gfi Brasil

Guia para startups

Como planejar, lançar e fazer crescer uma empresa na indústria de alimentos

Versão 2.0
Atualizado em 15/03/24

Ficha técnica

Autores

Felipe Krelling
Managing Partner da Lifely VC

Frank Gomes Bernardes
Coordenador do Setor de Alianças Estratégicas na CTIT/UFMG

Guilherme Augusto de Oliveira Vilela
Especialista de Engajamento Corporativo
The Good Food Institute Brasil

Janaína Lemos Rocha
Coordenadora de Desenvolvimento de Negócios na ABGI

Lisiane Oliveira
CEO da Novah!

Maristela Raposo Meireles
Gestora de Marketing na Wylinka

Mikael Menezes Motta Soares
Especialista em Inovação na ABGI

Nádia Gonçalves
COO e Co-founder da Vegan Business

Nathália Domingues Oliveira Barbosa
Assessora Executiva na CTIT/UFMG.

Raquel Casselli
Diretora de Engajamento Corporativo
The Good Food Institute Brasil

Thiago Lorusso
Co-founder da Nice Foods

Colaboradores

Alexandre Cabral
Vice-Presidente de Políticas Públicas
The Good Food Institute Brasil

Ana Paula Rossettini
Analista de Recursos Humanos
The Good Food Institute Brasil

Camila Lupetti
Especialista de Dados
The Good Food Institute Brasil

Cristiana Ambiel
Gerente de Ciência e Tecnologia
The Good Food Institute Brasil

Graziele Grossi Bovi Karatay
Especialista em Ciência e Tecnologia
The Good Food Institute Brasil

Mariana Bernal
Analista de Políticas Públicas
The Good Food Institute Brasil

Mariana Demarco
Analista de Ciência e Tecnologia
The Good Food Institute Brasil

Revisão

Vinícius Gallon de Aguiar
Gerente de Comunicação
The Good Food Institute Brasil

Ilustrações

Estúdio Barca

Design

Luã Leão

gfi / Good Food Institute Brasil

Parceiro

Insper

Apoiadores

abgi part of visiativ

ctit núcleo de inovação da UFMG

VeganBusiness

Wylinka DO CONHECIMENTO À INOVAÇÃO

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP

Catalogação elaborada por Regina Simão Paulino – CRB 6/1154

K923

Krelling, Felipe et al.
Guia para startups: como planejar, lançar e fazer crescer uma empresa na indústria de alimentos.
Versão 2.0 / Felipe Krelling, Frank Gomes Bernardes, Guilherme Augusto de Oliveira Vilela,
Janaína Lemos Rocha, Lisiane Oliveira, Maristela Raposo Meireles, Mikael Menezes Motta Soares,
Nádia Gonçalves, Nathália Domingues Oliveira Barbosa, Raquel Casselli, Thiago Lorusso.
– São Paulo: The Good Food Institute Brasil, 2024.

E-Book: PDF, 177 p.; IL. Color

ISBN **978-65-87080-68-0**

1. Alimentos. 2. Cadeia Produtiva Alimentar. 3. Tecnologia de Alimentos. 4. Produção de Alimentos.
5. Indústria de Alimentos. 6. Proteínas Alternativas. 7. Empresa de Proteínas Alternativas.
8. Empreendedorismo. 9. Inovação. I. Título. II. Como planejar, lançar e fazer crescer uma empresa na
indústria de alimentos. III. Planeje a sua empresa. IV. Crie a sua empresa. V. Financie sua empresa.
VI. Crie o seu produto. VII. Interação universidade e empresa. VIII. Krelling, Felipe. IX. Bernardes,
Frank Gomes. X. Vilela, Guilherme Augusto de Oliveira. XI. Rocha, Janaína Lemos. XII. Oliveira, Lisiane.
XIII. Meireles, Maristela Raposo. XIV. Soares, Mikael Menezes Motta. XV. Gonçalves, Nádia.
XVI. Barbosa, Nathália Domingues Oliveira. XVII. Casselli, Raquel. XVIII. Lorusso, Thiago. XIX. IFC/Brasil.

CDU 664:658.8 **CDD 664:658**

Sobre o Good Food Institute (GFI)

O The Good Food Institute (GFI) é uma organização sem fins lucrativos, mantida com recursos filantrópicos, que trabalha internacionalmente para acelerar a inovação do setor de proteínas alternativas. Formado por um time de especialistas em negócios, ciência e políticas públicas, o GFI está desenvolvendo estratégias para criar um sistema de produção de alimentos justo, seguro e sustentável. Para isso, identificamos as soluções mais eficazes, investimos em pesquisas de acesso aberto, trazemos novos talentos para o setor e capacitamos parceiros.

Nosso objetivo é fazer com que a tecnologia seja a chave que permita que as pessoas mantenham seus hábitos e tradições alimentares e mudem completamente a sua pegada socioambiental no planeta. Através desta iniciativa, promovemos novas tecnologias que substituem ingredientes e produtos de origem animal, apoiando especificamente o desenvolvimento de alimentos feitos de plantas (*plant-based*), cultivados e obtidos por fermentação.

Acreditamos que, por meio das proteínas alternativas, podemos mitigar o impacto ambiental do nosso sistema alimentar, diminuir o risco de doenças zoonóticas, alimentar mais pessoas com menos recursos e promover uma cadeia de produção de alimentos que não dependa de animais.

Para isso, atuamos por meio de:

Fomento à pesquisa: colaborando com universidades e centros de pesquisa em diversas áreas para incentivar a ciência básica e aplicada, com foco em desenvolvimento de alternativas a ingredientes de origem animal.

Financiamento de pesquisas científicas: financiando pesquisa científica em diversas áreas para contribuir com o avanço do setor de proteínas alternativas, seja relacionado a tecnologia, matérias-primas ou ingredientes. Financiamos pesquisas exploratórias e aplicadas por meio de diferentes mecanismos de financiamento em todas as regiões do mundo.

Apoio a startups: trabalhando com as startups para garantir o sucesso na entrega de sua proposta de valor. O objetivo é atingir um número relevante de empresas bem-sucedidas que comercializem esses novos alimentos e ingredientes.

Apoio a investidores: fornecendo os dados mais atualizados do mercado para fundos de investimento e investidores e também os conectando com potenciais futuros negócios.

Engajamento de corporações: criando relacionamentos colaborativos com indústrias, varejistas e empresas de serviços de alimentação para maximizar a qualidade e quantidade de alternativas oferecidas de acordo com as demandas do consumidor e do mercado.

Sobre o Good Food Institute (GFI)

Apoio a Ambientes de Inovação: engajando ambientes como incubadoras, aceleradoras, *venture builders*, parques científicos e tecnológicos a trabalhar com a tese de proteínas alternativas. Oferecendo recursos, plataformas e network já desenvolvidos pelo GFI para potencializar seus programas de apoio e aceleração para negócios de proteínas alternativas.

Políticas públicas: atuamos em parceria com governos para promover debates necessários à existência desses novos setores econômicos, seja em âmbito regulatório, econômico ou científico.

Engajamento multilateral: participamos ativamente dos mais relevantes fóruns internacionais para os temas de agricultura, clima e segurança de alimentos. Com status de observador na Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (UNFCCC e COP), no Codex Alimentarius e na UNEA, facilitamos diálogos e parcerias entre os muitos atores envolvidos nos debates sobre sistemas alimentares contemporâneos.

Especificamente em sua atuação junto a startups, o suporte gratuito que o GFI fornece inclui:

Aconselhamento: nossa equipe está disponível para ajudar o negócio a lidar com uma ampla variedade de questões comerciais, técnicas e regulatórias.

Rede de contatos: a rede do GFI pode auxiliar você a se conectar com investidores, tecnologias, especialistas, fornecedores, ambientes de inovação, varejistas e mentores, dentre outros atores estratégicos no setor.

Recursos: o GFI possui diversos recursos pensados especialmente para startups, como este guia, que fornecem as informações necessárias para alcançar o sucesso no empreendedorismo de alimentos. Não deixe de conferir nossa aba de recursos na página do GFI Brasil.

Introdução ao Guia para Startups

Você quer começar uma empresa de proteínas alternativas? Parabéns! Você está prestes a embarcar em uma jornada emocionante. Nem sempre será fácil, mas o GFI te oferece suporte nesse caminho. Já ajudamos empresas como Fazenda Futuro e N.ovo, desde seus estágios iniciais até onde estão hoje, e podemos ajudar você também.

Este guia foi criado para ajudá-lo a entender as etapas envolvidas na criação de uma empresa de proteínas alternativas e é o primeiro recurso de inicialização projetado especificamente para a indústria de alimentos. Esperamos que seja útil para você, não apenas por fornecer informações sobre temas dos quais você já deve ter ouvido falar antes, mas também por mostrar etapas que você talvez não tenha considerado ainda. Cada unidade contém links para outros recursos, para que você possa mergulhar profundamente nos tópicos que considera mais relevantes.

O Guia para Startups é apenas um dos recursos que o GFI oferece a empreendedores. Se você deseja se conectar ao restante da nossa rede de apoio a empreendedores, envie um e-mail para gfibr@gfi.org que entraremos em contato.

Este documento é interativo. Experimente clicar nos links, nos botões de navegação no topo da página e nos sumários.

Aviso

O objetivo deste manual é fornecer informações gerais sobre diversos aspectos do setor de proteínas alternativas para startups e empreendedores. Embora discuta algumas estratégias de negócios e questões jurídico-financeiras, o Guia não deve ser tomado como aconselhamento jurídico ou tributário. Você não deve basear nenhuma decisão apenas nas informações fornecidas aqui. Ao invés disso, recomendamos que procure aconselhamento jurídico, contadores e outros profissionais que possam discutir os fatos e circunstâncias de suas necessidades comerciais específicas. Em particular, sugerimos que esses profissionais especializados sejam identificados o mais cedo possível, levando em conta disponibilidade, acessibilidade e, especialmente, conhecimento e reputação nos temas de competência. O The Good Food Institute Brasil se isenta expressamente de toda e qualquer responsabilidade com relação a quaisquer ações tomadas, ou não, com base em algum conteúdo deste guia.

1 Planeje a sua empresa 10

2 Crie sua empresa 18

3 Financie sua empresa 36

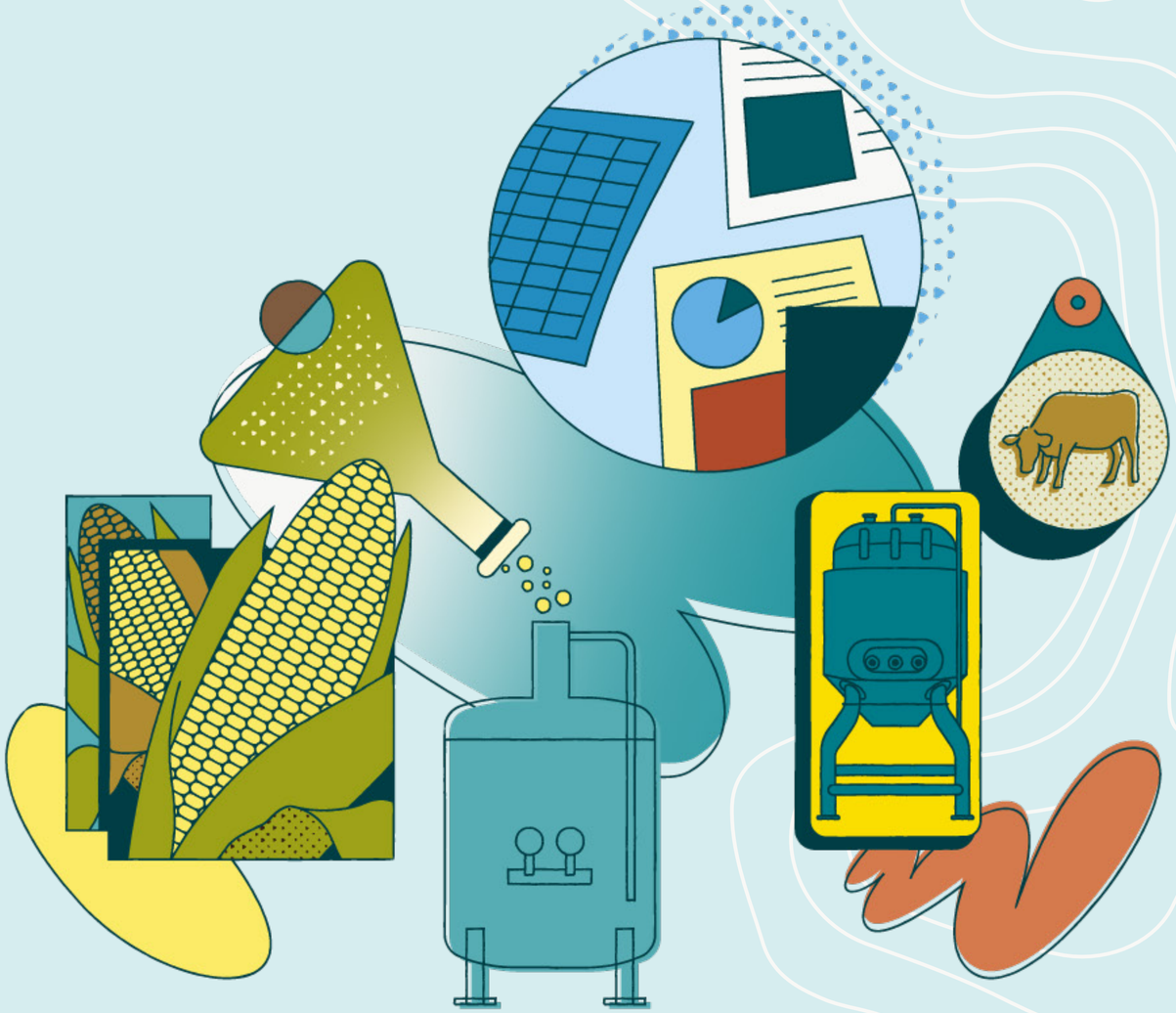
4 Crie o seu produto 82

5 Interação universidade e empresa 119

6 Venda o seu produto 134

1

Planeje a sua empresa



1

Planeje a sua empresa

1.1. Aprenda sobre as indústrias de proteínas alternativas: Feito de Plantas, Fermentação e Carne Cultivada 14

1.2. Escolha um cofundador e defina o conceito da empresa 15

1.3. Faça um estudo de viabilidade 16

1.3.1. Viabilidade de mercado

1.3.2. Viabilidade técnica

1.3.3. Viabilidade comercial

1.3.4. Avaliação geral de risco

Antes de entrar em ação, você precisa de um bom plano para orientá-lo ao longo do caminho. Neste primeiro capítulo apresentamtos o passo a passo que te ajudará a planejar a sua empresa:

1 Integre-se à uma comunidade: abrir uma empresa é difícil, e é quase impossível fazer isso sozinho. Suporte, colaboração e uma rede de contatos são componentes essenciais para o sucesso empresarial.

2 Colete o máximo de informações possível: antes de empreender, você precisa entender muito bem o mercado, incluindo a tecnologia por trás dele. Adicionamos aqui muitos recursos que podem ajudá-lo a entender melhor a tecnologia na qual estão baseadas as proteínas alternativas, bem como as oportunidades de comercialização nesses mercados.

3 Crie o conceito da sua empresa e encontre um co-fundador: com uma compreensão mais completa do mercado e do espaço técnico, você consegue fazer o que os empreendedores fazem de melhor: inovar. Este é o seu momento de sonhar alto e criar o conceito da sua empresa. Este também é o momento para encontrar um cofundador cujo conjunto de habilidades complemente o seu e seja um bom parceiro para o conceito de empresa que vocês estão construindo em conjunto.

4 Faça um estudo de viabilidade: essa é a sua chance de avaliar objetivamente a ideia da sua empresa antes de investir tempo e recursos significativos nela. Se você entender que sua ideia não é realmente viável durante esse processo, é uma pena. Mas, por outro lado, você economizou muito tempo e dinheiro ao decidir não seguir adiante com um projeto que teria falhado. Se você confirmar que é uma ideia promissora, então ótimo! Você está equipado com essas informações para criar um argumento ainda mais atraente para os investidores.

5 Elabore um plano comercial e técnico: muitos empresários pensam que planos de negócios são obsoletos e, de certa forma e dependendo da circunstância, realmente são. Um documento tão extenso não é particularmente útil na hora de chamar a atenção de potenciais investidores. Recomendamos que você não comece enviando seu plano de negócios em um e-mail inicial de apresentação, por exemplo. Entretanto, é provável que durante os processos subsequentes de verificação e relacionamento, os potenciais parceiros peçam para ver um plano de negócios mais formalizado. Os planos técnicos são ainda mais importantes para esse fim. Você deve esperar que os investidores mergulhem fundo no seu plano técnico durante o processo de verificação. Além de importante para o processo de investimento, acreditamos que o verdadeiro benefício de elaborar planos comerciais e técnicos é que eles o forçam a pensar em estratégias em todos os aspectos da criação de sua empresa. Embora sua estratégia mude e evolua ao longo do crescimento da empresa, pode ser muito útil ter seus princípios e planos no papel para ajudar a direcionar suas decisões de negócios.

“Empreender nunca é e nunca será uma tarefa fácil, mas também desconheço outra que seja tão prazerosa, ainda mais em nosso meio de atuação. O mercado no Brasil pressupõe diversos desafios, alguns poucos podemos prever antes, outros muitos descobrimos ao longo de nossa jornada. Acredito que todo bom empreendedor deve planejar da maneira mais eficaz possível a sua entrada no mercado de atuação, conhecer os stakeholders, possíveis clientes potenciais (até mesmo antes de se ter um produto), regulações envolvidas, fornecedores e oferta de matérias-primas e começar o quanto antes a construir parcerias que possam acelerar o início do negócio e ganhar tempo. Nesse sentido, procure pessoas que já estão atuando em seu seguimento, marque bate-papos, colha pontos negativos e positivos e se prepare ao máximo para evitar turbulências. Nesse sentido o GFI pode e ajuda muito, te conectando com players importantes do setor, em todas as partes de cadeia e ajudando os negócios a economizarem tempo e dinheiro enquanto encontram sua rota para crescimento”.

Paulo Ibri
Fundador e CEO da Typcal

1.1. Aprenda sobre as indústrias de proteínas alternativas: Feito de Plantas, Fermentação e Carne Cultivada

Agora vamos falar sobre como planejar sua empresa de proteínas alternativas!

O primeiro passo é aprender sobre o mercado e as tecnologias que fazem das proteínas alternativas uma realidade. O GFI conta com um robusto portifólio de recursos composto por banco de dados, estudos, pesquisas, blog, vídeos e webnários que vão te ajudar a conhecer de forma mais profunda o mercado, tecnologias, desafios e oportunidades da indústria de proteínas alternativas.

Para ajudá-los a navegar nesse "mar" de informações, um bom começo é ler os Relatórios de Estado da Indústria que são atualizados anualmente. Nossos relatórios oferecem um mergulho profundo nas principais tecnologias, desenvolvimentos de negócios e avanços científicos que estão impulsionando as indústrias de carne, ovos e laticínios à base de plantas, cultivados e derivados de fermentação. Em seguida é importante estudar o nosso Databook, um material sobre o setor de proteínas alternativas com os dados mais atualizados do mercado brasileiro e global. Além de pesquisas do GFI, também disponibilizamos uma seleção de estudos de outras fontes selecionadas por nossa equipe de especialistas. Navegue pelas sessões de investimentos, mercado, tendências, sustentabilidade e saúde.

Além de aprender sobre a indústria de proteínas alternativas, é fundamental conhecer a fundo quem são os consumidores dessa categoria, o que eles estão buscando nos produtos, como eles compram, quais são as principais barreiras de consumo, dentre outras questões. O GFI Brasil realiza periodicamente pesquisas junto ao consumidor brasileiro que ajudam os empreendedores a entender o comportamento de consumo e como se posicionar de maneira mais competitiva.

O GFI Brasil dispõe, ainda, de estudos e materiais técnico-científicos que facilitam o primeiro contato de pesquisadores e empreendedores com o tema. Para entender a ciências por trás dos alimentos feitos de planta, cultivados e obtidos por fermentação, acesse a Série Tecnológica das Proteínas Alternativas. Já para conhecer as propostas de estudo para regulação do setor, leia os três Estudos Regulatórios para Proteínas Alternativas. Especificamente para o campo das proteínas vegetais, temos também estudos nutricionais e oportunidades de pesquisa. Para carne cultivada, um glossário de termos técnicos e um *white paper* sobre o mercado brasileiro. Por fim, se você quer aprofundar ainda mais os seus conhecimentos, indicamos o nosso curso on-line e gratuito, com aulas de ritmo individual, sobre os processos biológicos e químicos usados para produzir carne vegetal, obtida por fermentação e cultivada, bem como os fatores ambientais e econômicos por trás desses mercados.

1.2. Escolha um cofundador e defina o conceito da empresa

Você pode definir o conceito da sua empresa e procurar um cofundador, ou pode escolher o seu cofundador e depois decidirem juntos uma ideia de empresa que querem seguir. Vimos empreendedores terem sucesso com ambas as abordagens e até com mais de um cofundador. De qualquer forma, é importante que as suas habilidades e as do seu cofundador sejam complementares e que essa combinação seja coerente com o conceito de empresa escolhido. Também é essencial que vocês tenham uma relação sólida de trabalho. Obviamente, encontrar um cofundador é opcional mas, devido à intensidade do trabalho de abrir uma empresa e à preferência dos investidores, geralmente recomendamos cofundar em vez de seguir sozinho.

É possível encontrar um cofundador por meio das suas redes pessoais, universidades conhecidas ou pesquisas no LinkedIn. Muitas empresas iniciantes são organizadas de forma que exista um(a) Diretor(a) Executivo(a) com experiência em negócios e um Diretor(a) de Tecnologia com experiência técnica. As habilidades que você deve procurar em um cofundador variam muito e dependem do conceito da sua empresa. O GFI pode ajudá-lo a descobrir quais qualificações são mais importantes para a sua ideia específica. Após ter esses pontos bem definidos, você pode utilizar nossa plataforma GFIdeas, que é uma comunidade global para empreendedores e cientistas que estão criando alternativas aos produtos animais convencionais e que podem se conectar e gerar oportunidades conjuntas. Outra plataforma que pode apoiá-lo nesse difícil desafio é o Diretório de Pesquisa Colaborativa, criado pelo GFI para conectar pesquisadores da área de proteínas alternativas do mundo todo. Esse pode ser um dos caminhos para encontrar o CTO com *know-how* técnico para sua startup.

1.3. Faça um estudo de viabilidade

Fazer um estudo de viabilidade permite com que você tome uma decisão bem informada sobre começar ou não seu negócio. Isso te ajudará a entender quais riscos e oportunidades estão envolvidos antes de investir tempo e recursos. O objetivo desse estudo é determinar a viabilidade da empresa e não lançar a ideia. Por esse motivo, é importante ser o mais objetivo possível em sua análise e basear suas conclusões em evidências, ao invés de especulações. Estudos de viabilidade podem ser usados para avaliar qualquer projeto e não apenas conceitos de empresa. Por isso, pode ser útil realizá-lo durante o crescimento da sua empresa antes do lançamento de um novo produto ou ao decidir ter uma fábrica própria. O Sebrae oferece um curso gratuito focado em viabilidade de negócios.

Você pode organizar seu estudo de viabilidade de acordo com as quatro seções a seguir ou usar um formato alternativo mais adequado às suas necessidades mas, independente da forma de análise que escolher, os tópicos propostos devem ser considerados. As necessidades em cada área devem ser levadas em consideração simultaneamente, pois pode haver impacto de uma área sobre as outras:

1.3.1. Viabilidade de mercado

O objetivo do estudo de viabilidade de mercado é examinar oportunidades de mercado para o negócio em questão e deve incluir uma descrição do setor, o atual tamanho e o crescimento previsto para o mercado, além de uma visão geral de seus potenciais concorrentes e clientes. Além de usar a pesquisa de mercado para avaliar seu tamanho e examinar as tendências e motivações de compra do consumidor, é fundamental conversar com potenciais clientes como parte do seu estudo de viabilidade de mercado. Também é importante falar com potenciais clientes atacadistas, varejistas, estabelecimentos de serviços de alimentação e distribuidores, caso seu negócio tenha como foco o chamado segmento B2B (“*business-to-business*”), como fornecer algum tipo de insumo, ingrediente ou produto para a indústria. Entrar em contato com os consumidores e clientes permite que você valide se sua ideia de negócio atende a uma necessidade genuína do mercado, além de conseguir informações valiosas sobre o dia a dia das decisões e preocupações desses clientes.

1.3.2. Viabilidade técnica

O objetivo do estudo de viabilidade técnica é determinar se o negócio é viável do ponto de vista técnico. Isso envolve examinar quais recursos a empresa precisa para fornecer o produto ou serviço proposto a um preço apropriado para o público-alvo que foi definido. Devem ser consideradas as necessidades físicas (por exemplo, mão de obra, materiais, espaço, tecnologia, outros ativos etc.) e não físicas (por exemplo, pesquisa e desenvolvimento, conhecimento e conexões no setor, habilidades e experiência da equipe, regulamentações etc.), assim como a própria capacidade da empresa em atender essas necessidades.

1.3.3. Viabilidade comercial

O objetivo do estudo de viabilidade comercial é determinar se o negócio é viável do ponto de vista comercial. Este estudo sintetiza os estudos de mercado e de viabilidade técnica para determinar a lucratividade do negócio proposto ao longo de um período de tempo futuro. Ele deve quantificar custos e estimar um cronograma para geração de receita e lucratividade.

1.3.4. Avaliação geral de risco

O objetivo da avaliação geral de riscos é sintetizar as descobertas das seções anteriores para determinar o risco de avançar com o negócio. A análise de cinco forças de Porter é uma ferramenta para estruturar uma avaliação de risco. Além de fazer uma avaliação de risco, também recomendamos as análises SWOT ou alguma ferramenta similar de planejamento estratégico para examinar os pontos fortes e as oportunidades da empresa e também os pontos fracos e ameaças.

2

Crie sua empresa

2

Crie sua empresa

2.1. Contrate um advogado 21

2.2. Determine a estrutura da sua empresa e forme o seu negócio 22

2.3. Atividades de estruturação pós-formação 23

2.4. Seguro empresarial 24

2.5. Contratação de colaboradores 25

2.6. Recursos humanos (RH) 30

2.7. Contabilidade 31

Nesta seção, incluímos informações sobre a contratação de um advogado, a determinação da estrutura da sua empresa, a formação dela, a realização de atividades de estruturação pós-formação, a emissão de ações do fundador, a obtenção de seguro empresarial, a contratação de trabalhadores e a contabilidade. Também recomendamos a leitura destes dois artigos da Juridoc:

6 passos para iniciar uma startup rapidamente com um pequeno orçamento

5 dicas para estruturar legalmente a sua startup

2.1. Contrate um advogado

Praticamente todas as startups precisam de suporte legal em algum momento de seu crescimento, mas até que ponto e quando esse suporte é necessário pode variar de empresa para empresa. Se você optar pela contratação de um advogado, um dos critérios mais importantes é encontrar alguém com experiência relevante na área específica para a qual você está procurando assistência. Por exemplo, se for um problema regulatório do mercado de alimentos, procurar por alguém com experiência significativa em trabalhar com as agências regulatórias desse setor será extremamente valioso. Por outro lado, se sua questão for relacionada à estruturação societária ou aspectos financeiros do negócio, é importante ter alguém com vasta experiência nessas áreas.

Dentro desse contexto, é extremamente importante verificar: (I) o histórico de clientes e serviços prestados pelo escritório de advocacia ou profissional autônomo, de forma a comprovar sua experiência com empresas nascentes e startups e (II) a reputação do escritório ou profissional no mercado, por meio de buscas especializadas, fóruns, contatos e demais fontes de informação.

Pedir contatos e sugestões a outros fundadores de startup pode ser um ótimo lugar para começar. Além disso, uma prática especialmente interessante é contactar outras startups e empresas nascentes que tenham sido (ou sejam) clientes do serviço jurídico que você está avaliando. Isto te permite entender como o serviço prestado agregou valor para a startup e evita que você eventualmente se torne cliente de um escritório sem experiência com empreendedores.

Se você não encontrar uma referência em suas redes de contatos ou com outros fundadores, recomendamos o uso de um diretório de advogados. A Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) compila uma lista de profissionais no Cadastro Nacional dos Advogados (CNA) que você pode utilizar para consultar as informações de um advogado em específico, por exemplo. Para isso é necessário ter em mãos o nome completo do advogado ou seu número de inscrição na OAB.

Como a experiência especializada é fundamental, muitas empresas contratam serviços de advocacia distintos para prestar assistência em uma questão específica (por exemplo, um advogado de mercado de capitais para cuidar do levantamento de capital de risco) e para cuidar de uma questão diferente (por exemplo, um ex-advogado da Anvisa para aprovação do regulamento de um novo ingrediente alimentar). Este artigo do *Na Prática* explica porque as startups podem precisar de um advogado e pontos relevantes na hora de contratar um.

2.2. Determine a estrutura da sua empresa e forme o seu negócio

Antes de poder formar seu negócio, você precisa selecionar uma estrutura para ele. O Sebrae possui informações sobre os diferentes tipos de estruturas de negócios que podem ajudá-lo a escolher a que se adapta melhor para sua empresa. Também recomendamos conversar com um especialista em impostos e, possivelmente, com um advogado sobre essa decisão, pois a estrutura de negócios escolhida pode ter implicações fiscais e legais tanto para você, quanto para potenciais investidores.

E para reforçar o óbvio: você vai precisar dar um nome para a sua nova empresa. Idealmente, um que reflita sua estratégia geral de marketing e identidade de marca. Se isso ainda não está totalmente definido durante a criação do seu negócio, é sempre possível escolher um nome que funcione temporariamente e passar a usar um mais adequado no futuro. Por exemplo, a Beyond Meat foi originalmente incorporada como Savage River Inc. e só depois decidiu assumir um nome mais amigável ao consumidor. Um exemplo nacional é a The New Butchers, foodtech brasileira produtora de carnes à base de plantas, que agora se chama The New. Após dois anos de mercado, a marca apresentou uma proposta de rebranding radical. Para a nova fase da marca, a The New desenvolveu um blend proprietário e exclusivo de proteína intitulado New Protein. Preferencialmente, escolha um nome no idioma do mercado que você irá atuar. Se optar por um nome em inglês, por exemplo, para um produto que será comercializado no Brasil, pode ser muito difícil para parte da população falar, ou mesmo lembrar o nome da sua empresa. Imagine a dificuldade em buscá-la em um e-commerce, por exemplo.

2.3. Atividades de estruturação pós-formação

Depois de escolher a estrutura da sua empresa e registrar seu negócio, a próxima etapa é configurar a estrutura da organização. Certas formalidades podem ser exigidas por lei estadual, como estatutos, um conselho de administração, executivos da empresa etc. É altamente recomendável ter um advogado para ajudá-lo a navegar em cada uma dessas etapas.

Você precisará de um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, também conhecido como CNPJ. Possuir um CNPJ possibilita a emissão de notas fiscais, contratar serviços específicos para empresas e mais facilidade para realizar compras. Também garante que a Receita Federal tenha conhecimento da empresa e assegura que ela acompanhe o pagamento de impostos de forma adequada. Para saber qual o melhor tipo para o seu negócio, acesse o tópico que ajuda a determinar a melhor estrutura para a sua empresa. Você também deve abrir uma conta bancária comercial quando estiver pronto para começar a aceitar ou gastar dinheiro através da empresa.

2.4. Seguro empresarial

O seguro comercial oferece proteção contra custos inesperados de administração de uma empresa. Existem diferentes tipos de seguro empresarial, como seguro contra eventos adversos que causem danos ou perdas ao negócio, contra danos ou prejuízos causados a terceiros ou aquele contra efeitos causados por doenças, invalidez ou morte dos empreendedores ou empregados na empresa. Lembre-se que alguns seguros empresariais são obrigatórios no Brasil, como o seguro contra incêndios.

Como empresa de alimentos, você também deve considerar tipos de seguros mais específicos relacionados ao manuseio e fabricação de alimentos, como os seguros de responsabilidade sobre produto, *recall* e contaminação.

2.5. Contratação de colaboradores

Antes de contratar colaboradores para trabalhar em sua empresa, é preciso estruturar uma folha de pagamento. Depois de definir o funcionamento da folha de pagamento, em consulta com um advogado e um contador especializados, o próximo passo é definir as necessidades de contratação. Em outras palavras, qual trabalho precisa ser feito?

Você deve determinar se essa necessidade pode ser melhor atendida por um funcionário ou um prestador de serviços. Lembre-se que você sempre tem a decisão de fazer "dentro de casa" ou terceirizar. É importante lembrar que esta decisão pode ter consequências fiscais e legais, conforme explicado na seção contratar e gerenciar funcionários do guia de negócios do Sebrae. Você também deve definir quanto tempo será necessário para atender a essa necessidade de contratação. Por exemplo: será necessário um funcionário trabalhando meio período ou um (ou mais) em período integral? Você precisará de contratações temporárias ou sazonais devido a flutuações na carga de trabalho ou à natureza pontual de um projeto específico? A Endeavor Brasil tem um artigo que esclarece alguns pontos importantes sobre contratação.

Você também deve definir um cronograma de contratação que inclua o prazo de inscrição, as datas estimadas para cada etapa do processo e quando o cargo precisa ser preenchido. É preciso especificar onde a pessoa que desempenha essa função será alocada, incluindo se existe a possibilidade de trabalhar remotamente. Finalmente, você deve definir um orçamento para contratação, incluindo custos de viagem e taxas de publicidade e recrutamento. Definir indicadores para este processo pode ser extremamente vantajoso para a sua startup.

Em seguida, escreva uma descrição do cargo para a posição aberta, incluindo funções e responsabilidades esperadas e as qualificações e experiências necessárias. Ao escrever a descrição da vaga e no momento de divulgá-la, esteja atento se você está considerando aspectos importantes relacionados à diversidade e inclusão. O Glassdoor, por exemplo, tem um artigo sobre como combater vieses inconscientes nas descrições de cargos além de uma ferramenta para decodificar gênero. Quanto mais diverso for o seu quadro de funcionários, mais a sua empresa estará pronta para atender os diferentes públicos pertencentes à nossa sociedade. Para obter exemplos de descrições de cargo, consulte sites de vagas como o da Gupy e o vagas.com.

Remuneração em dinheiro

Fundadores e funcionários de startups geralmente são remunerados com uma combinação de dinheiro, benefícios e patrimônio. O guia de salários da Michael Page fornece informação sobre pagamentos em áreas jurídica, financeira, logística, dentre outras. Antes de contratar, é necessário também decidir qual será o modelo de contratação do serviço. O Sebrae traz dicas de seleção e de contratação de funcionários. Você também deve definir uma política de contratação antes de começar a entrevistar os candidatos para reduzir a subjetividade na hora de determinar a remuneração dos funcionários e se basear apenas nos números que pesquisar. O site da Treasy fornece dicas de planos de cargos e de salários.

Remuneração em participação

Tanto para fundadores quanto para funcionários, a remuneração é feita com uma combinação de dinheiro e participação. Frequentemente, os fundadores optam por pagar a si mesmos salários abaixo da taxa de mercado em dinheiro porque possuem uma participação grande nas ações da empresa. Por isso, não é raro funcionários receberem um salário mais alto do que o dos fundadores da empresa. Em troca de menos participação, os fundadores podem optar por receber um salário mais alto. Entretanto, a maioria prefere manter suas ações acreditando que um dia valerão muito mais do que um aumento salarial.

Durante o processo de recrutamento, você deve pensar em formas de garantir que diversos grupos de pessoas sejam atraídos pela vaga. Práticas nesse sentido podem incluir divulgar as vagas em grupos focados em diversidade ou entrar em contato com profissionais e organizações dedicados à questão. Várias oportunidades são compiladas por Harvard em uma lista de recursos para um recrutamento com diversidade. A universidade também compilou um guia sobre recrutamento com foco em diversidade.

Essas participações e direitos normalmente são adquiridos pelos funcionários gradualmente dentro de um período de 3 a 4 anos, quando oferecidos como parte de um pacote de compensações. Assim como você não pagaria a alguém o salário de um ano inteiro e o deixaria pedir demissão no dia seguinte, você também não gostaria de dar a alguém toda a sua participação em ações e vê-lo deixar a empresa pouco tempo depois. Os pré-requisitos de aquisição e a transferência gradual das ações para o novo proprietário protegem a empresa caso um colaborador ou fundador decida sair ou seja rescindido antes do esperado. A AceStartups possui esse artigo explicando mais sobre essa aquisição gradual (*vesting*) e sobre opções de ações (*stock options*). Essas opções geralmente estão condicionadas ao desempenho e também são adquiridas ao longo de 3 a 4 anos. É possível oferecer opções aos funcionários ao invés de ações, também em planos de 3 a 4 anos.

Divulgação e recrutamento

Depois de identificar a necessidade de contratação e a estrutura de remuneração, é hora de decidir como identificar os candidatos. Uma boa forma de começar é divulgando a descrição da vaga no site da empresa, no LinkedIn, newsletter e em outras mídias sociais. É importante incluir uma declaração de igualdade de oportunidades na descrição da vaga e em sua página de empregos, comoé praticado em países como Estados Unidos e Reino Unido. A página da Organização Internacional do Trabalho dispõe da convenção internacional sobre igualdade de oportunidades. É fundamental não apenas declarar o compromisso da empresa em não discriminar grupos sociais minoritários, mas também incentivar ativamente que esses grupos se inscreverem. Consulte a página Trabalhe no GFI para obter um exemplo.

Considerar essas estratégias mais amplas de diversidade pode ser útil, mas nem sempre são suficientes para as competências que você necessita. Se você estiver procurando por um conjunto de habilidades altamente específicas (por exemplo, um engenheiro de alimentos com experiência na fabricação de carnes vegetais ou um biólogo celular com experiência em engenharia de tecidos), talvez seja necessário procurar candidatos passivos – isto é, pessoas que não necessariamente se candidatam a empregos.

