

Serviço de Informação sobre RH para CT&I

Plano de negócios



cgée

Dezembro de 2016

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos

Organização Social supervisionada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC)

Presidente

Mariano Francisco Laplane

Diretor Executivo

Marcio de Miranda Santos

Diretores

Antonio Carlos Filgueira Galvão

Gerson Gomes

Plano de negócios. Serviço de Informação sobre RH para CT&I. Recursos Humanos para CT&I – Brasília, DF: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2016.

18p. : il.

1. Plano de Negócio 2. Serviço de RH para CT&I 3. Mestres e Doutores. 4. Emprego 5. Formação. I. CGEE. II. Título.

Atividade: Serviço de Informação sobre RH para CT&I

Plano de negócios

Supervisão

Antonio Carlos Filgueira Galvão

Equipe técnica do CGEE

Sofia Daher Aranha (Coordenadora)

Paulo Roberto Medeiros

Rayany de Oliveira Santos

Carlos Duarte

Tomáz Back Carrijo

Elaboração do Plano de Negócios

O Plano de Negócios do Serviço de Informação sobre RH para CT&I foi elaborado aplicando-se o método *Business Model Generation*, que vem sendo utilizado mundialmente para facilitar a exploração de possibilidades e a geração de inovações no meio empresarial. Entre outras coisas, o método permite inter-relacionar os pontos chave de um modelo de negócios, de forma coletiva e participativa.

No workshop para construção coletiva do modelo de negócios os tópicos abordados durante foram os seguintes:

- Proposta de valor
- Segmentos de mercado
- Parcerias chave
- Atividades chave
- Recursos chave
- Relações com os clientes
- Canais
- Estrutura de custos
- Fontes de renda

Para cada tópico foram apresentadas o conceito e as perguntas orientadoras, segundo o *Business Model Generation* (Osterwalder&Pigneur, 2011), os quais transcrevemos abaixo, em conjunto com as respostas (ideias) coletadas, apontados nos itens de Resultado obtido, para cada tópico.

1) Proposta de Valor

Definição – Esse componente descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico. A Proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Cada Proposta de Valor é um pacote específico que supre as exigências de um Segmento de Clientes específico. Nesse sentido, a Proposta de Valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes.

a) Perguntas orientadoras

- Que valor proporcionamos aos nossos clientes?

- Que problema de nossos clientes ajudamos a solucionar?
- Que pacotes de produtos ou serviços ofereceremos a cada segmento de mercado?
- Que necessidade dos clientes satisfazemos?

b) Características

- Novidade
- Desempenho
- Customização
- "obter o trabalho feito"
- Preço
- Redução de Custos
- Redução de riscos
- Acessibilidade
- Design

c) Resultado obtido para o tópico (respostas/ideias)

- Definição e características do serviço (o quê fazemos)
 - Geração de dados e informações sobre egressos da pós-graduação (Mestres e Doutores)
 - Geração de informações sob demanda
 - Informações Qualificadas, mas não identificadas (dados agregados)
 - Produção de informação estratégica sobre a capacidade instalada de RH
 - Exemplo: Análise do emprego dos egressos por programa de pós-graduação como subsídio para avaliação (CAPES)
- Para que serve?
 - Apoio ao planejamento de políticas e programas de formação de RH
 - Avaliação de programas de formação de RH
- Rigor metodológico (como fazemos)
 - Dados confiáveis/ segurança e experiência credibilidade de 7 anos
 - Tratamento das bases e interpretação dos dados
 - Cruzamento de bases, com a possibilidade de realizar análise dos resultados
- Diferenciais
 - Inovação nos dados e nas análises (crista da onda)
 - Titulados no Brasil M&D de 1996 à 2014 + Titulados no exterior (Lattes) [Diferencial]
 - Análises descritivas sobre recortes específicos
 - Ex.: Base de titulados da UNESP

- Diferentes saídas para base de dados de acordo com a demanda do cliente (customização)
- Subsidiar políticas públicas e/ou internas (das instituições) com informações inéditas/exclusivas
- Independência nas análises dos dados - imparcialidade
- Capacidade de sistematização e manutenção da série histórica
- Uso de bases dos clientes agregadas às nossas bases (demanda customizada)
- Independência e imparcialidade nas análises dos dados

Caracterização do Serviço:

O Centro de Gestão e Estudos Estratégicos-CGEE criou um Serviço de informações sobre os recursos humanos para CT&I, em especial sobre a formação e o emprego dos Mestres e Doutores. O objetivo principal desse Serviço é a produção de informações e conhecimentos estratégicos em apoio ao planejamento e avaliação de políticas e programas de formação de RH. Nossa capacidade na geração de informações qualificadas nesse tema decorre da experiência adquirida com a realização de diversos estudos e a publicações no tema.

