliação do modelo de negócios.

15.2.3. Cenário pessimista

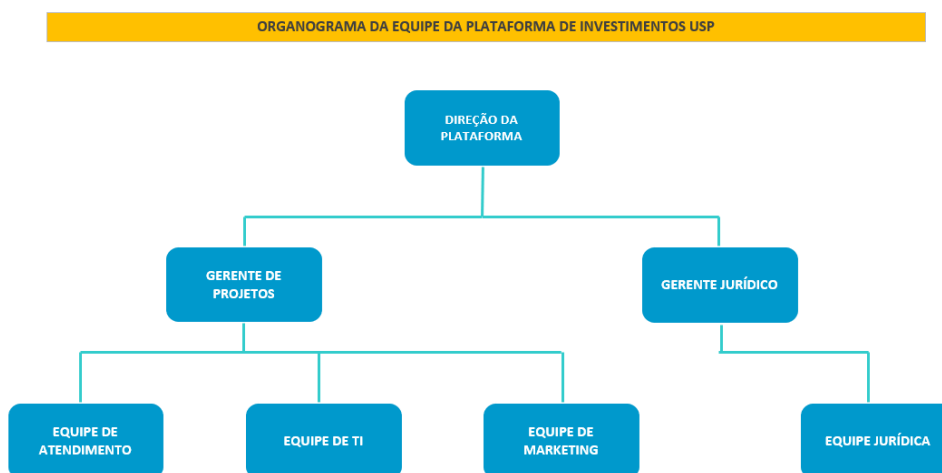
Neste cenário, a plataforma não consegue fortalecer sua imagem com as empresas, ou erros em contratos fazem com que os produtos da concorrência se mostrem mais confiáveis e atraentes. A plataforma, assim, não ultrapassa os 120 contratos fechados no primeiro ano, e nos anos subsequentes apresenta um cenário de estagnação.

Os retornos sobre o investimento da Plataforma podem, então, demorar anos para aparecer de maneira expressiva. Esse cenário também indica alguma falha operacional ou problema na divulgação da Plataforma, o que influenciará uma mudança no foco e na direção da iniciativa de modo a corrigir os erros identificados que provocaram essa situação.

15.3. Organograma de funções

Conforme a tabela 1 da seção 2.1.1, o organograma da plataforma de investimentos será organizado da seguinte maneira:

Figura 11: Organograma da equipe da plataforma de investimentos USP



Fonte: Autoria própria

Com isso, teremos a centralização de atendimento às empresas e o desenvolvimento e manutenção de Tecnologia da Informação no gerente de projetos, a equipe jurídica, responsável pela elaboração dos contratos, centraliza seus trabalhos em um coordenador jurídico de maior senioridade, e a equipe de *marketing* centraliza seus trabalhos em um coordenador de *marketing*, agregando também a publicidade e as relações públicas. Os

cargos de gerência, com exceção dos gerentes de projetos, serão preenchidos por funcionários com carreira na Agência USP de Inovação.

Essa forma de organização permite que o trabalho seja supervisionado, principalmente um ponto antes considerado como ameaça para o bom funcionamento da Plataforma, que é a possibilidade de erros na elaboração de contratos jurídicos e demora nos processos e formalizações da parceria.

15.4. Cronograma

O cronograma inicialmente planejado está incluído a seguir:

Tabela 19: Cronograma

CRONOGRAMA	1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês	7º Mês	8º Mês
Contratação dos recursos humanos	X							
Montagem do Escritório	X	X						
Produção da Plataforma		X	X					
Viabilização da infraestrutura de TI		X	X					
Elaboração do plano de comunicação		X	X					
Lançamento da Plataforma				X				
Continuidade do plano de comunicação				X	X	X	X	X
Formulação de contratos				X	X	X	X	X
Melhorias contínuas na Plataforma				X	X	X	X	X

Fonte: autoria própria

16. COORDENAÇÃO

16.1. Capacitação e treinamento

Dentre os funcionários que trabalharão no projeto da plataforma, alguns serão aproveitados da Agência USP de Inovação. Através de entrevistas e análise de currículos,

poderemos identificar os perfis presentes na agência e direcioná-los para o cargo correto. Para os cargos que serão preenchidos pelo estágio na USP será aplicada a mesma metodologia, com análise de currículos e entrevista.

Inicialmente, os desenvolvedores serão apresentados à plataforma de investimentos, de forma a entender o projeto e criá-lo com infraestrutura já existentes na USP. Em seguida, a equipe de operação será treinada nos processos jurídicos e na utilização da plataforma desenvolvida, de forma a evitar erros na elaboração de contratos ou no atendimento das empresas.

Os salários serão compatíveis com o oferecido para estagiários na USP, e não há plano de carreira, por se tratar de um projeto de âmbito estudantil.

17. CONTROLE

O controle das atividades de negócio será realizado através da metodologia de KPI – Key Performance Indicator. Segundo essa metodologia, é possível definir metas de negócio, mais estratégicas, compartilhadas para toda a empresa ou para áreas específicas. Em seguida, é possível detalhar o nível seguinte em metas gerenciais e, por último, gerar planos de ação para cada colaborador.

Alguns dos indicadores a serem criados envolvem: indicadores de número de contratos realizados, indicadores de expansão, indicadores de visibilidade da Plataforma na mídia, indicadores operacionais (tempo, qualidade e satisfação com o atendimento), indicadores de disponibilidade de serviço, indicadores individuais de produtividade etc.

Como avaliação desses indicadores, a plataforma de investimentos trabalhará conforme um sistema de metas, com um intervalo de notas de um a cinco. Com estudos preliminares, no início do ano, serão definidas metas realistas para cada um dos indicadores anteriormente citados. Estas metas definidas correspondem à nota três. Em seguida, será definida uma porcentagem (relativa ao valor total) de superação de meta e de não atingimento de meta. Essa porcentagem corresponde às notas quatro e dois da meta, respectivamente. Finalmente, o dobro dessa porcentagem corresponde às notas cinco e um da meta. Por exemplo (utilizando meta e números fictícios, apenas a fim de ilustração):

- Expectativa anual de faturamento da plataforma: R\$ 1.000.000,00: nota três.
- Porcentagem definida de superação ou de não atingimento – 10%.
- Cenário final:

- Faturamento anual de R\$ 800.000,00: nota 1.
- Faturamento anual de R\$ 900.000,00: nota 2.
- Faturamento anual de R\$ 1.000.000,00: nota 3.
- Faturamento anual de R\$ 1.100.000,00: nota 4.
- Faturamento anual de R\$ 1.200.000,00: nota 5.