Nesse contexto, você tem pelo menos duas opções: fazer o processo internamente ou contratar ajuda profissional externa. A abordagem interna inclui o uso das estratégias de divulgação identificadas acima para encontrar e contactar possíveis candidatos. É possível usar plataformas de software de recrutamento mais sofisticadas como LinkedIn Recruiter, Entelo, Lever e iCIMS. O Capterra é uma ferramenta útil para comparar diferentes tipos de software de recrutamento. A variedade de custos entre essas diferentes opções de software é grande e, por isso, é preciso pesquisar bem antes de tomar uma decisão. Além do custo do próprio software, você também precisa considerar o tempo e o esforço que serão gastos no uso dele, incluindo uma curva de aprendizado significativa. Para encontrar profissionais tão específicos para o setor de proteínas alternativas, você também pode utilizar o Diretório de Pesquisa Colaborativa do GFI ou o banco de dados de talentos do GFI, os quais concentram centenas de profissionais, cientistas e pesquisadores com experiência na área ou que desejam se envolver com o setor.

Avaliando candidatos e fazendo entrevistas

Depois que currículos e cartas de apresentação forem enviados para a sua empresa, é hora de começar a analisar as inscrições. A seleção deve ser feita baseada nos pré-requisitos divulgados e, se julgar necessário, você pode solicitar materiais e informações adicionais aos(às) candidatos(as). As entrevistas podem ser feitas por telefone, videoconferência ou pessoalmente. Existem vários modelos de perguntas para serem feitas em uma entrevista de emprego disponíveis, como as vinte perguntas desafiadoras disponibilizadas nesta compilação do *Na Prática*. No entanto, é uma boa ideia personalizá-las para a vaga específica que será preenchida e para a cultura da empresa. Para garantir a conformidade legal e promover um ambiente inclusivo, recomendamos que evite fazer perguntas que possam ser consideradas sensíveis ou discriminatórias, principalmente aquelas relacionadas a sexo, idade, raça, religião ou qualquer outro assunto delicado.

Após o processo de entrevista, você deve verificar as referências dos candidatos finais e decidir quem rejeitar e a quem fazer uma oferta. É uma boa prática responder a todos e todas que se candidataram à vaga para informá-los(las) sobre sua decisão, mesmo que seja negativa. Organizar o processo por meio de um sistema de rastreamento de candidatos pode facilitar a organização durante todo esse processo.

Fazendo uma oferta

Depois de decidir quem você deseja contratar, geralmente uma oferta verbal e também uma carta por escrito são feitas diretamente à pessoa selecionada. Apenas lembre-se que uma oferta por escrito não é um contrato de trabalho e sim uma confirmação da sua oferta e o aceite do cargo, com detalhes importantes como remuneração, benefícios, expectativas para o cargo, diretrizes gerais etc. Você deve realizar as avaliações finais necessárias, como verificações de antecedentes criminais ou testes toxicológicos, se necessário, conforme definido e acordado na carta de oferta. Depois de definir com o(a) novo(a) funcionário(a) uma data de início, é hora de trabalhar na documentação de contratação, que possui alguns formatos padrões, porém precisa ser customizado para o cargo específico e os detalhes da empresa. É um momento importante contar com o apoio da assessoria contábil e/ou jurídica para ter um contrato robusto e que cubra todos os pontos críticos do emprego. Você também deve considerar um acordo de propriedade intelectual para os(as) funcionários(as) assinarem, a fim de proteger a propriedade intelectual da empresa. Se você planeja levantar fundos de capital de risco, é provável que haja uma cláusula especificando que este formulário é necessário para todos(as) os(as) funcionários(as).

Boas-vindas e integração

Depois que o(a) candidato(a) aceitar a oferta e for efetivado(a), é importante que se sinta bem-vindo(a) à nova empresa! Esse processo é conhecido como "*onboarding*" ou simplesmente integração. Nesse artigo você pode encontrar algumas dicas de como integrar um(a) funcionário(a) à equipe. É importante, nesse momento de integração, também fornecer todas as ferramentas, virtuais ou físicas, necessárias para que os(as) novos(as) integrantes sejam bem sucedidos(as) em seus novos empregos, bem como eventuais treinamentos para utilizá-los de forma segura e adequada.

2.6. Recursos humanos (RH)

Ao contratar um(a) funcionário(a), você deve registrá-lo(a) para pagar os devidos impostos sobre a folha de pagamento e também os benefícios previstos em lei. Uma grande variedade de regras se aplica a impostos, folha de pagamento e benefícios dos funcionários, incluindo leis salariais e de limite de horas, requisitos para afastamento de funcionários, regras antidiscriminação e outros. Devido ao número de variáveis, considere a contratação de uma empresa para gerenciar os procedimentos referentes aos recursos humanos do seu negócio. É muito importante cotar serviços de processamento de folha de pagamento junto a sua assessoria contábil já contratada. Caso contrário, é preciso contratar um advogado trabalhista para que estude a empresa minuciosamente e diga as regras específicas a serem seguidas. No entanto, esse segundo caso é provavelmente inviável para uma empresa de pequeno porte ou startup.

Outro ponto de extrema atenção é que as leis trabalhistas mudam com frequência no Brasil. Se a empresa decidir internalizar os processos com folha de pagamento, é preciso manter-se absolutamente atualizada sobre novas regulações (eventualmente consultando um advogado trabalhista pelo menos duas vezes ao ano).

2.7. Contabilidade

Contabilidade é o ato de registrar e compilar transações comerciais e financeiras e analisar, verificar e relatar os resultados. Existem muitos ramos na contabilidade, mas os dois mais relevantes para startups são a contabilidade financeira e contabilidade gerencial. Este artigo da Treasy explica as diferenças entre contabilidade financeira e gerencial.

Contabilidade financeira

A contabilidade financeira é o processo de preparação de demonstrativos para mostrar o desempenho financeiro da empresa durante um determinado período. Os três demonstrativos financeiros básicos são o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Fluxo de Caixa e o Demonstrativo de Resultados. Essas declarações são usadas para comprovar a posição financeira da empresa para as partes externas interessadas que podem ser investidores, credores ou outros parceiros.

A contabilidade financeira pode ser feita de duas formas (ou regimes): caixa ou competência. No regime de caixa, as transações são registradas no momento da transferência de dinheiro. No regime de competência, as transações são registradas na data em que o evento que gerou entrada (venda) ou saída (despesas, custos ou investimentos) aconteceu de fato, independente de quando o dinheiro foi realmente transferido. Por exemplo, se você emitir uma fatura para uma remessa de produtos entregue em janeiro, mas não receber pagamento até fevereiro, a contabilidade de caixa registrará essa transação em fevereiro, enquanto a contabilidade de competência vai registrar em janeiro. Esse artigo da Treasy explica as diferenças, os prós e contras de cada um dos regimes.

Tenha em mente que os demonstrativos financeiros das empresas devem seguir o que é chamado de “Princípios Contábeis Geralmente Aceitos” (PCGA), que originam um conjunto de padrões e normas. No Brasil, é imprescindível manter-se constantemente atualizado com relação às normas aplicáveis, pois este é um assunto altamente dinâmico no país. Assim como enfatizamos a importância de ter uma assistência jurídica competente ao seu lado, o mesmo vale para profissionais de contabilidade. Uma fonte importante e que deve ser consultada regularmente é o Conselho Federal de Contabilidade. Além disso, é importante também conhecer normas aceitas internacionalmente, como a IFRS (International Financial Reporting Standards). Este artigo elucida as diferenças entre as normas, levando em conta as características brasileiras. O Guia de contabilidade básica para pequenas empresas do Conta Azul fornece informações básicas sobre contabilidade, além de dicas importantes sobre como escolher um bom contador e um vocabulário de contabilidade resumido.

Contabilidade gerencial

Enquanto a contabilidade financeira é usada para informar partes externas interessadas sobre o desempenho financeiro alcançado, a contabilidade gerencial é usada internamente para ajudar na tomada de decisões de negócios. Uma ótima ferramenta para contabilidade gerencial é a modelagem financeira. Um modelo financeiro é uma planilha que serve como uma representação virtual da empresa, permitindo simular como diferentes decisões de negócios ou fatores externos podem afetar o desempenho financeiro futuro da sua empresa. Dessa forma é possível tomar decisões baseadas em informações mais concretas e se planejar para circunstâncias inesperadas. As seguintes perguntas são algumas das que podem ser respondidas usando modelagem financeira:

- *Quanto dinheiro precisamos arrecadar?*
- *Quanto tempo dura esse financiamento?*
- *Quando esperamos ser rentáveis?*
- *Como justificamos nossa avaliação?*

O tipo mais simples de modelo financeiro é o de três demonstrativos, que integra o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Fluxo de Caixa e o Demonstrativo de Resultados do Exercício em um único modelo conectado. Esses guias elaborados pela Treasy mostram mais informações sobre os primeiros passos para elaborar um Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE), um Balanço Patrimonial e um Demonstrativo de Fluxo de Caixa.

Existem exemplos de modelos financeiros online mas, para que seja uma ferramenta verdadeiramente informativa e confiável, seu modelo deve ser personalizado para incluir as especificidades do seu negócio. Embora nem toda empresa personalize seu modelo financeiro nos estágios iniciais, a complexidade do modelo de uma empresa é geralmente indicativa de sua maturidade – e os investidores enxergam isso dessa forma. Quanto mais distante a empresa estiver de ter seu próprio modelo integrado, mais difícil será justificar para o investidor que o investimento vale a pena. Geralmente, espera-se que uma empresa em estágio inicial tenha um modelo básico baseado em premissas específicas do seu negócio.

Quando a empresa atinge a rodada chamada de “Série A” (*Series A* em Inglês), os investidores já esperam que haja uma progressão para um modelo mais completo e detalhado. É preciso incluir projeções financeiras mais criteriosas, indo mais a fundo do que apenas estimativas de crescimento. Empresas públicas e de estágio posterior modelam todos os aspectos de seus negócios. Resumindo, você tem muito a ganhar e pouco a perder ao tornar seu modelo o mais completo possível já em seus estágios iniciais, mas não será absolutamente necessário até estágios mais avançados de negociação com investidores.

A maioria das empresas usa o Excel para criar um modelo financeiro. Para evitar erros que podem passar despercebidos, é possível usar softwares de modelagem financeira. Entretanto, essa opção é menos personalizável que o Excel e geralmente não tão útil.

Software de contabilidade e ERP

A maioria das empresas inicia a gestão de suas atividades em planilhas de Excel para então adotar um software de contabilidade somente quando a situação fica muito complexa e incômoda para utilizar planilhas. Esse artigo da QuickBooks descreve como fazer a transição de planilhas para sistemas de contabilidade. Além disso, esse artigo da Granatum mostra alternativas de como o empreendedor pode fazer o controle contábil e financeiro da sua empresa. Como uma empresa jovem, é possível que um software de contabilidade direcionado para startups supra as suas necessidades. No entanto, conforme a empresa passe a crescer, é possível que seja necessário adquiririum ERP ("*enterprise resource planning*"), um sistema que ajuda no planejamento dos recursos da empresa. Trata-se de um software que não somente gerencia as informações contábeis, mas também dá suporte e integra outras funções da empresa, tais como relacionamento com clientes, gestão da cadeia de suprimentos, inteligência de negócios, além de atividades de interface com o cliente (por exemplo, automação da força de vendas, automação de marketing, operações de e-commerce etc.). A Endeavor Brasil apresenta as principais características de um sistema ERP, além de um passo-a-passo para selecionar um sistema ERP para a sua empresa no momento certo.

Os sistemas ERP são ricos em funcionalidades, porém geralmente são mais caros do que outras soluções para propósitos específicos de gestão da empresa. Além disso, os sistemas ERP geralmente exigem algum grau de customização levando em conta os processos particulares da empresa. Para a explorar os benefícios dos sistemas ERP sem gastar uma soma significativa de dinheiro, empresas recém-criadas podem adotar um sistema de gestão de estoques para complementar o software contábil existente. A Conta Azul oferece um sistema de gestão que integra elementos de estoques, financeiros e contábeis com foco em pequenas empresas. A Omie também oferece soluções nessa linha, além da BetaLabs, OnClick, GestãoClick, entre outras.

Contratando um contador

Em algum momento do crescimento da sua startup, você precisará de um contador para cuidar das questões financeiras e fiscais. A maioria das empresas em estágio inicial escolhe terceirizar esse serviço ao invés de contratar um internamente. Você provavelmente precisará de um contador para ajudar em questões mais complexas, como planejamento tributário e consultoria financeira estratégica, mas tarefas mais simples podem ser realizadas por um contador sem essa certificação.

Assim como na contratação de um advogado, um dos fatores mais importantes é encontrar alguém com experiência relevante na área em que você está buscando assistência. Por exemplo, eles trabalharam com startups antes ou apenas em empresas bem estabelecidas? Eles estão familiarizados com as leis dos estados nos quais você contratou ou planeja contratar funcionários? Eles estão familiarizados com o seu software tributário? O SEBRAE tem outras considerações em seu guia sobre como escolher o contador certo para sua pequena empresa.

Fluxo de caixa

Fluxo de caixa é a quantia líquida de dinheiro que entra e sai de uma empresa. Como as empresas não podem funcionar sem liquidez adequada, o gerenciamento de fluxo de caixa é um aspecto crucial na administração de seus negócios. Lembre-se de que lucro e fluxo de caixa não são a mesma coisa. Uma empresa pode ser lucrativa e não ter um fluxo de caixa adequado se você não estiver recebendo as faturas em tempo hábil. Este artigo da SCORE descreve quatro causas comuns de problemas de fluxo de caixa.

Para identificar problemas de fluxo de caixa rapidamente, mantenha-se atualizado sobre sua contabilidade financeira (particularmente seus demonstrativos de fluxo de caixa) e fazendo uma análise de fluxo de caixa.

Faturamento

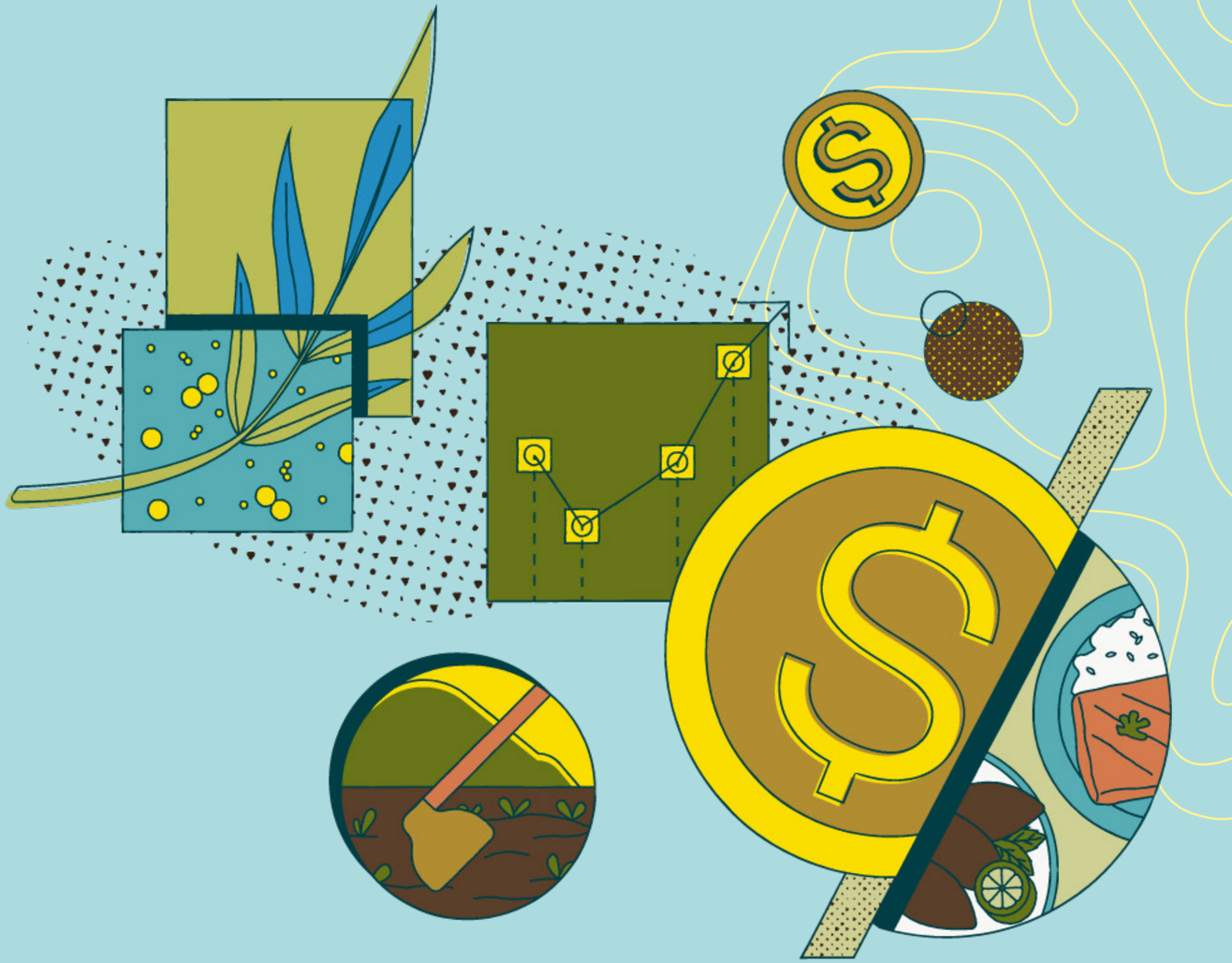
Uma fatura é um documento que detalha a transação entre um comprador e um vendedor, fornecendo informações sobre os métodos de pagamento disponíveis. Suas práticas de faturamento podem afetar seu fluxo de caixa ou, mais especificamente, as condições de pagamento das faturas determinarão quando o pagamento deve ser feito. Você pode estabelecer diferentes condições de pagamento para diferentes parceiros (por exemplo, fornecedores de ingredientes, varejistas, distribuidores), dependendo dos seus contratos com eles.

Por mais que as condições de pagamento estipulem o intervalo de tempo entre a emissão e o vencimento da fatura, o relógio só começa a contar após o envio da fatura. Portanto, é importante ser rápido em emitir e enviar as faturas logo após a prestação do serviço ou venda do produto, ao invés de esperar até uma data arbitrária (por exemplo, o final do mês). Para incentivar o pagamento em dia, você deve impor uma multa por atraso no pagamento – contanto que seja comunicada claramente.

É importante também ter procedimentos para cobrar as faturas vencidas, como enviar lembretes amigáveis de pagamento quando a fatura estiver quase vencendo, ligando para fazer cobranças de faturas vencidas e interrompendo remessas futuras para contas inadimplentes. A ContaAzul oferece dicas para cobrança de faturas vencidas.

3

Financie sua empresa



3

Financie sua empresa

Autores:
Nádia Gonçalves
COO e Co-founder da Vegan Business

Felipe Krelling
Managing Partner da Lifely VC

3.1. Principais fontes de financiamento para startups 39

3.2. Escolhendo a fonte de financiamento 42

3.2.1. Crowdfunding
3.2.2. Incubadoras e aceleradoras
3.2.3. Capital de risco
3.2.4. Principais instrumentos de investimento em capital de risco

3.3. Levantando capital 56

3.4. Fomento à inovação 71

3.4.1. Fomento à inovação como alternativa complementar ao venture capital
3.4.2. Conceitos de inovação para captação de recursos
3.4.3. Como se preparar para captar recursos através de oportunidades de fomento à inovação
3.4.4. Mecanismos de fomento à inovação

Após realizar as tarefas essenciais necessárias para conceber uma empresa, os fundadores podem se deparar com seu primeiro grande desafio: o financiamento. Embora algumas empresas possuam fontes internas de capital, a maioria delas necessita de financiamento externo para impulsionar rapidamente seus negócios.

Caso os fundadores se sintam confortáveis para entrar no universo de investimentos ou se alguma oportunidade de investimento aparecer, neste capítulo você terá as informações básicas, além de dicas de como fazê-lo.

O primeiro passo no processo de captação de recursos é considerar que tipos de financiamento buscar. Confira esta lista de linhas de crédito com opções mais regionais.

3.1. Principais fontes de financiamento para startups

Bootstrapping
Refere-se ao início de uma empresa usando economias pessoais, fundos emprestados de amigos próximos e familiares, e uma pequena receita de vendas iniciais reinvestida no negócio. Essencialmente, esse método envolve não depender de fontes externas para iniciar um negócio e alcançar autossuficiência.

Empréstimos e subsídios governamentais
Essa opção geralmente é a mais desafiadora, pois os bancos tendem a hesitar em emprestar dinheiro para startups, visto que é considerado um investimento de alto risco. Obter um empréstimo bancário depende muito da saúde financeira atual da empresa, suas demonstrações financeiras e projeções, bem como do modelo de negócio. Em alguns casos, órgãos do governo podem oferecer projetos de financiamento especializados para startups, mas não é algo trivial.

Friends, Family, and "Fools" (amigos, família e "tolos" em livre tradução)
Enquanto amigos e família são autoexplicativos, os "tolos" são indivíduos que investem nas primeiras fases de uma startup com a esperança de multiplicar o investimento inicial e obter altos retornos. Essa é geralmente a primeira fonte de financiamento que uma startup recebe, através de contatos próximos de pessoas que acreditam no potencial do negócio.

Incubadoras e aceleradoras
Essas organizações podem ser muito valiosas para startups, fornecendo recursos e suporte necessários, como espaços de trabalho, exposição a outros investidores, workshops de aprendizado e eventos de networking. Elas também têm conexões com serviços essenciais, como advogados e contadores, fornecendo descontos interessantes. Em troca, geralmente recebem participação acionária como retorno do investimento, mas também podem oferecer opções de financiamento através de dívida ou outros métodos de risco e recompensa. Isso varia entre as incubadoras, tanto em nível local quanto global.

Crowdfunding
Através de plataformas de investimento regulamentadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), as startups podem obter financiamento por meio de uma grande quantidade de pessoas que investem pequenas quantias. Os investidores que utilizam o crowdfunding podem receber retornos com base em ações ou recompensas. Esse também é um método eficaz para divulgar a startup, especialmente se o negócio for voltado para o consumidor final (B2C) e valorizar a promoção através de "embaixadores" da marca.

Investidores-anjo
São indivíduos que geralmente possuem um portfólio de investimentos em startups, e oferecem apoio financeiro a negócios em estágios iniciais em troca de participação acionária. Eles também costumam desempenhar um papel consultivo e atuam como mentores para os fundadores, ajudando-os a navegar pelo caminho rumo ao sucesso empresarial. Para encontrar o investidor-anjo mais adequado para o seu negócio, é recomendado verificar o histórico de investimentos e conexões em comum. O LinkedIn pode ser uma excelente ferramenta para isso.

Venture capital

Os fundos de venture capital (VC), no geral, buscam negócios com alto potencial de crescimento, principalmente aqueles que envolvem alguma inovação ou tecnologia, e esperam obter retornos substanciais no futuro. No entanto, é significativo que os fundadores pesquisem o perfil do fundo em potencial, verificando se eles possuem experiência ou conhecimentos relevantes para o setor. Os fundos de VC costumam ter critérios específicos em relação ao estágio da startup, mercado (B2B, B2C), setor (alimentação, SaaS) e tecnologias. Antes de contatá-los, é fundamental estudar seus portfólios e critérios de investimento.

Private equity

Empresas que investem em negócios estabelecidos e previsíveis, geralmente lucrativos e com fluxo de caixa positivo. O private equity é conhecido por adquirir várias empresas em um setor e fundi-las para se beneficiar de economias de escala.

3.2. Escolhendo a fonte de financiamento

Agora que você já conhece as principais fontes de financiamento para startups, é hora de aprofundar um pouco mais para facilitar a sua escolha.

É comum conhecer startups que optaram por passar por um programa de aceleração em fase inicial, para ter acesso a investimento pre-seed, treinamento de negócios, aconselhamento e acesso a um networking significativo. Diversas startups da nossa rede passaram por aceleradoras (por exemplo, Clara Foods, Finless Foods, Geltor, UPSIDE Foods, New Wave Foods, NotCo e Terramino Foods, todas fizeram parte do IndieBio). Enquanto isso, outras da mesma rede escolheram por não participar (como Beyond Meat, BlueNalu, Good Catch, Impossible Foods, Evil Foods, Fazenda Futuro). Nem sempre é a melhor opção e tudo depende das necessidades específicas da sua equipe e da sua empresa.

Recentemente, marcas nacionais de alimentos também realizaram captações via plataformas de crowdfunding, como Novah, Conví Foods, a Mun Tempeh e a Super Vegan Chocolates via Vegan Business e a The Question Mark via Kria. Essa modalidade é crescente no Brasil e beneficia negócios em suas rodadas iniciais.

3.2.1. Crowdfunding

Existem duas formas regulamentadas de crowdfunding: 1) oferecer participação na empresa ou 2) oferecer produtos (recompensas) para os apoiadores. No caso de participação, mais conhecido como equity crowdfunding, os investidores recebem ações em troca de sua contribuição.

"A Novah! optou pelo caminho do crowdfunding para sua primeira experiência com captação (foi uma rodada pré-seed, no caso da Novah!), por ter encontrado nessa alternativa um ambiente mais acolhedor do que se encontra em negociações com grandes fundos, quando não se tem experiência no processo de captação ou quando a empresa ainda não tem uma robustez desejada pelos fundos/grandes investidores. Em se tratando de crowdfunding, geralmente os investidores ainda não são, na maioria, qualificados ou serial, tendo uma tendência de estarem mais dispostos para trocas com o pequeno empresário, e muitos deles podem ser especialistas em áreas das quais precisamos de apoio. Vale lembrar ainda que cada investidor tende a ser um multiplicador do negócio em sua comunidade. A Novah! vem sendo impactada tanto pelo recurso em si, que nos permite realizar alguns investimentos antes um pouco distantes, nos permite alcançar determinadas iniciativas, mas também pela visibilidade obtida pelo trabalho de comunicação da própria plataforma (no caso, o Vegan Business), e pelo acesso a pessoas e investidores que agregam não só com dinheiro mas com trocas, apoio, mentorias etc."

Lisiane Oliveira
CEO da Novah!

No crowdfunding de recompensas, apoiadores recebem recompensas ou outras vantagens em troca de sua contribuição. Normalmente, esses incentivos incluem amostras do produto, merchandising de marca (como camisetas e adesivos) ou amostras e assinaturas de empresas parceiras. Observe que nesse tipo de financiamento coletivo, os colaboradores não são investidores, pois não recebem uma participação acionária. Evite usar linguagem que mencione investimentos para não confundir os apoiadores.

Apesar de o crowdfunding de recompensas dar a oportunidade de arrecadar dinheiro sem oferecer em troca um percentual da empresa, é pertinente lembrar que esse recurso não é de graça. Para incentivar as pessoas a contribuírem, é preciso oferecer vantagens atrativas a potenciais apoiadores, a um valor semelhante à contribuição monetária que eles devem fazer.

Você precisará gastar dinheiro em marketing para garantir o sucesso da campanha. Além disso, arrecadar capital não é o único objetivo desta. Outros objetivos incluem desenvolver seu produto ou ajustá-lo ao mercado, identificar e conquistar seus primeiros apoiadores e mostrar tração a futuros investidores. No entanto, como os ganhos são considerados receita tributável, você deve conversar com um contador sobre suas obrigações tributárias antes de realizar uma campanha desse tipo.

Como você já pode constatar, cada modalidade tem as suas especificidades. O mesmo acontece com a captação de recursos de capital de risco, não é necessariamente a melhor opção para todos os negócios. Algumas empresas de alimentos vegetais, como a Tofurky, foram bem-sucedidas, crescendo ao longo do tempo sem adentrar o capital de risco.

Para startups de baixa tecnologia, buscar crescimento orgânico por meio de bootstrapping e mecanismos de financiamento mais tradicionais, como empréstimos a pequenas empresas, pode ser uma opção viável. No caso de negócios de alta tecnologia, é difícil — ou até mesmo impossível – prosseguir sem adentrar o mundo do capital de risco. Isso porque, estão longe de ter um produto pronto para o mercado e demandam muito investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Levando isso em consideração, o capital de risco pode sempre ser usado em conjunto com uma ou mais das outras fontes mencionadas. Empreendedores mais experientes costumam optar por uma combinação dessas fontes para equilibrar os benefícios e as desvantagens de cada uma.

Vantagens e desvantagens do capital de risco

Prós	Contras
Fornecimento de capital inicial O investimento de capital de risco oferece às empresas em estágio inicial os recursos financeiros necessários para iniciar suas operações. Isso permite que as startups transformem suas ideias em ações tangíveis e desenvolvam seus produtos ou serviços.	***Participação acionária significativa*** Nesta modalidade, as empresas precisam ceder uma parte da empresa aos investidores. A médio/longo prazo isso pode resultar na diluição do controle da empresa pelos fundadores e limitar sua capacidade de tomar decisões estratégicas sem a aprovação dos investidores.
Acesso ao financiamento sem garantias Diferentemente de outros tipos de financiamento, como empréstimos bancários, o financiamento de capital de risco não exige que as empresas tenham fluxo de caixa estável ou ativos para garantir o dinheiro. Isso é especialmente benéfico para startups que ainda não têm histórico financeiro estabelecido.	***Perda de controle criativo*** À medida que os investidores de capital de risco buscam retornos imediatos sobre seus investimentos, eles podem pressionar as empresas a abandonar abordagens criativas de longo prazo em favor de estratégias mais lucrativas no curto prazo. Isso pode restringir a liberdade criativa dos empreendedores e limitar o potencial de inovação da empresa.
Serviços de mentoria e networking Os investidores de capital de risco geralmente oferecem serviços de mentoria e networking valiosos. Esses recursos ajudam as novas empresas a atrair e reter talentos qualificados, além de facilitar oportunidades de crescimento por meio de conexões com outras empresas e profissionais influentes.	***Pressão para saída rápida*** Os investidores de capital de risco geralmente têm um horizonte de investimento definido e buscam retornos substanciais dentro de um período específico. Isso pode levar a uma pressão para que as empresas sejam vendidas ou abram o capital em um prazo mais curto do que o desejado pelos fundadores. Essa pressão pode não estar alinhada com os planos de crescimento de longo prazo da empresa.

3.2.2. Incubadoras e aceleradoras

Incubadoras e aceleradoras são organizações que fornecem suporte e recursos para startups em estágios iniciais de desenvolvimento. Embora tenham propósitos semelhantes, há diferenças sutis entre esses dois tipos de programas.

Incubadoras

As incubadoras têm como objetivo principal ajudar no desenvolvimento de startups desde a sua fase inicial até se tornarem empresas sustentáveis. Elas oferecem espaço físico de trabalho, orientação e suporte empresarial, acesso a mentores experientes, conexões com investidores e uma rede de contatos. As incubadoras geralmente têm um período de duração mais longo, variando de alguns meses a alguns anos. Além disso, estão focadas em auxiliar startups a solidificarem seus modelos de negócio, validarem suas ideias, aprimorarem produtos e serviços, e se prepararem para o mercado.

Aceleradoras

As aceleradoras têm um foco mais intenso em impulsionar o crescimento rápido e acelerado das startups selecionadas. Em geral, elas oferecem um programa intensivo e concentrado com duração limitada, comumente entre três e seis meses. Durante esse período, as empresas participantes recebem mentoria, suporte estratégico, acesso a recursos e capital de investimento, além de conexões com uma rede de investidores e parceiros de negócios. O objetivo principal das aceleradoras é ajudar as startups a alcançarem resultados em um curto espaço de tempo. Isso inclui desenvolvimento do produto, validação do mercado, crescimento de receita e preparação para o investimento de capital.

“Nós participamos do programa de aceleração do IndieBio em São Francisco como parte da segunda turma. Antes do processo, nosso conceito estava em estágio embrionário mas nós incorporamos e lançamos a empresa através do processo de aplicação do IndieBio. Para nós, o programa foi realmente transformador – tanto da perspectiva de lançamento da empresa quanto de focar no desenvolvimento do negócio e tecnologia logo no começo. Eles também financiaram 200 mil dólares em dinheiro, além de fornecer um espaço de laboratório em São Francisco e acesso a uma rede de cientistas e empreendedores que já tinham experiência no que estávamos fazendo.”

Alex Lorestani
Co-Founder e CEO da Geltor

Ambas, incubadoras e aceleradoras, desempenham um papel crucial no ecossistema de startups. Elas fornecem orientação, recursos, networking e suporte financeiro, o que ajuda a aumentar as chances de sucesso das empresas em seus estágios iniciais. A escolha entre participar de uma incubadora ou aceleradora dependerá das necessidades e objetivos específicos da startup.

As incubadoras são uma opção atraente para startups que desejam evitar o processo de aceleração ou que já passaram por ele. Ao contrário das aceleradoras, elas oferecem um ambiente físico, como espaços de cozinha e laboratórios, mas com uma participação menos estruturada. Os serviços fornecidos pelas incubadoras geralmente estão voltados para o desenvolvimento de negócios, mas não incluem currículos, workshops ou oportunidades de mentoria.

Diferente das aceleradoras, as incubadoras normalmente cobram uma taxa mensal de acesso ao espaço e aos serviços oferecidos. Isso permite que as equipes permaneçam nas instalações pelo tempo necessário para o desenvolvimento de suas startups. Esse modelo é contrastante com o das aceleradoras, que possuem uma duração fixa e exigem uma participação acionária na empresa.

O mapa global de aceleradoras e incubadoras do GFI apresenta informações sobre serviços especializados em alimentos. Tanto os que oferecem espaços de cozinha para startups nesse setor, quanto aquelas focadas em biotecnologia, que disponibilizam laboratórios. Cietec, Inova, CIMATEC Startups e Biominas são exemplos de incubadoras nacionais focadas em biotecnologia. Esses serviços fornecem um ambiente específico e recursos adaptados às necessidades das startups em cada setor.

Dessa forma, as incubadoras oferecem um ambiente flexível e suporte especializado para o desenvolvimento de negócios. Isso permite que as startups se beneficiem de recursos físicos e serviços personalizados sem a rigidez do processo de aceleração.

Quando falamos nas aceleradoras é sensato ter em mente que, diferentes aceleradoras se concentram em diferentes tipos de empresas.

Algumas focam em determinados setores (a Artemisia e a Quintessa aceleram apenas negócios de impacto), enquanto outras focam no potencial de escala dos negócios (como a ACE, que acelera startups que atuam em mercados com potencial bilionário). O mapa global de aceleradoras e incubadoras do GFI mostra informação sobre programas de aceleradores em todo o mundo em campos relevantes como alimentos, biotecnologia e agritech. Este mapa inclui uma descrição de cada projeto, bem como informações sobre quanto financiamento é oferecido, qual é o valor do capital e das taxas, quantas empresas são aceites, a duração do programa e os requisitos de elegibilidade.

“A Alpine Roads fez parte do Y Combinator (YC) em 2017. YC já financiou 1.773 empresas e 3.500 fundadores até hoje. Nós fomos orientados por diretores top e construímos uma rede de contatos incrível com investidores e fundadores. A melhor parte é que as vantagens de ser parte do YC não acabam quando o programa se encerra. Você pode entrar em contato com qualquer parceiro do YC a qualquer momento para discutir os desafios que está enfrentando, seja sobre estratégias de marketing, desenvolvimento de produto, contratação ou levantamento de fundos. Eles também têm um programa série A que auxilia na preparação para a sua próxima grande rodada e te conecta com potenciais investidores. Esse programa é extremamente recomendado para startups em estágio inicial.”

Magi Richani
Fundador e diretor da Alpine Roads

Se você optar por fazer parte de um programa de aceleração, é pertinente que planeje a transição para deixar a aceleradora da maneira mais saudável possível. Muitas empresas aumentam sua rodada seed enquanto estão em fase de aceleração, para ter capital para investir suas necessidades depois que não tiverem mais acesso aos recursos do acelerador. Equipes que já possuem um entendimento a respeito do processo de inicialização e um plano técnico e de negócio bem pensado podem progredir mais rápido pulando essa etapa.

3.2.3. Capital de risco

O termo “capital de risco” é comumente utilizado para descrever investimentos feitos com o objetivo de adquirir participações em empresas que não estão listadas em bolsas de valores, ou seja, empresas que ainda não fizeram uma oferta pública de ações. Esses investimentos podem ser realizados diretamente pelos investidores ou por meio de fundos de investimento especializados.

O investimento em capital de risco é caracterizado por assumir riscos significativos, uma vez que envolve empresas em estágios iniciais de desenvolvimento, onde há incertezas e potenciais desafios a serem enfrentados. Os investidores em capital de risco estão dispostos a assumir esses riscos, na expectativa de obter retornos substanciais no futuro.

Essas participações podem ser adquiridas por meio de diversas formas, como investimentos diretos em troca de ações da empresa ou por meio de fundos de investimento, nos quais os investidores aportam seu capital em um fundo gerido por profissionais especializados, que por sua vez investem em várias empresas de forma diversificada. Neste cenário podemos incluir o crowdfunding, o investimento-anjo, o venture capital e o private equity.

Os investidores em capital de risco geralmente buscam empresas com potencial de crescimento significativo, inovação tecnológica, mercados em expansão e equipes de gestão sólidas. Eles desempenham um papel ativo no apoio e orientação das empresas investidas, fornecendo não apenas capital, mas também experiência, redes de contatos e conhecimentos especializados para ajudar a impulsionar o sucesso das empresas.

Se você decidir trilhar o caminho do capital de risco, é crucial aprender a fundo sobre o processo. Abordamos aqui o básico e fazemos referência a recursos complementares para mais suporte.

À medida que uma empresa progride em sua jornada, ela passa por várias fases, cada uma apresentando seus próprios desafios e necessidades. Uma dessas necessidades constantes é a captação de recursos. Conforme o negócio evolui e passa por rodadas subsequentes, é natural encontrar diferentes investidores, mentalidades e requisitos.