É nossa proposta gerar informações sobre a capacidade instalada de RH no país para instituições de distintas naturezas, públicas ou privadas, que possam se beneficiar desse tipo de informação para melhorar seu desempenho e contribuir para desenvolvimento do país nas atividades intensivas em conhecimento.

As informações podem ser geradas sob demandas específicas com diversas possibilidades de análises, detalhadas no **Menu de Serviços**, como, por exemplo, leituras a partir das áreas do conhecimento, setores da economia, regiões ou unidades federativas, com dados agregados (sem identificação de indivíduos). É possível também realizar estudos especiais com dados do cliente.

O Centro está permanentemente inovando seus estudos com a incorporação de novas análises, fontes e atualização de dados, ao mesmo tempo em que vem construindo séries históricas, com metodologias consolidadas. São nossos

principais parceiros no fornecimento de dados e cooperação técnica a Capes, o MEC, o MTE, o MCTIC, o CNPq e o IBGE.

2) Segmentos de mercado (ou de clientes)

Definição - O componente Segmentos de Clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. Os clientes são o âmago de qualquer Modelo de Negócios. Sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo. Para melhor satisfazê-los, uma empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades comuns, comportamentos comuns, e outros atributos comuns.

Um Modelo de Negócios pode definir um ou vários segmentos, pequenos ou grandes. A organização deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar. Uma vez tomada a decisão, um Modelo de Negócios pode ser melhor projetado já com a compreensão das necessidades de clientes específicos.

a) Perguntas orientadoras

- Para quem criamos valor?
- Quais são os nossos clientes mais importantes?

b) Exemplos

- Mercado de massas, Mercado nicho, Segmentado, Diversificado, Plataformas multi-lateral

c) Resultado obtido para o tópico (Segmentos identificados)

- Macropolítica
 - SNCT&I
 - Órgãos de governo
 - CAPES
 - CNPq
 - Agências reguladoras
 - ANA
 - ANATEL
 - ...
 - Consórcio de Municípios

- Secretarias de estado de CT&I
 - FAPs
 - MEC
- Instituições de Formação de RH (avaliação de resultados - onde os egressos estão)
 - Universidades
 - FIOCRUZ
- Organismos Internacionais
 - OPAS
 - ...
- Instituições de pesquisa ou que têm departamentos de pesquisa
 - FIOCRUZ
 - EMBRAPA
 - Petrobrás
 - Institutos do MCTI
 - INPA
 - INPE
 - ...
- Iniciativa Privada
 - Capacidade instalada de pessoal para um determinado setor
- Organizações de classe
 - Conselho de Reitores das Universidade Brasileiras
 - Outros conselhos
 - CREA - Ex.: com base em lista de engenheiros fornecida pelo CREA, é possível analisar a formação pós-graduada
 - CRM
 - CRC
 - ...

3) Parcerias Chave

Definição - O componente Parcerias chave descreve a rede de fornecedores e os parceiros necessários ao funcionamento do Serviço. As empresas formam parcerias por diversas razões, e as parcerias vêm se tornando uma peça fundamental em muitos Modelos de Negócios. Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos.

a) Perguntas orientadoras

- Quem são nossos parceiros chave?
- Quem são nossos provedores chave?
- Que recursos chave adquirimos de nossos parceiros?
- Que atividades chave realizam nossos parceiros?

b) Motivações para a parceria

- Otimização e economia
- Redução de riscos e incertezas
- Aquisições de recursos e atividades particulares

c) Resultado obtido para o tópico (Potenciais parceiros)