18. Estudo de viabilidade econômica e financeira

A principal fonte de receita da plataforma, inicialmente, será o investimento realizado pela USP. Por ser uma ferramenta de impulsionamento de projetos para a Universidade, que pode utilizar os investimentos empresariais revertendo-os em melhorias e desenvolvimento nas faculdades, há o interesse bilateral nesse modelo de negócios.

Entretanto, também é previsto que nos contratos que superam R\$ 100.000,00, a plataforma terá direito a 1% deste investimento. Conforme matéria publicada pela revista PIB de 2018, o montante financeiro de alguns projetos fechados entre empresas e a USP gira na casa dos milhões de reais. A partir desse parâmetro, é viável assumir que o retorno financeiro para a plataforma reinvestir em melhorias e manutenção seria superior a R\$ 1.000.000,00 por ano, caso esses investimentos passassem a ser fechados por esse meio. Vale lembrar que a plataforma não possui uma característica empresarial com o foco em lucro, sendo o seu objetivo apenas o impulsionamento de projeto e pesquisa e desenvolvimento realizado na USP. Dessa forma, mesmo que se chegue a um fator de lucro líquido, este poderá ser revertido em outras aplicações, por exemplo, o impulsionamento de projetos que não tiveram aderência pelo meio privado.

18.1 Receita

Tabela 20: Receita

	1° Tri	2° Tri	3° Tri	4° Tri	Total
Receita Bruta	R\$100.000,00	R\$150.000,00	R\$300.000,00	R\$450.000,00	R\$1.000.000,00
(-) Descontos (0%)	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Receita Líquida	R\$100.000,00	R\$150.000,00	R\$300.000,00	R\$450.000,00	R\$1.000.000,00
(-) Custo de Produção	R\$70.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$100.000,00
Lucro Bruto	R\$30.000,00	R\$140.000,00	R\$290.000,00	R\$440.000,00	R\$900.000,00
(-) Custos Operacionais	R\$200.000,00	R\$200.000,00	R\$200.000,00	R\$200.000,00	R\$800.000,00
Lucro Líquido	-R\$170.000,00	-R\$60.000,00	R\$90.000,00	R\$240.000,00	R\$100.000,00

Fonte: autoria própria

Através da tabela, podemos ver que, a médio prazo, a plataforma recupera o investimento e já é capaz de se sustentar, mesmo com os custos estimados de operação e manutenção. É importante ressaltar que, para esta tabela, o investimento inicial a ser fornecido pela USP já foi revertido como custo de produção e custos operacionais.

Os parâmetros utilizados foram:

- Receita bruta: valor recebido pela plataforma através da margem de 1% sobre os contratos realizados.
- Descontos: valores descontados da receita. Como a plataforma está dentro de uma instituição pública, não foram considerados descontos.
- Receita Líquida: receita bruta menos os descontos.
- Custo de produção: custo envolvido no desenvolvimento da Plataforma, custos de manutenção da Plataforma e custos iniciais com infraestrutura, local e equipamentos de trabalho, como computadores.
- Lucro bruto: receita líquida menos os custos de produção.
- Custos operacionais: gastos com recursos humanos, energia, impressões e formulação dos contratos.
- Lucro líquido: lucro final gerado com a plataforma de investimentos. Esse é o valor que pode ser utilizado para a melhoria contínua da iniciativa, além de impulsionar os projetos que não despertaram o interesse das empresas privadas.

19. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise e o planejamento mercadológico desenvolvidos neste trabalho tiveram como objetivo avaliar a viabilidade mercadológica, econômica, financeira e patrimonial da criação da Plataforma de Investimentos USP. Para tanto, obtivemos as seguintes conclusões em relação ao proposto:

- Viabilidade mercadológica: detectamos com as análises e as aplicações dos modelos da matriz multifatorial e MPC, juntamente com a análise ambiental, pesquisas do segmento, matriz SWOT de *outputs*, *inputs* e *throughputs*, que as oportunidades são maiores que as ameaças do segmento escolhido.
- Viabilidade econômica: observamos que a empresa tem viabilidade econômica, os investimentos como mostrados serão angariados, *a priori*, pela USP. Com a previsão de vendas no cenário realista, o volume de contratos firmados entre a USP e as empresas tende a aumentar pelo menos em 30% com relação ao valor atual, assim o investimento feito por intermédio da Plataforma e trabalhado pela equipe de apoio proporcionará receita para iniciativa e em até dois anos será possível se o retorno do investimento e acumular caixa para a manutenção do projeto de forma a reinvestir em iniciativas menos visadas pelo mercado, dado que o objetivo da Plataforma, por estar em âmbito público, não é gerar lucro e sim reverter seus frutos para a sociedade ao seu redor, nesse caso, a própria USP.
- Viabilidade financeira: os recursos financeiros, como dito, serão supridos inicialmente pela USP e as previsões contidas nas análises realizadas são promissoras para que a Plataforma se mantenha ativa até ser atingido o equilíbrio financeiro. Com a análise do público, a iniciativa tende a resolver o problema dos usuários (projetos e pesquisas) e empresas de uma maneira consultiva e, assim, gerar insumos para ambos os lados em uma relação de “ganha-ganha”.
- Viabilidade patrimonial: o patrimônio da Plataforma será provido pelo ambiente USP, que conta com uma infraestrutura bastante competente de insumos necessários, o que minimiza o total do investimento para operação e tende a se expandir para outros *campi* USP, conforme a iniciativa obtenha retorno, estabelecendo uma margem crescente de insumos e o aumento do capital para a tomada de ação em novas frentes do projeto, como eventos, *workshops* e reinvestimento em projetos e pesquisas.