É pertinente notar que, à medida que a empresa avança em sua jornada de captação de recursos, as expectativas e os requisitos dos investidores também mudam. Os investidores podem exigir uma avaliação mais rigorosa da empresa, informações financeiras detalhadas, evidências sólidas de crescimento e um plano de saída estratégico.

Embora as rodadas de investimento variem significativamente em termos da quantidade de capital de acordo com a região e o momento do mercado, o quadro abaixo descreve as diferentes fases das rodadas de investimento, suas respectivas características de cronograma, valores aproximados e fontes.

Rodada de investimento	Pre-seed	Seed	Series A	Series B	Series C, D, E, etc.
Estágio	Formação, plano de negó-cios e desenvol-vimento	Fundação pré-lançamento e crescimento inicial	Pós-lançamento	Crescimento	Crescimento e expansão para evento de harvest
Tamanho da rodada	Até US$ 200.000	Até USD 2 milhões	Até USD 5 milhões	Até USD 10 milhões	Acima de USD 10 milhões
Investidores comuns	Fundadores	VCs	VCs	VCs	VCs
	Família e amigos	Anjos	Investidores estratégicos	Investidores estratégicos	Investidores estratégicos
	Anjos	Crowdfunding			Fundos privados de equity
	Aceleradoras				
	Crowdfunding				

Passo-a-passo

1 Antes de começar a captação, você precisa entender como funciona o processo e suas obrigações legais. Isso é fundamental não só para manter sua empresa fora de problemas, mas também para garantir que você esteja equipado com os melhores recursos, como um bom advogado de transações comerciais. Você deve decidir quanto dinheiro captar, com base no quanto você precisa para atingir objetivos concretos e diminuir os riscos para agregar valor a sua empresa. Depois disso, você deve criar um *pitch deck*, que é uma breve apresentação usada para apresentar sua oportunidade de negócios aos investidores.

2 O próximo passo é identificar potenciais investidores que se encaixem na sua oportunidade de negócios e que tragam conhecimentos e experiências estratégicas para o desenvolvimento da sua empresa. Ser apresentado a eles por um terceiro aumenta suas chances de conseguir uma oportunidade de apresentar seu negócio.

3 Depois de fazer sua apresentação e um ou mais investidores mostrarem interesse em avançar, é hora de negociar e assinar um Term Sheet. Este é um documento simplificado, determina grande parte dos termos do investimento, mas ainda não significa um acordo fechado ou mesmo um compromisso legítimo de avançar com o investimento. Primeiro, o interessado deve realizar a análise de risco da empresa e a empresa deve fazer o mesmo com o investidor. Após as partes se aprofundarem na análise destes documentos e estarem satisfeitas com o que encontraram, é hora de fechar negócio. Os advogados preparam a documentação, todos assinam e os fundos são transferidos.

4 O aspecto mais crucial no processo de obtenção de investimento pelo caminho do capital de risco é estar adequadamente preparado. É fundamental realizar uma extensa pesquisa sobre o assunto para entender o que esperar nessa jornada. Aprender a ler os termos do investimento é essencial, e para isso, é recomendado contar com um advogado da área para te explicar todos os detalhes. Além disso, é importante garantir que todos os documentos relacionados à análise de risco estejam em ordem antes de iniciar o processo, a fim de evitar possíveis atrasos.

5 Uma pesquisa minuciosa sobre potenciais investidores é primordial, pois isso permitirá que você aborde aqueles que apresentam maior potencial e adapte sua apresentação de acordo com o que eles estão buscando. Investir tempo e esforço em uma apresentação que contém de fato a história da sua startup, de forma atraente visualmente, é também uma prioridade.

6 Além disso, é altamente recomendado familiarizar-se com ferramentas como análise de liquidez e tabelas de capitalização antes de de fato necessitar delas. Essa preparação prévia permitirá que você lide com esses aspectos de forma mais eficiente quando chegar a hora.

3.2.4. Principais instrumentos de investimento em capital de risco

Participação acionária (Equity Financing)
Nesse tipo de instrumento, os investidores adquirem uma participação acionária na empresa em troca do capital investido. Isso significa que os investidores se tornam acionistas e compartilham dos riscos e recompensas da empresa. O investimento em participação acionária pode ocorrer em diferentes estágios, desde o estágio inicial até rodadas de financiamento posteriores.

A participação acionária pode ser de dois tipos: comum e preferencial, com subclasses dentro de cada categoria. Geralmente, fundadores e funcionários têm ações comuns, enquanto investidores têm ações preferenciais. Vale ressaltar que ações preferenciais vêm com certos direitos, privilégios e proteções em relação às ações comuns, conforme definido nos termos do investimento. Ambos os tipos de ação podem estar sujeitos a restrições.

Débito
Débito é dinheiro emprestado sob a condição de que será devolvido mais tarde, geralmente com juros. Um benefício do débito sobre a participação acionária é que ele não-participativo, o que significa que o credor não possui uma participação nas ações da empresa ou poder de decisão significativo sobre seus negócios. No entanto, pagamentos mensais recorrentes dão pouca flexibilidade a quem fez o empréstimo e os credores podem reivindicar bens da empresa e/ou pessoais se os pagamentos atrasam, dependendo da estrutura de negócios e do contrato de empréstimo.

Garantias e opções
Garantias e opções são, ao mesmo tempo, tipos semelhantes e distintos de títulos. Ambos são direitos contratuais para comprar ações de uma empresa, a um preço pré-estabelecido e dentro de um intervalo de tempo específico. Opções são concedidas dentro de planos de incentivo de participação, enquanto garantias são mais comuns para investidores. Quando emitidas como forma de remuneração, normalmente estão sujeitas a vesting e também a serem compradas de volta caso o contrato do colaborador seja encerrado.

Mútuo conversível (Convertible notes)
Mútuo conversível é um instrumento de dívida que pode ser convertido em participação acionária em um estágio futuro da empresa, geralmente durante uma rodada de investimento subsequente. Em princípio, os investidores emitem empréstimos à empresa e têm a opção de converter o valor em ações no futuro, com base em termos pré-determinados, como um desconto ou um preço de conversão fixo.

Esse instrumento, também conhecido como nota conversível, é comumente utilizado em investimentos durante a rodada seed.

Como o empréstimo não é convertido em participação até uma data futura, o preço das ações não é estabelecido até então. Como forma de retribuição aos investidores nessa fase, por investir nos estágios iniciais e mais arriscados da empresa normalmente são oferecidos a eles incentivos como descontos e taxas de juros mais baixas. A AceStartups aborda um pouco mais sobre mútuos conversíveis em seu site. O livro Venture Deals de Brad Feld e Jason Mendelson traz mais informações sobre os prós e contras de mútuos conversíveis.

Edital
Edital é um prêmio financeiro concedido, em geral, por uma agência governamental ou fundação sem fins lucrativos. Por ser não-dedutível e isento de débitos, é uma opção atraente para empresários. Por outro lado, o processo de inscrição é demorado e competitivo, e não há garantias de sucesso. Além disso, editais geralmente têm um tempo de espera longo (de 9 meses a 1 ano) entre o envio da solicitação e a concessão do dinheiro. Uma vez feita a concessão, é necessário enviar relatórios à agência administradora.

No Brasil, a Finep possui editais que citam a área de alimentos e possui um tópico inclusivo chamado agritech, que pode incluir empresas do setor de proteínas alternativas. Dependendo do estado, é possível achar chamadas públicas em outras agências. A Fapesp, no estado de São Paulo, oferece o programa PIPE, que é focado em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e se encaixa no setor de proteínas alternativas.

3.3. Levantando capital

Se você optar pelo financiamento por capital de risco, recomendamos mais uma vez a leitura do livro de Brad Feld e Jason Mendelson, Venture Deals (Wiley, 2016), que conta com uma introdução concisa e abrangente sobre levantar capital de risco e avaliar os termos de investimento.

Entender as suas necessidades e obrigações legais é fundamental, e, para isso, você precisará de um advogado com experiência em captação de recursos para ajudá-lo no processo de levantamento de capital de risco. Não apenas para garantir que todas as leis estaduais e federais estejam sendo cumpridas, mas também para verificar os termos do acordo. Nosso conselho número um: contrate um escritório jurídico especializado nessa área. Apenas advogados com experiência em lidar com esse tipo de transação para startups vão saber o que fazer e no que prestar atenção.

Legislação de capital de risco

O regulamento do mercado de capitais no Brasil é feito pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), autarquia ligada ao Ministério da Economia. A comissão é responsável não apenas pelas regras para operações de investimentos em startups, mas por todas as transações envolvendo negociações de valores mobiliários (*securities*, no termo em inglês). Essas transações contemplam todos os tipos de ativos financeiros negociáveis como ações, debêntures e quotas de fundos. A comunicação do órgão regulador com o mercado se dá através das "Instruções" e "Resoluções". Essa disponibiliza uma ferramenta de consulta para verificar informações sobre um fundo de investimentos e sobre a regularidade de sua situação junto a ela.

Existem normativos específicos para a constituição e funcionamento de fundos de investimentos, conforme o tipo e objetivo de cada fundo. Para startups, é relevante conhecer os Fundos de Investimento em Participações (FIP).

Decida quanto dinheiro levantar

Uma rodada de investimento é quando uma empresa oferece *securities* aos investidores e capta recursos para seus próximos 12 a 24 meses. Um intervalo de tempo menor significaria que sua equipe teria que começar a se preparar para o longo processo de captação de recursos logo após o fechamento da anterior. Por outro lado, um intervalo maior exigiria um volume de dinheiro muito alto de uma única vez, o que torna difícil atrair investidores ou obter termos favoráveis. Às vezes, é feita uma rodada intermediária ou uma pequena entre duas maiores, mas isso normalmente só acontece se a empresa estiver com o caixa em perigos.

Independente de qual rodada de investimento estiver, você nunca deve levantar uma quantia arbitrária de dinheiro. Embora as médias abaixo possam ajudá-lo a ter uma ideia aproximada de quanto capital normalmente é captado em cada estágio, você precisa calcular a quantia suficiente para agregar valor à empresa conforme os planos, e não mais do que isso. É primordial

levantar dinheiro suficiente para atingir o ponto de diminuição de risco definido ou o nível em que você aumente o valor da sua empresa para maior do que foi investido. Exemplos de eventos de redução de riscos podem incluir a construção de uma fábrica, a produção de um protótipo, atingir um P&D mensurável, o lançamento de um produto ou gerar receita.

Perguntas que você deve se fazer incluem:

- *O que esperamos alcançar antes da próxima rodada de investimento?*
- *Quanto dinheiro precisamos para alcançar esses objetivos?*
- *Quais são os marcos mensuráveis pelos quais os investidores podem nos responsabilizar?*
- *Em que, especificamente, vamos gastar o dinheiro?*
- *Qual é o orçamento de contingência se as coisas não saírem conforme o planejado?*
- *O que teremos que mostrar quando o investimento for implantado? Em outras palavras, como esse dinheiro agregará valor à empresa?*

Identificar um ponto de redução de risco e elaborar um orçamento detalhado de como chegar lá ajudarão o seu planejamento estratégico e aumentarão a confiança dos investidores de que o investimento em sua empresa trará retornos.

Crie um pitch deck

Um *pitch deck* é uma breve apresentação visual que mostra mais detalhes sobre sua empresa e inclui informações sobre a rodada atual. Este documento é usado para apresentar sua empresa a potenciais investidores e parceiros de negócios, incluindo capital de risco, anjos e aceleradoras. É provável que você faça apresentações em diversas situações diferentes, de grandes competições de *pitch* a reuniões individuais com investidores, por isso é importante adaptar a sua pensando no público alvo. Dessa forma, você pode ter várias versões diferentes dele, cada uma adaptada para uma audiência específica.

Em geral, os *pitch decks* para empresas em estágio inicial têm 12 slides. A seguinte estrutura é sugerida pelo Pitching Hacks:

1. Capa
2. Sumário
3. Equipe
4. Problema
5. Solução
6. Tecnologia
7. Marketing
8. Vendas
9. Concorrência
10. Diferencial da empresa
11. Conclusão
12. Financiamento

É provável que essa ordem sugerida funcione para você, mas o mais pertinente é contar uma história. Por quê? Pessoas adoram histórias, pessoas se lembram de histórias e agem inspiradas por histórias. Resumindo, é bom que você aborde cada um desses tópicos, mas é altamente recomendável que estruture seu *deck* de uma

maneira que seja a crônica da sua empresa, mostrando o melhor dela logo de cara. Se você já possui vendas impressionantes ou se sua tecnologia é muitíssimo confiável, coloque essas informações em um lugar de destaque na sua apresentação.

Não se esqueça de incluir o slide de captação de recursos (no geral o último): todo *pitch deck* deve colocar de forma clara quanto dinheiro a startup está levantando, para quê pretende usá-lo e quais etapas o investimento permitirá que você atinja. Essa lista da ABStartups mostra 10 exemplos de *pitch decks* para você se basear.

Você mesmo pode criar um primeiro rascunho do seu deck usando softwares como PowerPoint, Keynote, Google Slides, Canva, Prezi ou Slidebean, mas, a menos que tenha uma experiência significativa em design, é extremamente útil contratar um designer para ajudá-lo a tornar esse conteúdo mais atraente. Contar com ajuda de especialista vai fazer com que seu material pareça mais profissional e dar credibilidade para a sua empresa. O custo do investimento é quase irrelevante quando se considera o impacto que isso terá no interesse de um investidor e no poder de negociação que te trará durante a captação de recursos. Dependendo das suas necessidades, contrate um freelancer ou uma empresa de design.

A versão em software serve para apresentar ao vivo, mas mande uma versão em PDF quando for enviar para um investidor para fins de leitura.

Embora a maioria dos investidores seja profissional o suficiente para tratar os *pitch decks* como confidenciais por definição, sempre existe o risco de que ele seja passado adiante. Existem algumas coisas que você pode fazer para impedir que isso aconteça. Por exemplo, você pode incluir frases como “CONFIDENCIAL/PROPRIETÁRIO” e “Preparado para [Nome do investidor]” no primeiro slide. Se houver alguma informação que é inteiramente sigilosa, não a inclua na apresentação.

Elabore um plano de negócios

Seu plano de negócios deve ser um documento vivo que evolua junto com sua estratégia.

Escrevê-lo te ajudará a pensar em todos os aspectos da construção e administração da sua empresa. Embora você não deva depender do seu plano de negócios para prender a atenção dos investidores, você pode fornecê-lo caso seja solicitado em um estágio posterior do processo. Além de um plano de negócios, você pode desenvolver um resumo executivo como um recurso mais sucinto de uma ou duas páginas.

Embora possa ser organizado de várias maneiras diferentes, seu plano de negócios deve abranger os seguintes tópicos, descrevendo as vantagens competitivas e riscos dentro de cada área:

- Descrição e missão da empresa;
- Análise geral de mercado, incluindo clientes, parceiros e concorrentes em potencial que foram identificados em suas pesquisas;

- Organização e gestão, incluindo a equipe atual e plano de contratação;
- Descrição do produto ou serviço;
- Tecnologia;
- Marketing, incluindo projeções;
- Necessidades de financiamento, incluindo o valor necessário e como será utilizado;
- Situação financeira atual e previsões;
- Principais etapas importantes e metas com prazo fixo, imediatos e de longo prazo.

O site NovoNegocio oferece exemplos de seções para incluir em seu plano de negócios e você também pode ver mais dicas no site do Sebrae. O GFI também oferece um template de plano de negócios que contém mais dicas em sua primeira página.

Como empresa de alimentos, algumas das perguntas que você deve refletir ao fazer seu plano de negócios incluem:

- *Onde o desenvolvimento do produto será realizado e quem fornecerá o conhecimento técnico?*
- *Onde a fabricação e a embalagem serão feitas?*
- *Qual será o modelo de distribuição (logístico)?*
- *Quais são as considerações regulatórias locais necessárias para colocar seu produto no mercado?*

Além disso, você vai precisar de um plano técnico que descreva os componentes do que planeja fazer. Se você estiver desenvolvendo um produto altamente específico (como carne cultivada, por exemplo), seu plano deve ser baseado de forma sólida em pesquisa primária. Você pode escolher incluir seu plano técnico como uma seção, ou criar um documento separado. De qualquer maneira, algumas das perguntas que você deve responder incluem:

- *Quais os componentes da estratégia que são novos em comparação ao que outras empresas estão fazendo?*
- *Quais são os marcos importantes (a cada 6 ou 12 meses) que podem indicar reduções significativas de riscos?*
- *Quais aspectos do seu plano você considera de alto, moderado e baixo risco? Como você vai manejar os elementos que considera mais arriscados? Qual será o seu plano A, B, C para garantir que você cumpra suas metas quando surgirem situações inesperadas?*
- *Qual é a sua estratégia de propriedade intelectual (PI)? Como você irá proteger essa PI dentro do contexto da regulação brasileira?*
- *Quais aspectos do seu trabalho você realizará internamente, quais irá terceirizar e qual é a justificativa para essas decisões?*
- *Quais conjuntos de habilidades técnicas você já possui e o que você precisa trazer para realizar esse trabalho?*
- *Quais protocolos específicos você pretende usar? Você não precisa escrever todos os protocolos passo a passo, mas deve estabelecer um plano possível de ser executado amanhã, caso recebesse o dinheiro hoje.*

Identifique potenciais investidores

Ao identificar investidores-alvo, é preciso entender as necessidades de cada startup. Em outras palavras, que tipos de investimentos se enquadram no escopo e quais coisas a empresa valoriza ao tomar decisões relacionadas à captação. Compreender o mandato de um investidor antes de abordá-lo ajudará a evitar perda de tempo (inclusive o seu) e selecionar apenas os mais promissores. Você pode obter informações sobre os tipos de investimento consultando o site e pesquisando as escolhas anteriores.

Por exemplo, no site da Tyson Ventures, você encontra os focos de suas estratégias (inovação disruptiva focada em proteínas e excelências operacionais), além da lista de empresas que integram o seu portfólio. Se sua startup não se encaixa em uma dessas quatro áreas ou está em um estágio de crescimento bem diferente do que as empresas do portfólio, não será proveitoso abordar a Tyson. Se houver alinhamento, as informações te ajudarão a adequar o discurso ao que o investidor está procurando.

Em linhas gerais, os investidores que investem em empresas de proteínas alternativas podem ser categorizados em quatro tipos: investidores de impacto, de alimentos e agricultura, generalistas, e estratégicos:

- **Investidores de impacto** são motivados por missão e propósito. Assim, podem tanto se concentrar de forma exclusiva em investir em alternativas a produtos de origem animal quanto em questões mais amplas, como sustentabilidade. Alguns, que investem apenas em startups que criam opções a produtos animais, incluem New Crop Capital, Stray Dog Capital, Blue Horizon, VegInvest e outros membros do Glasswall Syndicate, além das brasileiras Enfini e Lifely. Por serem focados em uma missão bem definida, esses costumam estar mais dispostos a financiar startups nos estágios iniciais (e, portanto, de maior risco), embora ainda esperem que as empresas tenham qualquer tração. Investidores de impacto que têm um foco mais amplo para além das alternativas a gêneros de origem animal incluem Obvious Ventures, GV (Google Ventures), Radicle Impact e algumas brasileiras como MOV Investimentos, VOX Capital e Positive Ventures.

- **Investidores de alimentos e agricultura** são fundos financeiros que investem sobretudo ou exclusivamente em empresas de alimentos e/ou agricultura. É importante observar que uma abordagem agressiva para esse tipo de investidor pode ser pouco efetiva. O discurso da oportunidade e não da ameaça torna-se cada vez mais atrativo, especialmente com fundos que lidam diretamente com o agronegócio e produtos de proteína de origem animal. Foque seu *pitch* no potencial de lucro, mitigação de riscos, e diversificação de portfólio que sua solução pode oferecer. Se a empresa

tiver um setor de inovação (como a Tyson Ventures), comece sua abordagem por lá. É mais provável que eles encarem sua ideia como uma oportunidade enquanto em outras unidades podem vê-la como um risco ao negócio já estabelecido

- **Investidores generalistas** são fundos financeiros que investem em uma ampla variedade de áreas, embora geralmente em tecnologia. Alguns generalistas que investiram em empresas da nossa área incluem a monashees que investiu na Fazenda Futuro, e a Futurum Capital, investidora da Typcal. Esses no geral não estão envolvidos em rodadas *seeds*, mas em rodadas posteriores quando a empresa demonstra uma tração significativa.

- **Investidores estratégicos** são empresas ou seus fundos afiliados que investem ou adquirem startups para atingir objetivos específicos. Esses objetivos podem incluir expandir sua linha de produtos, impulsionar a inovação ou mitigar o risco de interrupção. Alguns exemplos que podemos citar de investimento estratégico é a JBS, que adquiriu a startup de carne cultivada Biotech Foods e a Grano Alimentos, que adquiriu as startups Mr.Veggy e Gerônimo. Grandes sociedades de alimentos, fornecedores, distribuidores e importadores/exportadores tendem a se beneficiar de ter estes parceiros. Isso não apenas pelo dinheiro deles, mas pelos serviços e recursos que podem fornecer — como espaço de produção ou infraestrutura de distribuição. Os estratégicos geralmente não estão envolvidos em rodadas de *seeds*, mas em rodadas posteriores, quando a empresa demonstra uma tração significativa.

Quando estiver olhando listas de investidores internacionais, o Crunchbase é um excelente recurso para identificar tanto anjos quanto outros que investiram em empresas de tecnologia de alimentos vegetais e carne cultivada e, portanto, podem estar abertos a acordos semelhantes. O AngelList também é para identificar investidores anjos. Por fim, o GFI possui um banco de dados para arrecadação de fundos para empresas de proteínas alternativas, na plataforma os investidores podem identificar empresas alternativas de proteína que estão atualmente envolvidas em uma rodada de captação de recursos e explorar oportunidades para gerar resultados positivos por meio de financiamento estratégico.

Captando investimentos: o que um investidor quer saber quando olha para uma deep tech?

No geral, os investidores de risco que apostam em startups avaliam se o negócio que busca capital apresenta uma boa relação entre os 4 fatores abaixo:

- risco
- retorno
- liquidez
- impacto

Devido a diversas razões, inclusive jurídicas, dentro dos fundos de investimento e instrumentos financeiros, os investidores têm compromisso com a escolha de negócios com maior rentabilidade (baixo risco, alto retorno e boa liquidez). Por esse motivo, tendem a privilegiar negócios mais maduros, com maiores chances de oferecer rápido retorno e que atendam mercados amplos o suficiente para atingir sua expectativa de escala, impacto e/ou crescimento. Além disso, eles buscam negócios cujo risco seja o mais conhecido e gerenciável possível.

Dadas essas características muito comuns no mercado de investimento, as empresas baseadas em ciência e tecnologia que trabalham na fronteira da inovação enfrentam dificuldades para atrair esses investidores, especialmente nas primeiras fases de maturação.

Para atrair esse perfil de investidor, o empreendedor precisa apresentar aplicações da sua tecnologia que atendam uma demanda de mercado ampla e mensurável, mesmo que a solução ainda esteja em fase de validação tecnológica. Como esses investidores são mais avessos aos riscos das fases de desenvolvimento de uma *deep tech*, é importante que o empreendedor demonstre que a validação tecnológica já foi concluída ou, se não, que o processo já está mapeado e controlado.

Também favorece a percepção positiva do investidor quando a empresa de base tecnológica tem um time de fundadores extremamente qualificado na parte tecnológica juntamente com fundadores mais experientes em gestão e negócios. Muitos investidores apostam no potencial do time, especialmente nas fases iniciais e rodadas menores de captação, como a de investimento anjo.

Além disso, o conceito de smart money é interessante de ser explorado. Não apenas o investidor avalia o time investido como a startup também avalia se aquele investidor tem algo além do capital para oferecer, como, por exemplo, relacionamento com o mercado, com a cadeia produtiva e expertise no setor. Geralmente, investimentos de risco que dão melhor "*match*" envolvem investidores com experiência no mercado da startup, de forma a ter um direcionamento mais estratégico e inteligente do capital aportado.

Maristela Raposo Meireles
Gestora de Marketing na Wylinka

Fazendo contatos e apresentado para investidores

Os investidores costumam receber dezenas ou até mesmo centenas de pedidos por semana, por isso é fundamental que o seu se destaque para iniciar um diálogo. Em vez de enviar um e-mail impessoal, uma maneira mais eficaz de chamar atenção é ser apresentado através de um intermediário de confiança do investidor (como um empresário em quem ele já tenha investido ou um colega investidor). Este e-mail introdutório deve ser uma versão escrita (menos de 100 palavras) do seu *pitch* de elevador, que é um discurso de 20 a 30 segundos para despertar o interesse pela sua empresa.

Conforme descrito por Chris O'Leary no Elevator Pitch 101, o objetivo desse passo não é fechar negócio, mas sim engajar o interlocutor a querer continuar a conversa. Ainda, de acordo com o Investopedia: "Os melhores *pitches* de elevador são interessantes, envolventes e convidam o ouvinte a descobrir mais... Um bom discurso de elevador prepara o terreno para novas ações, seja uma entrevista, uma reunião ou apenas uma troca de cartões de visita".

Quando pedir ao intermediário que te conecte com o investidor, você deve usar uma versão curta do *pitch* de elevador que seja facilmente replicada como forma de apresentação. O site da IBCoaching mostra exemplos de *pitch* de elevador, incluindo e-mails. Não recomendamos pedir que o investidor assine um contrato de confidencialidade e sigilo nesta primeira introdução — isso tende a passar a impressão errada e fazer com que seu e-mail seja ignorado.

Dependendo do quão nova é a sua tecnologia, você pode ou não querer solicitar a assinatura deste contrato posteriormente. Consulte a seção deste guia sobre propriedade intelectual para obter mais informações.

Se você conseguir uma reunião com um investidor, deverá se preparar e praticar seu discurso. O GFI está disponível para dar feedback sobre o *pitch deck*, basta se cadastrar no nosso formulário Get Fundraising Support ou entrar em contato com nosso especialista pelo e-mail: guilhermev@gfi.org. Você também deve se preparar pesquisando sobre o investidor, incluindo suas teses de investimento, histórico de investimentos e as pessoas envolvidas no negócio. Isso pode ajudá-lo a adaptar seu discurso para torná-lo mais eficaz. Quando você se encontrar com o investidor, traga amostras de produtos se possível ou proponha enviar amostras de produtos se for uma reunião virtual.

Este gráfico do Presentation Hacks tenta responder à pergunta: com o que os investidores mais se preocupam? Alguns desses termos são autoexplicativos, mas dedicaremos algum tempo a dois que não são: prova social e tração.

A **prova social** é o fenômeno psicológico em que as pessoas se adaptam às ações dos outros, pressupondo que essas ações refletem o comportamento correto. É uma ferramenta poderosa de marketing de consumidor, mas também pode ser valiosa para atrair investidores. Algumas maneiras comuns de demonstrar a prova social são depoimentos de clientes, classificações e resenhas, recomendações de celebridades/influenciadores, menções na mídia e contagem de seguidores.

A **tração** é uma métrica do engajamento do seu produto com o mercado – em outras palavras, a adaptação produto-mercado. O tipo mais poderoso de tração são os consumidores pagantes, o que pode ser medido por lucratividade ou receita. Se você ainda não tem clientes pagantes, a segunda melhor opção é o interesse demonstrado por consumidores em potencial. Na indústria de alimentos, isso pode significar varejistas, operadores de serviços de alimentação, distribuidores que desejam vender seu produto ou consumidores interessados em comprá-lo. Os tipos de tração que você deverá ter variam muito, dependendo da natureza da sua empresa. Por exemplo, não é esperado que uma empresa de carne cultivada gere lucro ou mesmo tenha um protótipo quando atinge a rodada de seed.

Term Sheet

Se o empreendedor e o investidor decidirem avançar, o primeiro passo para fechar um negócio é assinar um *term sheet*, isto é, um documento que estabelece os termos do investimento proposto. Em cada rodada, normalmente é o investidor principal quem redige esse documento e negocia os termos em nome de todos os participantes da rodada. É fundamental que você entenda a linguagem e preste atenção em como cada um afetará o futuro da sua empresa, não apenas nessa captação imediata. Você deve trabalhar com seu advogado para revisar o *term sheet* e, após, finalizar os documentos.

“Quando eu analiso empresas para potenciais investimentos, eu sempre presto muita atenção aos empreendedores. Eles têm garra e perseverança? Eles conseguem liderar sendo humildes? Eles têm o coração no lugar certo? Estar à frente de uma empresa é um trabalho duro. Quase todas as empresas no portfólio da Stray Dog Capital passaram por fases muito difíceis em algum momento, apesar de não parecer pra quem está de fora. Elas quase ficaram sem dinheiro, foram retiradas de revendedores importantes, tiveram problemas com seus produtos – os fundadores precisam ter garra para sobreviver e prosperar nessas condições.”

Lisa Feria
Diretora da Stray Dog Capital e líder do Glasswall Syndicate

É crucial observar que a assinatura de um *term sheet* não significa um compromisso legítimo de avançar com o investimento. A transferência de fundos não ocorre até que a *due diligence* seja realizada e os documentos de fechamento assinados. No entanto, alguns itens do *term sheet* podem ter implicações legais. Geralmente são cláusulas de confidencialidade (que exigem que a empresa não divulgue determinadas informações sobre o negócio) e cláusulas de "não compra" (que exigem que a empresa trabalhe de boa-fé para o fechamento do negócio e não solicite ofertas de outros investidores por um período de tempo).

Entender quais partes têm implicações legais ajuda a evitar surpresas indesejadas no processo de fechamento do negócio. Outra estratégia para evitar imprevistos é ser o mais detalhado possível no *term sheet*, sem chegar ao ponto de desgastar o acordo. Um *term sheet* detalhado é preferível à perspectiva do empresário, uma vez que aquelas não específicas dão aos investidores uma margem grande de manobra ao elaborar os acordos definitivos que fecharão o negócio.

O livro Venture Deals também detalha o que cada termo significa e sua relativa importância, indo de itens críticos para o negócio a coisas que não valem o investimento em horas de um advogado para negociar. Aqui, discutimos alguns dos termos financeiros da folha de controle (como o dinheiro é distribuído em caso de liquidez) e os termos de controle do term sheet (relativa ao poder de decisão dos investidores). Apesar disso, o conteúdo fornecido aqui não deve ser encarado como uma lista completa — consulte os recursos adicionais para obter informações mais detalhadas.

Termos financeiros

O termo financeiro mais básico é o preço da ação ou o que os investidores pagam por cada cota de participação. Multiplicar o preço das ações pelo número comprado equivale ao montante total do investimento. Para definir o valor da ação (que determina o número dessas que um investidor recebe por um valor fixo de investimento), há que se decidir uma *valuation* para a empresa.

Existem dois tipos de *valuation*: pré e pós-aporte, comumente conhecidos por seus termos em inglês: *pre-money* e *post--money*. O *valuation* pré-aporte é o valor da empresa antes de receber o investimento e o pós é o valor da empresa depois que o investimento é feito. Este artigo da Endeavor explica sobre *valuation* antes de receber o aporte *(pre-money*) e depois do aporte (*post-money*). Embora essas equações descrevam a interação entre essas variáveis, tenha em mente que não existe uma fórmula para decidir qual deve ser o preço ou *valuation* específicos das ações de uma empresa.

O processo para determinar *valuation* é subjetivo e um tanto arbitrário, em especial para startups pré-receita. Normalmente, empresários e investidores negociam um valor pós-monetário e subtraem o valor do investimento para chegar ao valuation pré-aporte.

Como alternativa, é possível negociar o *valuation* pré-aporte e adicionar o valor do investimento para chegar ao *valuation* pós-aporte. Na hora de negociar, é importante deixar claro para os investidores qual *valuation* está em jogo. Por quê? Porque isso pode levar a diferenças de expectativa em relação à porcentagem de propriedade da empresa.

Por exemplo, caso seja feito um investimento de 5 milhões em *valuation* pós-aporte de 20 milhões, o investidor possuiria 25% da empresa. Por outro lado, se o mesmo investimento for feito em pré-aporte, o investidor possuiria 20% da empresa (já que o *valuation* pós-aporte seria de 25 milhões).

Se houver alguma ambiguidade sobre qual *valuation* está sendo considerado, basta pedir esclarecimentos. Durante o processo de negociação, é importante que os empreendedores entendam que *valuation* não equivale ao valor de mercado.

Outro termo financeiro que merece ser abordado é a preferência de liquidez, que é um dos fatores determinantes na decisão de quem é pago em um evento de liquidez, como na venda da empresa. Este é um termo protetor para os investidores. Para explicar o que isso significa, lembre-se que explicamos que os investidores possuem ações preferenciais, enquanto os fundadores têm ações comuns. Em um evento de liquidez, quem possui as preferenciais é pago integralmente antes que os detentores de comuns sejam pagos. Em outras palavras, nos casos em que a empresa é vendida por menos do que os investidores têm para receber, os empreendedores, funcionários e acionistas comuns não recebem nada.

Uma preferência de liquidez de 1x (o que é comum) significa que os acionistas preferenciais são reembolsados pelo valor total do investimento antes que os acionistas comuns recebam o pagamento.

Desconfie de múltiplos preferenciais maiores que 1x — uma preferência de 2x significa que você deve pagar aos investidores duas vezes o valor investido antes que qualquer quantia seja distribuída aos outros acionistas. Similarmente, uma preferência de 3x significa que você deve pagar três vezes o investimento original. A menos que sua empresa seja muito bem-sucedida, uma preferência de liquidez tão agressiva assim pode facilmente te deixar com pouco dinheiro sobrando para os acionistas comuns.

Além da preferência (o múltiplo), outros aspectos da preferência de liquidez incluem estruturas de participação e senioridade. Este artigo do site *Bússola do Investidor* explica mais sobre a teoria de liquidez, que é algo significativo a se saber para ter um capital maior depois de se investir em um negócio.

As possíveis consequências de uma preferência de liquidez agressiva demonstram por que é crucial entender completamente seu *term sheet* e como isso pode impactar você e sua empresa futuramente. A história de Heidi Roizen, Como criar um unicórnio do zero – e sair do nada, é uma advertência sobre isso. Além do preço das ações e da preferência de liquidez, outros termos financeiros incluem *pay-to-play*, aquisição, período de exercício, *pool* de funcionários e antidiluição. Esses são discutidos mais detalhadamente no livro Venture Deals.

Termos de controle e governança

Um dos principais termos de controle e governança de um *term sheet* é a cláusula do conselho de diretores.

Esta cláusula geralmente define o tamanho do conselho e o processo pelo qual cada membro será eleito. Na maioria dos casos, investidores de qualquer rodada de financiamento esperam ter o direito de escolher um membro para o conselho.

Podem pedir também a indicação de um observador do conselho, que não tem direito a voto.

Além da cláusula do conselho de diretores, outros termos de controle incluem provisões de proteção, direitos de tag along, drag along e conversão. Esses termos, bem como outros que não lidam direto com finanças ou controle, são discutidos mais detalhadamente no livro Venture Deals. Aqui, aprofundaremos a discussão sobre como gerenciar o conselho de diretores.

Gerenciando o conselho de diretores

Uma das funções fundamentais do fundador de uma startup — e negligenciada — é o gerenciamento do conselho de diretores. Quando feito corretamente, ajuda o conselho a agregar valor à organização, e de forma mais impactante do que investimentos financeiros. Se mal feito, pode levar a distrações e dores de cabeça que consomem tempo, atenção e energia que deveriam ser utilizados em fazer o negócio funcionar. O conselho de diretores de uma startup pode trazer vários benefícios:

- Tutoria e orientação para enfrentar desafios (esperados e inesperados) nos negócios
- Supervisão financeira para manter a empresa o mais saudável possível
- Assessoria em planejamento estratégico e ratificação
- Conexões com redes de contato profissional e pessoal
- Perspectiva objetiva em relação aos negócios

Quando estiver montando a diretoria, considere as habilidades que você gostaria de ter à disposição. Idealmente, essas habilidades são complementares às da equipe fundadora. Eles também devem ter experiência relevante — não no mesmo setor de atuação da empresa, mas bastante semelhante para que possa ser aplicada aos negócios em questão. Considere também as redes de contatos, pois uma rede grande e diversificada pode ser útil caso surjam problemas inesperados.

A administração de um conselho envolve mais do que apenas o gerenciamento de reuniões (embora reuniões eficazes sejam muito importantes). A comunicação constante e regular com os membros entre as reuniões é tão importante quanto: seja proativo em pedir conselhos e informe-os sobre os desenvolvimentos das decisões, mantendo-os atualizados. Você quer ter desenvolvido um relacionamento sólido e de confiança muito antes de desafios o colocarem à prova.

Análise de liquidação

É importante ter em mente que, embora as tabelas de limite mostrem quem possui qual porcentagem da empresa, elas não mostram como cada um desses acionistas será remunerado em um evento de liquidação. Se todos possuíssem ações comuns, a tabela de limites refletiria com precisão a distribuição de fundos (os fundos seriam distribuídos de acordo com a porcentagem de propriedade das comuns). Entretanto, os investidores que possuem ações preferenciais são pagos integralmente antes que os fundadores (que têm ações comuns) sejam pagos.

Usando sua tabela de limite e *term sheet* (ou termos hipotéticos) como fonte de dados, a análise em cascata é uma ferramenta que pode ser usada para modelar quem recebe quanto em um evento de liquidação.

Due diligence (análise de risco)

Um processo mandatório para investidores é fazer a análise de risco do investimento, conhecida como *due diligence*, o GFI também possui um recurso direcionado a investidores mas que pode te ajudar a entender melhor essa etapa – Suporte de *due diligence* do investidor. Esse processo pode variar muito dependendo do tipo de investidor, mas é feito uma varredura no histórico da empresa e empreendedores. A diligência pode incluir históricos tributários, trabalhistas, societários entre outros, para determinar os principais riscos de investir na empresa.