- MCTIC
- CAPES
- MEC
- MTE
- CNPq
- Universidades
- Agencias estaduais de fomento
- INEP
- IBGE
- Previdência Social

4) Atividades Chave

Definição - O componente Atividades-Chave descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar. Todo Modelo de Negócios pede por um número de Atividades-Chave. São as ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso. Assim como os Recursos Principais, elas são necessárias para criar e oferecer a Proposta de Valor, alcançar mercados, manter Relacionamento com o Cliente e gerar renda. E, assim como os Recursos Principais, as Atividades-Chave se diferenciam dependendo do tipo de Modelo de Negócios.

a) Perguntas orientadoras

- Que atividades chave requerem nossas propostas de valor?
- Nossos canais de distribuição?
- Relações com clientes?

- Fontes de renda?

b) Categorias

- Produção
- Solução de problemas
- Plataformas/ Network

c) Resultado obtido para o tópico

- Competência
 - Domínio das bases de dados (capacitação técnica)
 - Análises estatísticas e cruzamento de dados
- Precificação
 - N° de variáveis
 - Desenvolvimento de política de formação de preços
- Questões legais
 - Elaboração instrumentos legais para garantir a prestação do serviço
 - Uso das bases de terceiros
 - Avaliar os acordos de cooperação técnica
- Formatação do serviço
 - Elaboração e manutenção do cardápio de serviços
 - Desenvolvimento de padrões de apresentação
- Gestão
 - Gestão da qualidade- Revisão periódica do modelo
 - Levantamento de requisitos junto aos clientes

5) Recursos Chave

Definição -O componente Recursos Chave descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócios funcionar. Cada Modelo de Negócios requer Recursos Chave. Eles permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita. Diferentes Recursos Principais são necessários dependendo do Modelo de Negócios. Um fabricante de microchip requer fábricas de capital intensivo, enquanto um projetista de microchip se concentra mais nos recursos humanos. Os Recursos Principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave.

a) Perguntas orientadoras

- Que recursos chave requerem nossas propostas de valor?
- Nossos canais de distribuição? Relações com clientes?
- Fontes de renda?

b) Tipos de Recursos (exemplos)

- Intelectuais (patentes de marcas, direitos autorais, dados)
- Físicos
- Humano
- Financeiro

c) Resultado obtido para o tópico

- Fontes/ Bases agregadas
 - RAIS
 - LATTES
 - IBGE
- Estatísticos
- Analistas de dados
- Desenvolvedores de software
- Designers

6) Relações com Clientes

Definição -O componente Relacionamento com Clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos. Uma empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada Segmento de Cliente. As relações podem variar desde pessoais até automatizadas. O Relacionamento com Clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: e Conquista do cliente; e Retenção do cliente; e Ampliação das vendas.

a) Perguntas orientadoras

- Que tipo de relação esperam os diferentes segmentos de mercado?
- Que tipo de relações temos estabelecido?
- Qual é o custo dessas relações?
- Como estão integradas em nosso modelo de negócio?

b) Tipos Exemplos

- Assistência pessoal (atendimento customizado)
- Assistência pessoal dedicada

- Auto - serviço
- Serviços automatizados
- Comunidades
- Co-criação
- Cooperação técnica

c) Resultado obtido para o tópico (Relações Identificadas)

- Capes - atendimento customizado – acordo de Cooperação Técnica e Contrato administrativo
- Unesp - Cooperação técnica
- CNPq - Avaliação dos resultados (impacto) de programas - atendimento customizado – Contrato de gestão
- MCTIC – Estudos sobre Mestres e doutores – Contrato de gestão
- SNCTI – serviço automatizado de informações – Website RH para CT&I

7) Canais

Definição -O componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor. Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes. Os canais são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência geral. Os Canais servem a diversas funções, incluindo:

- Ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa;
- Ajudar os clientes a avaliar a Proposta de Valor de uma empresa;
- Permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos;
- Levar uma Proposta de Valor aos clientes;
- Fornecer suporte ao cliente após a compra.

a) Perguntas orientadoras

- Que canais preferem nossos segmentos de mercado?
- Como estabelecemos atualmente o contato com os clientes?
- Como se conjugam nossos canais?
- Quais têm melhores resultados?
- Quais são mais rentáveis
- Como se integram nas atividades diárias dos clientes?