A partir disso, verifica-se que a Plataforma de Investimento USP tende a se estabelecer no mercado de forma auspiciosa, mas também é preciso ter em mente que as análises expostas neste trabalho foram feitas de forma estimada, já que se trata de uma proposta de projeto que ainda não foi aplicada na prática. Desse modo, é necessário um contato prévio com as formas previstas para rentabilidade do negócio e verificar se elas se seguirão, após início da empreitada da maneira esperada e/ou de modo rentável. Caso isso não ocorra como exposto, o sucesso da iniciativa será inviabilizado. Para tanto, as análises realizadas para a Plataforma de Investimentos USP são um método de ratificar para a Universidade uma oportunidade para o seu potencial de projetos e pesquisas e possibilitar que ela mesma consiga angariar recursos para se manter ativa, inovadora, desenvolvedora e atingir o patamar que pode alcançar, bem como de se beneficiar do retorno que a Plataforma pode gerar, não só para dentro da comunidade USP como também para a sociedade em geral, através do desenvolvimento científico e tecnológico.

REFERÊNCIAS

100 OPEN TECHS. **Numbers**. 2019. Disponível em: <<https://www.opentechs.net/br-pt/#numbers>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

AGÊNCIA USP DE INOVAÇÃO **Propriedade intelectual**. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.inovacao.usp.br/propriedadeintelctual/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

ALVES, Breno Castro. A seleção Natural do crowdfunding no Brasil: hoje há mais arrecadação e menos plataformas. **Draft**, 21 ago. 2015. Disponível em: <<https://projetodraft.com/a-selecao-natural-do-crowdfunding-no-brasil-hoje-ha-mais-arrecadacao-e-menos-plataformas/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

CANAL USP. Guia auxilia a colaboração entre a comunidade USP e empresas. **YouTube**, 23 jul. 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?time_continue=137&v=yvSH352fVcU>. Acesso em: 10 jun. 2019.

CASTRO, Mariana. Catarse, maior site de crowdfunding do país, bate a casa dos 20 milhões de reais investidos em mais de 1.200 projetos criativos. **Draft**, 14 set. 2014. Disponível em: <<https://projetodraft.com/catarse/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

COMISSÃO DE VALORES IMOBILIÁRIOS. **Número de investidores em crowdfunding cresce após regulamentação**. 29 abr. 2019. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/noticias/arquivos/2019/20190429-1.html>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

CRUZ, Adriana. Conselho Universitário aprova orçamento da Universidade para 2019. **Jornal da USP**, 11 dez. 2019. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/institucional/conselho-universitario-aprova-orcamento-da-universidade-para-2019/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

É hora de INOVAR. **Revista PIB**, ano XI, n. 38, nov./dez./jan. 2018.

EMPRESÔMETRO. **Estatísticas**. [s.d.]. Disponível em: <<https://www.empresometro.com.br/home/estatisticas>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

MARTINS, Norberto Montani; SILVA, Pedro Miguel Bento Pereira da. Funcionalidade dos sistemas financeiros e o financiamento a pequenas e médias empresas: o caso do crowdfunding. **Revista Economia Ensaios**, Uberlândia, v. 29, n. especial, dez. 2014.

NAZARENO, Cláudio. **As mudanças promovidas pela Lei n. 13.243, de 11 de**

janeiro de 2016 (novo marco legal de ciência, tecnologia e inovação) e seus impactos no setor. 2016. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/estudos-e-notas-tecnicas/publicacoes-da-consultoria-legislativa/areas-da-conle/tema11/2016_7581_mudancas-promovidas-pela-lei-13-243-marco-legal-cti-claudio-nazareno>. Acesso em: 10 jun. 2019.

QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS. **Latin America.** 2019. Disponível em: <<https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2019>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

PIVA, Naiady. Como a “vaquinha virtual” virou um mercado de mais de R\$ 40 milhões. **Gazeta do Povo**, 13 maio 2018. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/livre-iniciativa/empreender/como-a-vaquinha-virtual-virou-um-mercado-de-mais-de-r-40-milhoes-04nbvhjqs0iiaiuftplogrbia6/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

SANTOS, Adriana, FAZION, Cintia; MEROE, Giuliano. **Inovação:** um estudo sobre a evolução do conceito de schumpeter, 2011. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/9014>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Escolas, Faculdades e Institutos – USP.** [s.d.]. Disponível em: <<https://www5.usp.br/institucional/escolas-faculdades-e-institutos/>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

YANAZE, Mitsuru H. **Gestão de marketing e comunicação:** avanços e aplicações. 2. ed. rev. e ampli. São Paulo: Saraiva, 2011.

Antônio



Idade

45

Sexo

Masculino

Escolaridade

PHD

Cargo

Professor Universitário

Renda mensal

15.000,00

Ramo de atuação

Engenharia de Produção da
Universidade de São Paulo

Região de moradia

São Paulo - SP

Conheça a rotina diária de Antônio Vieira

Antônio vai cinco vezes na semana a Universidade de São Paulo para lecionar e cuidar de seus projetos e grupos de pesquisa.

Antônio tem um estilo casual básico, na maioria dos dias usa calça jeans e camisa social e normalmente em cores neutras.

Nas horas vagas ele gosta de pedalar.

A rotina de Antônio é um tanto atarefada na Universidade devido as iniciativas que cuida, dando apoio aos alunos sempre que solicitado e colaborando para que elas tragam resultados.

Conheça um pouco mais de Antônio Vieira

Para falar com Antônio Vieira o tom de voz será mais formal, pois é um cliente e usuário da Plataforma.

Para interagir com Antônio Vieira pode-se utilizar os canais de comunicação abaixo, pois são os que ele mais acessa:

Jornal, portais de notícias online, rádio, televisão, facebook e LinkedIn

Principais assuntos que Antônio Vieira procura na internet:

Os principais assuntos procurados por ele na internet são de cunho avançado e alguns exemplos são:
Inovação;
Empreendedorismo;
Sustentabilidade.