Investidores normalmente são acostumados a ouvirem e lerem muitas oportunidades de investimentos por semana, portanto é primordial ser muito direto e aberto sobre os potenciais riscos já detectados. Isso mostra a capacidade administrativa do empreendedor e mostra uma clareza do caminho a ser seguido para quem vai investir, agregando mais valor ao negócio.

Fechando negócio

Depois que os investidores concluírem o processo de *due diligence*, os advogados vão redigir os documentos para oficializar o acordo. Assim como no processo de *due diligence*, você deve continuar a responder rapidamente e se esforçar para fechar o negócio assim que possível. Após o fechamento, os fundos são transferidos. Neste ponto, você concluiu com êxito uma rodada de levantamento de fundos de investimento. No entanto, é importante lembrar que este é apenas o começo da sua jornada. Após o fechamento do negócio, os investidores no geral fazem apresentações e oferecem orientações estratégicas sobre distribuição, marca, posicionamento, contratação, preços, modelagem financeira e muito mais.

Investidores estratégicos podem fornecer serviços ainda mais palpáveis, como acesso a equipamentos e infraestrutura de produção. Como empreendedor, você deve cultivar seu relacionamento com seus investidores e aproveitar a ajuda deles para ter sucesso.

3.4. Fomento à inovação

Autores: ***Mikael Menezes Motta Soares,*** Especialista em Inovação na ABGI
Janaína Lemos Rocha, Coordenadora de Desenvolvimento de Negócios na ABGI

3.4.1. Fomento à inovação como alternativa complementar ao venture capital

Um dos principais fatores para crescimento econômico sustentável em um país é a disponibilidade de recursos para pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I). Nesse sentido, o governo desempenha um papel importante na implantação de políticas e mecanismos de apoio aos negócios que buscam na inovação sua estratégia de competitividade.

O ambiente empresarial exige inovação e agilidade para manter-se competitivo e garantir o crescimento de empresas. Nesse modelo, as startups já nascem com o olhar de desenvolvimento dessas transformações de forma cada vez mais rápida, e com a necessidade de recursos e investimentos constantes para desenvolvimento de soluções e expansão de seus modelos de negócios.

Um dos desafios enfrentados pelas startups é a busca por formas adequadas de financiamento. Uma opção interessante para startups é a **captação de recursos diretos** por meio de oportunidades de **fomento à inovação**. Por sua vez, essas oportunidades podem ser vistas como alternativas de financiamento *equity-free*. Isso significativa que, ao contrário de investimento em venture capital, o empreendedor não precisa abrir mão de uma parcela de seu negócio em troca do financiamento.

Entre as vantagens do financiamento por mecanismos de fomento à inovação está a manutenção da sociedade da empresa, permitindo ao empreendedor maior controle sobre o seu negócio. Além de ser uma alternativa para momentos em que a diluição das participações dos sócios ou de investidores anteriores não seja uma opção por motivos de estratégia ou *timing*.

Por outro lado, o fomento à inovação pode ter como desvantagem uma oferta de recursos limitada a condições específicas, ou a janelas de oportunidade esporádicas. Portanto, a escolha entre o fomento à inovação e o venture capital dependerá das necessidades, estratégias e momento da startup, sendo muitas vezes fontes de captação complementares e não concorrentes.

3.4.2. Conceitos de inovação para captação de recursos

A palavra Inovação dá margem a muitas interpretações, mas de modo geral podemos definir como um processo de criação e implementação de ideias, produtos, serviços ou processos que geram valor para a empresa, cliente ou sociedade. No contexto de uma startup em busca de oportunidades de fomento, o grau de inovação de seus projetos é fundamental para atrair recursos, como editais ou chamadas públicas.

Segundo o Manual de Oslo, publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), existem quatro tipos de inovação: produto, processo, marketing e organizacional:

Inovação de produtos
Refere-se à introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em relação às suas características ou usos. Essa inovação pode envolver melhorias em especificações técnicas, componentes e materiais, desenvolvimento e incorporação de softwares, facilidade de uso ou outras características funcionais;

Inovação de processo
Envolve a implementação de um método de produção ou entrega novo ou significativamente melhorado. Isso pode incluir mudanças nas técnicas, metodologias, equipamentos ou ferramentas. A inovação de processo visa aumentar a eficiência, reduzir custos ou melhorar a qualidade de produtos, serviços ou processos internos da startup;

Inovação organizacional
Corresponde à implementação de novos métodos organizacionais nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. Essas inovações podem envolver a reestruturação de todo modelo de negócio, implementação de novos sistemas de gestão ou aprimoramento na relação entre a startup e sua cadeia de valor;

Inovação em marketing
Trata-se da implementação de novas técnicas de marketing, envolvendo melhorias significativas de design, embalagem, posicionamento de mercado, ou mesmo estratégia de monetização e precificação de produtos ou serviços. A inovação em marketing tem como objetivo atender e comunicar necessidades dos consumidores de maneira eficaz e eficiente, contribuindo para crescimento de *market share* da startup.

Conhecer esses conceitos e empregá-los nas análises de projetos em busca de oportunidades de fomento é fundamental para a qualificação em um programa ou edital que conceda recursos financeiros para a inovação. Tendo em vista que cada instrumento tem seu objetivo de apoio específico, sendo que alguns apoiam apenas projetos de inovação, enquanto outros podem apoiar inovações organizacionais ou de marketing e lançamento de produtos.

Um bom exemplo é o da Finep, agência pública que financia a inovação tecnológica por meio da introdução no mercado de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que ainda não haviam sido desenvolvimentos anteriormente, ou que contenham melhorias significativas como características inovadoras. Nesse sentido, a Finep define como inovação a solução de um problema tecnológico, utilizada pela primeira vez, descrevendo o conjunto de fases que vão desde a pesquisa básica até o uso prático, compreendendo a introdução de um novo produto no mercado em escala comercial, tendo, em geral, fortes repercussões socioeconômicas.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), por sua vez, define que as inovações devem resultar em melhoria da posição competitiva das empresas apoiadas, seja por diversificação de portfólio, maior diferenciação ou efetivo ganho de produtividade.

O conceito de inovação foi apresentado pela primeira vez no século XVIII por Adam Smith. Desde então, esse conceito tem evoluído e sido aprimorado, se aproximando da realidade das empresas e do mercado atual. Os órgãos de fomento se baseiam nos manuais de referência a inovação para classificar os projetos submetidos. É importante que as startups que desejam captar dessas fontes estejam alinhadas aos conceitos empregados pelo edital e agência de fomento de cada oportunidade selecionada.

3.4.3. Como se preparar para captar recursos através de oportunidades de fomento à inovação

De modo geral, se sua startup tem iniciativas de inovação, pode-se considerar apta a navegar pelo mapa das oportunidades de fomento. Abaixo vamos apresentar alguns perfis de maturidade para facilitar nesse trajeto.

Podemos dividir em três fases o nível de maturidade de uma startup para captação de recursos de fomento à inovação. Essas fases refletem o nível de estruturação da empresa para investirem em inovação com o uso de instrumentos de apoio do governo.

Na fase **pré-operacional** a startup normalmente não possui capital próprio para investir em projetos de inovação, e possui interesse em captar recursos de fomento, sobretudo aqueles de natureza não reembolsável, que se trata de apoio financeiro para projetos de pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico que não são devolvidos a instituição financiadora. Nessa

fase, a startup não conhece ainda os caminhos e procedimentos que deve seguir para viabilizar tais captações e muitas vezes atua de forma reativa, aguardando a publicação de editais e chamadas públicas para estruturar seus projetos de PD&I.

Geralmente as atividades desempenhadas por essas startups para viabilizar a captação de recursos de fomento constem em:

Análise dos editais e chamadas públicas disponíveis verificando quais seriam aplicáveis aos seus projetos e área de atuação;

Análise do portfólio de projetos existentes com projetos já em execução ou no *pipeline* de curto prazo;

Estruturação dos projetos selecionados para aqueles editais que atendam a demanda da empresa, mas não necessariamente estão alinhados à sua estratégia.

Por não possuírem processo de captação de recursos de fomento estruturado, com métodos e processos que contribuam com seu sucesso e operacionalização, a startup precisa buscar em um curto espaço de tempo seus projetos de PD&I, a fim de submetê-los aos editais e chamadas disponíveis no momento em que a empresa identifica a oportunidade de captação. Isso dificulta a construção de um projeto consistente com a estratégia da empresa, e ao mesmo tempo, robusto em termos de viabilidade técnica, econômica e comercial.

Esse desafio de estruturação do projeto em uma janela de tempo muito curta, compromete eventuais oportunidades como a formatação de parcerias com universidades, grandes empresas ou outras organizações, que poderiam contribuir para que o projeto seja estruturado de forma robusta, com maior grau de inovação, complementando competências que auxiliem os empreendedores a superar seus desafios tecnológicos.

Na **fase estrutural** a startup começa a se organizar internamente a fim de potencializar a obtenção de recursos de fomento à inovação, de fontes governamentais, para o desenvolvimento de seus projetos de inovação.

Algumas das principais atividades que caracterizam essa fase de maturidade são:

- **Estruturação de processos internos** com alinhamento entre as demandas de desenvolvimento da startup e a busca por financiamento de diferentes fontes de fomento, onde o recurso passa a ser visto como forma de potencializar os desenvolvimentos existentes na empresa;

- **Estruturação de um portfólio de fomento** em que a startup busca definir suas principais demandas, a fim de apresentar aos órgãos de fomento suas linhas de PD&I mais aderentes aos objetivos da fonte de fomento e alinhadas à estratégia da empresa;

- **Estruturação de ferramentas de controle de projetos financiados** permitindo que a startup monitore parcelas de recursos recebidas, o quanto já foi destinado para cada etapa de projeto e a contrapartida aportada pela empresa, facilitando a elaboração dos relatórios técnicos e financeiros de prestação de contas;

- **Treinamentos, capacitações e estratégia de relacionamento com órgãos de fomento** na qual a startup realiza o desenvolvimento de suas equipes quanto aos conceitos de fomento à inovação e busca estreitar o relacionamento com órgãos de fomento, por meio de visitas, encontros e eventos.

Por meio dessas atividades, a startup passa a conhecer e monitorar diversas fontes de fomento à inovação, a fim de acompanhar a abertura de editais e chamadas públicas. Além disso, a startup passa a buscar parcerias para desenvolver projetos inovadores, contando com parceiros importantes para desenvolvimento de projetos com maior risco tecnológico e alto grau de incerteza.

Na **fase estratégica** a startup não mais aguarda a liberação de recursos de fomento para investir nos projetos de interesse, mas já atua de forma estratégica junto ao governo, com demandas de investimentos em áreas-chave. Nessa fase, as parcerias com órgãos de fomento já estão bem estabelecidas, podendo ser obtida uma linha de financiamento exclusiva ou induzida pela startup.

Para obter sucesso na captação de recursos de fomento à inovação, é fundamental que as startups busquem boas práticas relacionadas a esse processo. Dentre elas, podemos destacar algumas principais, como:

- Alinhamento entre as estratégias da empresa e do governo e órgãos de fomento;
- Consolidação de parcerias a fim de realizar encomendas tecnológicas e suprir *gaps* tecnológicos existentes;
- Utilizar um mix de fomento incluindo fontes nacionais e internacionais;
- Participação em reuniões e eventos que incluam a presença de empresas, governo e instituições de pesquisa para discussão de temas relevantes e dificuldades encontradas no processo de inovação tecnológica a fim de promover maior alinhamento entre esses atores, e alinhamento entre as demandas das startups e oportunidades de financiamento governamentais;
- Estruturação de processos internos por meio da identificação das fases necessárias à captação de recursos e responsáveis pela condução dessas atividades;
- Monitoramento e qualificação das oportunidades de fomento visando identificar oportunidades e instrumentos de fomento à inovação vigentes e sua aderência aos projetos da startup;

- Seleção e preparação de projetos visando priorização de acordo com seu potencial e sinergia com cada oportunidade de fomento;
- Gestão dos recursos captados facilitando processo de prestação de contas aos órgãos competentes através do monitoramento e controle dos recursos captados.

Por meio de recursos de fomento à inovação, a startup pode desenvolver novos projetos que, devido ao seu caráter de alto risco tecnológico ou falta de recursos próprios, seriam despriorizados ou engavetados. Nesse sentido, por meio de um processo estruturado, equipe capacitada e um maior conhecimento sobre as oportunidades e iniciativas de órgãos de fomento, é possível aumentar a eficiência na captação e na utilização de um mix de recursos voltados à inovação.

3.4.4. Mecanismos de fomento à inovação

Os mecanismos de apoio de fomento à inovação são divididos em duas categorias principais: apoio direto (incentivos financeiros) e apoio indireto (incentivos fiscais). Nessa parte será dado destaque aos mecanismos de apoio diretos com captação de recursos não reembolsáveis, por serem oportunidades mais alinhadas às demandas e cenário das startups.

Mecanismos de apoio diretos

O apoio direto refere-se ao financiamento, subsídio ou recurso concedido diretamente às empresas para promover o desenvolvimento de projetos inovadores. Esse tipo de apoio geralmente é fornecido por meio de programas governamentais ou editais e chamadas de agências de fomento.

Podemos dividir esses mecanismos em três principais modalidades que vão ser mais detalhada à frente: (I) recursos não reembolsáveis, (II) recursos reembolsáveis e (III) recursos humanos para PD&I. Podemos considerar as oportunidades de apoio direto com recursos não reembolsáveis as que mais possuem afinidade com o modelo de desenvolvimento e estágio de maturidade de startups em fases mais iniciais.

No âmbito federal, os principais órgãos competentes para esses mecanismos de apoio são a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o Banco Nacional

de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii). Já com abrangências estaduais, destacam-se as Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs) e o bancos regionais para cada estado.

O acesso ao recurso financeiro dessas fontes depende das agências que os administram e do tipo de recurso disponível, com regras e condições que variam conforme cada programa de fomento. Geralmente os recursos não reembolsáveis podem ser acessados por meio de editais ou chamadas públicas disponíveis nos sites oficiais das agências. Já os recursos reembolsáveis são acessados por meio de programas de fluxo contínuo de acordo com a estratégia e valores de orçamento público definidos para o período.

Recursos não reembolsáveis

Os recursos não reembolsáveis são sempre os mais concorridos, pois referem-se ao apoio financeiro para realização de projetos de pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico que não são devolvidos, como por exemplo um recurso adquirido por financiamento. No âmbito federal, esses recursos são disponibilizados tanto sob a forma de subvenção econômica à inovação tecnológica, quanto por meio de instrumentos de apoio a projetos cooperativos entre Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs) e empresas.

As startups que recebem recursos não reembolsáveis, fruto de instrumentos de subvenção econômica, devem contribuir com contrapartidas financeiras ou econômicas para desenvolvimento do projeto. Em geral, a contrapartida é de no mínimo 10% do valor total do projeto, sendo que a contrapartida mínima varia de acordo com o instrumento de apoio, chegando a valores maiores em porcentagem.

Esses instrumentos geralmente apoiam atividades de desenvolvimento que contribuam para geração de novos conhecimentos para a startup, como pesquisa científica e tecnológica ou desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos alinhados às demandas tecnológicas prioritárias para o país. Em geral são projetos que se diferenciam pelo alto grau de inovação e expressivo risco tecnológico.

Dentre as principais agências de fomento e oportunidades de financiamento através de recursos não reembolsáveis, temos:

Finep Subvenção Econômica: criada a partir da Lei de Inovação, essa modalidade foi lançada em 2006 por meio do programa Subvenção Econômico da Finep e possibilita aplicar recursos públicos não reembolsáveis diretamente para empresas brasileiras que desenvolvem projetos de inovação tecnológica. Tais projetos devem contribuir com o aumento da competitividade das empresas, alinhados às demandas estratégias do país, onde governo busca compartilhar custos e riscos através do financiamento.

Um exemplo dessa modalidade consiste no Programa Centelha, criado para disseminar a cultura do empreendedorismo inovador por meio da atuação conjunta da Finep e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) com parceiros estaduais. O objetivo do programa é estimular a criação de empreendimentos inovadores e oferece recursos financeiros, capacitações e outros tipos de suporte, a fim de impulsionar a transformação de ideias em negócios de sucesso.

Embrapii: o programa busca alavancar inovações nas empresas através de parcerias com instituições de pesquisa. Os recursos podem ser acessados por meio de instituições de pesquisa credenciadas como unidades Embrapii, que devem executar projetos de inovação tecnológica junto a empresas. Ou seja, as startups interessadas não precisam acessar nenhum edital de seleção, porém devem buscar construir propostas de parcerias com as unidades credenciadas que irão avaliar a aderência do projeto aos objetivos e linhas de pesquisa apoiadas pelo programa. O aporte financeiro da Embrapii é de até um terço da proposta, sendo a contrapartida da startup demandante no mínimo um terço, o restante correspondente a contrapartida da instituição de pesquisa credenciada.

Dentre as iniciativas da Embrapii que se destacam como oportunidades para startups, temos o Lab2Mkt. A iniciativa funciona em três ciclos:

1. Desenvolvimento tecnológico, fase pré-competitiva;
2. Desenvolvimento do produto, fase pré-comercial;
3. Acesso ao mercado, crescimento da startup.

Para os ciclos 1 e 2, o apoio da Embrapii pode chegar a até 50% de aporte de recurso não reembolsável para desenvolvimento do projeto. O restante é dividido entre a startup e a unidade Embrapii, sendo a unidade responsável pela seleção de projetos ao que deseja estabelecer parcerias. As startups que participam dos dois primeiros ciclos, podem ingressar no ciclo 3. Nessa última fase, existe um investimento de recursos reembolsável pela Embrapii, onde ela se compromete a dobrar o valor captado de investidores em até 200 mil reais, sendo a startup responsável por devolver esse investimento após 24 meses apenas com correção da inflação.

Outra iniciativa relevante da Embrapii é a Basic Funding Alliance. Essa iniciativa se caracteriza pelo apoio de projetos de P&D em estágios iniciais de desenvolvimento, indo do estágio de definição conceitual da pesquisa aplicada até o estágio de prova de conceito em ambiente laboratorial. Os projetos devem ser submetidos contando com arranjos de alianças, que envolvam ao menos duas unidades Embrapii, duas empresas e uma startup. Além disso, as chamadas para o *Basic Funding Alliance* são lançadas oportunamente em temáticas, devendo ser acompanhadas pelo empreendedor interessado em captar para a temática alimentação ou outra qualquer.

Fundação de Amparo à Pesquisa (FAPs): as FAPs são entidades estaduais importantes para assegurar a continuidade do financiamento à ciência e tecnologia no Brasil. Essas entidades, presentes em diversos estados brasileiros, tem como objetivo incentivar o desenvolvimento de projetos que possam contribuir para o avanço do conhecimento e a solução de problemas científicos e tecnológicos. A atuação das FAPs inclui a oferta de bolsas de estudo para pesquisadores, financiamento de projetos de pesquisa e promoção de cooperação técnico-científicas através de iniciativas que variam entre cada entidade estadual. Nesse contexto, as FAPs podem contribuir como agentes de fomento no suporte às startups em fase de desenvolvimento tecnológico.

Um exemplo de iniciativa relevante para startups fomentadas por uma FAP, é o Programa Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas (Pipe) da Fapesp. O programa destina-se a apoiar a execução de pesquisas científicas e tecnológicas em pequenas e microempresas no Estado de São Paulo. A iniciativa se dividir em três fases: Fase 1, destinada à viabilidade técnico-científica da proposta, com duração de até 9 meses e orçamento de até R$ 300 mil; Fase 2, destinada à execução da pesquisa propriamente dita, com duração de até 24 meses e orçamento de até R$ 1,5 milhão; e, Fase 3, destinada ao desenvolvimento comercial e industrial dos produtos, processos, sistemas ou serviços inovadores obtidos através de pesquisa realizada pela startup, com valor máximo de financiamento previsto de R$ 1 milhão.

Senai/Sesi: a Plataforma Inovação para a Indústria financia o desenvolvimento de produtos, processos ou serviços inovadores com o objetivo de aumentar a produtividade e a competitividade da indústria brasileira. A plataforma foi lançada com recursos próprios, administrados por uma unidade do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) ou Serviço Social da Indústria (Sesi). As ideias são desenvolvidas pelos Institutos Senai de Inovação, Institutos Senai de Tecnologia ou Centros de Inovação Sesi, com participação das empresas selecionadas.

Dentre as iniciativas presentes na plataforma, uma com maior sinergia para startups é a categoria Empreendedorismo Industrial – Startup.Tech. A partir do lançamento de chamadas, são identificadas demandas das indústrias, assim como ofertas de startups inscritas na plataforma. Após a conexão entre elas, é desenvolvido um plano de trabalho com execução colaborativa de projetos para testar soluções e alavancar recursos para realização de provas de conceito.

GFI: a organização financia pesquisas científicas de acesso aberto por meio de seus mecanismos de financiamento, que contam com editais de ampla concorrência para financiamento de pesquisa aplicada e exploratória. Podem concorrer ao financiamento pesquisadores de instituições e universidades públicas e privadas, além de startups, que podem submeter projetos por meio de co-participações com universidades. As chamadas de financiamento, avaliação de propostas e gerenciamento administrativo e de recursos são geridos pelo GFI globalmente. Os editais para concorrência de

financiamento do GFI normalmente contam com duas fases de aplicação. Os mecanismos para o desenvolvimento de pesquisa aplicada oferecem prazo de 24 meses para conclusão do projeto. Já as pesquisas exploratórias devem se enquadrar dentro de 12 meses de execução.

Recursos reembolsáveis

Os recursos reembolsáveis são disponibilizados sob a forma de empréstimos com condições especiais e acessíveis. Para solicitar tais recursos, a startup deve apresentar capacidade de desenvolvimento de projetos de PD&I e, também, capacidade de pagamento dos empréstimos. Os prazos de carência, amortização e encargos financeiros variam de acordo a modalidade de financiamento, das características do projeto submetido e da startup tomadora do crédito.

Algumas alternativas para captação de recursos reembolsáveis por startups são as linhas de crédito do BNDES. A linha de Crédito Pequenas Empresas é voltada para empreendedores individuais, micro, pequenas e médias empresas com faturamento de até R$ 90 milhões, com limite de empréstimo de R$ 10 milhões por ano, recurso que pode ser utilizado para ampliação ou manutenção dos negócios da startup. Outra oportunidade é o Cartão BNDES, um produto do banco que funciona de maneira semelhante a um cartão de crédito para financiar investimentos de empreendedores individuais, micro, pequenas e médias empresas. As startups que visam obter essa forma de crédito devem ter faturamento bruto anual de até R$ 300 milhões, sede no país e estarem em dia com seus tributos federais. O parcelamento pode ser feito de 3 a 48 meses, com taxa de juros pré-fixadas.

Recursos humanos para PD&I

As oportunidades voltadas para recursos humanos para PD&I consistem em programas de concessão de bolsas para pesquisadores e especialistas que sejam alocados em empresas. Tais mecanismos visam a qualificação profissional com *background* acadêmico e de pesquisa em empresas que realizam projetos de PD&I com objetivo de que, eventualmente, haja a contratação e fixação desses profissionais nas empresas. Dentre as principais oportunidades nessa modalidade temos o Programa RHAE e o Programa Inova Talentos.

Mecanismos de apoio indiretos

O apoio indireto consiste em medidas que não envolvem a transferência direta de recursos, mas incentivam a inovação e o desenvolvimento tecnológico por meio de políticas públicas e incentivos fiscais. Ou seja, nessa modalidade o apoio se dá por meio da redução de carga tributária, por mecanismos de incentivos fiscais à inovação, como a Lei do Bem e a Lei da

Informática. Tais incentivos possuem condições que muitas vezes restringem startups do setor de alimentos e proteínas alternativas, mas cabem serem citados para conhecimento e utilização do benefício quando aplicável para a empresa.

Lei do bem

A Lei do Bem, Lei nº 11.196/2005, por meio de seu Decreto nº 5.7898/2006, dispõe sobre os incentivos fiscais que pessoas jurídicas podem usufruir, bastando apresentar a rastreabilidade dos dispêndios com atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica. Os incentivos fiscais ligados à Lei do Bem trazem oportunidade de redução de 20,4% até 34% no Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL) dos dispêndios alocados em atividades e projetos de pesquisa e inovação tecnológica. Além disso, as empresas podem usufruir de redução de Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e também depreciação e amortização acelerada desses bens.

Um limitador para esse benefício para as startups está no fato de que o mecanismo possui algumas exigências para que a empresa possa receber o benefício de redução fiscal, principalmente sobre a necessidade de a empresa adotar regime de tributação em Lucro Real e de ter tido lucro no ano base no qual será utilizado o benefício. Muitas startups ainda não possuem esses pré-requisitos de terem seus IRPJ e CSLL calculados com base no Lucro Real, por ainda estarem em fase inicial de desenvolvimento, utilizando regime de Lucro Presumido. Além disso, muitas startups também não registram lucros nos anos iniciais de desenvolvimento, tendo em vista que todo recurso é reinvestido na manutenção de um crescimento acelerado.

Lei da Informática

A Lei da Informática, Lei nº 8.248/1991 dispõe sobre os incentivos fiscais para as atividades de pesquisa no setor de informática, com o objetivo de reduzir o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). Porém, para tomada do benefício, é necessário que a startup realize desenvolvimento ou produção de bens e serviços de informática e automação, com investimentos em atividades de PD&I em tecnologias da informação. Como benefício, as startups podem obter redução de 70% a 100% de IPI incidentes sobre máquinas e equipamentos utilizados para P&DI das atividades compatíveis.

4

Crie o seu produto

4

Crie o seu produto

4.1. Estruturas de desenvolvimento de produto 87

4.2. Desenvolvimento de produtos da indústria de alimentos 97

4.3. Escalando e contratando um engenheiro de alimentos 99

4.4. Fabricação 100

4.5. Embalagem 102

4.6. Teste do produto e garantia da qualidade 106

4.7. Teste do consumidor 110

4.8. Propriedade intelectual (PI) 111

4.9. Considerações regulatórias 113

Agora que sua empresa está financiada, você está pronto para criar seu produto. Afinal, essa provavelmente foi sua motivação para empreender: criar algo novo, atender a um nicho não explorado no mercado ou atender às necessidades dos consumidores de maneira inovadora.

O processo de desenvolvimento de produto é diferente para cada tipo de empresa. Por exemplo: uma empresa de carne cultivada provavelmente começará o processo em um laboratório, enquanto uma empresa de sorvetes feitos de plantas poderá começar a testar receitas em uma cozinha doméstica.

Nesse sentido, existem vários centros de pesquisa Brasil que possuem infraestrutura e corpo técnico para apoiar o desenvolvimento de produtos *plant-based*, seja através de consultorias, emissão de parecer técnico, processamento em planta-piloto, dentre outros serviços. Alguns exemplos são o Instituto de Tecnologia de Alimentos (Campinas), Embrapa Agroindústria de Alimentos (Rio de Janeiro), Embrapa Agroindústria Tropical (Fortaleza) e diversas unidades do Senai Alimentos e Bebidas presentes em SP, MG, BA, PE, RS, SC, MS, MT e GO.

No entanto, independente do seu produto final, existem estruturas de desenvolvimento de produto que podem ajudar a estruturar o processo de inovação. Por exemplo, estruturas como OODA e Stage-Gate podem servir de guia para alcançar o produto final desejado da maneira mais eficiente possível. Nós também incluímos uma estrutura de como o desenvolvimento de produtos geralmente funciona na indústria de alimentos.

A escalabilidade da produção deve ser considerada o quanto antes no processo de desenvolvimento. Também será preciso encontrar um lugar para fabricar e embalar seu produto (preferencialmente o mesmo local), além de realizar uma variedade de testes internos e externos para garantir a segurança e qualidade do produto. Você também deve fazer testes com os consumidores para obter feedback do seu mercado-alvo, o que lhe dará mais informações sobre o desenvolvimento e o marketing do produto.

Existem diversos pontos que devem ser considerados ao longo do processo de desenvolvimento e produção de seu produto, dos quais os mais importantes são **regulação e proteção à propriedade intelectual (PI)**. A proteção inclui garantir que a propriedade intelectual seja de propriedade da empresa legalmente. Isso é feito através de um plano de uso de patentes, direitos autorais, marcas e segredos comerciais e trabalhando com seu advogado para implementar acordos de não divulgação (conhecidos como NDAs, *non-disclosure agreements*) quando for o caso.

Em termos de conformidade com regulações, sua empresa precisará estar familiarizada com as regulamentações federal, estadual e local. No Brasil, os alimentos feitos de planta são regulamentados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), que mantêm todas as suas normas organizadas em uma “biblioteca de temas” para facilitar o acesso e a aplicabilidade das normas vigentes. Nos níveis estadual e municipal, podem haver regulamentações adicionais a serem cumpridas, como obtenção de permissões e realização de inspeções anuais. Você também precisará considerar o componente regulador na hora de elaborar rótulos, incluindo listas de ingredientes e declarações de alergênicos, identidade, nutrientes, conteúdo líquido e declarações de rótulo.

Também é necessário fazer um plano de *recall* em preparação a possíveis problemas de segurança de alimentos. Isso quer dizer definir procedimentos robustos de rastreabilidade, demandando manutenção rigorosa de registros de lotes e códigos de barras. Por fim, se você estiver usando ingredientes ou métodos de processamento novos que ainda não foram introduzidos na cadeia de alimentos, será necessário determinar seu status regulatório e planejar a introdução dos mesmos no mercado. Todas essas informações devem ser obtidas diretamente com o MAPA e com a Anvisa. É importante destacar, ainda, que esses aspectos regulatórios são atualizadas com uma frequência relativamente grande no Brasil. Assim, é extremamente importante que a empresa monitore a legislação constantemente para adaptar-se aos novos requisitos.

“Converse com seus consumidores o quanto antes. Através dessas conversas, nós conseguimos validar a nossa proposta de valor, e as formas que nós queríamos usar o material que estávamos produzindo – coisas que só quem já esteve à frente de uma empresa por anos saberia. Ajudou a focar nossa proposta de valor nos pontos necessários ao mesmo tempo em que manteve nossa visão intacta. Também pode ajudar a tornar as pessoas que testam o produto inicialmente nos primeiros consumidores.”

Alex Lorestani
Cofundador e diretor da Geltor

4.1. Estruturas de desenvolvimento de produto

Estruturas de desenvolvimento de produtos como o OODA e o processo Stage-Gate podem ajudar a guiar seu processo. Entendemos que usar estruturas na hora de inovar parece um pouco artificial, e por isso mesmo não recomendamos que você se apegue a nenhuma delas, em especial. Essas estruturas são apenas mais uma ferramenta no seu kit para empreender e acreditamos que podem ser bastante úteis se bem utilizadas.

Independente do uso dessas estruturas, nosso principal conselho em desenvolvimento de produtos é conversar com seus consumidores com antecedência e frequência. É importante entendê-los: quais atributos consideram importantes? Quais ingredientes evitam? Que tipos de produtos estão procurando? Onde fazem suas compras? Use o feedback deles para nortear seu desenvolvimento de produto e plano de marketing. Se você identificar uma diferença grande entre o que seus clientes querem e o que você está oferecendo, é sinal de que você precisará fazer ajustes, seja modificando sua abordagem ou implementando uma mudança profunda em seu negócio.

Observar-orientar-decidir-agir (OODA)

Um tipo comum de abordagem para empresas de tecnologia em estágios iniciais pode ser classificado pelos termos “enxuto”, “ágil” ou “enxuto/ágil”. Uma variedade de abordagens se enquadra nessa classificação e elas têm alguns temas comuns:

- concentrar-se em aprender o mais rápido possível;
- alcançar o aprendizado através da experimentação;
- planejar suas experiências para aprender o máximo possível, gastando o mínimo possível;
- estar disposto a ajustar ou até mudar completamente sua direção com base no que aprender.

Eric Ries, autor do The Lean Startup, recomenda o processo de três etapas “construir--medir-aprender”, enquanto defensores de “ágil” enquadram o processo como “planejar-fazer-verificar-agir” (PDCA).

Um modelo mais abrangente que esses é definido como ciclo "observar-orientar-decidir-agir" (OODA). Embora essa metodologia tenha sido desenvolvida originalmente para fins militares, ela também se tornou uma ferramenta poderosa no mundo dos negócios. É abrangente, mas pode ser redimensionada facilmente para todos os tipos de decisões: grandes e pequenas, a curto ou longo prazo.

As etapas do OODA são:

- **Observar**: as observações são fontes de informação que baseiam seu processo de tomada de decisão e incluem fatores internos (missão, valores, estratégia, recursos disponíveis, habilidades, capacidades etc.) e externos (circunstâncias ambientais, tendências, eventos, urgências, oportunidades etc.)
- **Orientar**: esta etapa envolve entender os dados disponíveis. Os dados devem ser filtrados, classificados e processados para formar uma história coesa. Uma análise de equipe diversificada é importante neste momento, combinando múltiplas perspectivas, experiências e métodos analíticos para chegar a uma conclusão comum. É vital ter pessoas que pensam de forma diferente trabalhando juntas para entender informações ambíguas.
- **Decidir**: no contexto do OODA, a etapa "decidir" é fazer uma escolha entre diversas alternativas possíveis de serem executadas. Essencialmente, significa gerar uma hipótese de que a ação X levará ao resultado desejável Y. Essa hipótese segue o raciocínio que você fez a partir dos dados disponíveis. Uma pergunta-chave a ser feita antes de passar para a fase "Agir" é: "O que provaria que minha hipótese está errada?". Fazer essa pergunta ajuda a projetar o experimento (ou seja, a ação que você vai executar) e as medidas que você vai tomar.
- **Agir**: testar a hipótese executando uma ação (conduzindo um experimento que testa a validade da hipótese) e medir os resultados. Seja o mais objetivo possível na medição e interpretação dos resultados.

Cada passo gera feedback para a fase de observação do próximo ciclo OODA. Esse feedback não deve se limitar a dados "concretos", mas deve incluir também os sentimentos dos membros da equipe à medida que passam por cada estágio – sentimentos esses que podem levar a novas ideias. Sempre considere o que sua intuição está lhe dizendo durante todo o processo, sem subestimá-la nem valorizá-la demais: considere-a como parte dos dados gerais que você tem à disposição.

Stage-Gate

Outro processo comum para o desenvolvimento de produtos é o Stage-Gate. À medida que as organizações crescem em complexidade e os investimentos se tornam maiores ou mais arriscados, esse processo apresenta um conjunto de pontos de decisão estratégico que ajuda a mitigar riscos.

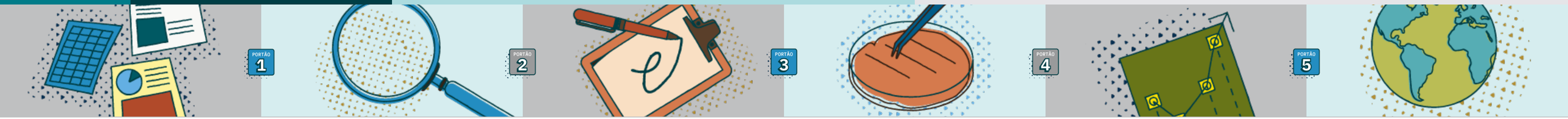
O conceito básico do Stage-Gate é ter uma série de pontos de decisão ("*gates*", ou portões) que determinam se é necessário mais investimento em um projeto. No início de um projeto de desenvolvimento de produto, existem muitas incógnitas. Cada estágio (*stage*) de desenvolvimento visa responder a perguntas sobre algumas dessas questões.

A maioria dos projetos é inviável, financeira ou tecnicamente. A ideia-chave por trás do processo Stage-Gate é aportar fundos lentamente ao projeto em questão. Cada estágio envolve investir o mínimo possível para aprender o máximo possível, o que contribuirá para a decisão de continuar investindo em um projeto ou não. A tendência é que cada estágio precise de um investimento cada vez maior de tempo, dinheiro e energia. Esses investimentos devem ser justificados antes de se comprometer com o próximo estágio de investimento.

Um processo Stage-Gate "padrão" consiste em cinco estágios e cinco portões. No entanto, isso não precisa ser uma abordagem rígida e cada empresa deve adaptar o processo a suas necessidades específicas. As considerações que afetam o número de estágios e portões incluem o tamanho da organização, o ritmo das mudanças no setor, a tolerância a riscos e o tamanho do investimento em um conjunto específico de projetos. É comum que empresas tenham um processo com menos etapas e portões para investimentos simples e de baixo risco e mais etapas para investimentos complexos e de alto risco.

As etapas (ou estágios) do processo padrão são:

DESCOBERTA > ESCOPO > DESIGN > DESENVOLVIMENTO > ESCALA > LANÇAMENTO



ESTÁGIO 0
DESCOBERTA

Antes de gerar idéias de produtos, você precisa coletar dados sobre o mundo em que opera. Nos círculos de inovação, isso é conhecido como "*fuzzy front end*". Envolve observar um espaço de mercado, coletar dados e entender esses dados, como nas fases de observação e orientação do ciclo OODA. O ponto principal é gerar *insights* sobre o mercado-alvo, permitindo a criação de bens e serviços valiosos e únicos. O final deste estágio envolve a geração de uma série de ideias a serem consideradas para o desenvolvimento.

PORTÃO 1

Decidir quais ideias terão mais tempo alocado de sua equipe para serem refinadas. Elimine ideias que não merecem esse investimento.

ESTÁGIO 1
ESCOPO

Para cada ideia que passar pelo Portão 1, avalie o potencial do mercado, ajuste estratégico e méritos técnicos. Essa etapa envolve um investimento financeiro mínimo, pois as avaliações geralmente são baseadas nos dados disponíveis.

PORTÃO 2

Decidir quais ideias têm mérito estratégico, financeiro e técnico suficiente para investir mais tempo da sua equipe e pesquisa externa no desenvolvimento contínuo. Elimine ideias que não atendem aos critérios mínimos para investimentos adicionais.