b) Fases dos canais

- Percepção
 - Como fazemos com que a nossa empresa seja percebida?
- Avaliação
 - Como ajudamos o cliente a avaliar nossa proposta de valor?
- Compra
 - Como permitimos que o cliente compre produtos e/ou serviços específicos?
- Entrega
 - Como entregamos nossa proposta de valor ao cliente?
- Pós-venda
 - Como fornecemos ao cliente apoio após a compra?

c) Resultado obtido para o tópico (Canais Identificados)

- Publicação de livros, artigos e boletins
- Promoção de seminários e lançamentos virtuais
- Site RH para CT&I
- Serviço digital – acesso customizado (assinaturas)
- Participação em eventos
- Divulgação de indicadores
- Acompanhamento da apropriação dos resultados pelo cliente

8) Estrutura de Custos

Definição -A Estrutura de Custo descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios. Este componente descreve os custos mais importantes envolvidos na operação de um Modelo de Negócios específico. Criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receita incorrem em custos. Tais custos podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. Alguns Modelos de Negócios, entretanto, são mais direcionados pelos custos que outros.

a) Perguntas orientadoras

- Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?
- Quais são os recursos chave mais caros?
- Quais são as atividades mais caras?

b) Observações

- É seu negócio mais...
 - Dirigido por custos (estrutura de custos mais magra, proposta de valor de preço baixo, automação máxima, terceirização extensiva), ou
 - Dirigido por valor (focado em criação de valor, proposta de valor premium)

c) Características

- Custos fixos (salários, rendas utilidades)
- Custos variáveis
- Economias de escala
- Economias de escopo

d) Resultado obtido para o tópico

- Equipe altamente qualificada
 - Estatísticos
 - Analistas de dados
 - Especialistas em políticas públicas, CT&I, Educação
- Publicação, divulgação e marketing: por ex. evento de Inauguração/lançamento do serviço, vídeo institucional, folders, mídias físicas
- Investimento de pré- venda
 - Amostra
- Recurso de tecnologia da informação

9) Fontes de receita

Definição -O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro). Se o cliente é o coração de um Modelo de Negócios, o componente Fontes de Receita é a rede de artérias. Uma empresa deve se perguntar: que valor cada Segmento de Clientes está realmente disposto a pagar? Responder com sucesso a essa pergunta permite que a firma gere uma ou mais Fontes de Receita para cada segmento. Cada um pode ter mecanismos de precificação diferentes, como uma lista fixa, promoções, leilões,

dependência de mercado, dependência de volume ou gerenciamento de produção.

a) Perguntas orientadoras

- Por qual valor estão dispostos a pagar nossos clientes?
- Por que pagam atualmente?
- Como pagam atualmente?
- Como eles gostariam de pagar?
- Quanto geram as diferentes fontes de renda ao total da renda?

b) Exemplos

- Tipos
 - Venda de ativos
 - Taxas de Uso
 - Taxas de assinatura
 - Lending/ Reting/ Leasing
 - Licenciamento
 - Taxas de Broker
 - Anúncio
- Preços Fixos
 - Preços por lista
 - Dependente de característica do produto
 - Dependente de segmento de cliente
 - Dependente do volume
- Preços Dinâmicos
 - Negociação (barganha)
 - Yield management
 - Mercado em tempo real

c) Resultado obtido para o tópico (Fontes de Receita Identificadas)

- Contratos de Gestão
 - MCTI
 - MEC
- Contratos Administrativos
 - Instituições potencialmente demandantes do Serviço

Anexo

Sessões de elaboração do Plano de Negócios segundo o método Business Model Generation

Datas: 18 e 19/maio

Participantes:

- Andrea P. Alves
- Carlos Duarte de Oliveira Junior
- Diogo Alves
- Flávia Jesini
- Guilherme Bueno
- Henrique Villa
- Rayany de Oliveira Santos
- Sofia Daher
- Thiago Rodrigues Costa Silva

Facilitador: Paulo Roberto Bonfim Medeiros (Unidade de Projetos)



Referência

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books. 2011.278p.