Antônio Vieira tem os seguintes problemas que precisa solucionar:

Falta de insumos necessário para começar e finalizar projetos de pesquisa e infraestrutura precária para manutenção das iniciativas.
Quer alguma solução efetiva para angariar insumos para pesquisas em seu campo de conhecimento, para descobertas e criação de propostas inovadoras e adquirir maior renome e credibilidade para a sua carreira profissional.

Quando ele busca a nossa solução, Antônio Vieira sempre têm essas dúvidas.

As principais dúvidas de Antônio sobre a Plataforma de Investimentos é se ela realmente entrega visibilidade do seu projeto ao mercado, dado a sua iniciativa nascente, se minimiza e ajuda nas burocracias contratuais para reduzir o tempo de resposta para firmar parceria e iniciar o investimento.

Como Antônio Vieira resolve seus problemas hoje:

Atualmente Antônio busca recursos de forma braçal, entra em contato com empresas, inscreve projetos em concursos e prêmios e o valor reveste em insumos para os projetos que cuida atualmente na Universidade de São Paulo.

Para resolver os problemas de Antônio Vieira a Plataforma de Investimentos USP pode:

A Plataforma de Investimentos USP pode divulgar os projetos de pesquisa do Professor Dr. Antônio, como também de seu grupo de pesquisa e promover visibilidade para que empresas se interessem em investir em seus projetos além de facilitar os trâmites de contratos e minimizar o tempo para que a parceria seja firmada.

Antônio Vieira escolheria a Plataforma de Investimentos USP pelos seguintes diferenciais competitivos que ela apresenta:

Antônio escolheria a Plataforma de Investimentos USP, pois é mais segmentada e focada em seu ambiente de atuação e de mais fácil acesso para obter contato com empresas sem ter que sair do seu ambiente trabalho, tornando o relacionamento mais fácil e incisivo de forma que o interessado pode conferir na íntegra toda a sua gama de iniciativas e conferir de perto, dentro da própria USP os sucessos e infraestrutura humana de que a Universidade pode oferecer.

Ana Alice

**Idade**

20

Sexo

Feminino

Escolaridade

Graduado

Cargo

Estudante

Renda mensal

1.000,00

Ramo de atuação

Administração - Universidade de São Paulo

Região de moradia

São Paulo - SP

Conheça a rotina diária de Ana Alice Almeida.

Ana Alice vai todos os dias da semana para Universidade de São Paulo. Tem procurado um estágio em administração, mas não que abandonar a ideia do seu aplicativo, por isso, nos períodos que não tem aula, passa seu tempo no Núcleo de Empreendedorismo USP dando mais forma a sua ideia e entrando em contato com empresas que possam ajudá-la na iniciativa.

Conheça um pouco mais de Ana Alice Almeida.

Para falar com Ana Alice Almeida será utilizado um tom de voz descontraído, pois é um cliente que é usuária da Plataforma de Investimentos USP.

Para interagir com Ana Alice Almeida pode-se utilizar os canais de comunicação abaixo, pois são os que ela mais acessa:

Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube, E-mail e Portais de notícia online

Principais assuntos que Ana Alice Almeida procura na internet:

Os principais assuntos procurados por ele na internet são de cunho intermediário e alguns exemplos são:

Moda e beleza;
Criatividade;
Diversão;
Inovação.

Ana Alice Almeida tem os seguintes problemas que precisa solucionar:

Teve uma ideia inovadora de um aplicativo para Smartphone, faz parte de grupos de projetos na Universidade com apoio de professores e incubação, mas não tem verba para retirar a sua ideia do papel e desenvolvê-la na prática.

O objetivo de Ana Alice é conseguir investimento para o seu projeto, pois acredita que se aplicado ele pode ser um sucesso.

Quando ela busca a nossa solução, Ana Alice Almeida sempre têm essas dúvidas.

As principais dúvidas de Ana Alice sobre a Plataforma de Investimentos é se ela realmente entrega visibilidade do seu projeto ao mercado, dado a sua iniciativa nascente, se minimiza e ajuda nas burocracias contratuais para reduzir o tempo de resposta para firmar parceria e iniciar o investimento.

Como Ana Alice Almeida resolve seus problemas hoje:

Atualmente Ana Alice busca recursos de forma braçal, entra em contato com empresas, inscreve sua ideia em concursos, faz incubação no Núcleo Empreendedorismo USP, entra em contato com empresas que possam se interessar pela empreitada por e-mail e conta com apoio de professores e pessoas que possam apoiar o projeto de algum modo para que ele não caia por terra.

Para resolver os problemas de Ana Alice Almeida a Plataforma de Investimentos USP pode:

Divulgar o projeto de Ana Alice e promover visibilidade para que empresas se interessem em investir em sua ideia além de facilitar os trâmites de contratos e minimizar o tempo para que a parceria seja firmada.

Ana Alice Almeida escolheria a Plataforma de Investimentos USP pelos seguintes diferenciais competitivos que ela apresenta:

Ana Alice escolheria a Plataforma de Investimentos USP, pois é mais segmentada e focada em seu ambiente de atuação e de mais fácil acesso para obter contato com empresas sem ter que sair do seu ambiente de estudo, tornando o relacionamento mais fácil e incisivo de forma que o interessado pode conferir na integra todos os passos da sua ideia, sugerir melhorias e averiguar todos os estágios que já forma desenvolvidos até o momento.

Leandro

**Idade**

35

Sexo

Masculino

Escolaridade

Mestrado

CargoGerente de Inovação na
IBM**Renda mensal**

15.000,00

Ramo de atuaçãoAnálise e desenvolvimento de
novas tecnologias**Região de moradia**

São Paulo - SP

Conheça a rotina diária de Leandro Nogueira.

Leandro vai todos os dias para o escritório da IBM, normalmente está de camisa e calça sociais e as vezes utiliza um blazer, caso tenha uma reunião importante. Nas horas vagas leandro gosta de assistir ao futebol e torce para o Palmeiras. Gosta também de assistir ao futebol americano e não perde a final do super bowl quando ela acontece.