ESTÁGIO 2
DESIGN

Investir mais tempo e energia no design do produto e na criação de um case de negócios. Avalie a viabilidade técnica, de marketing e de negócios. Defina o produto e estabeleça planos para desenvolvimento adicional. Invista tempo e dinheiro na realização de pesquisas para abordar a justificativa do projeto e estabelecer previsões razoáveis.

PORTÃO 3

Decidir quais projetos têm cases de negócios que justificam o investimento contínuo em desenvolvimento. Elimine ideias que não atendam aos critérios para investir recursos limitados de desenvolvimento.

ESTÁGIO 3
DESENVOLVIMENTO

Projetar e desenvolver o novo produto. Esse processo envolve investimentos significativos em prototipagem e avaliação do desempenho desses protótipos. O desenvolvimento será um processo iterativo, seguindo o ciclo OODA ou similares. À medida que esse estágio avança e o produto se torna mais claramente definido, você precisará criar planos para fabricá-lo (ou prestar o serviço), comercializar o lançamento, estratégias de vendas e planos gerais de operações. Durante todo esse processo, teste o conceito e o desempenho do produto. Isso deve ser feito iterativamente durante todo o estágio de desenvolvimento.

PORTÃO 4

Decidir quais projetos têm desempenho de produto, viabilidade financeira e ajuste estratégico dignos de seguir adiante. Elimine projetos que não atendem aos critérios para avançar.

ESTÁGIO 4
ESCALA

Esta etapa envolve testes em larga escala de fabricação e de produto. É o momento de validar se o projeto como um todo está pronto para o lançamento: desempenho do produto, experiência do cliente, processo de produção, planos de marketing e de vendas e finanças do projeto. O investimento nesta fase é significativo e deve ser reservado para os projetos com alta probabilidade de sucesso. A validação de conceito e do desempenho do produto desse estágio é o teste final do projeto para garantir a viabilidade do lançamento em todos os aspectos.

PORTÃO 5

Decidir quais projetos valem a etapa final de expansão para um lançamento completo. Elimine todos os projetos que não atendem a requisitos rigorosos de lançamento.

ESTÁGIO 5
LANÇAMENTO

Este estágio é o nível mais alto de investimento e deve ser reservado a projetos que atendem aos critérios mais rigorosos de lançamento. Esse estágio envolve a comercialização completa do produto: produção, distribuição, vendas e marketing completos.

REVISÃO PÓS-LANÇAMENTO

Este é talvez o passo mais importante a longo prazo, no entanto, poucas organizações o fazem bem, quando o fazem. É importante revisar os resultados reais do lançamento, compará-los com os resultados esperados e aprender tudo o que for possível sobre o porquê de haver diferenças entre os dois. O que você aprender aqui ajudará a melhorar o desenvolvimento de produtos nas gerações futuras.

Crédito: Stage-Gate International™, usado com permissão.

A principal crítica ao Stage-Gate é que ele pode ser rígido demais para impulsionar a inovação. Afinal, inovar dificilmente é um processo linear do começo ao fim. Embora isso seja verdade, não significa que não funcione. Se usado corretamente, pode trazer bons resultados:

- Mantenha-o cíclico, com processos iterativos (como o ciclo OODA) construídos dentro dos estágios;
- Não é um problema se a decisão do portão levar a um estágio anterior para aperfeiçoamento adicional e de baixo custo antes de prosseguir;
- Tome as decisões difíceis em relação ao uso de recursos e mate projetos que não são bons o suficiente nos portões de decisões. Um dos erros mais comuns é passar tudo por todos os portões. Esse é o caminho certo para perder tempo, dinheiro e energia em produtos que não têm chance real de sucesso.

Modelo de negócio: como o produto criado se sustenta financeiramente?

Um modelo de negócio é uma lógica na qual a sua empresa oferta uma solução que gera valor para um ou mais perfis de usuários e, em troca dessa oferta, recebe uma remuneração que permitirá que a empresa possa seguir ofertando esse produto ou serviço. Toda empresa ou startup tem um modelo de negócio que sustenta a sua operação. Serviços de streaming cobram mensalidades para ofertar o conteúdo ao usuário; uma fábrica de alimentos comercializa diretamente para o consumidor final ou vende para revendedores como redes de supermercados; uma operadora de telefone cobra mensalmente ou por demanda a utilização dos pacotes de serviço; entre outros.

Ao falar de modelo de negócio, temos que esclarecer o conceito de proposta de valor: todo produto ou serviço contempla uma proposta de valor, que é a razão pela qual aquele cliente escolhe a sua solução e não outras soluções similares ou substitutas no mercado. A proposta de valor está intimamente ligada ao problema que a sua solução resolve; esse problema pode ter natureza prática e funcional, mas também emocional e comportamental. Por exemplo: um hambúrguer *plant-based* irá compor um lanche como um hambúrguer de origem animal, porém, ele carrega outros valores por ser feito exclusivamente com ingredientes de origem vegetal. O consumidor compra o hambúrguer para resolver problemas como: comer um lanche, diminuir o consumo de produtos de origem animal, reduzir o colesterol da dieta, reduzir o impacto ambiental da alimentação, dentre outros.

Modelos de negócio entregam uma proposta de valor para o seu cliente por meio do produto que você oferta e, em troca, garante a entrada de capital ou recursos (que podem ser financeiros ou não) para que todas as atividades chave da empresa sejam realizadas e os ativos chave sejam garantidos.

Um modelo de negócio contempla:

- **Segmentos de clientes**: são os grupos de pessoas ou empresas que serão atendidos pelo negócio. É importante entender suas necessidades, preferências e características para poder oferecer produtos e serviços que atendam suas expectativas.
- **Proposta de valor**: é o que a empresa oferece aos clientes para resolver seus problemas ou atender suas necessidades. É o valor que a empresa entrega ao cliente em troca de dinheiro ou outra forma de recompensa.
- **Canais de distribuição**: são as formas que a empresa usa para se comunicar com seus clientes e entregar seus produtos ou serviços. Inclui canais de marketing, vendas e distribuição.
- **Relacionamento com clientes**: são as formas que a empresa interage com seus clientes, desde o primeiro contato até a pós-venda. Inclui suporte ao cliente, atendimento ao cliente e outras formas de comunicação.
- **Fontes de receita**: são as formas que a empresa gera receita, como a venda de produtos e serviços, taxas de assinatura, publicidade e outras fontes.
- **Recursos principais**: são os recursos necessários para criar, produzir e entregar os produtos e serviços da empresa. Inclui recursos financeiros, humanos, tecnológicos e físicos.
- **Atividades principais**: são as atividades que a empresa realiza para criar, produzir e entregar seus produtos e serviços. Inclui pesquisa e desenvolvimento, produção, marketing e vendas.
- **Parcerias principais**: são as parcerias que a empresa estabelece para criar, produzir e entregar seus produtos e serviços. Inclui parcerias com fornecedores, distribuidores, fabricantes e outras empresas.
- **Estrutura de custos**: são os custos associados à criação, produção e entrega dos produtos e serviços da empresa. Inclui custos fixos e variáveis, como salários, aluguel, matéria-prima, entre outros.

O modelo de negócio pode ser desenhado por meio da ferramenta Business Model Canvas, que pode ser baixada gratuitamente no site da Strategyzer.

O universo criativo do desenvolvimento do produto

Como transformar uma pesquisa ou tecnologia em um produto? Muitos aspirantes a empreendedores que possuem um alto conhecimento técnico em determinado campo do conhecimento, muitas vezes, subestimam a fase de desenvolvimento de produto. Porém, o desenvolvimento de um produto é afetado por muitas variáveis que, habitualmente, estão fora da especialidade daquele profissional altamente técnico, como custo, cadeia produtiva e, principalmente, pelo usuário final da solução que está sendo desenvolvida. Nesse box, criamos uma trilha de conceitos que todo empreendedor deve dominar para fazer o desenvolvimento eficiente dos seus produtos, evitando desperdícios de recursos e tempo.

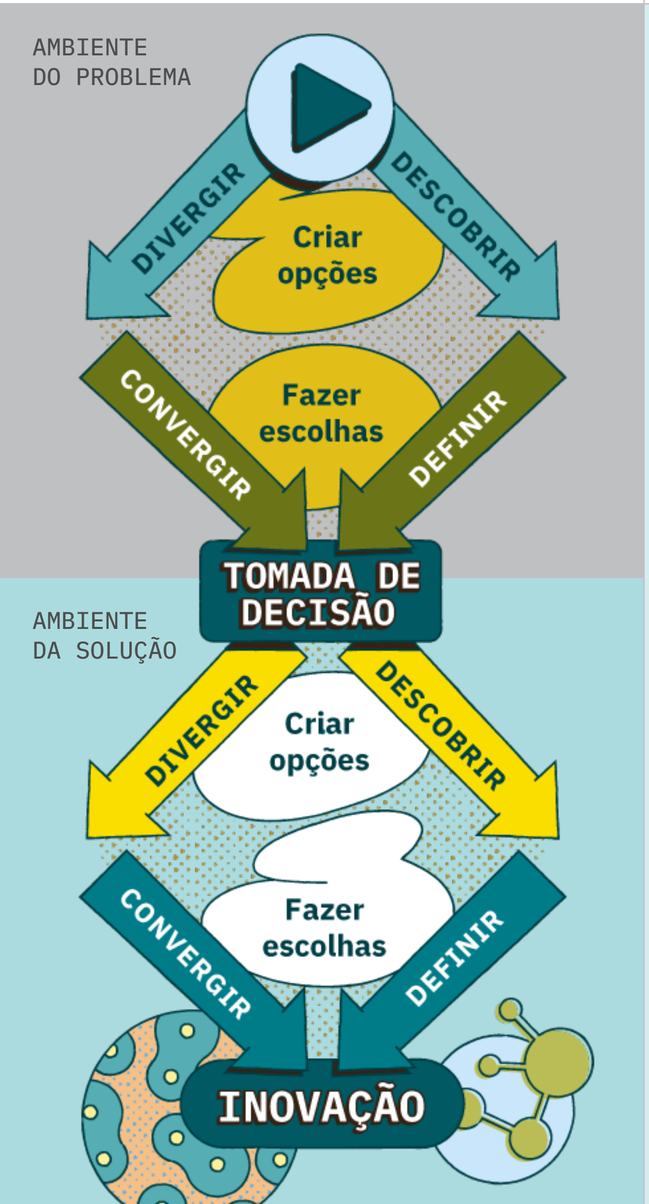
A importância do Design Centrado no Usuário no desenho do seu produto

O Design Thinking é uma abordagem colaborativa, que incentiva a participação de equipes multidisciplinares, e valoriza a experimentação e a iteração (repetição para corrigir e melhorar um entregável), permitindo que os desenvolvedores de produtos testem e ajustem suas soluções até que elas atinjam a melhor forma possível. Também conhecida como Human Centered Design (ou design centrado no ser humano), essa abordagem é importante porque coloca o usuário no centro do processo de criação.

Ao entender as necessidades e desejos do usuário, é possível criar produtos que atendam às suas expectativas e solucionem seus problemas de forma eficaz. Além disso, a abordagem colaborativa do Design Thinking pode levar a soluções mais criativas e inovadoras.

Por que é especialmente interessante que cientistas e pesquisadores dominem o Design Thinking?

Os pesquisadores passam boa parte do tempo se dedicando ao entendimento profundo de uma determinada matéria ou tecnologia, dispensando anos de pesquisa em investigações e aprofundamentos que comprovem a importância e a eficácia de um determinado ativo tecnológico para um campo (ou vários campos) de atuação. Por exemplo: um pesquisador da área de química pode atuar na fronteira do conhecimento a respeito da liberação controlada de substâncias por meio de nanopartículas e ter uma visão muito inspiradora sobre como essa tecnologia pode mudar a fertilização do solo ou o combate de pragas no campo. Mas quando está desenhando produtos e desenvolvendo serviços baseados nesses ativos tecnológicos, o pesquisador se depara com variáveis fora do seu campo científico, como aquelas referentes à cadeia produtiva,



Fonte: Design Council - 2004

movimentos e interesses do mercado, barreiras de adesão e utilização do usuário (por exemplo, treinar o produtor rural para usar a tecnologia), entre outras. Nesse sentido, é importante entender que a tecnologia não é a solução. A solução é o seu produto, com a tecnologia embarcada, para resolver um problema relevante para o mercado.

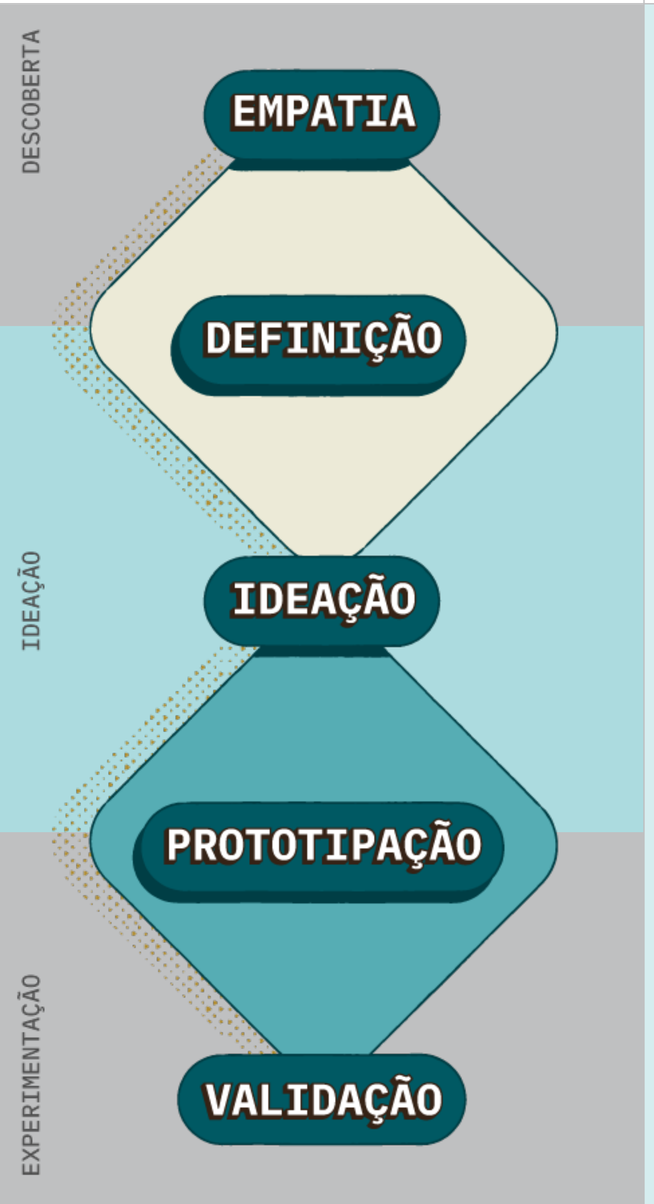
Sendo assim, a aplicação do Design Thinking à jornada de desenvolvimento do produto capacita o pesquisador que deseja empreender para inserir essas variáveis humanas em seu projeto, aumentando a chance de sucesso da sua empreitada.

Princípios da Abordagem do Design

O processo do Design Thinking varia entre momentos de pensamento divergente e convergente, que se sucedem até que o empreendedor chegue no produto bom o suficiente para entrar no mercado ou ser aplicado naquele contexto.

Os princípios da divergência e da convergência estão presentes ao longo de todo o projeto. Eles são uma lente que direciona cada etapa do trabalho. Nos momentos de divergência, o time gera opções, hipóteses, volume de informação, evidências de dados, gera perguntas, coleta depoimentos, ouve histórias e gera ideias. No momento em que troca-se a lente para a convergência, todo esse conhecimento gerado é agrupado, priorizado, resumido e interpretado, de forma a fechar um ciclo de aprendizado para o time de desenvolvedores do produto.

O processo de divergência e convergência é cíclico e pode ser repetido várias vezes, até que se chegue a uma solução satisfatória.



Etapas e fases do Design Thinking

Essas lentes de divergência e convergência são alternadas dentro das etapas do projeto, que podem se resumir nas cinco fases abaixo:

1. **Empatia**: é a compreensão e a identificação das necessidades e desejos do usuário. Para aplicar a empatia, é necessário colocar-se no lugar do usuário e entender suas perspectivas e pontos de vista.

2. **Definição**: é a fase de definição do problema e da identificação dos principais desafios a serem enfrentados. Nessa fase, é importante delimitar o escopo do problema e definir os critérios de sucesso.

3. **Ideação**: é a fase em que se busca gerar o maior número possível de ideias. Nessa fase, é importante estimular a criatividade e o pensamento fora da caixa, para que as ideias geradas sejam inovadoras e originais.

4. **Prototipagem**: é a fase em que as ideias geradas na ideação são transformadas em protótipos. Nessa fase, é importante criar protótipos que sejam simples e fáceis de entender, para que possam ser testados e avaliados.

5. **Teste**: é a fase em que os protótipos são testados e avaliados pelos usuários. Nessa fase, é importante coletar feedback dos usuários e incorporá-lo no desenvolvimento do produto.

Métodos de pesquisa no design

Métodos de pesquisa são técnicas utilizadas para coletar e analisar dados para responder a perguntas do seu processo de desenvolvimento de produto. Existem dois tipos principais de métodos de pesquisa: quantitativos e qualitativos.

- Os métodos de pesquisa **quantitativos** são utilizados para coletar dados numéricos e estatísticos e, muitas vezes, envolvem o uso de questionários, pesquisas por telefone ou outras técnicas padronizadas. Os dados coletados são então analisados estatisticamente para identificar tendências e padrões. Esses métodos são geralmente utilizados para medir a frequência de comportamentos ou opiniões em uma população e para avaliar a relação entre diferentes variáveis.

Fonte: Blog Objetivo Sorocaba

- Já os métodos de pesquisa **qualitativos** são utilizados para coletar dados descritivos e não numéricos e, geralmente, envolvem a utilização de entrevistas, grupos focais ou observações. Os dados coletados são analisados por meio de técnicas como análise de conteúdo ou análise de discurso, para identificar temas e padrões subjacentes. Esses métodos são frequentemente usados para explorar as experiências, percepções e opiniões dos usuários e para compreender a complexidade e as nuances de um fenômeno.

A escolha entre métodos de pesquisa quantitativos e qualitativos depende do tipo de pergunta que o empreendedor deseja responder. Ambos têm vantagens e desvantagens. Os métodos quantitativos são frequentemente aplicados na coleta de dados de grandes amostras, o que permite generalizar os resultados para uma população maior. No entanto, eles podem não ser capazes de explicar a complexidade e nuances de um dado contexto. Em contrapartida, as pesquisas qualitativas permitem uma compreensão mais profunda e detalhada do fenômeno em questão, mas geralmente envolvem amostras menores e seus resultados não são facilmente generalizáveis.

Em resumo, pode-se dizer que para o processo de desenvolvimento de produtos, a pesquisa qualitativa é importante nas fases iniciais, onde se sabe muito pouco sobre a realidade do usuário daquela tecnologia. Precisamos de material em profundidade para entendimento de contexto. Conforme o empreendedor avança no entendimento da realidade e do problema que deseja resolver com seu produto ou serviço, ele começa a precisar de dados quantitativos para comprovar a viabilidade e interesse de um mercado mais amplo naquela solução.

Autora: Maristela Raposo Meireles
Gestora de Marketing na Wylinka

4.2. Desenvolvimento de produtos da indústria de alimentos

Teoricamente, os ciclos OODA e Stage-Gate podem ser aplicados a qualquer setor. Entretanto, também é útil entender as especificidades de como o desenvolvimento de produtos acontece na indústria de alimentos. Como em qualquer modelo, é importante observar que esses não são estágios impossíveis de ser modificados, pois são de natureza conceitual. Dentro de cada estágio, existe um processo iterativo de experimentação, teste e refinamento.

- A primeira etapa, o *briefing*, envolve definir o problema que precisa ser resolvido pelo novo produto alimentício. Por exemplo, desenvolver um empanado de frango vegetal de baixo custo.

- A segunda etapa, pesquisa de mercado, envolve a avaliação do mercado e dos atributos desejados para o novo produto. Além da viabilidade de mercado, também recomendamos avaliar a viabilidade técnica e comercial (consulte a seção 1.3. Faça um estudo de viabilidade deste manual para obter mais informações).

- O terceiro estágio, a especificação do projeto, envolve a listagem das necessidades e atributos do produto, que são chamados de especificações. Exemplos de especificações do produto incluem:

  - Tamanho
  - Forma
  - Validade
  - Peso
  - Características sensoriais (sabor, textura, aparência etc.)
  - Custos
  - Ingredientes
  - Equipamento
  - Atributos (orgânico, não transgênico, entre outros)

- Neste estágio também devem ser verificados os requisitos legais dos ingredientes, como, por exemplo, aditivos autorizados e limites de adição permitidos, para isso devem ser consultadas as regulamentações da Anvisa.

- O quarto estágio, lista de seleção e teste, envolve desenvolver várias formulações diferentes (prototipagem) e testá-las para avaliar se cada ideia atende às especificações do projeto (consulte a seção 4.6. Teste do produto e garantia da qualidade para obter mais informações). Você também deve obter feedback do consumidor durante essa etapa através da amostragem de produtos e outras formas de teste de consumidor e usar essas descobertas para melhorar o desenvolvimento do produto de maneira iterativa.

- O quinto estágio, especificação de fabricação, envolve o desenvolvimento de um protocolo sobre como o produto será fabricado em escala (consulte a seção 4.4. Fabricação para obter mais informações).

- O sexto estágio, controle de qualidade, envolve garantir que o produto seja seguro e esteja sendo fabricado para atender às especificações do projeto consistentemente (novamente, consulte a seção 4.6. Teste do produto e garantia da qualidade para obter mais detalhes)

Conforme explicaremos a seguir em 4.3. Escalando e contratando um engenheiro de alimentos, os profissionais especializados em desenvolvimento de produtos podem ajudá-lo a desenvolver e ampliar sua formulação. Uma alternativa à contratação de um engenheiro de alimentos é formular seus produtos através de um fornecedor de ingredientes. Muitos fornecedores prestam serviços de formulação em troca de um acordo para fornecer os ingredientes utilizados. No entanto, se você seguir esse caminho, é importante trabalhar com seu advogado para definir claramente quem é o proprietário da propriedade intelectual da formulação e outros termos do acordo.

Se você precisar de equipamento especializado como uma extrusora para produção de carne vegetal, considere fazer o desenvolvimento de produtos por meio de uma planta-piloto, que é uma instalação de processamento de alimentos em pequena escala. Ela geralmente se encontra dentro de uma universidade, usada para fins de pesquisa e treinamento e, às vezes, está disponível ao público para contratos de trabalho. As plantas-piloto geralmente contam com especialistas em alimentos para ajudar no desenvolvimento do produto.

4.3. Escalando e contratando um engenheiro de alimentos

Os estabelecimentos onde os alimentos serão fabricados, preparados, beneficiados, condicionados, transportados, vendidos ou depositados devem ser previamente licenciados pela autoridade sanitária competente estadual, municipal ou do Distrito Federal, mediante a expedição do respectivo alvará sanitário. Para isso, a empresa interessada deve dirigir-se ao órgão de vigilância sanitária de sua localidade para obter informações sobre os documentos necessários e a legislação sanitária que regulamenta os produtos e a atividade pretendida.

Não importa se você esteja trabalhando com carne cultivada ou queijo de castanha de caju, seu processo de produção será muito diferente em escala quando comparado com os estágios iniciais de desenvolvimento do produto. Empresas com um longo cronograma de comercialização podem fazer uso de processos não escalonáveis inicialmente para ajudar a acelerar o progresso em determinadas áreas. Por exemplo, uma empresa de carne cultivada pode usar processamento não-alimentício no início para agilizar o processo de pesquisa e desenvolvimento e depois eliminar gradualmente esses componentes antes da comercialização. No entanto, todas as empresas devem manter o aumento de escala em mente durante o processo de desenvolvimento do produto. Caso contrário, você pode acabar perdendo muito tempo aperfeiçoando um processo que não é escalável e precisar substituí-lo por outro . Embora a tecnologia específica envolvida na expansão de carne cultivada esteja além do escopo deste documento, discutiremos o que está envolvido na expansão de uma receita desenvolvida artesanalmente ou em uma cozinha comercial em pequena escala.

Ao expandir um processo de produção de alimentos, você precisará fazer vários ajustes. Por exemplo, pode ser necessário substituir ou eliminar alguns ingredientes ou ir de um processo por encomenda para um processo contínuo. A série Escalando a Produção de Alimentos da Food Crumble também explica as etapas que você pode seguir para expandir seu processo de produção de alimentos e aponta áreas nas quais é provável que você precise de assistência de um especialista, como um profissional da área de alimentos.

Devido às complexidades em ampliar um processo de produção de alimentos, é aconselhável contratar um profissional com formação técnica de alimentos assim que você decidir vender seu produto por meio de canais de varejo ou de serviços de alimentação. Esses profissionais podem fornecer assistência com a formulação de produtos e processos de fabricação em escala, além de ajudar a desenvolver protocolos para testes de produtos e garantia de qualidade.

Se você decidir por essa contratação, pode optar por um consultor independente ou uma empresa de consultoria em alimentos. Outra opção é entrar em contato com universidades que contam com programas de engenharia, tecnologia e ciência de alimentos ou empresas juniores para expandir sua pesquisa por meio das redes de alunos ou usar outros métodos de recrutamento, como o LinkedIn.

4.4. Fabricação

Seus produtos precisam de um local limpo, adequado e seguro para serem produzidos. É importante que você saiba que o estabelecimento destinado à fabricação ou manipulação de alimentos deve ser utilizado exclusivamente para esse fim. A cozinha da sua casa, por exemplo, não pode ser utilizada para a produção de alimentos destinados à comercialização. Para saber mais sobre as exigências sobre a estrutura necessária para um estabelecimento de produção de alimentos, consulte as legislações aplicáveis ao seu tipo de produto.

Devido aos custos elevados e requisitos regulatórios associados à exigência de um local próprio, os fabricantes geralmente optam por produzir seus produtos em uma locação já estabelecida quando estão iniciando. Existem tipos diferentes de instalações que os empreendedores podem utilizar e acreditamos que três das mais relevantes são cozinhas industriais, incubadoras de alimentos e co-embaladoras.

Uma cozinha industrial (também conhecida como cozinha comercial, comunitária ou de uso compartilhado) é uma instalação que oferece espaço para processamento de alimentos e também equipamentos de pequena escala, geralmente para aluguel por um determinado período de tempo.

Uma incubadora de alimentos é muito parecida com uma cozinha comercial, pois também tem espaço para processamento de alimentos e equipamentos de pequena escala, geralmente para aluguel por período de tempo. A diferença é que as incubadoras de alimentos também oferecem vários tipos de serviços de desenvolvimento de negócios. O mapa global de aceleradoras e incubadoras do GFI pode ajudá-lo a encontrar uma incubadora de alimentos em sua área, no cenário nacional você pode encontrar uma incubadora de base tecnológica nas proximidades através do mapa de associados da Anprotec.

Uma co-embaladora (também conhecida como co-fabricante) é uma unidade de produção que usa sua propriedade intelectual para fabricar e/ou embalar produtos em seu nome em troca de uma taxa, geralmente com base na quantidade de itens produzidos ou na quantidade de tempo necessário para produzi-los. Ao contrário de cozinhas comerciais e incubadoras de alimentos, as co-embaladoras fornecem a mão-de-obra para produzir seu produto, além da instalação de produção. Como elas geralmente têm uma quantidade mínima de produção, a maioria dos fabricantes começa em empresas de menor escala – como uma cozinha comercial ou uma incubadora de alimentos – antes de passar para uma co-embaladora e, eventualmente, construir sua própria fábrica. Como o uso de uma co-embaladora exige que você compartilhe sua fórmula com eles, você deve trabalhar com seu advogado para implementar contratos para proteger sua propriedade intelectual.

O que é importante procurar em uma co-embaladora:

- O equipamento certo para o seu produto;
- Localização;
- Certificação de segurança de terceiros (por exemplo, Programa SQF do Safe Quality Food Institute);
- Quantidade mínima de pedido que não seja muito alta para você;
- Transparência (a co-embaladora permite que você veja as instalações, responde a todas as suas perguntas e se comunica de maneira honesta e direta);
- Certificações de alimentos que você pode precisar (por exemplo, Kosher ou orgânico).

Antes de entrar em contato com uma co-embaladora, você deve estar preparado para discutir seu processo e seu volume anual estimado. Quando você fizer uma reunião presencial na fábrica, é uma boa ideia ter um profissional da área de alimentos com você – assim você estará acompanhado de alguém que conhece o setor e pode identificar possíveis empecilhos.

Vida útil do produto

Na hora de determinar as especificações para a vida útil (também conhecido como "prazo de validade" ou o "tempo de prateleira"), é importante ter em mente que os canais de distribuição são lentos. É comum que produtos sejam estocados por dias ou até semanas em um redistribuidor antes de serem transportados para um distribuidor, que manterá o produto estocado novamente e só então entregue para o varejista. É comum varejistas não aceitarem a entrega de produtos a menos que eles ainda tenham 75%-85% de tempo de prateleira.

Ingredientes

Quando determinar as especificidades dos ingredientes, é importante considerar qualquer restrição que pode ser imposta pelos varejistas. Também tenha em mente os alergênicos ou outros ingredientes a serem evitados para aumentar a aceitação dos consumidores. É importante conferir a lista dos alimentos que são considerados alergênicos pelas autoridades sanitárias, inclusive com obrigação de serem declarados em rótulo. No Brasil, a Anvisa tem legislação específica para a rotulagem obrigatória desse tipo de alimento. Se você pretende atingir outros mercados com o seu produto, lembre-se de verificar a lista de alergênicos (ou de restrições, como transgênicos) no país que você pretende comercializar, pois essa lista costuma variar de um país para outro.

4.5. Embalagem

Assim como os equipamentos de produção de alimentos, os equipamentos para embalagem também podem ser altamente especializados e caros. Por isso, a maioria das empresas de alimentos em estágio inicial escolhe embalar seus produtos em uma instalação já estabelecida, preferencialmente no mesmo local em que a fabricação é realizada.

Materiais de embalagem

Vidro, plástico, alumínio e papel são alguns tipos de materiais que podem ser utilizados nas embalagens para alimentos. Recentemente, várias inovações em embalagens aumentaram a vida útil, sustentabilidade, conveniência e também a segurança dos alimentos. O profissional da área de alimentos (engenheiro, cientista ou tecnólogo de alimentos), o embalador secundário (também conhecido como co-packer) ou fabricante poderá ajudá-lo a entender quais opções de embalagem estão disponíveis para o seu tipo de produto. Especialmente no começo, tente ao máximo usar embalagens pré-fabricadas, do tipo que você pode personalizar de forma rápida e barata com etiquetas impressas.

A escolha da embalagem é um fator altamente importante na consolidação de um produto. Fatores como composição do produto, vida útil pretendida e condições de armazenamento devem ser levados em consideração. Portanto, você deve executar testes para determinar como as diferentes opções mantém a qualidade do produto em várias condições.

Suas necessidades de embalagem vão variar dependendo se você atuará no varejo ou no mercado de serviços de alimentação. As embalagens de varejo são voltadas para o consumidor e, portanto, exigem esforços de marketing para tornar o produto atraente (consulte a seção Rotulagem de alimentos – elementos de marketing, a seguir, para obter mais informações). Já os compradores de serviços de alimentação preferem embalagens simples, que priorizem a função em vez da forma. Robustez, facilidade de armazenamento e fácil abertura e descarte são atributos desejáveis nesse tipo de embalagem.

Outra diferença entre esses dois tipos de embalagem é que os produtos para serviços de alimentação geralmente são vendidos em grandes quantidades. Uma exceção são os itens de venda fácil disponibilizados em serviços de alimentos (por exemplo, um pacote de batatas fritas), que ainda precisam ser embalados e rotulados para venda individual. Independentemente de onde você estiver vendendo, converse com seus clientes da cadeia de suprimentos (por exemplo, distribuidores, varejistas, operadores de serviços de alimentação) para garantir que os tamanhos de embalagem e de caixa do produto atendam às necessidades deles. É importante que seus produtos tenham um tamanho adequado para caber nas prateleiras de varejo, em armazéns, caminhões e outras formas de transporte.

Outra observação sobre precificação para os serviços de alimentação é que valor a granel pode ocultar o valor proposto do seu produto. Por isso, esse tipo de preço normalmente é feito baseado no tamanho de porções – R$ 0,50 por porção é mais fácil de vender do que citar o custo bruto. Precificar em relação às porções também enfatiza o potencial de lucro dos seus produtos a potenciais consumidores no mercado de serviços de alimentação e você deve chamar a atenção para qualquer economia em trabalho que seu produto pode oferecer. Se o seu produto tiver um preço de armazenamento abaixo do que o dos seus concorrentes, por poder ser armazenado em temperatura ambiente ao invés de na geladeira ou freezer, por exemplo, coloque essa informação na embalagem e nos materiais de vendas.

Rotulagem de alimentos – elementos de marketing

Além da embalagem seguir algumas normas e dever estar de acordo com a regulação da Anvisa, os rótulos servem a dois propósitos principais: (I) tornar o produto atraente e fazer as pessoas terem vontade de comprá-lo e (II) informar os detalhes legais do produto alimentício. Nesta seção, discutiremos apenas o componente de marketing da rotulagem. Para saber mais sobre o componente regulador, consulte a seção 4.9. Considerações regulatórias.

As embalagens e materiais destinados ao contato com alimentos podem transferir substâncias a eles, o que pode representar risco à saúde de quem os consome. Por isso, a Anvisa regulamenta estes materiais através de requisitos que visam garantir a segurança de uso destes produtos. Todo material destinado ao contato direto com alimentos e/ou bebidas, nacional ou importado, deve atender ao disposto na legislação sanitária de materiais em contato com alimentos estabelecida pela Anvisa, uma vez que substâncias presentes nestes materiais podem migrar para os alimentos, o que pode representar risco à saúde humana. Além das embalagens, incluem-se nos materiais destinados ao contato com alimento utensílios de cozinha, embalagens descartáveis, bem como partes de equipamentos utilizados na fabricação de alimentos que tenham contato direto com estes.

O consumidor médio olha para uma marca por apenas alguns segundos antes de tomar uma decisão de compra. No curto espaço de tempo em que uma pessoa examina uma prateleira de supermercado, qual será o desempenho do seu produto? Um design de embalagem bem feito deve responder claramente às seguintes perguntas-chave: que marca é essa? Que produto é esse? Por que escolher esse produto? Recomendamos a contratação de uma equipe de comunicação formada por, pelo menos, um publicitário e um designer profissional para tornar o visual da sua embalagem o mais atraente possível, garantindo a comunicação correta. Você também pode considerar o uso de grupos focais, ou outras técnicas de teste de consumidor para avaliar a eficácia do seu design de embalagem antes de implementá-lo. Peça para a agência de design criar modelos (Mockups) do seu produto na prateleira para examinar como ele fica em um contexto de varejo entre concorrentes da categoria e se ele cria um bloco de marca eficaz.

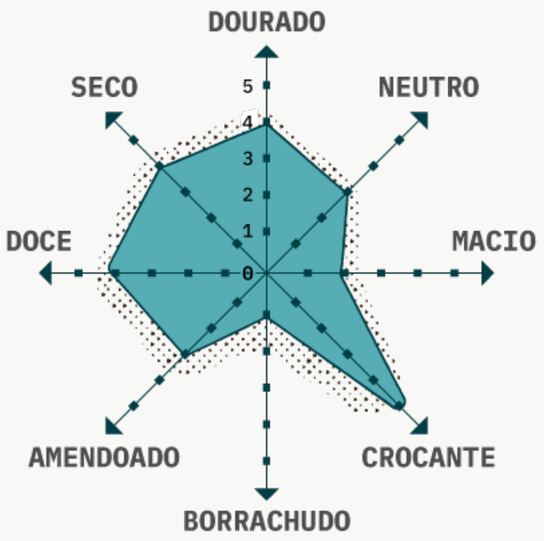
Como em outras formas de marketing, uma embalagem eficaz é projetada com o consumidor-alvo em mente. Para muitas marcas iniciantes com orçamentos limitados, a embalagem será uma das suas principais formas de marketing. A primeira consideração é o contexto em que o consumidor verá seu produto. Será uma prateleira em temperatura ambiente, atrás de uma porta de freezer ou em uma caixa refrigerada? Em qual seção da loja? Que outros produtos estarão próximos, concorrentes e não concorrentes? Se você oferecer vários itens um ao lado do outro, como sabores diferentes, certifique-se de que as embalagens se complementam para causar impacto visual quando alinhadas em uma prateleira. Verifique se o seu produto se encaixa no contexto em que as lojas o exibirão.

A face principal do seu produto é a que fica de frente para o consumidor e nela devem constar apenas as informações mais importantes, como nome da marca e do produto, declaração de identidade, fotos do produto e peso líquido. Também é possível incluir atributos (como declarações de orgânicos, “livres de”) e certificações (como certificação vegana, de produto não transgênico) que são importantes para o seu público-alvo, tendo cuidado para não incluir muitas informações e tornar seu rótulo confuso. Lembre-se de consultar a legislação para rotulagem para verificar o que é obrigatório e o que não é permitido incluir na rotulagem. Um bom design de embalagem segue uma hierarquia clara de comunicação, com os olhos sendo atraídos primeiro para as informações mais marcantes, depois guiados para outros itens secundários e deve ser aplicável a outros itens à medida que você aumenta sua linha de produtos. Sua embalagem é efetiva se seus clientes-alvo identificam seu produto em uma prateleira e entendem rapidamente o que é.