Conheça um pouco mais de Leandro Nogueira.

Para falar com Leandro Nogueira Almeida será utilizado o tom de voz formal, pois é um cliente que é decisor no processo de investimentos em projetos e pesquisas.

Para interagir com Leandro Nogueira pode-se utilizar os canais de comunicação abaixo, pois são os que ele mais acesa.

Linkedin, Facebook, Portais de noticia online, E-mail, rádio e televisão

Principais assuntos que Leandro Nogueira procura na internet:

Os principais assuntos procurados por ele na internet são de cunho avançado e alguns exemplos são:

Esportes;

Tecnologia;

Inovação;

Criatividade.

Leandro Nogueira tem os seguintes problemas que precisa solucionar:

Leandro pratica a cultura de inovação da IBM na prática e tenta sempre encontrar meios e formas de acelerar os processos da empresa e fazer com que ela está à frente na inovação, pois como o segmento é tecnologia, ficar para trás nesse quesito não é aceitável no mercado, portanto investir em pesquisa e desenvolvimento é algo-chave para o negócio e pode trazer para Leandro reconhecimento dentro da organização, promoções e prêmios, caso suas propostas de parceria sejam bem firmadas e tragam frutos promissores para a IBM.

Quando ela busca a nossa solução, Leandro Nogueira sempre tem essas dúvidas:

Leandro tem dúvida se realmente irá encontrar um projeto que se alinhe com a sua necessidade e se não perderá muito tempo com os trâmites de contrato e alinhamentos para efetivar o investimento.

Como Leandro Nogueira resolve seus problemas hoje:

Atualmente Leandro entra em contato com as Universidades de forma braçal, sem ainda saber se elas possuem projetos que se alinham com os objetivos da IBM, preenche formulários, aguarda retorno das instituições e quando ele vem ainda é necessário acertar as expectativas e passar para as fases burocráticas de contrato.

Para resolver os problemas de Leandro Nogueira a Plataforma de Investimentos USP pode:

A Plataforma de Investimentos USP pode ajudar de forma simples Leandro a encontrar os melhores projetos e pesquisas que tenham afinidade com a IBM, com buscadores simples e acesso rápido a agenda de reunião para alinhar objetivos, metas e minimizar o tempo para o fechamento de contratos. Assim Leandro terá a segurança que está investindo em projetos de uma das maiores Universidades da América Latina, a USP e que seu investimento lhe trará descobertas vantajosas que vão auxiliar não só na sua carreira, mas também melhorar a imagem da IBM em vários sentidos para o mercado.

Leandro Nogueira escolheria a Plataforma de Investimentos USP pelos seguintes diferenciais competitivos que ela apresenta:

Leandro escolheria a Plataforma de investimentos USP, pois a Universidade de São Paulo é referência em pesquisa e na plataforma ele pode encontrar de forma rápida projetos que se enquadrem no perfil da IBM e que possam ser adaptados ainda mais para as suas necessidades. Marca reunião de forma rápida e já pode acelerar a fazer de contratos, contando com uma equipe dedicada para minimizar o tempo de fechamento da parceria.

ANEXO B – Entrevistas

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES

DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO

Carolina Oliveira Martins N° USP 9306741

Entrevistas com potenciais usuários - Plataforma de Investimentos USP

Trabalho de iniciação científica referente

ao Projeto Iris - Incubadora de talentos

Orientação: Prof^a. Dr. Luis Guilherme de Carvalho Antunes

São Paulo

2016

Entrevistas com potenciais usuário da Plataforma de Investimentos USP (PIU)

1. Roteiro de Pesquisa Qualitativa para Entidades USP

1.1 Objetivo da Pesquisa:

- Descobrir a aplicabilidade da plataforma de investimentos USP.
- Investigar a necessidade de financiamento das entidades da USP.

1.2 Problema:

- Problemas de investimento/ arrecadação de dinheiro pelas entidades para a realização de novos projetos ou projetos já existentes.

1.3 Tópicos de Conversa:

- Atividades realizadas pela entidade
- **1.** Como a entidade funciona e quais são as principais atividades que vocês realizam? Fale de seus maiores projetos.
- Dificuldades do dia a dia
- **2.** Vocês enfrentam ou já enfrentaram problemas para dar continuidade a projetos devido a questões financeiras?
- Formas de financiamento e principais custos
- **3.** Como ela se sustenta financeiramente atualmente?
- Principais dificuldades em acessar o mercado
- **4.** Quais são as dificuldades que vocês enfrentam para conseguir investimentos?

- 5. Existe alguma ferramenta que te ajuda a conseguir investimentos ou descobrir empresas que interessadas em investir em entidades universitárias?
- Como o mercado enxerga a entidade em específico?
- Avaliar se existe interesse do mercado em acessar o ecossistema de inovação universitário e vice-versa.
- 6. Vocês já usaram plataformas como a Kickstarter ou a Catarse? Outras?
 - a) Se sim, como foi?
 - b) Se não, por que?

2. Análise das Entrevistas com as Entidades USP

2.1 Vitor Ramos - Gerente Financeiro da FEA Júnior

A entrevista foi realizada 19/10/2016 com o Gerente Financeiro da empresa FEA Junior. Podemos perceber com a entrevista realizada, que a FEA Júnior não é o foco da plataforma PIU por alguns fatores. O primeiro deles seria pelas empresas juniores venderem serviços, portanto elas arrecadam seu capital através de serviços prestados, assim seus projetos são realizados através dessa verba. Outro ponto a ser levantado é que especificamente no caso da FEA Júnior eles possuem um planejamento financeiro muito ativo, organizado e promissor, fazendo com que eles estejam muito bem financeiramente e não necessitem de nenhum intermediador para adquirir verba para projetos. Mais um dos motivos para a FEA Júnior não ser o foco da plataforma PIU é pela questão da própria faculdade de economia, administração e contabilidade já ser visada pelo mercado, tanto pelo status USP, tanto pela instituição em si, fato já arraigado na sociedade de modo geral como os cursos de medicina, engenharia e direito. Entretanto, apesar deste fato o

entrevistado Vitor afirma que existem diversas empresas juniores que enfrentam problemas financeiros para desenvolver projetos.