Idealmente seus produtos serão estocados e exibidos em condições perfeitas mas, na prática, nem todas as lojas farão isso efetivamente. Muitos produtos novos são alocados no nível do piso ou na prateleira superior, onde é provável que menos pessoas os vejam. Obter a colocação no nível dos olhos geralmente exige o pagamento de uma taxa ao varejista e pode ser difícil de obter, pois a maioria das empresas bem estabelecidas ocupa o espaço *premium*. Às vezes, seu produto pode não ser posicionado corretamente ou pode ser empurrado para o lado para dar lugar a outros produtos ou ainda ficar escondido atrás de etiquetas de preços ou *displays* especiais. Por esses motivos, tente tornar sua embalagem atraente de vários ângulos, tanto horizontal quanto vertical (pois seus produtos podem estar na prateleira mais alta ou mais baixa). Certifique-se de que ele é visível a uma distância de 1 a 2 metros, pois a maioria dos consumidores olha as prateleiras a essa distância.

Uma pesquisa do GFI Brasil de nomenclatura sobre carnes vegetais e carnes cultivadas, mostra que os consumidores respondem muito mais positivamente aos termos “carne feita de plantas” e “carne vegetal” do que a “carne vegana”. A razão provável é que isso cria um nicho menor de mercado, fazendo com que pessoas que não são veganas ou vegetarianas achem que produtos com esses termos não são para elas. Portanto, o GFI recomenda não dar destaque aos termos “vegano” ou “vegetariano” no seu rótulo. Em vez disso, recomendamos o uso de termos mais atraentes e claros para o público flexitariano, como “feito de plantas” e “ vegetal”, por exemplo.

4.6. Teste do produto e garantia da qualidade



O teste de produto tem muitos propósitos diferentes, de determinar a formulação e o prazo de validade do produto em questão a garantir sua segurança e qualidade. Portanto, várias modalidades de teste são realizadas durante o processo de desenvolvimento, bem como durante a fabricação dos produtos que serão vendidos aos consumidores. Um profissional da área de alimentos pode ajudá-lo a entender quando e quais tipos de teste são necessários especificamente para o seu produto. As quatro principais categorias de teste são: analítico (químico e físico), sensorial, microbiano e de uso (também conhecido como "uso do produto", "teste de uso de consumidor" ou "teste de produto em uso").

- **Analítico:** análise de propriedades químicas e físicas dos alimentos, como pH, atividade da água, cor, viscosidade, densidade, teste de alérgenos, análise nutricional e porcentagens de ácido, sal, umidade ou gordura;
- **Sensorial:** análise de propriedades sensoriais dos alimentos, como cor, odor, sabor, textura;
- **Microbiológico:** análise da atividade microbiana em alimentos, como contagem total em placas (CTP), levedura e mofo;
- **Uso:** análise das percepções dos consumidores e da experiência com os alimentos, como teste de uso em casa e grupos focais com consumidor.
- Durante a formulação do produto, a análise sensorial é frequentemente usada para comparar diferentes formulações do produto e selecionar a mais atraente. As empresas podem realizar esse tipo de teste internamente ou usar grupos focais para obter um feedback do consumidor. Os avaliadores podem classificar os produtos de acordo com uma característica específica, por exemplo, da mais para a menos salgada, ou podem classificar produtos em uma escala de 1-5 para cada característica. Classificações de várias características diferentes podem ser visualizadas na forma de um diagrama em estrela, como no exemplo abaixo.

Durante os testes para determinar a vida útil de um produto, vários tipos de análises sensoriais, físico-químicas e microbiológicas são realizados em intervalos definidos durante um período de tempo. Análises semanais são comuns para produtos refrigerados e análises mensais são comuns para produtos que se mantêm estáveis em temperatura ambiente. Em alguns casos, é possível acelerar os testes para determinação da vida útil, mantendo o produto a uma temperatura mais alta que o normal, para que os resultados possam ser determinados mais rapidamente. Na determinação da vida útil, análises microbiológicas e físico-químicas como o de pH, podem indicar que a deterioração está ocorrendo antes de ser possível detectá-la por meio das análises sensoriais. Antes de iniciar o teste para determinar a vida útil, é importante

executar testes separados para confirmar se o produto é o esperado antes de passar semanas ou meses analisando um produto que não foi produzido conforme as especificações. Embora testes específicos variem de acordo com as características de cada produto, esse é um exemplo de determinação da vida útil para queijo e biscoito salgado feito de plantas.

Além de realizar as análises para determinação da vida útil em condições normais, você também deve fazer testes para entender como seus produtos respondem a condições fora do ideal. É sempre possível que seus produtos sejam expostos ao calor, umidade e estresse físico durante o transporte e a distribuição. É necessário entender a resistência de seus produtos e embalagens sob tais condições e usar esse conhecimento para nortear melhorias na formulação do produto e nas características da embalagem.

O de controle de qualidade é outro tipo de análise que incorpora vários testes sensoriais, analíticos e microbiológicos. Esses testes são projetados para certificar a segurança do alimento, detectando perigos biológicos, químicos e físicos que possam estar presentes, além de estabelecer que o produto foi fabricado conforme o planejado e atende às especificações exigidas.

As análises de controle de qualidade também ajudam a estabelecer que seus produtos estão sendo produzidos de forma consistente e que não há variação inesperada devido ao fornecimento de ingredientes, erros de fabricação ou outras causas. Alguns testes são feitos antes da embalagem, enquanto outros são realizados em produtos acabados (ou seja, após a embalagem do produto).

Normalmente, o produto resultante de cada etapa de produção passa por uma análise de qualidade. Para processamento contínuo, uma amostra por hora pode ser avaliada. Como alternativa, as amostras podem ser avaliadas no início, no meio e ao final de cada produção. Para o processamento em lote, uma amostra de cada lote é testada frequentemente. As verificações de peso, de presença de metal e de temperatura normalmente são automatizadas, com cada embalagem sendo monitorada e automaticamente retirada da linha de produção se não estiver em conformidade. Os equipamentos de fabricação também passam por testes de qualidade antes, durante e após a produção.

Em qualquer tipo de teste, as análises mais apropriadas dependerão do seu produto. Por exemplo, os testes padrões da indústria para derivados de leite são diferentes daqueles feitos em biscoitos. Se você estiver trabalhando com um profissional da área de alimentos (engenheiro de alimentos, por exemplo), ele o ajudará a identificar quais análises são necessárias e em quais partes do processo de fabricação, além de determinar quais testes podem ser realizados internamente e quais análises devem ser enviadas para um laboratório externo. É importante também estar atento às legislações sanitárias. Dependendo do produto, há exigências legais específicas para análises e, portanto, deverão ser cumpridas pela empresa. Dentre elas, a Anvisa estabelece os padrões microbiológicos para alimentos.

Portanto, é muito importante consultar as legislações sanitárias aplicadas ao seu tipo de produto. Co-embaladoras, cozinhas industriais, empresas de consultoria, instituições de pesquisa (como Embrapa, ITAL, SENAI, entre outras) e incubadoras de alimentos também oferecem assistência para entender quais testes são necessários e geralmente têm equipamentos e protocolos estabelecidos para testes internos, como parte de seu plano de segurança de alimentos já existente. Em muitos casos, as instalações de fabricação já possuem protocolos padrão para teste de produtos. Se houver medidas específicas de controle de qualidade que você gostaria de implementar além dessas medidas padrão, por sua própria vontade ou por recomendação do profissional da área de alimentos, sinta-se à vontade para levantar essa questão. Por exemplo, se você deseja implementar um teste específico de controle de qualidade ou aumentar a frequência de um determinado teste, o espaço deve acomodar seu pedido.

Exemplos de diferentes análises de qualidade incluem:

- verificação do peso para certificar-se de que o produto está dentro da faixa necessária;
- análises visuais para certificar-se de que o produto tem a aparência que deveria;
- análise sensorial para checar cor, odor, textura etc.;
- medição de temperatura para certificar-se de que o produto está sendo mantido a uma temperatura ideal;
- análise de pH para determinar se o produto não está muito ácido ou muito básico;
- análise microbiológica para garantir a ausência de micro-organismos patogênicos;
- análise química para proteger o produto contra contaminação química;
- testes de detecção de metal para proteger o produto contra contaminação por metais.

Universidades, instituições de pesquisa, empresas e laboratórios realizam vários tipos de análise sensorial. Um profissional da área de alimentos pode lhe ajudar a identificar aquela mais adequada para o seu caso e também a indicar onde realizar os testes.

Normalmente, os empreendedores conduzem os testes sensoriais internamente, pois não é necessário ter equipamentos sofisticados para avaliar aspectos como aparência, odor, sabor e textura. Mesmo se optar por terceirizar alguns aspectos desses testes, você ainda deve realizar seus próprios testes internamente, pois nenhum laboratório estará tão familiarizado com seus produtos quanto você. Também é recomendado realizar testes sensoriais e de uso com consumidores, seja por meios formais (como grupos focais), testes de uso doméstico (o padrão de ouro) ou pela coleta de feedback informal durante a amostragem de produtos em feiras ou outros eventos. Às vezes, os testes internos podem ser influenciados e mostrar algo muito diferente do que os consumidores realmente querem, ou ainda apresentar resultados extremamente sensíveis, de uma maneira que os consumidores reais não são. Colocar seu produto na frente dos consumidores para conseguir feedback é uma das melhores maneiras de embasar o desenvolvimento de produtos e sua melhoria contínua.

Os testes analíticos e microbiológicos exigem equipamentos mais avançados, o que torna comum fazer esses ensaios em laboratórios. No entanto, alguns testes analíticos podem ser realizados com equipamento relativamente simples (por exemplo, análise de pH). A decisão de qual teste terceirizar geralmente depende do acesso de cada empreendedor aos recursos necessários. Você pode pedir recomendações de laboratórios ao profissional da área de alimentos na hora de terceirizar.

4.7. Teste do consumidor

O desenvolvimento do produto deve ser contínuo, o que significa que você deve incorporar o feedback dos consumidores para melhorar seu produto de forma constante. Embora você possa achar que o sabor está ótimo, que a embalagem é atraente e que seu produto está 100% pronto para o mercado, os consumidores podem ter uma opinião diferente. Infelizmente, intuição e comentários de pessoas próximas nem sempre correspondem à forma como o produto será recebido no mercado. O teste de consumidor é uma ferramenta útil para descobrir se o seu produto atende aos desejos e expectativas dos consumidores e fazer uso dessas informações para o desenvolvimento do seu produto é inestimável.

Existem diversas formas de fazer teste de consumidor, mas a mais efetiva talvez seja colocar seu produto na frente das pessoas por meio de amostragem e coletar feedback. Também é possível usar métodos como grupo focal, pesquisas on-line, mídias sociais, dentre outros. Para que os resultados sejam úteis, você deve realizar os testes em seu mercado-alvo.

Além de fornecer informações sobre o produto em si, os testes de consumidor também podem ser usados para coletar informações sobre a marca e mensagens associadas a ela. Isso é especialmente importante para empresas que pretendem vender seus produtos internacionalmente. Se você estiver entrando em um mercado internacional, deve entender como esses aspectos do seu produto são traduzidos para o idioma local e como podem ser percebidos, considerando a cultura do país em questão. Pular essa parte pode resultar em marketing ineficaz ou ofensivo .Mesmo empresas estabelecidas com orçamentos substanciais de marketing cometem esse tipo de erro, então para evitar que algo do tipo ocorra, faça testes com consumidores locais antes do lançamento.

4.8. Propriedade intelectual (PI)

Registro de patentes, direitos autorais, marcas e segredos industriais

Pode parecer óbvio, mas é importante garantir que sua empresa possua a propriedade intelectual (PI) das tecnologias e processos desenvolvidos. O registro de propriedade intelectual garante os direitos previstos por lei referente ao uso e comercialização da tecnologia, processos e seus produtos. Qualquer PI criada antes da estruturação da empresa deve ser transferida imediatamente para a "nova" companhia por meio de um contrato específico, com apoio e supervisão de assessoria jurídica especializada. No Brasil, o órgão responsável por esse tipo de registro é o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), através do qual é possível solicitar o registro de marcas, patentes, desenhos industriais, programas de computador, topografia de circuito integrado ou indicação geográfica. É importante destacar que os funcionários da empresa, em especial os recém-contratados, também devem assinar um termo específico que contempla o acordo de PI em vigência na empresa. Essa é a forma de garantir que qualquer propriedade intelectual criada dentro da empresa pertença a ela e não ao funcionário. O mesmo conceito se aplica aos colaboradores terceirizados, que também devem assinar contratos específicos para esse fim.

Em linhas gerais, as **patentes** protegem invenções e descobertas; os **direitos autorais** protegem trabalhos autorais originais (como artigos científicos, livros, publicações, músicas, melodias etc.); os **registros de marcas** protegem frases, símbolos, palavras e desenhos que identificam a fonte de produtos ou serviços de uma organização que a distingue de outros; e, por fim, os **segredos industriais** protegem informações que são secretas e foram submetidas a um conjunto razoável de passos pelo detentor legal da informação para garantir o segredo por meio de, por exemplo, acordos de confidencialidade com fornecedores e clientes.

Em particular, na indústria de alimentos, os segredos industriais se fazem muito importantes. É comum que uma empresa utilize ingredientes muito específicos para suas fórmulas de maneira que o conhecimento sobre esses componentes seja crucial para seu sucesso comercial. Uma das formas de mitigar possíveis riscos com relação ao fornecimento desses ingredientes é utilizar um número maior de fornecedores de ingredientes e manter a receita completa (como todos os ingredientes da formulação) de forma sigilosa e interna. No caso de empresas altamente inovadoras que estejam utilizando uma tecnologia de produto ou de processo que é nova, não-trivial e útil para seu sucesso comercial, é importante considerar formalmente a busca pelo direito de uma patente. O site do INPI fornece um guia básico sobre patentes, mostrando o passo-a-passo do processo e também os critérios de elegibilidade.

Acordos de Não Divulgação (NDAs)
Um Acordo de Não Divulgação (também conhecido pela sua sigla em inglês “NDA”, *non-disclosure agreement*) é um contrato para prevenir o compartilhamento de informações confidenciais específicas. As startups costumam usar NDAs por razões comerciais para evitar que sua propriedade intelectual seja divulgada – por exemplo, é comum que os fabricantes implementem um acordo desse tipo com a co-embaladora antes de divulgar a formulação. Lembre-se de que esses acordos protegem informações específicas (por exemplo, uma formulação de produto), mas geralmente não são aplicáveis se forem muito amplos ou usados incorretamente. Você deve trabalhar com seu advogado para implementá-los quando for apropriado.

4.9. Considerações regulatórias

Se você está iniciando um negócio na área de alimentos no Brasil, é muito importante ter em mente que estará lidando com um assunto sério: a saúde dos consumidores. Durante todas as etapas envolvidas na produção, os alimentos estão sujeitos a contaminação (microbiológica, física ou química) e podem comprometer, em diferentes níveis, a saúde humana. Para que os alimentos cheguem ao mercado em condições de serem consumidos de forma segura, as empresas produtoras de alimentos precisam adotar um conjunto de regras estabelecidas pelos órgãos reguladores. No Brasil, alguns órgãos atuam em conjunto: o Ministério da Saúde, por meio da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), o Ministério da Justiça, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e também o Instituto Nacional de Metrologia (Inmetro). A fiscalização de alimentos é realizada pela Anvisa (através das Vigilâncias Sanitárias locais) e pelo MAPA.

No setor de alimentos, a Anvisa define o marco regulatório e também coordena, supervisiona e controla as atividades de registro, inspeção, fiscalização e controle de riscos, sendo responsável por estabelecer normas e padrões de qualidade e identidade a serem observados. O objetivo é garantir a segurança e a qualidade de alimentos, incluindo bebidas, águas envasadas, ingredientes, matérias-primas, aditivos alimentares e coadjuvantes de tecnologia, materiais em contato com alimentos, contaminantes, rotulagem e inovações tecnológicas em produtos da área de alimentos. Um bom ponto de partida para a sua pesquisa é a página inicial da Gerência-Geral de Alimentos (GGALI).

Ao Ministério da Agricultura sempre coube, historicamente, a regulamentação de produtos de origem animal e das bebidas em geral. Entretanto, durante as discussões do marco regulatório dos produtos feitos de planta (*plant-based*) e dos obtidos por fermentação, em curso quando da redação deste Guia, o Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal vem sendo protagonista ao lado da Anvisa. Por esse motivo, inclua sempre as ações desse agente regulador nas suas pesquisas. Um bom ponto de partida é a página inicial do Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal (DIPOV).

É importante lembrar que é de responsabilidade da Vigilância Sanitária a fiscalização de todos os alimentos no mercado. Assim, mesmo que um produto seja de competência do MAPA, a sua fiscalização quando estiver no mercado é função da Vigilância Sanitária e caberá a ela notificar ou apreender o produto, em caso de não-conformidades.

Recomendamos que você procure se informar sobre todas as legislações aplicáveis ao seu produto. Consulte sempre os sites da Anvisa e MAPA nos links acima para acompanhar as regras que a sua empresa deverá seguir e os registros que poderá vir a precisar obter antes de iniciar a comercialização.

Boas práticas de fabricação

A primeira etapa para obter um alimento seguro é a implantação das Boas Práticas de Fabricação (BPF). Caso você tenha tido alguma experiência anterior na área de alimentos, já deve ter ouvido falar sobre esse assunto. Se isso é novidade para você, é muito importante se familiarizar com o tema.

As boas práticas de fabricação (BPF) podem ser definidas como um conjunto de medidas que devem ser adotadas pelas indústrias de alimentos e pelos serviços de alimentação (restaurantes, bares, lanchonetes etc.), a fim de garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos alimentos com os regulamentos técnicos. No Brasil, essas práticas são regulamentadas por dois órgãos: o MAPA, e o Ministério da Saúde (MS), por meio da Anvisa.

O principal regulamento sobre o tema é a RDC nº 275/2002 da Anvisa. A Anvisa reconhece que um regulamento com mais de 20 anos de existência pode apresentar defasagens importantes em relação às inúmeras inovações do setor de alimentos, o que é particularmente impactante para o setor de proteínas alternativas. Em junho de 2020 a Anvisa abriu um processo para essa revisão e o tema consta da Agenda Regulatória da Anvisa 2021/2023, mas até a redação desta versão do Guia a norma ainda não havia sido atualizada.

No caso da Anvisa, a legislação sanitária federal regulamenta as Boas Práticas de Fabricação em caráter geral, aplicável a todo o tipo de indústria de alimentos e serviços de alimentação. No entanto, a Anvisa também define legislações específicas que são voltadas às indústrias que processam determinadas categorias de alimentos, como por exemplo água mineral natural e água natural, gelados comestíveis, amendoins processados e derivados, frutas e/ou hortaliças em conserva, etc. Isso significa que se você produz sorvete, deverá implantar tanto as legislações de BPF de caráter geral quanto a legislação específica que define os procedimentos de BPF para estabelecimentos industrializadores de gelados comestíveis.

Quando falamos na produção de um alimento seguro para consumo, é preciso deixar claro que os cuidados adotados começam já na produção primária e se estendem até a chegada do produto para o consumidor. Por isso, as Boas Práticas de Fabricação contemplam os seguintes aspectos:

A Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS-OMS) disponibiliza gratuitamente em seu website um Manual para Manipuladores de Alimentos. O objetivo deste manual é fornecer às pessoas que manipulam alimentos as informações necessárias para facilitar a aplicação das boas práticas de manipulação de alimentos. Outro material útil publicado pela OPAS-OMS é um vídeo contendo orientações sobre o uso correto de termômetros em alimentos.

- produção primária;
- estabelecimento – projeto e instalações;
- controle de operações;
- limpeza e sanificação;
- higiene e saúde dos colaboradores.
- transporte;
- informações e avisos ao consumidor;
- treinamento;
- controle integrado de pragas.

Os cuidados higiênico-sanitários na produção de alimentos devem ser implantados, monitorados e verificados com muita seriedade, pois diversas doenças podem ser transmitidas através de alimentos: desde as menos graves, que causam apenas um leve desconforto, até as que podem apresentar risco de morte. As Doenças de Transmissão Hídrica e Alimentar (DTHA) são aquelas originadas pelo consumo de alimento, inclusive água, contaminado. A origem da contaminação pode acontecer de diversas formas: por meio de micro-organismos, substâncias químicas etc. Por isso, antes de iniciar um negócio na área de alimentos é preciso reconhecer que esse assunto é muito sério e, assim, deve implementar todas as medidas para que os alimentos que você produzir não sejam veículos de contaminação. A implantação de boas práticas proporciona muitos benefícios às empresas, como:

- melhor qualidade do alimento produzido;
- ambiente adequado à manipulação de alimentos;
- diminuição no número de reclamações de clientes;
- hábitos higiênicos por parte dos colaboradores;
- diminuição dos custos em função do menor desperdício.

Informações sobre a Certificação de Boas Práticas de Fabricação de Alimentos (CBPF) e sobre a Certificação de Boas Práticas de Distribuição e/ou Armazenagem (CBPDA) estão disponíveis na página da Anvisa. Outra importante fonte de informação técnica disponível de forma gratuita é o curso de Boas Práticas de Manipulação em Serviços de Alimentação, desenvolvido em uma parceria entre a Anvisa, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O curso tem o objetivo de capacitar, apoiar e auxiliar os manipuladores de alimentos a aperfeiçoarem o controle sobre os requisitos para a prática de suas atividades, reduzindo assim o risco de doenças associadas ao consumo de alimentos. Os serviços de alimentação são aqueles que preparam alimentos para o consumo. Isso inclui restaurantes, lanchonetes, padarias, rotisserias, cozinhas industriais e institucionais. O conteúdo das aulas é voltado para o treinamento de pessoas que trabalham com a manipulação e o preparo de alimentos nesses estabelecimentos — tanto as que entram em contato direto como as que têm contato indireto com esses alimentos.

A Anvisa possui competência de atuação sobre todos os alimentos disponíveis no comércio, inclusive aqueles cuja fabricação ou importação é fiscalizada pelo MAPA, como os produtos de origem animal e de origem vegetal. Por isso, o regulamento da Anvisa que dispõe sobre o recolhimento de alimentos é aplicável a todos os produtos que possam representar risco ou causar danos à saúde dos consumidores, sejam eles regulados pelo MAPA ou pela Anvisa.

Recolhimento ou recall

O recolhimento ou *recall* consiste na ação que visa à retirada do mercado de lote(s) de alimento(s) que representem risco ou agravo à saúde dos consumidores. Essa medida traz a oportunidade de proteger o consumidor de maneira eficiente e em tempo hábil. No Brasil, a Anvisa tem autoridade para exigir *recalls* obrigatórios de alimentos, inclusive *in natura*, bebidas e águas envasadas, bem como impedir o uso de ingredientes alimentares, matérias-primas alimentares, aditivos alimentares, coadjuvantes de tecnologia de fabricação, embalagens e outros materiais em contato com alimentos. Muitas vezes as ações de recolhimento também são determinadas e executadas voluntariamente pelas próprias empresas. Questões de segurança de alimentos são uma das razões pelas quais um recolhimento pode acontecer e também devido a não-conformidade com as normas de rotulagem ou fabricação, como defeitos de embalagem ou rotulagem inadequada. O tema é regulado pela RDC nº 655/2022 e a Anvisa oferece um guia com perguntas e respostas sobre o recolhimento de alimentos.

Além das despesas no recolhimento, as empresas também podem ter que arcar com custos indiretos relacionados a danos à marca e perda de vendas. Para minimizar esses prejuízos, os fabricantes devem responder de forma rápida e eficientemente ao *recall*. Para isso, é necessário ter um plano de recolhimento de alimentos por escrito, conforme exigido pela Anvisa.

O Plano de Recolhimento é um conjunto de documentos, estruturado na forma de Procedimentos Operacionais Padronizados (POP), que permite às empresas organizarem o passo a passo para iniciar e executar um recolhimento. A Anvisa destaca que a existência de um plano prévio é importante para conferir agilidade e organização ao processo. Conforme exigido pela Anvisa, o plano de recolhimento deve especificar pelo menos:

- as situações em que o recolhimento deve ser executado;
- os procedimentos que devem ser seguidos pela empresa para que a ação seja rápida e efetiva;
- a forma de segregação dos produtos recolhidos e sua destinação final;
- os procedimentos para comunicação do recolhimento de produtos à cadeia produtiva;
- os procedimentos para comunicação do recolhimento às empresas importadoras;
- os procedimentos para comunicação do recolhimento de produtos à Anvisa;

É importante que você saiba que compete aos serviços de vigilância sanitária estaduais e municipais o estabelecimento de normas complementares, de forma a abranger aspectos sanitários mais específicos à sua localidade, não podendo contrariar as normas federais. Assim, você também deverá verificar se a Vigilância Sanitária do seu estado tem alguma legislação complementar relacionada às Boas Práticas de Fabricação.

Fique atento: as Boas Práticas de Fabricação são exigidas pela legislação brasileira, assim, todas as empresas do setor de alimentos devem atender aos requisitos legais e implantá-las.

- os procedimentos para comunicação do recolhimento de produtos aos consumidores;
- o modelo da mensagem de alerta aos consumidores;
- os responsáveis pela execução das operações previstas no Plano.

Além de ter um plano de recolhimento bem preparado, é recomendado considerar um seguro de *recall*, como discutido na seção 2.4. Seguro empresarial deste manual.

Rastreabilidade

Um componente importante de qualquer plano de recolhimento é a rastreabilidade, termo usado para se referir ao conjunto de procedimentos que permite detectar a origem e acompanhar a movimentação de um produto ao longo das etapas da cadeia produtiva, mediante dados e registros de informações. A rastreabilidade é fundamental para que se possam ser determinados quais produtos precisam ser recuperados. Se os produtos afetados não puderem ser identificados, pode ser necessário ampliar o escopo do *recall* – resultando em perdas financeiras ainda maiores.

Você pode estar se perguntando: o que devo fazer para garantir a rastreabilidade? Assim como o recolhimento de alimentos, o tema também é regulado pela RDC nº 655/22 e, de acordo com a Anvisa, sua empresa deve manter registros organizados de maneira que seja possível identificar as empresas imediatamente anterior e posterior na cadeia produtiva, assim como os produtos recebidos e distribuídos. As informações mínimas que devem ser mantidas são:

- razão social, CNPJ, endereço, telefone e endereço eletrônico, se houver, das empresas imediatamente anterior e posterior na cadeia produtiva;
- descrição dos produtos recebidos e distribuídos, incluindo denominação de venda, marca, lote, prazo de validade e número de regularização junto ao órgão competente, quando aplicável;
- data de recebimento ou distribuição;
- nota fiscal das transações;
- quantidade de produtos recebida ou distribuída.

Devido à complexidade do processo de produção de alimentos, controlar todas as informações desde a matéria-prima, passando pela produção, distribuição e comercialização, é desafiador. Sistemas eletrônicos de controle de produção usados pela indústria de alimentos devem ser capazes de gerenciar informações sobre lotes de produção, incluindo as respectivas matérias-primas (ingredientes, aditivos e coadjuvantes de tecnologia), bem como as linhas de produção utilizadas. A data de fabricação, e por conseguinte a data de vencimento do produto, também é um dado importante a ser gerenciado por esse tipo de sistema.

Quando um incidente ocorre dentro da empresa ou quando a empresa é notificada de um incidente em um de seus fornecedores de produtos e/ou serviços, é preciso rapidamente localizar onde estão esses alimentos. Isso possibilita a identificação rápida do problema e a remoção dos produtos da cadeia de fornecimento, minimizando riscos ao consumidor, além de diminuir o impacto econômico e o prejuízo à reputação da marca. Para isso, o uso de sistemas eletrônicos integrando as diferentes etapas de produção e distribuição é mandatório hoje em dia. Com a promulgação da Lei nº 14.515/2022 (ainda em sua fase de regulamentação quando da redação desta edição do Guia), que define os procedimentos de autocontrole e a troca de informações com os agentes reguladores do governo em tempo real através de uma plataforma eletrônica, essa demanda por sistemas eletrônicos de controle da produção e distribuição será imprescindível. No mercado há algumas opções de plataformas que oferecem esse serviço. Analise a que se adequar melhor às suas necessidades.

5

Interação universidade e empresa

5

Interação universidade e empresa

Autora:
Nathália Domingues Oliveira Barbosa
Assessora Executiva da CTIT/UFMG

Coautor:
Frank Gomes Bernardes
Coordenador do Setor de Alianças Estratégicas na CTIT/UFMG

5.1. Importância da interação entre universidades e empresas 121

5.1.1. Marco Legal de CT&I
5.1.2. Política de Inovação das ICT
5.1.3. Papel do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT)

5.2. Transferência de tecnologia 125

5.2.1. Pesquisador empreendedor
5.2.2. Tipos de transferência de tecnologia
5.2.3. Modelos de remuneração

5.3. Acordo de parceria para pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) 129

5.4. Prestação de serviços 131

5.5. Aliança estratégica 132

5.6. Outros instrumentos jurídicos para interação 133

5.1. Importância da interação entre universidades e empresas

No contexto brasileiro, as universidades têm um importante papel para as atividades de ciência, tecnologia e inovação. Isso porque são responsáveis por grande parte das atividades de pesquisa e desenvolvimento realizadas no Brasil, concentrando tanto infraestrutura quanto capital intelectual em suas competências. São instituições que têm um papel fundamental na geração e difusão do conhecimento e de tecnologias.

Para potencializar as atividades inovativas no Brasil, é essencial congregar as competências das universidades com a capacidade produtiva e de comercialização das empresas, incluindo as startups. As universidades podem apoiar as atividades de inovação em várias frentes, incluindo a transferência de tecnologia e a parceria para atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), podendo contribuir para o ganho de competitividade das tecnologias das empresas.

Muitas universidades têm iniciativas para fomentar o empreendedorismo e apoiar empresas nascentes na sua estruturação, como no caso das startups. Assim, além da parte tecnológica, as universidades também podem apoiar a conexão com incubadoras, aceleradoras, investidores e parques tecnológicos que fazem parte do seu ecossistema de inovação e empreendedorismo.

Existem algumas normas e boas práticas sobre a conexão entre universidades e empresas que são uma importante ferramenta para alcançar resultados positivos nessa interação. É sempre bom ter em mente que a interação é uma construção conjunta, formada a partir da conexão de necessidades e competências, de forma que demanda o esforço conjunto das instituições para a definição e o desenho do melhor modelo, caso a caso.

5.1.1. Marco Legal de CT&I

O Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (Marco Legal de CT&I) é o conjunto de diversas normas brasileiras que norteiam as atividades de inovação entre as empresas e as Instituições Científicas Tecnológicas e de Inovação (ICT), incluindo as universidades. Ele é composto pela Lei nº 13.243/2016, pela Lei nº 10.973/2004, pelo Decreto nº 9.283/2018 e pela Emenda Constitucional nº 85/2015. A partir disso, diversos estados e municípios também criaram normas próprias para tratar sobre o assunto.

Tendo como um de seus objetivos incentivar a articulação e a parceria entre as empresas e as ICT, o Marco Legal de CT&I foi um grande avanço. Várias das mudanças trazidas tiveram o objetivo de desburocratizar procedimentos e dar maior segurança jurídica para práticas antes já realizadas, fomentando a inovação no Brasil, possibilitando mais capacidade inovativa às empresas brasileiras.

O Marco Legal de CT&I construiu uma estrutura normativa para atividades como transferência de tecnologia, formalização de acordos de parceria para pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), constituição de alianças estratégicas, execução de serviços técnicos especializados e outros arranjos de interação possíveis. Isso permite que os benefícios da pesquisa científica e do desenvolvimento tecnológico sejam mais amplamente compartilhados com a sociedade, promovendo o crescimento econômico e o desenvolvimento social.

O Marco é o principal ponto de partida para a interação entre universidades e empresas, sendo recomendável consultá-lo e entendê-lo bem, em especial para se preparar para uma negociação envolvendo propriedade intelectual ou a formalização de parcerias para atividades de PD&I. Conhecer bem as possibilidades do Marco Legal de CT&I permite que as instituições ampliem a gama de modelos de interação para atuarem em matéria de inovação e façam a melhor escolha dos instrumentos jurídicos para cada situação, aumentando a chance de as expectativas com a negociação serem correspondidas.

Nesse sentido, para fomentar e facilitar a adoção dos arranjos do Marco Legal de CT&I pelas ICT federais, a Advocacia-Geral da União elaborou, por meio de sua Câmara Permanente da Ciência, Tecnologia e Inovação, uma série de pareceres e minutas de instrumentos jurídicos para a implementação desses arranjos. É uma importante fonte de conhecimento, boas práticas e de consulta para nortear a interação entre as universidades e as empresas.

Além disso, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) lançou, em 2022, uma cartilha tratando sobre três dos vários instrumentos jurídicos trazidos pelo marco normativo (transferência de tecnologia, prestação de serviços técnicos especializados e acordos de parceria para PD&I) que pode auxiliar na interação entre as ICT e as empresas.

5.1.2. Política de Inovação das ICT

Outra importante fonte normativa a ser considerada para a interação entre universidades e empresas é a Política de Inovação das universidades. É uma obrigação trazida pelo Marco Legal de CT&I, sendo que todas as ICT públicas precisam ter sua política constituída. É o instrumento pelo qual as universidades e as demais ICT públicas demonstram como as atividades de CT&I serão tratadas na instituição, sendo a materialização do Marco Legal de CT&I nas normas internas das universidades e outras ICT.

Existem dois modelos de construção de Política de Inovação das ICT: o **modelo integrado** e o **modelo fragmentado**. No primeiro, há um único corpo normativo, ou seja, as disposições estão consolidadas em um único documento. Já no segundo, há um conjunto de normas diversas, e esse conjunto forma a política de inovação.

Dessa forma, recomenda-se entender o modelo de constituição da política de inovação da universidade e, a partir daí, buscar as disposições específicas para cada situação, o que abrange os eixos de propriedade intelectual, parcerias e empreendedorismo. Por exemplo, é importante consultar a possibilidade de um pesquisador figurar como sócio de uma startup constituída para explorar uma tecnologia da universidade. Uma boa prática é verificar se há determinações específicas para as startups na Política de Inovação das universidades que possam auxiliar na construção do modelo de interação.

5.1.3. Papel do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT)

Os Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT) são a principal conexão entre a academia e o setor privado, fazendo a ponte entre as competências das universidades e demais ICT com as demandas das empresas. Além de atuar para a interação entre os diversos atores do sistema nacional de inovação, também é responsável pela proteção e gestão da propriedade intelectual desenvolvida nas ICT, bem como por gerir a política de inovação das instituições a que estão vinculados.

Diante desse papel estratégico, uma importante recomendação é procurar o NIT da universidade ou da ICT com que a empresa ou startup estiver interagindo ou quiser interagir. O NIT está preparado para auxiliar na modelagem da interação, além de outras atribuições. O NIT poderá ajudar a empresa a navegar nas possibilidades existentes, ajudando a fazer a conexão das competências da universidade com a demanda da empresa.

Além disso, o NIT auxiliará na tramitação jurídica nas instâncias internas da universidade, necessária ao longo do processo. Por exemplo, em alguns casos, será necessitada a aprovação das unidades acadêmicas e dos departamentos envolvidos, e, em se tratando de ICT pública, a Procuradoria Federal estará envolvida na avaliação do instrumento jurídico.

Entre as várias possibilidades de atuação de um NIT, chama-se atenção para os procedimentos voltados para a formalização das interações, que podem se dar de diversas maneiras, a depender do objetivo das partes envolvidas. Assim, pode ser o caso de transferência de tecnologia, acordo de parceria para PD&I, prestação de serviços ou outro arranjo. Para ajudar a compreender melhor essas diferentes possibilidades de interação, serão abordados nos próximos tópicos os instrumentos jurídicos adotados nos modelos de interação mais comuns entre universidades e empresas.

5.2. Transferência de tecnologia

A transferência de tecnologia se refere ao processo pelo qual uma tecnologia desenvolvida por uma empresa, universidade ou outra organização é compartilhada ou cedida a um terceiro para que dela usufrua. Pode incluir o licenciamento de direitos de propriedade intelectual, como patentes e marcas, o fornecimento ou a transferência de *know-how* e a cessão.

A transferência de tecnologia ocorre por meio da celebração dos instrumentos jurídicos próprios, normalmente o contrato de transferência ou de licenciamento de tecnologia, quando a propriedade não for transferida e houver permissão de usufruir de alguns dos direitos sobre a tecnologia, como uso, produção ou exploração comercial. Quando há a transferência integral da propriedade, ocorre a cessão, ou seja, a tecnologia passa a ser de total propriedade do terceiro a quem os direitos foram cedidos.

A transferência de tecnologia pode trazer benefícios tanto para a empresa licenciante ou a organização que desenvolveu a tecnologia, quanto para aquela que a adquire ou licencia. A desenvolvedora pode gerar receita com a sua cessão ou licenciamento, bem como expandir sua base de clientes. Já a empresa que adquire ou licencia a tecnologia pode usá-la para melhorar seus próprios produtos ou processos, aumentar sua eficiência e competitividade, e até mesmo desenvolver novos produtos, processos e serviços.

A transferência de tecnologia também pode ter um impacto positivo em nível nacional, ajudando a impulsionar o crescimento econômico e a melhorar a qualidade de vida das pessoas, por meio da disseminação de tecnologias em diversos setores, como saúde, energia, agricultura e meio ambiente. Assim, também é um caminho para alcançar a independência tecnológica de um país.

5.2.1. Pesquisador empreendedor

Uma estratégia possível para permitir que as tecnologias desenvolvidas no âmbito acadêmico sejam acessadas pela sociedade é a constituição de empresas *spin-offs*. No geral, tais empresas contam com um pesquisador, seja professor da ICT ou aluno, no seu quadro societário, e são constituídas para explorar uma tecnologia desenvolvida na ICT. Em outras palavras, são empresas criadas por pesquisadores para colocar as tecnologias por eles desenvolvidas no mercado na forma de novos produtos, processos e serviços.

Para tanto, é essencial para o pesquisador que deseja empreender entender a fundo a Política de Inovação da sua instituição, principalmente, se não há impedimentos para a constituição da *spin-off*, se há permissão para a transferência de tecnologia para a empresa a ser constituída pelo pesquisador, e quais as salvaguardas necessárias para não haver conflito de interesses. Nesse ponto, recomenda-se buscar o NIT para apoiar nessas questões e na trilha empreendedora a ser percorrida pelo pesquisador.