Concluimos com essa entrevista que apesar da entidade entrevista não possuir os problemas os quais a plataforma PIU pretende resolver, eles de fato existem e foram citados pelo entrevistado. As empresas juniores entram em nossa plataforma, mas não serão nosso foco.

2.2 Luiz Guilherme de Carvalho Antunes - Professor Dr. e orientador do projeto Incubadora de talentos (IRIS)

A entrevista foi realizada no dia 31/10/2016 com o Professor orientador do projeto IRIS. Com base na entrevista realizada, percebemos que atualmente o projeto IRIS não enfrenta grandes problemas financeiros. Os alunos participantes recebem bolsas, já que é classificado como projeto de Cultura e Extensão e fomentado pelo programa unificado de bolsas. A entidade necessita de recursos humanos ativos para seguir produtiva, supridos por dois estudantes da USP para sua organização e manutenção das atividades.

A entidade no momento não possui parceiros ativos, no entanto o professor Luiz frisa, que assim que os projetos desenvolvidos pela IRIS estiverem em uma etapa mais avançada é possível angariar parceiros, mas de uma forma “braçal”, divulgando a entidade e entrando em contato de forma ativa com potenciais interessados.

Verificamos, portanto, que a entidade IRIS em sua unidade, não enfrenta grandes dificuldades financeiras e se mantém funcionando com insumos fornecidos pela própria USP, como bolsas de incentivo, sala e materiais. No entanto os focos dos projetos presentes na entidade são de inovação e empreendedorismo. Em sua parte básica de pesquisa e desenvolvimentos de protótipos podem ser confeccionados pelos próprios

alunos com os recursos que já possuem da USP, mas para que eles saiam do papel, possam tornar-se viáveis e lançados, é necessária maior verba, que pode sim ser adquirida através de investidores e instituições parceiras.

Enfim concluímos que entidades como a IRIS e seu escopo de projetos são o maior foco da plataforma de investimentos USP.

2.3 Juliana Uechi - Colaboradora do Núcleo de Empreendedorismo da USP

A entrevista foi realizada no dia 18/11/2016 com uma das colaboradoras do Núcleo de Empreendedorismo da USP.

Com base na entrevista realizada com a Juliana, percebemos que o NEU é uma entidade bastante influente na USP, proporcionando suporte para grupos e entidades universitárias que têm foco em empreendedorismo e lançamentos de Startups, dando apoio a projetos com mentorias, workshops e eventos de desenvolvimento. O NEU, apesar de ser uma instituição sem fins lucrativos, tem diversos parceiros e patrocinadores, que conhecem a integridade da entidade e a fomentam. Os investimentos são angariados pelo Núcleo de forma ativa, a entidade busca potenciais patrocinadores e parceiros por e-mail, telefone, páginas nas redes sociais, etc. Como o passar do tempo a instituição já possui vários contatos de patrocinadores, o que acaba facilitando o trabalho de custeio de eventos. Segundo a Juliana a entidade não passa por problemas financeiros e consegue desenvolver seus projetos, justamente devido à esta rede de contato que vem se formando desde a fundação do NEU.

Percebemos que o Núcleo de empreendedorismo USP, não possui problemas financeiros atualmente, no entanto os projetos e Startups presentes na entidade necessitam de recursos

para irem em frente e se desenvolverem mais rapidamente. Portanto o NEU também é um dos tipos de entidade foco da plataforma de investimentos USP.

2.4 Eduardo Zancul - Professor Dr. e idealizador do Inovalab

A entrevista foi realizada no dia 18/11/2016 com o professor idealizador do Inovalab.

De acordo com a entrevista realizada, o Inovalab nasceu de uma iniciativa do professor Eduardo Zancul de proporcionar espaços para os estudantes desenvolverem na prática o conhecimento adquirido em sala de aula, e também projetos variados que envolvem a utilização de equipamentos industriais, para a feitura de protótipos. O Inovalab conta com salas de reuniões com matérias disponíveis para os alunos utilizarem na realização de reuniões de projetos e startups e também com uma oficina com equipamentos industriais como máquinas CNC, impressora 3D, cortadora a laser, etc.

O projeto recebe insumos da USP em recursos humanos, com 2 estagiários pagos pela universidade e bolsas de monitoria fornecidas pelo programa unificado de bolsas. No entanto, a instituição passa por problemas financeiros, pois os recursos necessários para o funcionamento do Inovalab, não depende apenas de recursos humanos, pois é necessário a manutenção das máquinas e reposição do material utilizados nelas. Dessa forma a instituição também conta com dinheiro oriundo de prêmios ganhos com projetos desenvolvidos pelo Inovalab, mas que não é suficiente para suprir todos os gastos.

As máquinas presentes nos laboratórios foram adquiridas através de doações, parcerias com empresas e compra com dinheiro de premiação a projetos. O Inovalab possui algumas instituições parceiras, sendo uma delas o NEU e o Ocean da Samsung, fornecendo aos projetos do Inovalab mentorias, workshops e cursos capacitantes para auxiliar nos seus desenvolvimentos. A instituição não possui patrocínio.

Percebemos que o Inovalab, apesar de ser uma entidade primordialmente utilizada por alunos das Escola Politécnica da USP, passa grandes problemas em relação a verba e também possui foco no desenvolvimento de projetos com cunho de inovação e empreendedorismo. Portanto também é um tipo de entidade que é foco da plataforma de investimentos USP.

3. Roteiro de Pesquisa Qualitativa para Potenciais Investidores

3.1 Problema: Pouca verba para projetos universitários com foco em inovação.

3.2 Objetivo: Verificar se empresas privadas se interessam em investir em projetos universitários e/ ou porque investem em projetos na universidade.

Tópicos de conversa:

- Atividades realizadas pela empresa/instituição.
- Investimentos da organização.
- Como a empresa enxerga as entidades e projetos universitários.
- Interesse em investir em entidades e projetos universitários.
- Já investiu na universidade/ projetos universitários - como ocorreu? Foi burocrático?
- Dificuldades de acesso aos projetos/ principais entraves que barram os investimentos.

4. Análise das Entrevistas com as Potenciais Investidores

4.1 Luis Guilherme Selber - Gerente administrativo da Samsung

A entrevista foi realizada no dia 07/12/2016 com o gerente administrativo da Samsung.

De acordo com a entrevista realizada com o Luiz Guilherme Selber no espaço Ocean da Samsung, na Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP. Verificamos que a empresa, conhecida por produção de tecnologia, se preocupa em investir na Universidade. Segundo Selber, a iniciativa da Samsung na USP advém de um empreendimento realizado pela empresa na Universidade Federal do Amazonas que obteve grande sucesso o que não havia ocorrido com outros espaços Ocean em lugares “comuns”.

A iniciativa ocorreu justamente pela empresa enxergar grande potencial em projetos universitários. Dessa forma criou o espaço, administrado e conservado pela empresa, mas de uso comum para qualquer aluno da USP, oferecendo cursos com cunho tecnológico e de inovação. De acordo com o gerente administrativo da empresa, o processo de confecção e abertura do Ocean na Escola Politécnica não foi burocrático, principalmente por já conhecer chefes de departamento da escola e da iniciativa ter ocorrido de comum interesse entre as partes. Com ação a Samsung obtém abatimento nos impostos de renda e retorno de divulgação da marca.

A empresa ainda investe em incubação de Startup verba propriamente dita nas organizações, um projeto a parte da empresa, não ligado ao Ocean, funcionando através de inscrições e com critérios específicos. No Ocean a empresa oferece manutenção e fornece equipamentos para uso comum, para cursos e workshops ministrados no espaço. Verificamos com a entrevista que a Samsung é um perfil chave de investidor um dos focos da plataforma PIU para que ela funcione e angarie renda, tanto para os projetos como para a própria plataforma.

5. Conclusões das Análises das Entrevistas

Concluimos com as análises das entrevistas que realmente o problema que a Plataforma de investimentos USP pretende solucionar é real e está presente em diversas entidades da Universidade de São Paulo, principalmente as que possuem foco em empreendedorismo e inovação. No entanto é necessário um contato maior com a instituição para determinar e segmentar melhor as funcionalidades que farão parte da plataforma.

A entrevista com o potencial investidor também apresentou resultado positivo para a existência do projeto e também pode colaborar para funcionalidades que precisam entrar no escopo de desenvolvimento para ser utilizada pelos mesmo. Entretanto é preciso realizar mais entrevistas, principalmente com potenciais investidores para uma maior compreensão do que estará disponível na plataforma, já que eles serão a fonte de renda, tanto dos projetos divulgados, quanto da própria plataforma.

ANEXO C – Tabelas de análise macroambiental e microambiental

MACROAMBIENTE MERCADOLÓGICO				
Fator	Peso	Comentário	Nota	Nota ponderada
Econômico	9	É conhecido o fato de cenários de crise econômica afetarem a quantidade de recursos disponíveis para investimentos de uma empresa. Assim, o fator econômico é de extrema importância.	0,89	0,80
Legal	8	Os processos legais influenciam diretamente na agilidade da plataforma de efetivar os investimentos realizados. Alterações e impeditivos legais possuem grande impacto.	1,03	0,83
Sociocultural	6	Uma vez que a importância do investimento educacional é reconhecida, as empresas que realizam o investimento pela plataforma podem se utilizar desse fato para alavancar sua imagem perante a sociedade.	1,46	0,88
Tecnológico	4	A plataforma é baseada em noções atuais de navegabilidade, usabilidade e experiência de usuário. No entanto, após construída, entende-se como impacto apenas a manutenção constante.	1,44	0,57
Total	27			3,08
Nota Final		Situação levemente favorável	1,14	

ECONÔMICO				
Subfator	Peso	Comentário	Nota	Nota Ponderada
Inflação	8	Alta inflação normalmente reduz a capacidade das empresas de realizar investimentos, e tem um grande impacto no negócio. Atualmente, o Brasil se encontra em um cenário de inflação controlada.	1,2	0,96
PIB	8	Quanto maior o PIB, maior o indicativo de que empresas tem capacidade para expandir, o que resulta em um aumento de recursos para pesquisa e desenvolvimento. Atualmente, o Brasil passa por um cenário desfavorável em relação ao PIB, com previsões menores que 1%.	0,7	0,56
Índices da bolsa	8	Afeta as empresas de capital aberto. Se estas possuem ações valorizadas, maior é o capital disponível para pesquisa e desenvolvimento. Atualmente, a bolsa opera próxima de altas históricas.	1,4	1,12
Crescimento do setor	10	O crescimento está diretamente correlacionado com a necessidade de investimentos e desenvolvimento. É inviável uma análise detalhada de cada setor da economia, uma vez que projetos de pesquisa englobam inúmeros setores, mas a situação média do Brasil mostra neutralidade, com empresas cautelosas em relação a expansão de suas operações.	1	1
Taxa de câmbio	7	A taxa de câmbio pode inviabilizar a operação no Brasil de empresas internacionais. Com a recente desvalorização do real frente ao dólar e ao euro, a situação se encontra desfavorável para investimentos de empresas multinacionais.	0,6	0,42
Risco país	9	O risco país mede o risco do retorno de investimentos realizados em um determinado país, levando em conta outros dados como endividamento público, situação do tesouro nacional, incertezas políticas e cenário econômico como um todo. Atualmente, principalmente pelo impasse para a resolução sobre importantes reformas para o país, o	0,6	0,54

		Brasil se tornou um país de maior risco para investimentos.		
Situação econômica internacional	7	Apesar do Brasil não apresentar grande momento econômico, a guerra comercial travada entre EUA e China e o impasse sobre termos do acordo do Brexit afetam os cenários norte americano, europeu e asiático. Isso pode ser considerado benéfico para o Brasil, que pode virar o destino de investimentos que seriam direcionados, inicialmente, a essas regiões.	0,7	0,49
Total	57			5,09
Nota Final				0,89