Assim, as linhas gerais traçadas neste capítulo são importantes tanto para a constituição da *spin-off*, que abrangerá a transferência de tecnologia para esta nova empresa constituída, quanto para a operação da empresa. Neste ponto, é fundamental compreender as possibilidades de interação com a universidade, para apoiar tanto as atividades de natureza empreendedora como aquelas voltadas para o desenvolvimento tecnológico e outras possibilidades de interação.

5.2.2. Tipos de transferência de tecnologia

A transferência de tecnologia pode ocorrer utilizando vários mecanismos: o licenciamento, a transferência ou fornecimento de conhecimento ou *know-how* e a cessão de direitos de propriedade intelectual. A propriedade intelectual se refere aos direitos de propriedade sobre invenções, obras literárias e artísticas, marcas registradas e outros bens intangíveis.

O licenciamento é um ajuste pelo qual o detentor de uma propriedade intelectual amparada por proteção concedida pelo Estado permite a outro o direito de utilizar essa tecnologia por um período determinado, em troca de uma compensação financeira. É o caso do licenciamento de marcas, patentes, desenhos industriais, programas de computador, dentre outros tipos. Pode haver também a transferência de conhecimento ou de *know-how*, que constitui uma modalidade específica de transferência voltada para tecnologias não são abarcadas pela proteção da propriedade intelectual por meio da outorga estatal.

O licenciamento e a transferência podem ser **exclusivos** ou **não-exclusivos**, dependendo do acordo entre as partes. No primeiro, haverá somente um licenciado, que deterá os direitos exclusivos de comercialização, uso e produção. No caso de não-exclusividade, uma mesma tecnologia pode ser transferida ou licenciada para mais de uma empresa ou instituição ao mesmo tempo, mediante a celebração de diferentes contratos de transferência de tecnologia.

Assim, o licenciamento ou a transferência de tecnologias com exclusividade é um mecanismo em que o detentor dos direitos de propriedade intelectual concede a um único licenciado o direito exclusivo de utilizar a tecnologia em questão, em um território geográfico específico e por um determinado período de tempo. Já o licenciamento ou a transferência sem exclusividade possibilita que o licenciante, por exemplo, as ICTs, possam licenciar a tecnologia para mais de um parceiro.

No Brasil, a Lei nº 10.973/2004, conhecida como Lei de Inovação, que estabelece as diretrizes da política de desenvolvimento científico e tecnológico nacional e trata de questões relacionadas à transferência de tecnologia, prevê, no geral, a oferta pública de tecnologia para as transferências com exclusividade.

Assim, para os casos em que não houve contribuição formal da empresa interessada no desenvolvimento da tecnologia, a lei impõe a necessidade de chamamento público para dar ampla concorrência ao processo de transferência, ou seja, a ICT deverá publicar um extrato de oferta pública contendo os requisitos mínimos da contratação e as empresas interessadas na tecnologia concorrerão, sendo a melhor proposta a vencedora. Para os casos em que houve a contribuição formal da empresa interessada no desenvolvimento da tecnologia negociada, há a possibilidade de negociação e a contratação direta da tecnologia com exclusividade, ou seja, sem que haja chamamento público.

Há, também, a possibilidade de celebrar contratos de transferência ou licenciamento sem exclusividade. Para esse cenário, a ICT tem a liberdade de negociar diretamente com uma ou mais empresas interessadas as melhores condições do contrato, ou seja, valores de remuneração, prazos de exploração e demais responsabilidades das partes.

Já a cessão de direitos de propriedade intelectual ocorre quando o proprietário de uma tecnologia transfere permanentemente seus direitos de propriedade intelectual para outra pessoa, instituição ou empresa. Nesse caso, o detentor original não tem mais o direito de utilizar ou comercializar a tecnologia, que agora passa a pertencer à instituição que a adquiriu. Desta feita, a titularidade sobre a propriedade intelectual passa a ser de quem recebeu a cessão (cessionário), e não mais de quem cedeu (cedente).

Dentre as modalidades de transferência, o mais comumente utilizado é o licenciamento de patentes ou de pedidos de patente. Neste ponto, é válido mencionar que mesmo que a patente ou outro tipo de proteção da propriedade intelectual ainda seja mera expectativa de direito, ou seja, antes do pedido de proteção ser concedido, pode haver a transferência da tecnologia.

5.2.3. Modelos de remuneração

O NIT é a instância responsável pela gestão da propriedade intelectual e pela transferência de tecnologia em universidades e outras ICT. Portanto, ela costuma ser responsável pela determinação dos valores de remuneração envolvidos nos contratos de transferência, a depender de previsão nesse sentido na política institucional de inovação. É possível adotar vários tipos de remuneração, a depender do caso em questão. Como por exemplo, alguns tipos:

Taxa de acesso: um valor exigido a título de remuneração inicial, que dá ao licenciado o direito de explorar a tecnologia por um determinado período definido em contrato, podendo ser paga em parcela única ou em várias parcelas, o que deverá ser previsto em contrato.

***Royalties*:** são um percentual que incide sobre o valor exigido pelo licenciado para a comercialização do produto, processo ou serviço obtido de tecnologia licenciada pela ICT. Os *royalties* são devidos à ICT a partir do momento em que a tecnologia começa a ser comercializada pela licenciada, até o término do contrato, podendo incidir sobre a receita líquida ou outra base de cálculo acordada.

Prêmio: montante financeiro exigido para que uma instituição possa licenciar o direito de implementar a tecnologia internamente em seus processos, ou seja, não para explorar comercialmente a tecnologia diretamente, mas para integrá-la na sua operação. Também, o prêmio é aplicado nos casos em que cobranças recorrentes não são o melhor modelo de remuneração, por exemplo, quando não é possível ou viável a cobrança de *royalties*.

As formas de remuneração e as condições de pagamento deverão ser estabelecidas no instrumento jurídico próprio a ser firmado entre as partes para formalizar a transferência de tecnologia. Da mesma forma, uma série de outras condições é definida nos contratos de transferência, como, por exemplo, a necessidade de observar outras exigências legais antes de disponibilizar o produto no mercado, como a aprovação de agências reguladoras. Também, as condições sobre os prazos estabelecidos em contratos devem ser atendidas com rigor, em especial quanto ao marco do início da exploração comercial, ao que normalmente os *royalties* estão atrelados.

5.3. Acordo de parceria para pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I)

Em se tratando de acordo de parceria para PD&I, considera-se essencial que haja atividades de pesquisa e desenvolvimento voltadas para a resolução de incerteza científica ou tecnológica por meio da geração de novos conhecimentos ou novas soluções tecnológicas. Assim, a incerteza do resultado é um atributo essencial a esses acordos.

O acordo de parceria para PD&I propõe a execução conjunta de atividades de pesquisa científica e tecnológica e de desenvolvimento de tecnologia, produto, serviço ou processo, por meio da cooperação entre os partícipes voltada para a inovação. Em geral, tal instrumento é capaz de atender às seguintes demandas:

Parceria para atividades com o objetivo de desenvolver uma nova tecnologia: os resultados desse tipo de acordo podem levar à criação de uma nova propriedade intelectual passível de proteção, e o parceiro se tornará cotitular em conjunto com a ICT (o parceiro privado poderá se tornar titular exclusivo por meio da cessão de tecnologia, neste último caso, mediante o pagamento de retribuição financeira ou economicamente mensurável).

Parceria para o aperfeiçoamento de tecnologia pré-existente da universidade ou ICT até o estágio de maturidade de desenvolvimento de interesse do parceiro ou de terceiros que queiram transferi-la.

Para formalizar o instrumento, deverá ser elaborado pelas partes o respectivo plano de trabalho, que é parte integrante e indissociável do acordo de parceria para PD&I. Tal documento, de caráter mais técnico e menos jurídico, deve conter de forma clara, pelo menos: a descrição das atividades conjuntas a serem executadas; a estipulação das metas a serem atingidas e os prazos previstos para execução, além dos parâmetros a serem utilizados para aferir o cumprimento das metas, considerados os riscos inerentes aos projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação; a descrição dos meios a serem empregados pelos parceiros necessários à execução do plano de trabalho; e a previsão da concessão de bolsas, se for o caso.

É também no plano de trabalho que as partes deverão especificar quais contrapartidas elas irão aportar para a execução do projeto. Esse aporte pode ser feito na forma de recursos financeiros, ou seja, com o repasse de dinheiro pelo parceiro privado, ou por meio de contrapartida econômica, com o aporte de matéria prima, equipamentos, infraestrutura, capital intelectual, dentre outros. Nesse caso não se fala em remuneração, como no caso da transferência, mas sim em contrapartida, dada a natureza de esforço conjunto e cooperação da parceria.

É importante ressaltar que cada ICT tem processos internos estabelecidos para validar o acordo, tal qual reuniões de aprovação na câmara dos departamentos e unidades, avaliação pela Procuradoria Federal e assinatura pelo representante legal. Portanto, no início de uma negociação é válido considerar que haverá um tempo de tramitação interna pelas instituições para que esse prazo não gere frustrações no cronograma de execução do projeto.

Outra característica que vale a pena pontuar é sobre a diferença entre o acordo de parceria para PD&I e a prestação de serviços. Os contratos de prestação de serviço estão relacionados à solução de uma demanda pontual, que utiliza tecnologia e conhecimento disponível no estado da técnica. Portanto, não objetivam desenvolver novos conhecimentos ou mesmo um novo desenvolvimento tecnológico, como o que ocorre no acordo de parceria para PD&I.

Na prestação de serviços há a contratação de atividades relacionadas a recursos humanos e à infraestrutura que possui uma ICT. Na parceria para PD&I há uma alocação de diferentes recursos para se alcançar o resultado almejado no plano de trabalho, sendo que não há obrigação de se alcançar o objetivo do acordo, diferentemente do caso da prestação de serviços, em que o contratado deve entregar o objeto do contrato.

5.4. Prestação de serviços

Os contratos de prestação de serviço em universidades são firmados entre a ICT e empresas, organizações e outras entidades externas, visando atividades de consultoria, treinamentos, análises de dados e de serviços técnicos especializados, dentre outros serviços.

Esses contratos podem envolver diferentes áreas de conhecimento, dependendo das demandas das empresas contratantes e das competências dos professores e pesquisadores da ICT. Por exemplo, uma universidade com excelência em engenharia de materiais pode oferecer serviços de caracterização de materiais, enquanto uma universidade com destaque em administração pode oferecer serviços de treinamento e consultoria em gestão empresarial.

Os contratos de prestação de serviços em universidades podem ser uma fonte importante de receita para a instituição, permitindo aplicar o conhecimento e a experiência dos professores e pesquisadores em projetos que têm impacto na sociedade e na economia. Esses contratos também podem proporcionar novas oportunidades de conexão e colaboração entre a universidade e as empresas contratantes, podendo resultar em futuras transferências de tecnologia ou acordos de parceria para PD&I.

As fundações de apoio desempenham um papel importante nos contratos de prestação de serviços realizados pelas ICT. Essas fundações podem atuar como intermediárias entre a universidade e a empresa, por exemplo, oferecendo suporte administrativo e financeiro para os projetos de prestação de serviços. Em alguns casos, a depender das suas normas internas, a ICT pode delegar a sua representação no instrumento jurídico que formaliza a prestação de serviço para uma fundação de apoio.

Uma das principais vantagens de envolver uma fundação de apoio nos contratos de prestação de serviços é a possibilidade de contar com uma equipe especializada em gestão financeira e administrativa, o que pode facilitar o processo de negociação e a execução do contrato. Além disso, as fundações de apoio podem garantir a regularidade e a transparência na aplicação dos recursos recebidos, evitando problemas relacionados à prestação de contas e à gestão financeira do projeto.

Os contratos de prestação de serviços devem observar o objeto de interesse negociado. Além do mais, devem observar a não expectativa prévia de desenvolvimento tecnológico ou a geração de nova propriedade intelectual, mas a execução de serviços pontuais e com escopo bem definido, com resultados bem delimitados, certos e exigíveis.

5.5. Aliança estratégica

A aliança estratégica entre universidades e empresas é uma parceria que visa promover o desenvolvimento tecnológico e a inovação, normalmente com foco em uma área temática específica. Essa aliança é baseada na ideia de que parcerias mais perenes e estruturantes entre universidade e empresa podem gerar resultados em diversas áreas, como, por exemplo, o desenvolvimento tecnológico e de novos ativos de propriedade intelectual, a geração de *spin-offs,* a transferência de tecnologia, a prestação de serviços, a capacitação de recursos humanos, dentre outros.

Contudo, uma aliança estratégica deve ser vista como um instrumento jurídico que viabiliza possíveis interações futuras entre universidade e empresa, expressa sobre uma temática tecnológica específica e criando fluidez no processo de interação.

Para a constituição da aliança estratégica deverá ser elaborado um plano de trabalho contendo as contrapartidas dos parceiros, os resultados esperados, as metas e outros pontos, sendo recomendável a previsão de um modelo de governança de cunho técnico-científico. Ademais, nas ICT federais, normalmente o trâmite segue os moldes de um acordo de parceria para PD&I, sendo realizada também consulta à Procuradoria Federal.

5.6. Outros instrumentos jurídicos para interação

Há ainda outras formas de interação, como o acesso à infraestrutura e ao capital intelectual das universidades pelas empresas, por meio da assinatura de termo de outorga ou outro instrumento jurídico específico. É utilizado normalmente para o compartilhamento de laboratórios, equipamentos e materiais, com maior foco no uso da infraestrutura da ICT por terceiros, seja pessoa física ou empresa, não havendo a participação direta da ICT na atividade. O acesso deve ser voltado para atividades de pesquisa e desenvolvimento e inovação, bem como ser assegurada a devida contrapartida financeira ou não financeira para a ICT, não podendo este uso conflitar com as atividades-fim da instituição.

Outro instrumento é a autorização de teste, utilizado para os casos em que as empresas querem ter acesso à tecnologia de interesse, que já esteja protegida, para fins de teste e validação. Neste caso, não há a possibilidade de a empresa explorar comercialmente a tecnologia ou a usar internamente, o interessado só tem acesso para avaliar a capacidade de absorção da tecnologia, a testando em ambiente relevante, com vistas a uma posterior transferência.

Nessa esteira, a empresa manifesta o interesse em formalizar a autorização de teste e elabora um plano de trabalho contemplando as fases necessárias para validação tecnológica, que será anexo à autorização de teste. É importante ressaltar que, caso se alcance algum resultado surpreendente durante o teste, ainda que não seja esperado, todos os resultados serão de propriedade da universidade e a empresa deverá comunicar todos os dados, em observância ao que for estipulado no instrumento jurídico próprio.

6

Venda o seu produto

6

Venda o seu produto

6.1. Desenvolvendo seu plano de marketing 137

6.2. Mix de Marketing 145

6.2.1. Produto
6.2.2. Preço
6.2.3. Praça
6.2.4. Estratégia de canal
6.2.5. Distruibuição
6.2.6. Distribuidores
6.2.7. Promoção
6.2.8. Publicidade
6.2.9. Publicidade tradicional
6.2.10. Publicidade digital
6.2.11. Otimização para Mecanismos de Busca (SEO)
6.2.12. Marketing nos mecanismos de pesquisa (SEM)
6.2.13. Publicidade de display
6.2.14. Marketing por e-mail
6.2.15. Marketing de conteúdo
6.2.16. Mídias sociais
6.2.17. Website
6.2.18. Relações públicas (RP) e assessoria de imprensa
6.2.19. Monitoramento de relações públicas e imprensa
6.2.20. Relações com a mídia
6.2.21. Relações com funcionários
6.2.22. Promoção de vendas
6.2.23. Catálogo ou livro de marca
6.2.24. Materiais de ponto de venda (PDV)
6.2.25. Amostragem de produtos
6.2.26. Amostragem para consumidores
6.2.27. Amostragem para consumidores de atacado e investidores
6.2.28. Feiras Comerciais
6.2.29. Marketing direto
6.2.30. Venda pessoal
6.2.31. Vendas para o varejo
6.2.32. Vendas para serviços de alimentação
6.2.33. Vendas por e-commerce
6.2.34. Vendas para distribuidores
6.2.35. Representantes

6.3. Environmental Social Governance (ESG) ou Sustentabilidade 173

6.4. Assuntos Públicos 175

6.5. Gestão de crises 176

Mesmo que você tenha desenvolvido o melhor produto do mundo, ele não vai se vender sozinho. O marketing faz parte de todos os aspectos da criação e venda de seu produto e você precisará de um plano de marketing sólido para levar seu produto da linha de produção ao prato dos consumidores.

Para começar, é importante entender a diferença entre **objetivo, estratégia e tática**: os objetivos de marketing definem o que você deseja realizar; a estratégia é uma ideia de alto nível de como esses objetivos podem ser alcançados; e táticas são as ações específicas que você pretende executar para implementar essa estratégia. O Ao criar seu plano de marketing, você primeiro desenvolve seus objetivos, depois sua estratégia, e depois suas táticas.

Assim, o primeiro passo na construção do seu plano de marketing é definir suas **metas**. Depois de definir o que você quer que o seu plano realize, é hora de definir a **estratégia**. Isso inclui a realização de uma análise da situação e a definição do posicionamento competitivo e da estratégia da marca. Feito isso, você está pronto para escolher quais **táticas ou ações** específicas (mídias sociais, notas na imprensa, amostragem de produtos etc.) farão a parte promocional do seu pacote de marketing. Por fim, você deve definir os **recursos** para realizar o seu plano.

6.1. Desenvolvendo seu plano de marketing

Esta seção inclui etapas para desenvolver o seu plano de marketing e implementá-lo para vender seu produto no mundo real. As plataformas RD Station e Rockcontent podem te ajudar a estruturar o seu plano e oferecem ferramentas para colocá-lo em prática. Tenha em mente que diferentes empresas poderão tomar decisões diferentes em relação a terceirizar aspectos desse processo. Por exemplo, algumas empresas podem decidir terceirizar seu gerenciamento de mídia social, enquanto outras o fazem internamente. A maioria das empresas terceiriza coisas como logotipo e design de embalagem. Dependendo do seu nível de conforto com a construção da marca, você também pode terceirizar o processo de definição de sua estratégia de marca, embora seja sempre uma boa ideia pensar em todas essas etapas internamente antes de contratar alguém.

É provável que você precise contratar externamente profissionais da indústria criativa para, pelo menos, alguns aspectos do processo de marketing. A questão não é se, mas quando contratar uma agência de criação. Ao tomar essa decisão, há três tipos de suporte que você pode considerar:

Nível 3: serviços *freelance* como 99designs, Upwork, 99Freelas, Workana, Freelancer.com e Fiverr que produzem um produto específico (por exemplo, logotipo, design de embalagem) só uma vez, sem suporte à estratégia de marca. Essa é uma opção de baixo custo e só é recomendada se você tiver uma estratégia de marca definida, com uma visão clara para o resultado final. A qualidade dos resultados pode variar.

Nível 2: uma agência de marketing ajuda a definir a estratégia da marca e fornece alguns serviços, mas não a variedade completa oferecida por uma agência de branding.

Nível 1: uma agência de branding com serviço completo ajuda a criar toda a marca, desde a definição da estratégia até o design de embalagens, site, mídia social, material impresso, vídeos etc. Essa é a opção mais cara, mas o benefício é que não exige coordenação entre diferentes agências e, muitas vezes, pode levar a uma marca mais unificada.

Um passo muito importante ao contratar qualquer serviço de marketing e design é o briefing. Nele você deve incluir todas as informações necessárias para que a agência ou o profissional freelancer tenham condições de desenvolver a sua estratégia, projeto e peças de comunicação da melhor forma possível, alinhado às suas expectativas. O GFI Brasil tem um modelo simplificado que pode guiar o seu briefing. Algo que também ajuda na criação de peças de comunicação alinhadas à sua marca é a definição de uma persona. Ou seja, se a sua empresa fosse uma pessoa, quem ela seria? A RD possui um gerador de personas para te auxiliar nessa tarefa, mas esse é um exercício que também pode ser conduzido pela agência de branding que você contratar.

Luke Raymond, da VMG Creative (agência de criação da Ripple), fez uma apresentação para o GFIdeas sobre como construir uma marca e quando abordar uma agência:

Passo 1: Defina suas metas e objetivos de marketing

O primeiro passo no desenvolvimento da sua estratégia é definir suas metas de marketing, incluindo a criação de reconhecimento e preferência pela marca, indução de testes de produtos, incentivo à repetição de negócios e aumento de vendas. Metas de marketing são de alto nível e defini-las logo no início te ajudará a tomar decisões de marketing melhores quando necessário. Depois de ter as metas estabelecidas, é hora de definir objetivos mensuráveis e com prazo determinado que possam ser usados para avaliar se você alcançou suas metas.

Passo 2: Faça uma análise de situação

Com suas metas e objetivos estabelecidos, você está no caminho de desenvolver sua estratégia de marketing. O próximo passo é realizar uma análise da situação, cujo objetivo é avaliar o estado atual do mercado, incluindo seu tamanho, crescimento projetado e tendências de consumo. Você também deve identificar fatores internos e externos que podem afetar a capacidade da sua empresa de ter sucesso nesse mercado.

Uma boa ferramenta para analisar a situação são os 3sP (pessoa, praça e preço). Em alguns modelos, os 3Ps foram expandidos para 5Ps, para incluir promoção e pessoas. Mais um recurso para a análise da situação é a análise SWOT (*strength, weaknesses, opportunities, threats* do original em inglês) que avalia os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da sua empresa.

O processo de segmentação envolve dividir o mercado em grupos de consumidores que tenham características importantes em comum. Os principais tipos de segmentação de mercado são:

- Demográfico
- Geográfico
- Psicográfico
- Comportamental

Existe uma variedade de ferramentas novas e consolidadas que podem ser usadas para segmentar seu mercado, de entrevistas com consumidores a análise de dados avançada. Você também pode fazer uso de técnicas como traçar o perfil do consumidor e desenvolver uma persona para entender melhor cada um dos segmentos que você identificar.

Passo 3: Defina seu posicionamento competitivo e estratégia de marca

Depois de fazer a análise de situação, seu próximo passo deve ser desenvolver seu posicionamento competitivo e estratégia de marca.

Posicionamento competitivo e segmentação

O posicionamento competitivo define como você diferencia seu produto aos olhos dos consumidores do seu mercado-alvo e deve ser baseado na sua análise de situação. No entanto, há um trabalho adicional que deve ser feito antes de desenvolver seu posicionamento competitivo: segmentar seu mercado e determinar em quais segmentos focar. Para isso, existe o modelo segmentação, targeting, posicionamento, (STP) (veja aqui e aqui) que usa três etapas. Se executadas corretamente, essas etapas permitirão atingir os consumidores mais efetivamente com maior probabilidade de comprar seu produto.

A ideia por trás da segmentação de mercado é que os consumidores respondem melhor à comunicação direcionada do que a mensagens vagas e genéricas. Grupos que têm características em comum como interesses, necessidades ou qualidades provavelmente responderão de maneira semelhante a mensagens de marketing. Identificando quais são os grupos com maior probabilidade de comprar seu produto e desenvolvendo mensagens atraentes para cada um deles individualmente, você aproveitará melhor o dinheiro alocado em marketing para aumentar seu Retorno do investimento em marketing (ROI). Em outras palavras, a segmentação de mercado permite que você personalize suas campanhas de marketing em direção ao seu mercado-alvo de maneira econômica.

Ao segmentar seu mercado, seu objetivo é encontrar um bom equilíbrio entre ser muito amplo e muito específico. Se você concentrar seus esforços em segmentos de consumidor muito pequenos ou muito específicos, poderá estar perdendo mercados inteiros. Por exemplo, se você comercializa seu queijo vegetal exclusivamente para veganos e não consegue atingir pessoas intolerantes a lactose e/ou preocupadas com a saúde, estará limitando drasticamente seu mercado potencial. Por outro lado, se você tentar incluir muitos segmentos ou torná-los muito amplos, estará gastando dinheiro em marketing para pessoas que provavelmente não estão interessadas no seu produto. Para simplificar: se você estiver tentando vender para todos os segmentos, dificilmente atingirá alguém.

Targeting

O processo de *targeting* envolve a avaliação de segmentos de mercado para determinar quais você deseja atingir. Em outras palavras, é a identificação dos segmentos específicos que provavelmente se tornarão seus próximos clientes e onde não focar seus esforços. Os segmentos de mercado devem ser avaliados de acordo com seu potencial de lucratividade, incluindo o tamanho e o crescimento esperado, assim como sua acessibilidade. Por exemplo: os consumidores deste segmento são receptivos a mensagens de marketing? Será necessário um grande investimento financeiro para educar os consumidores desse segmento? Seus concorrentes já estão focando nesse segmento?

Procure obter um relacionamento com a imprensa por meio de uma agência de relações públicas (RP). Elas podem gerar mídia espontânea para a sua empresa e seus produtos, como uma propaganda gratuita para sua marca.

Existem diversas ferramentas que você pode usar para focar anúncios nos segmentos desejados. A maioria das plataformas de mídia social possui funções internas que utilizam dados de usuários e de terceiros para fazer o *targeting* de anúncios. Por exemplo, FacebookAds permite focar anúncios com base em dados demográficos, geográficos, psicográficos e comportamentais. Instagram, LinkedIn, X (ex-Twitter), TikTok e outras plataformas de mídia social oferecem funções semelhantes. Os mecanismos de pesquisa também fornecem opções de *targeting* de anúncios. Por exemplo, Google Ads tem vários recursos desse tipo, incluindo *remarketing*, ou seja, focar em usuários que já interagiram com seus anúncios antes. Quando estiver trabalhando com dados de usuários e terceiros, esteja sempre atento a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Posicionamento

Posicionamento no mercado é a percepção do consumidor de uma marca ou produto em relação aos seus concorrentes. Embora você não possa controlar inteiramente a posição da sua marca, uma vez que ela está nos olhos do consumidor, é possível influenciar a forma como eles percebem seu produto. Esse ato de forjar a imagem da marca ou produto para que os consumidores a percebam de uma certa maneira é chamado de posicionamento. A NMKT possui mais informações sobre como se posicionar no mercado através do marketing.

O posicionamento da sua marca deve ser definido em uma declaração concisa, se possível em uma frase. Existe uma fórmula útil para o desenvolvimento da declaração de posicionamento da sua marca, que é: para X, somos A que faz B, porque C.

X = público-alvo, A = quadro de referência competitivo, B = valor exclusivo que você oferece e C = razões para acreditar. Ou você pode simplificá-lo para: [para o público--alvo], oferecemos [valor único], porque [razões para acreditar].

Para criar um posicionamento atraente e diferenciado, você deve encontrar o cruzamento ideal entre os atributos exclusivos da sua marca e o que é mais importante para os consumidores-alvo. Ao considerar os atributos da sua marca, lembre-se de que existem pontos de paridade e de diferença. Em geral, seu posicionamento, mensagens e marketing devem se concentrar no segundo tipo pois é através deles que seu produto e sua marca vão se diferenciar dos concorrentes.

Na indústria de alimentos, saúde, preço, sabor e conveniência são os principais fatores que os consumidores consideram ao escolher o que comer. Logo, é essencial que sua marca esteja, pelo menos, em paridade com o resto da categoria nesses atributos (veja mais informações sobre o que os consumidores esperam do setor de proteínas alternativas aqui).

No entanto, se você desenvolver um produto que, por exemplo, tenha um gosto significativamente melhor do que a concorrência, o sabor excepcional poderá realmente fazer a diferença. Os pontos de diferença devem estar intimamente associados à sua marca na mente dos consumidores, separando-a dos concorrentes. Uma maneira de testar a “propriedade” do posicionamento é usar o teste de substituição de marca. Se sua marca puder ser substituída por uma concorrente em qualquer tática de marketing (como uma campanha publicitária) e funcionar da mesma forma, o posicionamento não é distinto o suficiente.

Um conceito que está intimamente relacionado ao posicionamento é a proposição de venda exclusiva (também conhecida como proposição de valor exclusiva), que o Entrepreneur define como “o fator apresentado por um vendedor como a razão pela qual um produto ou serviço é diferente e melhor do que o da concorrência”. Ao definir sua proposta de venda exclusiva, pode ser útil pensar em termos de trabalhos a serem feitos. Por exemplo, que trabalho esse produto está fazendo para o consumidor? Ou que problema está resolvendo?

Embora uma proposta de venda exclusiva seja ampla, uma declaração de posicionamento é mais específica, pois comunica a um segmento específico de consumidores os aspectos da proposta de valor que são mais importantes para esse público. Dependendo de quais atributos são mais importantes para os consumidores em cada

mercado-alvo, você pode posicionar seus produtos por atributos, benefícios, ocasiões de uso ou algo mais específico. Como diferentes segmentos de consumidores valorizam coisas distintas, você deve desenvolver mensagens para cada um deles.

O mapeamento competitivo é uma ferramenta útil para representar visualmente o posicionamento da sua marca em relação aos concorrentes, usando um eixo X-Y para fazer essa comparação. Também pode ser usado para mapear o cenário competitivo de uma categoria para determinar os espaços em branco a serem preenchidos pela sua marca. Uma ferramenta semelhante é uma matriz competitiva, que usa uma tabela com marcações para comparar marcas em mais de duas características. Ela é particularmente útil por ter um apelo visual maior, o que chama bastante atenção quando usada no slide 'Concorrência' do seu *pitch deck*.

Estratégia de marca

Depois de desenvolver o posicionamento competitivo, vem o estágio de desenvolvimento da estratégia de marca. Mas primeiro vamos definir o que é uma marca. A maioria das pessoas associa o termo "marca" a coisas como logotipos, fontes, esquemas de cores, nomes de marcas e slogans. Uma marca inclui todas essas coisas, mas vai muito além: abrange toda a experiência que os consumidores e clientes têm com sua empresa e seu produto. Não é uma comunicação de mão única com seu público-alvo, inclui também como ele percebe e interage com você.

Uma estratégia de marca forte o ajudará a criar valor agregado, ou seja, um valor associado através da percepção que o consumidor tem de sua marca. Sua estratégia também pode ser usada internamente para orientar decisões estratégicas de negócios. Por exemplo, a marca da Nude tem tudo a ver com sustentabilidade; portanto, todas as decisões que a empresa toma, de engenharia a mensagens e imagens, precisam levar isso em consideração.

Aqui, vamos abordar os principais tópicos a serem considerados no desenvolvimento da sua estratégia de marca.

Nome

Um aspecto muito importante da definição de sua estratégia de marca é escolher um nome. Tanto o nome da empresa quanto os nomes de produtos e linhas de produtos devem ser selecionados para se alinhar à estratégia geral de marketing.

Igor, uma agência de nomes sediada na Califórnia, usa o seguinte processo para escolher um nome:

- Análise competitiva;
- Posicionamento de marca;
- Desenvolvimento do nome / marca;
- Triagem de marcas registradas e pesquisa de domínio.

Além das etapas acima, o GFI também recomenda o uso de testes de consumidor para determinar como eles respondem ao nome. A Época Negócios possui um artigo com nove dicas para criar um nome de marca.

Criação do logotipo e da arquitetura de marca

Depois de desenvolver a estratégia de marca e escolher um nome, é hora de desenvolver o logotipo e a derivação de peças de comunicação (como cartões de visita, camisetas e papéis timbrados). Um bom logo é fundamental para o lançamento bem-sucedido da marca, por isso recomendamos entrar em contato com um designer gráfico ou empresa de design. Algumas perguntas para pensar enquanto você cria um logotipo:

- *Você quer um logo para o longo prazo. Ele será tão relevante em 10 anos como é hoje?*
- *O simbolismo da cor foi considerado com cuidado?*
- *Você escolheu uma fonte que expressa a personalidade da sua empresa?*
- *O logo funciona em preto e branco? Pode ficar "apagado" em um fundo branco?*
- *Funciona bem tanto em formato digital quanto em impressão?*
- *A arte pode gerar duplo sentido ou associações negativas?*
- *A arte da logo se assemelha a de outra empresa, ainda que de outro segmento?*
- *O logo é facilmente aplicado em diferentes formatos, tamanhos e materiais de comunicação?*

- O logo deve ser criado em um software de vetorização, como o Adobe Illustrator. Peça seu logotipo em três formatos: .EPS (este é o arquivo de origem com a arte vetorizada), .JPG (para uso digital) e .PNG (para uso digital quando for necessário um fundo transparente).

Ao solicitar a elaboração de um logotipo para a agência de design, você deve garantir que o manual de marca, assim como possíveis aplicações em diferentes peças de comunicação, façam parte do pacote. O manual de marca é um documento que explica detalhes como visão geral da marca (história, estratégia, personalidade, mensagem), logo (primária, secundária, ícones, espaço em branco e margem, formas corretas e incorretas de aplicação), cor (primárias e secundárias), tipografia (fontes para títulos e outras variações de texto, inclusive para templates, documentos, mídias sociais, newsletter, site etc.), imagem (fotografias, ilustrações, texturas, background), além das aplicações em peças de comunicação, como já citado.

Passo 4: desenvolva seu mix de marketing

Depois de desenvolver o posicionamento competitivo e estratégia de marca, você deve escolher qual mix de marketing será mais efetivo para atingir seus consumidores-alvo em cada segmento. O mix de marketing refere-se a todas as ferramentas e táticas que uma empresa usa para conseguir a resposta desejada do seu público-alvo. Ele deve ser baseado na sua análise de situação, posicionamento competitivo e estratégia de marca.

Vale à pena conhecer variações como marketing de conteúdo, marketing de vendas, marketing digital e marketing de influência para pensar qual deles mais se adequa à sua necessidade, equipe disponível para colocá-lo em prática e orçamento.

Passo 5: crie seu plano de marketing

Com sua estratégia de marketing definida, é hora de escrever um plano de marketing que especifique como implementá-lo, incluindo as táticas específicas que serão utilizadas. Ele também deve descrever como os recursos serão alocados entre os diferentes elementos do mix – mais especificamente, como você dividirá esses recursos entre os tipos de promoções para criar seu mix promocional. Isso inclui definir um orçamento de marketing e calcular o retorno do investimento (ROI) para todas as atividades identificadas.

6.2. Mix de Marketing

O seu mix de marketing é um componente essencial do plano de marketing e é importante entender como ele se encaixa no restante do processo de marketing. Nesta seção, examinaremos mais detalhadamente os quatro principais componentes do mix de uma empresa: produto, preço, praça e promoção.

Esses 4Ps geralmente representam como fazer a oferta certa para a pessoa certa, no local e hora certos. Elaborando seu mix de forma cuidadosa, você pode ajudar esse cenário ideal a se tornar realidade para atingir seus objetivos.

6.2.1. Produto

Produto é um dos quatro principais aspectos do mix e refere-se ao produto ou serviço que sua empresa oferece aos clientes. A natureza do seu produto terá um impacto enorme na sua estratégia global de marketing.

6.2.2. Preço

Preço é um dos quatro principais aspectos do mix e inclui o custo que os consumidores pagam pelo seu produto, assim como o que os atacadistas, varejistas, operadores de serviços de alimentação e distribuidores, pagam. Seu preço deve estar alinhado com outros aspectos do mix. Por exemplo, se seu produto é uma mercadoria B2B, modelo no qual o cliente final é uma outra empresa, ele precisa ter um preço competitivo – principalmente com produtos similares. Por outro lado, se o seu produto for uma especialidade com forte valor de marca, os consumidores provavelmente estarão dispostos a pagar mais em comparação com outros itens da mesma categoria de produto. Suas estratégias de distribuição e promoção devem levar em consideração essas diferenças na estratégia de produtos e precificação.

"Nós iniciamos a NICE Foods como uma empresa de sorvete vendendo somente a partir de lojistas. O desafio logístico e de expansão somente com venda B2B e as dificuldades foram enormes para uma empresa que iniciou com pouco capital. Na pandemia, tivemos que pivotar nossos produtos e modelo de negócios e, assim, nos transformamos em uma empresa 100% digital, com produtos shelf stable e com foco no B2B. Eu acredito que existem 2 caminhos para iniciar uma empresa de alimentos com poucos recursos. Se você tem um produto de cadeia seca, trabalhar digital, redes sociais, e-commerce próprio e estoque limitado é o caminho para os primeiros meses de operação. Agora, se você tem um produto de cadeia congelada e refrigerada, eu iria pelo caminho do food service. Vai ajudar a ganhar público e espaço enquanto faz um caixa para expansão."

Thiago Lorusso
Co-Founder da Nice Foods

Para garantir que seu produto tenha um preço adequado, você deve utilizar aspectos de todas essas três estratégias de preço mencionadas neste artigo da Brandme. Esse processo pode ajudá-lo a chegar ao preço sugerido pelo fabricante (MSRP), que é o preço pelo qual você deseja que seu produto seja vendido aos consumidores. O seu MSRP deve cobrir o custo dos produtos vendidos (CPV) (incluindo ingredientes, embalagem, mão-de-obra), custos indiretos (fixos e variáveis), uma margem para você e uma para corretores, distribuidores, varejistas e qualquer outro fornecedor ou parceiro de negócios, conforme necessário.

Seja meticuloso na hora de contabilizar todos os custos a serem incluídos nos preços – inclusive promoções comerciais, impostos, viagens etc. Quaisquer despesas operacionais que você não contabilize em seus preços acabarão saindo do seu lucro. Aqui você encontra mais dicas de precificação de produtos.

Lembre-se de que, justamente por ser uma sugestão, os varejistas podem optar por vender seu produto por mais ou menos do que o preço indicado por você. No entanto, existem medidas que podem ser tomadas para garantir que seu produto seja vendido por um preço relativamente igual nos canais de vendas. Faça uma decisão sólida sobre o preço sugerido e se comprometa a aplicá-lo quando for vender seus produtos através dos seus canais diretos. Se você vender seu produto por R$ 3,99 no seu e-commerce enquanto varejistas vendem pelo preço sugerido de R$ 5,99 nos pontos de venda, você pode prejudicar sua relação com eles. Além disso, pode confundir os consumidores sobre o valor do produto e também desencorajá-los a pagar o preço de varejo.