SOCIOCULTURAL				
Subfator	Peso	Comentário	Nota	Nota Ponderada
Perfil demográfico de seus consumidores	6	Empresas podem se utilizar dos investimentos para atingir certa porção de seus clientes finais, que compartilham dos valores e apoiam os investimentos realizados em Universidades.	1,4	0,84
Hábitos, atitudes, valores e crenças	10	A plataforma, por estar posicionada como um meio de investimento em uma Universidade de renome, atende aos valores e crenças que norteariam empresas a realizar investimentos.	1,5	1,5
Total	16			2,34
Nota Final				1,46

TECNOLÓGICO				
Subfator	Peso	Comentário	Nota	Nota Ponderada
Tecnologia disponível para produção	7	Entende-se que a USP é capaz de proporcionar, internamente, toda a tecnologia necessária para o desenvolvimento de uma plataforma moderna, que atenda a todas as necessidades tanto das empresas quanto das instituições internas de ensino. O próprio projeto da plataforma poderia ser levantado pelos cursos de computação, que a utilizariam como um método de ensino para seus alunos.	1,4	0,98
Novas tecnologias	4	Uma vez que a USP é um centro renomado de pesquisas tecnológicas, novas tecnologias tendem a surgir até mesmo dentro da universidade, a colocando na frente até mesmo da concorrência. Ainda assim, o impacto não é necessariamente grande, uma vez que novas tecnologias seriam implementadas somente em momentos de manutenção da plataforma, caso necessário.	1,5	0,6
Total	11			1,58
Nota Final				1,44

MICROAMBIENTE MERCADOLÓGICO				
Fator	Peso	Comentário	Nota	Nota Ponderada
Concorrência	7	A concorrência pode afetar o sucesso da plataforma. No entanto, a plataforma é mais segmentada e em um público mais restrito, por englobar somente a Universidade de São Paulo.	1,24	0,87
Consumidores	9	A plataforma é totalmente dependente do fechamento de contratos com os consumidores, que no caso, são as empresas interessadas em realizar investimentos em projetos da USP.	1,44	1,30
Fornecedores	9	O sucesso da plataforma depende diretamente da qualidade dos projetos em desenvolvimento oferecidos. Neste caso, os fornecedores são os alunos e professores envolvidos com o desenvolvimento dos projetos.	1,36	1,22
Imprensa	7	Entende-se que maior visibilidade na mídia pode atrair empresas a realizar investimentos, ao mesmo passo que pode atrair alunos e professores a disponibilizar projetos na plataforma.	1,46	1,02
Total	32			4,40
Nota Final	Situação altamente favorável			1,38

CONCORRÊNCIA				
Subfator	Peso	Comentário	Nota	Nota Ponderada
Política de preço	2	É desconhecida a política de preço da concorrência. Porém, pela diferença entre os produtos oferecidos, entende-se que a plataforma de investimentos é competitiva, e o impacto do preço é reduzido.	1,3	0,26
Comunicação da concorrência	8	A concorrência leva vantagem por já ter comunicação estabelecida. No entanto, o plano de ação da plataforma de investimentos tende a mitigar esse gap, levando a comunicação no mínimo aos mesmos patamares, com o bônus de contar com a solidez e reconhecimento de uma instituição como a USP.	1,4	1,12
Qualidade dos produtos da concorrência	6	Os produtos diferem em sua essência, sendo ambos competitivos para seu mercado target.	1	0,6
Total	16			1,98
Nota Final				1,24

CONSUMIDORES				
Subfator	Peso	Comentário	Nota	Nota Ponderada
Comportamento de compras	7	Empresas que já possuem um orçamento para investimentos (por exemplo, empresas credenciadas na ANPEI), a partir da construção da plataforma, possuirão uma nova opção para atender às suas necessidades.	1,5	1,05
Poder aquisitivo	7	Conforme o poder de investimentos de uma empresa aumenta, maiores são as opções de investimento em projetos da USP.	1,5	1,05
Necessidades, desejos e expectativas	9	Pelo fato da plataforma possuir uma vasta gama de projetos, as empresas podem encontrar soluções para suas necessidades que hoje não são atendidas pelos produtos da concorrência.	1,5	1,35
Percepção de qualidade	10	A percepção de qualidade se dará com os resultados das pesquisas desenvolvidas e com a facilidade e agilidade da realização do investimento.	1,3	1,3
Total	33			4,75
Nota Final				1,44

FORNECEDORES				
Subfator	Peso	Comentário	Nota	Nota Ponderada
Vantagens comerciais	9	A plataforma é uma grande vantagem para a captação de projetos dentro da USP, uma vez que aumenta a visibilidade e agiliza a entrada de recursos para o mesmo.	1,5	1,35
Prazo de entrega	7	O prazo de entrega, neste caso, compõe a rapidez com que projetos são pensados, estruturados, e colocados na plataforma. A USP e seus alunos são reconhecidos por qualidade neste quesito.	1,5	1,05
Qualidade/Adequação dos produtos	9	Neste ponto, é importante que sejam iniciados projetos que possuam uma usabilidade real para as empresas e produzam resultados adequados. É conhecido que muitos projetos desenvolvidos pela USP são voltados para o meio teórico e acadêmico, o que pode ser um ponto de fraqueza em comparação com a concorrência.	1,1	0,99
Total	25			3,39
Nota Final				1,36

IMPRENSA				
Subfator	Peso	Comentário	Nota	Nota Ponderada
Qualidade de relacionamento	8	Existem ex-alunos da USP trabalhando em grandes veículos de mídia, tanto em mídias tradicionais quanto em mídias digitais. Sendo assim, o bom relacionamento é essencial para que sejam divulgadas matérias sobre a plataforma de investimentos a partir do seu lançamento.	1,4	1,12
Contribuição para a imagem da empresa	10	A grande vantagem da plataforma de investimentos está no fato de herdar grande parte da boa reputação da USP em relação à pesquisa e desenvolvimento, o que já a coloca em posição favorável de mercado a partir de seu lançamento.	1,5	1,5
Total	18			2,62
Nota Final				1,46