6.2.3. Praça

Praça refere-se não apenas ao local (físico ou digital) onde seus consumidores compram seu produto, mas a toda a cadeia logística de fornecimento que leva seu produto ao consumidor final.

6.2.4. Estratégia de canal

A decisão de mais alto nível que você precisará tomar no que diz respeito a praça é determinar sua estratégia de canal. É ela que determina quais canais de vendas (às vezes chamados de canais de distribuição) você usará para vender seus produtos e quanto do seu volume total de vendas você espera mover por esses canais.

Existem quatro canais de vendas principais na indústria de alimentos – varejo, serviços de alimentação (*food service*), direto ao consumidor (por e-commerce próprio, por exemplo) e empresa a empresa (B2B). Ao determinar sua estratégia de canal, considere os prós e os contras da tabela a seguir, assim como o comportamento dos consumidores em seu mercado-alvo. Onde eles costumam fazer suas compras e onde é mais provável que comprem seu produto? Devido às complexidades de introdução de um produto em um novo canal, os fabricantes costumam achar melhor se concentrar em um setor (por exemplo, serviço de alimentação) ou mesmo em um subsetor (como serviço de alimentação em universidades) no início e só depois expandir para outros setores, se desejado.

6.2.5. Distruibuição

Esta seção refere-se principalmente à distribuição nos canais de vendas de varejo e serviços de alimentação. Se você estiver vendendo diretamente ao consumidor, provavelmente não vai interagir com os parceiros de distribuição descritos aqui. Consulte a seção 6.2.32. Vendas por e-commerce deste manual para obter mais informações sobre esse tipo de distribuição.

Os fabricantes que estão apenas começando podem optar por entregar seus produtos diretamente aos varejistas ou operadores de serviços de alimentação locais. Isso pode ser uma maneira econômica de distribuição local, mas caso você queira que seus produtos sejam disponibilizados em uma área grande, será insuficiente. Em algum momento, você precisará começar a trabalhar com distribuidores.

6.2.6. Distribuidores

O papel dos distribuidores na indústria de alimentos é armazenar mercadorias, receber pedidos e entregar os produtos de vários fabricantes a varejistas e pontos de venda de alimentos onde eles serão vendidos aos consumidores. Distribuidores também costumam ter algumas funções de *merchandising*, como reabastecer e rearranjar as prateleiras, gerenciar materiais nos pontos de venda e monitorar a quantidade e a qualidade do estoque. Eles também simplificam o processo de faturamento para os varejistas, compilando faturas de vários fabricantes. Sem esse serviço, os fabricantes seriam responsáveis por processar pedidos e cobrar cada varejista separadamente, em vez de simplesmente enviar boletos para o número relativamente pequeno de distribuidores com quem trabalham. Da mesma forma, os varejistas teriam que pagar faturas separadas de cada fabricante cujos produtos eles transportam.

De forma geral, os distribuidores prestam serviços valiosos aos fabricantes e varejistas. No entanto, é importante contabilizar os custos associados a esses serviços. De acordo com a Specialty Foods Association, os distribuidores de varejo costumam faturar uma margem de 20% a 30% e os distribuidores de serviços de alimentação de 10% a 12%. Os distribuidores também normalmente esperam vantagens comerciais, como abastecimento gratuito (ou seja, produto sem custo), além de incentivos especiais para posicionamento de produto e atividades promocionais. Esses custos precisam ser contabilizados na demonstração do resultado e devem ser levados em consideração no preço do seu produto.

Existem diversos tipos diferentes de distribuidores, desde os que oferecem produtos em várias categorias e em todas as três zonas de temperatura (ambiente, refrigerada e congelada) aos que se concentram em categorias específicas de alimentos, como hortifruti ou “refeição principal”. Outra distinção é que distribuidores nacionais operam em escala nacional ou até internacional, enquanto distribuidores regionais se concentram em uma região específica ou mesmo em uma única região metropolitana.

Os distribuidores regionais normalmente atendem a supermercados pequenos e independentes devido a seu mínimo de pedidos mais baixo. Pelo mesmo motivo, esses distribuidores geralmente não atendem contas grandes, como redes de lojas naturais ou de supermercados. Outra diferença é se o distribuidor atende ou não ao canal de varejo ou serviços de alimentação.

Entre linha de produto, regionalidade, segmentos atendidos e capacidade de vendas, há muito o que considerar ao selecionar um parceiro de distribuição. Talvez a maneira mais fácil de diminuir as variáveis e decidir qual distribuidor é o melhor para você seja pensar em quais varejistas e operadores de serviços de alimentação você deseja vender seus produtos e determinar quais distribuidores eles usam. Se você deseja vender em lojas independentes, um distribuidor regional pode ser mais adequado.

6.2.7. Promoção

A promoção é um dos quatro aspectos principais do mix de marketing e abrange todas as formas pelas quais uma empresa se comunica com seu público-alvo para atingir seus objetivos de marketing.

O mix promocional (também conhecido como mix de comunicações de marketing) é a combinação de vários elementos de comunicação que uma empresa usa para alcançar seu público-alvo. Dentro de cada um desses elementos promocionais, há uma variedade de táticas específicas de marketing que você pode usar. Os cinco principais elementos promocionais são:

- publicidade
- relações públicas
- promoção de vendas
- marketing direto
- venda pessoal

Como dinheiro para investir em marketing não é infinito, é preciso decidir como dividir esses limitados recursos entre os diversos elementos para criar seu mix promocional. Essa decisão deve ser baseada em seus objetivos promocionais e estratégia geral de marketing.

É importante lembrar que as promoções podem ter como público-alvo tanto consumidores como clientes. O consumidor é a pessoa que consome o seu produto e, dependendo da estratégia do seu canal, pode comprar seu produto em uma loja de varejo, estabelecimento de serviço de alimentos ou por meio de um e-commerce. O cliente (também conhecido como conta ou parceiro atacadista) é uma empresa que compra seu produto por preço de atacado e o revende para obter lucro. Em outras palavras, clientes são empresas na sua cadeia de suprimentos (como por exemplo distribuidores, varejistas e pontos de venda de alimentos).

Alguns tipos de promoções serão mais eficazes para atingir clientes, enquanto outros serão mais efetivos com consumidores. A menos que você esteja usando uma estratégia de canal especificamente direcionada ao consumidor para atingir suas metas, será necessário o uso de vários métodos para alcançar seus consumidores e clientes-alvo. Um exemplo relevante é o marketing de compradores, que envolve conseguir informações sobre como os consumidores compram no varejo para nortear seu plano de marketing e táticas na loja, aumentando assim as vendas para você e seus clientes de varejo.

Nesta seção vamos incluir informações sobre os cinco principais elementos promocionais e canais específicos de cada um deles. Isso não deve ser interpretado como uma lista conclusiva de canais de marketing – destacamos apenas os que podem ser mais interessantes para empreendedores de alimentos. Lembre-se de que nenhuma lista é 100% abrangente, pois as estratégias de marketing são limitadas apenas pela criatividade. Dependendo do nível de complexidade, uma campanha de marketing pode incluir um ou vários canais – é importante sempre considerar o plano como um todo.

6.2.8. Publicidade

A publicidade é uma forma de promoção que envolve pagar espaço para promover seu produto ou marca. Anteriormente, a publicidade era vista como uma abordagem altamente impessoal e massificada. Hoje, a maioria dos métodos de publicidade é altamente segmentada com base em dados de consumidor. De maneira geral, a publicidade pode ser dividida em abordagens tradicionais e digitais.

Modelo	Descrição	Segmentos	Prós	Contras
Varejo	Produtos são vendidos em lojas físicas para serem consumidos em casa.	Mercados de grande e pequeno porte, lojas de produtos naturais e clubes de compra. Aqui os produtos podem levar a marca ou não, a última opção sendo conhecida como rótulo branco ou privado.	• Vendas garantidas e infraestrutura de distribuição estabelecida Acesso à base de consumidores do varejista Oportunidade de construir fidelidade à marca devido à proximidade com os consumidores	• Altos custos comerciais (por exemplo, taxas de colocação e exposição) • Altos custos de marketing (por exemplo, design de embalagem, publicidade, construção de marca, programa de marketing dos distribuidores) • Margens baixas devido à marcação de varejistas, distribuidores e redistribuidores
Serviço de alimentação	Os produtos são servidos em estabelecimentos de serviços de alimentação; inclui todos os “alimentos fora de casa”	Não comercial (instituições como escolas, universidades, empresas e indústria, hospitais, prisões) e comercial (restaurantes, hospitalidade, mercados que servem alimentos preparados).	• Vendas garantidas e infraestrutura de distribuição estabelecida • Acesso à base de consumidores do serviço de alimentação • Custos menores de marketing e comércio em comparação com o varejo	• Margens baixas devido a baixos preços (especialmente em serviços não comerciais de alimentos), marcação por varejistas, distribuidores e redistribuidores • Pouca oportunidade de criar fidelidade à marca, já que a marca geralmente não é voltada para o consumidor (a exceção seria marcas como a Impossible Foods, com destaque em restaurantes, embora isso exija investimento em marketing)
Comércio / Direto ao consumidor (D2C)	Os produtos são vendidos on-line e entregues aos consumidores.	Sites de comércio eletrônico, como Thrive e Amazon; eCommerce próprios, como Miyoko’s Kitchen ou Califia Farms.	• Oportunidade de testar novos produtos antes do lançamento em outros segmentos de mercado • Margens altas devido à falta de intermediários • Oportunidade de criar fidelidade à marca por meio da interação direta com os consumidores • Sem custos comerciais	• Nenhuma infraestrutura de vendas ou distribuição estabelecida (a menos que seja vendida por meio de um site de terceiros) • Nenhum método estabelecido de aquisição de clientes (a menos que seja vendido através de um site de terceiros) • É necessário um alto investimento em marketing para criar uma base de clientes
Business to business (B2B)	Os produtos são vendidos para outras empresas para serem usados como ingredientes em outros produtos.	Venda através de fornecedores B2B ou diretamente a outros fabricantes.	• Custos de marketing e comércio muito baixos • São necessários menos clientes, uma vez que o volume de compra geralmente é alto	• Nenhum método estabelecido de aquisição de clientes (a menos que venda de produtos através de um fornecedor existente) • Nenhuma infraestrutura de vendas ou distribuição estabelecida (a menos que venda de produtos através de um fornecedor existente) • Se o produto é uma mercadoria, as margens serão baixas e a concorrência será alta

Fonte: Apresentação ‘**Modelos de Negócios de Alimentos e Estratégias de Canais**’ feita por David Benzaquen, da PlantBased Solutions para a comunidade GFIdeas em dezembro de 2017.

6.2.9. Publicidade tradicional

Os canais de publicidade tradicionais incluem transmissão (TV, rádio, cinema), impressos (jornais, revistas, publicações do setor) e espaços públicos (outdoors, pôsteres). Hoje em dia, poucas empresas de alimentos em estágio inicial optam por dedicar recursos significativos aos canais de publicidade tradicionais, já que a publicidade digital simplesmente traz mais lucro pelo investimento no que diz respeito a atingir o público-alvo desejado.

6.2.10. Publicidade digital

A publicidade digital inclui todas as formas de publicidade na internet. Ela é altamente segmentada, o que significa que você pode escolher, com um alto grau de especificidade, quais tipos de usuários verão seus anúncios com base em quem você acha que comprará seu produto.

Aqui descrevemos alguns canais de publicidade digital diferentes, incluindo otimização de mecanismos de pesquisa, marketing de mecanismos de pesquisa, publicidade gráfica, marketing por e-mail, marketing de conteúdo, mídia social e site.

6.2.11. Otimização para Mecanismos de Busca (SEO)

Ao usar um mecanismo de pesquisa como Google, Yahoo e Bing, você verá dois tipos de resultados: resultados orgânicos (não pagos) e anúncios patrocinados que aparecem na parte superior dos resultados de pesquisa. Mecanismo de otimização de busca (SEO) é o método usado para obter um posicionamento alto nos resultados da pesquisa orgânica. Se o link do seu site estiver no topo da lista de resultados de pesquisa orgânica para palavras-chave associadas ao seu produto, você receberá uma quantidade maior de visitantes não pagos por meio da pesquisa. Esse tipo de tráfego orgânico é considerado altamente valioso, pois é mais provável que a pessoa pesquisando suas palavras-chave esteja interessada no seu produto.

6.2.12. Marketing nos mecanismos de pesquisa (SEM)

Ao contrário do SEO, que envolve otimização para chegar ao topo dos resultados de pesquisa organicamente, o SEM (search engine marketing) é o processo de compra dos anúncios que aparecem na parte superior dos resultados de pesquisa. A plataforma de pesquisa paga mais usada é o Google Ads (anteriormente Google Adwords), que serve para veicular anúncios nos resultados de pesquisa do Google. Você pode conferir dicas de como usar melhor o GoogleAds aqui. O tráfego pago também é considerado valioso pois é provável que a pessoa pesquisando os termos de busca desejados esteja mais à frente no processo de compras.

6.2.13. Publicidade de display

A publicidade de display é outra forma paga de publicidade que aparece na web e nas plataformas móveis. Os anúncios existem em muitos formatos diferentes – texto, imagem, animação, vídeo, áudio e muito mais. O principal objetivo desse tipo de publicidade é mostrar anúncios e mensagens gerais da marca para os visitantes do site e assim aumentar a presença online da marca. Esse tipo de publicidade também pode ser usada para atrair os consumidores para a loja e até destacar varejistas específicos onde seu produto está disponível ou ser segmentado geograficamente com base na disponibilidade regional. Adicionar um cupom digital a um anúncio é outra maneira de ajudar os consumidores a comprar.
Os anúncios do Facebook, Instagram X (ex-Twitter) e Google representam uma parcela significativa de todos os anúncios de display online. O Google Ads oferece mais informações sobre o tema.

6.2.14. Marketing por e-mail

O marketing por e-mail é o ato de enviar e-mails, normalmente para grupos de pessoas, com fins comerciais. Em seu sentido mais amplo, todo e-mail enviado a um cliente em potencial ou atual é considerado marketing por e-mail: a mensagem tem como objetivo gerar confiança, promover uma compra, compartilhar serviços de terceiros, etc. A mensagem geralmente contém anúncios, solicitações de negócios, solicitação de vendas ou doações e visa criar fidelidade, confiança ou reconhecimento da marca. Os endereços de e-mail são frequentemente adquiridos através do seu site, em eventos e/ou através do marketing de conteúdo. O site ResultadosDigitais possui um guia completo para marketing por e-mail. Você pode utilizar plataformas como o Mailchimp para produzir e disparar as suas campanhas.

6.2.15. Marketing de conteúdo

O marketing de conteúdo é uma abordagem estratégica focada na criação e distribuição de conteúdo relevante e consistente para atrair e reter um público claramente definido e, assim, impulsionar a ação lucrativa do cliente. O conteúdo não promove explicitamente uma marca, mas visa estimular o interesse em seus produtos ou serviços, gerar valor e confiança e criar uma comunidade de seguidores. Esse conteúdo inclui postagens em blogs, vídeos, podcasts, e-books e mídias sociais (consulte a seção abaixo). O site ResultadosDigitais também possui um guia para marketing de conteúdo.

6.2.16. Mídias sociais

As plataformas sociais possibilitaram o surgimento de abordagens novas e criativas que permitem que as marcas interajam diretamente com sua base de consumidores e promovam sua "personalidade" corporativa em tempo real na esfera pública. Essas tecnologias oferecem ferramentas para receber feedback imediato sobre mensagens e produtos, entrar em contato com apoiadores iniciais e influenciadores (*creators*) e ainda aprender mais sobre as motivações e hábitos de compra de seus principais clientes. Idealmente, as mídias sociais da sua empresa estão perfeitamente integradas com a sua abordagem de marketing, incluindo relações com a mídia, relações públicas, atendimento ao cliente e muito mais.

Para determinar seu tom e quais plataformas de mídia social escolher, considere a demografia e os interesses do seu consumidor-alvo. Você pode usar conjuntos de dados demográficos nas mídias sociais para explorar onde seus clientes passam seu tempo on-line. Depois de identificar seu meio ideal, é seu trabalho gerar conteúdo que não apenas comunique o espírito da sua marca, mas também fale com seus clientes e reflita a história e os desejos deles. Ao criar e/ou selecionar conteúdo para mídias sociais, seu objetivo principal deve ser esclarecer a finalidade do conteúdo para o consumidor e não para você mesmo.

Ao considerar esse primeiro princípio, sua ofensiva de marketing nas mídias sociais pode incluir criar embaixadores da marca, que vão romove-la por você e ampliar seus esforços promocionais. Isso vai fazer com que os apoiadores online se sintam parte da missão da sua marca. Você pode oferecer também recompensas a essa fidelidade como descontos, brindes e acesso prioritário a produtos e notícias da empresa.

Para analisar o público da sua empresa, leve em consideração as seguintes cinco características:

- eles devem ser distintos de alguma forma (um grupo de indivíduos reconhecível)
- eles devem ser homogêneos (ter características em comum)
- eles devem ser importantes (podem impactar sua empresa, marca ou produto de forma significativa)
- eles devem ser grandes o suficiente para ter importância estratégica
- eles devem ser acessíveis (ou seja, um grupo com quem você possa interagir e se comunicar)
- eles devem ter vos antes do lançamento.

Você não precisa restringir sua presença on-line aos seus próprios canais: também é possível firmar parcerias com influenciadores que seus clientes já sigam e confiem, aumentando assim seu alcance e credibilidade. Além disso, muitos jornalistas recorrem às mídias sociais para acompanhar as últimas notícias e encontrar histórias únicas. Envolver-se diretamente com o trabalho deles em sua plataforma preferida é uma maneira de baixo custo e alto valor para cultivar relacionamentos com a mídia e que pode levar à colocação de matérias sobre sua marca nos principais meios de comunicação.

6.2.17. Website

Antes de criar um site, é importante considerar o objetivo pretendido. Quando você cria seu site pela primeira vez como uma startup iniciante, o objetivo pode ser simplesmente representar profissionalmente sua marca para atingir públicos específicos como consumidores, clientes atacadistas ou investidores. Nesse caso, uma simples *landing page* e um campo de contato podem ser suficientes – você sempre pode criar recursos adicionais depois. A RD tem um criador de landing page para te auxiliar, caso você não possa contar com uma equipe de criação.

Dependendo do seu orçamento e estratégia geral, seu site também pode atender a propósitos diferentes, como vender produtos. Depois de decidir o que quer que ele faça, você deve criar um site que seja otimizado de acordo com os seus propósitos (por exemplo, um site de comércio eletrônico deve ter funcionalidades para comprar um produto ou adicionar um produto ao carrinho).

Se você quiser se aprofundar ainda mais, pode ser uma boa opção contratar um designer de UI/UX para criar um site personalizado. Web designers e agências de marketing podem ser encontrados em sua rede pessoal, em pesquisas online e em serviços freelance já mencionados anteriormente.

Depois que tudo estiver on-line e funcionando, você deve usar ferramentas como o Google Analytics para entender quem está visitando o site, como os usuários estão o encontrando, qual conteúdo é mais importante para eles e muito mais. O Google Analytics é uma ferramenta importante para segmentar seu mercado pois oferece informações demográficas e psicográficas sobre os usuários do site. O site EcommerceNaPratica possui um guia para começar a usar o Google Analytics.

6.2.18. Relações públicas (RP) e assessoria de imprensa

Para entender como as relações públicas se encaixam no restante do seu mix promocional, é preciso entender a diferença entre mídia paga, orgânica e própria:

Mídia paga inclui anúncios pagos como marketing de mecanismos de pesquisa, postagens pagas em mídias sociais e *branded content* (conteúdos patrocinados em sites de notícias).

Mídia própria inclui conteúdo original criado nos canais que sua empresa controla, como seu site, newsletter ou canais de mídia social. As empresas costumam usar o marketing de conteúdo para criar conteúdo de mídia próprio como artigos, livros eletrônicos e vídeos.

Mídia orgânica inclui conteúdo e conversa criados voluntariamente por terceiros. Exemplos desse tipo de mídia são: críticas, depoimentos, engajamento nas mídias sociais (por exemplo, curtidas, compartilhamentos, menções, retweets), cobertura da mídia e propaganda boca a boca.

Mídias próprias, pagas e orgânicas podem ser combinadas para criar melhores resultados. Por exemplo, você pode escrever uma postagem de blog (própria), compartilhá-la no Facebook para gerar engajamento (orgânica) e torná-la uma postagem patrocinada para aumentar seu alcance (paga).

Um consumidor descontente não é um público. Um consumidor descontente que deixa muitas outras pessoas insatisfeitas com a sua empresa passa a ser um público.

Uma maneira de definir relações públicas e assessoria de imprensa é como sendo a prática de monitorar e gerenciar a mídia orgânica. Em outras palavras, é uma forma de promoção que gerencia a disseminação de informações entre uma organização e o público. Sua estratégia deve ter como objetivo identificar como os principais interessados se sentem em relação à marca/produto e influenciá-los de forma positiva.

E por que isso é importante? Por um lado, os consumidores percebem a mídia orgânica como a forma mais autêntica de marketing. Assim, essa é uma ferramenta poderosa para criar confiança e credibilidade entre consumidores e outros públicos-chave. Depoimentos, cobertura da mídia e recomendações boca a boca são formas influentes de validação social que podem ajudar os consumidores a avançarem no funil de vendas. Devido à onipresença das mídias sociais em nossa sociedade, a mídia orgânica é uma maneira importante de expandir seu alcance e reconhecimento

da marca. Também pode levar a melhores taxas de conversão e ROI em comparação com formas de marketing pagas. Vale a pena lembrar também que um mau gerenciamento de relações públicas e imprensa pode ter efeitos negativos sobre a sua empresa.

Por todos esses motivos, é fundamental dedicar tempo e recursos ao desenvolvimento de uma estratégia de relações públicas e/ou imprensa, que deve ser descrita em seu plano de marketing. Você também deve desenvolver um plano estratégico para cada campanha que planeja implementar, incluindo como o sucesso da campanha será avaliado.

Pode parecer abstrato e ser um pouco assustador pensar no relacionamento da sua empresa com o público em geral. Assim como é necessário segmentar seu mercado, você deve segmentar o público geral em grupos menores de público ou de partes interessadas. Os consumidores são apenas um dos muitos "públicos" (ou seja, grupos de pessoas) a serem considerados. Outros públicos podem incluir investidores, varejistas, operadores de serviços de alimentação e a mídia. Identificar seus públicos será útil na hora de adaptar sua mensagem para que ressoe com cada um deles.

Observe que as mídias sociais são consideradas tanto uma forma de publicidade digital quanto de relações públicas devido aos seus componentes de mídia paga e orgânica, conforme visto na seção 6.2.16. Mídias sociais deste manual.

6.2.19. Monitoramento de relações públicas e imprensa

Você deve fazer o monitoramento e avaliação de todos os tipos de relações públicas. O que está sendo dito sobre você nas mídias sociais, nas notícias e em outros meios serve a vários propósitos – incluindo fornecer informações sobre os tipos de mensagens e conteúdo que melhor se adaptam ao seu público-alvo, obter feedback do consumidor sobre seu produto e marca para nortear o desenvolvimento futuro do produto e manter-se atualizado sobre questões que, se não forem resolvidas, podem se transformar em crises de imagem.

Existem várias métricas que você pode usar para o monitoramento de RP e Imprensa. O site da Cortex lista algumas delas aqui. O mais indicado é contratar uma assessoria de imprensa ou agência de RP que disponibilize, no mínimo, um clipping semanal e um relatório mensal com todas as notícias e publicações que saíram na mídia. Nesse relatório você receberá informações quanto ao valor editorial de cada notícia, se a abordagem foi positiva, negativa ou neutra, relevância dos veículos de comunicação, dentre outros.

No entanto, lembre-se que nem sempre mais é melhor. Por exemplo, se uma publicação de mídia social gera muito engajamento, mas o conteúdo das reações ou comentários é negativo, você precisa entender o que está deixando as pessoas insatisfeitas para poder tomar medidas e corrigir a situação. Portanto, é preciso usar métricas qualitativas em conjunto com as quantitativas. Por exemplo, avaliar e entender os sentimentos em relação à marca: as atitudes, emoções e opiniões expressas pelo seu público-alvo. A escuta social envolve o monitoramento de conversas online para entender o que os consumidores e outros públicos estão dizendo sobre sua marca. O Google Alerts é gratuito então você deve, no mínimo, configurar alertas para o nome da sua empresa (incluindo erros ortográficos e abreviações comuns), seus principais concorrentes e palavras-chave que descrevem seu mercado. Feito isso, você pode analisar quais ferramentas pagas adicionais podem ser úteis para o monitoramento de relações públicas.

6.2.20. Relações com a mídia

Outro tipo de RP são as relações com a mídia, que envolvem atividades como redação de notícias, construção de relacionamentos, apresentação de histórias, entrevistas com jornalistas e participação em eventos que normalmente geram cobertura de notícias, como competições de *pitch*, congressos e feiras. Por ser uma forma de mídia orgânica, a cobertura da imprensa é importante para te colocar no radar dos consumidores e conquistar a confiança deles, além de mostrar tração às principais partes interessadas, como investidores. O GFI também possui experiência em estratégia de relações públicas e pode ajudá-lo a pensar em sua abordagem.

Você pode contratar uma assessoria de imprensa ou uma agência de RP para criar relacionamento com a mídia e enviar sugestões de pauta para jornalistas, a fim de estimular matérias, reportagens e notas sobre a sua empresa sem que você precise pagar por esse conteúdo (mídia espontânea e orgânica ao invés de *branded content*).

É possível usar métricas para fazer um monitoramento contínuo de RP, como fazer escuta social ou avaliar o sucesso de campanhas de marketing específicas. O site knewin oferece informações sobre como você pode usar as métricas para medir o ROI nas atividades de RP. Para obter mais informações, consulte as dicas da *Brandwatch* para medir mídias próprias, recebidas e pagas.

6.2.21. Relações com funcionários

Relações com funcionários diz respeito à relação entre uma empresa e as pessoas que ali trabalham. Manter uma comunicação aberta e honesta com os funcionários é fundamental para garantir a felicidade, a retenção e o desempenho máximo da equipe. No entanto, as relações com funcionários não se limitam a garantir que tudo corra bem internamente. É também uma ferramenta poderosa para alcançar públicos-alvo por meio de seus funcionários. Ao treiná-los para serem embaixadores da sua marca, você ajuda a fortalecer a percepção do consumidor sobre ela e evita problemas de atendimento que podem potencialmente afastar clientes.

6.2.22. Promoção de vendas

Uma promoção de vendas é a ação de promover um produto por um período limitado de tempo. Embora normalmente seja direcionada aos consumidores, também pode ser utilizada para motivar seus parceiros de varejo, serviços de alimentação e distribuição a comprar e vender seus produtos.

As promoções ao consumidor incluem de preços (também conhecidas como descontos), cupons, brindes, amostras, concursos, sorteios, reembolsos em dinheiro, incentivos de fidelidade e materiais de ponto de venda (PDV).

As promoções comerciais incluem descontos, publicidade cooperativa, treinamento da força de vendas e mercadorias gratuitas (também conhecidas como abastecimento gratuito). Elas podem ser introdutórias (para gerar interesse em um novo produto), recorrentes (para estimular o mercado regularmente) ou vinculadas a uma atividade específica (para incentivar a atividade em questão).

No varejo, promoções comerciais – como descontos em publicidade cooperativa, demonstrações e amostras nas lojas, promoções para consumidores, cupons e materiais de PDV – são frequentemente esperadas pelos compradores. A maioria dos varejistas também cobra algum tipo de taxa de introdução de produto ou de colocação recorrente quando os fabricantes de alimentos querem colocar produtos em suas prateleiras. Esses custos geralmente são chamadas de taxas de colocação e podem vir na forma de reposição gratuita (quantidade específica de produto sem custo), incentivo financeiro (pagamento para tirar outros produtos da prateleira e colocar o seu no lugar), condições favoráveis de pagamento ou subsídios de compra.

Muitas redes de varejo de alimentos usam diagramas de colocação em prateleiras (geralmente chamados de planogramas) para alocar espaço nas prateleiras dentro das categorias de produtos. As grandes marcas geralmente pagam pelo espaço de prateleira com mais destaque ao nível dos olhos, enquanto marcas próprias da loja

também são frequentemente destacadas, deixando para as marcas mais baratas e mais recentes o espaço mais alto, mais baixo ou mais escondido. Geralmente, não há taxas de colocação ao vender para clientes de serviços de alimentação.

É recomendado desenvolver uma variedade de materiais de vendas, tanto impressos quanto digitais, para apresentar sua marca aos clientes atacadistas (por exemplo, varejistas, distribuidores) e, em alguns casos, consumidores. É importante que seus materiais de vendas pareçam profissionais e tenham um reflexo positivo em sua marca. Portanto, recomendamos a contratação de um fotógrafo profissional para tirar fotos de alta qualidade do seu produto, bem como a contratação de um designer gráfico para projetar os materiais. O Shelf Life publicou uma visão geral dos materiais de vendas, incluindo alguns que abordaremos nos próximos parágrafos: folha de vendas, catálogo ou livro da marca, materiais de ponto de venda e pacotes de amostras.

6.2.23. Catálogo ou livro de marca
O público-alvo do seu catálogo será o comprador (e não o consumidor) e fornece uma visão mais aprofundada da sua marca. Nem toda empresa possui um catálogo em tamanho real – às vezes, as empresas usam formatos alternativos, como cartões com diversas dobras, que podem ser facilmente distribuídos em feiras ou outros eventos.

6.2.24. Materiais de ponto de venda (PDV)
Os materiais no ponto de venda são distribuídos ou exibidos onde o consumidor adquire o produto (geralmente na loja). Esses materiais podem incluir sinalização, placas, etiquetas ou mostradores, que são *displays* com duas funções: estocar seu produto e servir como um anúncio de destaque na loja para os consumidores. Os materiais de PDV são mais comumente usados no varejo, mas também podem ser usados nos serviços de alimentação. Por exemplo, quando for fazer uma degustação do seu produto em loja, como um hambúrguer, coloque palitos com uma bandeirinha da marca para identificá-los ao consumidor.

6.2.25. Amostragem de produtos

A amostragem de produtos é um tipo importante de promoção de vendas, não apenas para gerar vendas ao consumidor, mas também para conquistar novos clientes como varejistas, operadores de serviços de alimentação e distribuidores, além de garantir investimentos. Também é uma ferramenta útil para conseguir feedback do consumidor que você pode usar no desenvolvimento do produto.

Por todos esses motivos, você deve ter um orçamento de amostragem substancial em seu plano de marketing, mesmo que pareça caro. Não se esqueça de sempre usar boas práticas de segurança de alimentos ao distribuir amostras dos seus produtos. Erros de segurança de alimentos, como tocar um produto com as próprias mãos ou um controle inadequado da temperatura, podem facilmente afastar os consumidores ou atrapalhar uma reunião produtiva de vendas com um comprador.

6.2.26. Amostragem para consumidores

Existem alguns tipos diferentes de estratégias de amostragem de produtos para consumidores. Tradicionalmente, a amostragem presencial é o método mais usado pela indústria de alimentos. As oportunidades para esse tipo incluem amostragem na loja, eventos como festivais gastronômicos e doação de produtos a grupos ou organizações que representam seus consumidores-alvo. Uma vantagem da amostragem presencial é que ela pode ser realizada em lugares onde os consumidores já compram seu produto. Tenha em mente que, se você estiver distribuindo amostras em loja, o varejista pode exigir que você o faça através de uma agência de amostragem terceirizada, em vez de usar sua própria equipe. Nesses casos, é especialmente importante dar orientações claras por escrito sobre como cozinhar e servir o produto para evitar inconsistências na preparação e ajudar a garantir uma experiência melhor para o consumidor.

Independente de qual estratégia você utilize, peça feedback aos consumidores sempre que estiver distribuindo produtos. Perguntas simples como “O que você achou?” ou “Você gostou?” normalmente levam a respostas úteis. Você também pode fazer perguntas mais específicas, como “O que você achou da textura?” ou “É muito salgado?” se quiser se aprofundar em características específicas. O feedback obtido deve ser usado para aprimorar o desenvolvimento do seu produto.

Você pode até testar versões diferentes do produto para responder a questões como “Substituir o ingrediente X por uma alternativa mais barata realmente faz diferença no sabor?” ou “A etapa de processamento do X leva a uma melhor textura?”. Esse feedback é uma ótima maneira de preparar seu produto para o mercado em um curto período de tempo.

Outra forma de amostragem é fazer parcerias com restaurantes e empresas que fazem comidas prontas. Dessa forma, de acordo com a parceria, é possível não só fornecer diferentes produtos para variar o portfólio das empresas (e o seu!), como também conseguir feedbacks para saber o que acham dos seus produtos ou ingredientes.

6.2.27. Amostragem para consumidores de atacado e investidores

É importante sempre levar amostras para as reuniões de vendas com varejistas, operadores de serviços de alimentação, distribuidores, investidores ou outros parceiros de negócios. Se essas reuniões forem online, você deve enviar as amostras antes da reunião – e sempre que o fizer, inclua também no pacote um conjunto de outros materiais de venda, o chamado pacote de amostras. Além de incluir sua folha de vendas, você também pode incluir um catálogo, informações sobre manuseio, uma folha com explicações sobre o produto e informações sobre como exibi-lo. Além dessas oportunidades de mostrar seu produto, outra opção de amostragem B2B é conseguir um estande em uma feira comercial.

6.2.28. Feiras Comerciais

As feiras (também conhecidas como exposições) reúnem praticamente todos os participantes da indústria de alimentos: desde fabricantes de alimentos como você, a compradores, investidores, corretores, distribuidores, desenvolvedores de produtos, fornecedores de ingredientes, investidores e quem mais você conseguir imaginar. Expor em feiras comerciais é uma oportunidade inestimável para conhecer esses principais *players*, colocar seu produto na frente deles, formar parcerias e impulsionar as vendas. Também pode ajudar a criar um burburinho em torno de seus produtos, especialmente se você ganhar um prêmio ou competição de *pitch* durante o evento. Outro benefício é que a maioria das feiras oferece sessões educacionais com os principais participantes do setor, como palestrantes.

As feiras são caras e os custos podem aumentar rapidamente considerando a taxa da feira em si, o design do estande, as amostras dos produtos, os materiais impressos, as viagens e muito mais. Ao decidir participar de uma feira, é importante avaliar cuidadosamente os custos *versus* os possíveis benefícios. Você pode não recuperar seus custos imediatamente, mas lembre-se de que uma única conexão importante pode fazer com que todo o evento valha a longo prazo.

Ao escolher de qual evento participar, você deve considerar seus objetivos para a feira e como o público desse evento se alinha com esses objetivos. Em outras palavras, o fator decisivo de seleção deve ser o mercado que procura atingir. Se você tem como alvo restaurantes e serviços de alimentação, a Fispal Foodservice é fundamental. Outra feira muito conhecida do setor no Brasil é a Naturaltech, que reúne muitas empresas de alimentação saudável e foodtechs. A Plant Based Tech/New Meat é uma feira focada no setor de proteínas alternativas. Aqui você encontra uma lista de outras feiras no setor de alimentos no Brasil.

6.2.29. Marketing direto

O marketing direto é um tipo de promoção que envolve a comunicação com os consumidores diretamente por correio, e-mail ou telefone. Essa forma de marketing é frequentemente usada para enviar cupons e outros materiais de promoção de vendas diretamente aos consumidores.

6.2.30. Venda pessoal

Venda pessoal é um tipo de promoção na qual um vendedor aborda ativamente os clientes para realizar vendas que, de outra forma, não seriam realizadas. Para startups iniciantes, geralmente é o fundador que assume essa função de vendedor embora, à medida que sua empresa cresce, faz sentido contratar uma equipe de vendas ou vendedores internos adicionais. Em comparação com alguns dos outros tipos de promoção, a venda pessoal consome muito tempo e recursos, pois envolve a pesquisa de clientes em potencial (ou seja, potenciais compradores), investimento em relacionamentos individuais com os compradores, fazer apresentações de vendas virtualmente ou ao vivo e um acompanhamento conforme necessário para fechar a venda e continuar o relacionamento.

“Na Good Catch, quando quisemos dar destaque aos nossos produtos de atum pela primeira vez, não conseguimos um estande. Em vez disso, alugamos um Airbnb perto das feiras (no nosso caso, Natural Products Expo West e Fancy Foods Winter Show) e selecionamos convidados para degustações privadas. Isso nos deu tempo para conversas particulares individualizadas e permitiu com que os convidados se concentrassem apenas em nossos produtos. Tivemos um enorme sucesso ao fazer isso e planejamos fazê-lo de tempos em tempos como forma de pré-lançamento de novos produtos (compradores adoram ter um olhar privilegiado). Todo esse plano nos custou cerca de um quinto em comparação com ter um estande e os resultados foram excelentes. Mas se assegure de que o lugar que você alugou está a uma curta distância a pé do evento ou ninguém aparecerá”.

Chris Kerr
Co-Founder da Good Catch Foods

Por ser caro, esse tipo de venda não é comumente usado para vender produtos aos consumidores. No entanto, a venda pessoal é uma ferramenta essencial para alcançar clientes de grande volume como varejistas, pontos de venda de alimentos e distribuidores pois o retorno do investimento pode valer a pena.

Aqui, vamos discutir algumas considerações sobre vendas pessoais nos canais de varejo, serviços de alimentação e e-commerce.

6.2.31. Vendas para o varejo

Antes de prosseguir, vamos definir outro termo a partir deste glossário da Shelf Life. Um comprador é um representante de um cliente atacadista (por exemplo, varejista, operador de serviços de alimentação, distribuidor) responsável pela compra dentro de uma categoria de produto específica. Os compradores podem ser classificados por seu canal de vendas – por exemplo, um comprador dentro do varejo será chamado de comprador de varejo. Os varejistas normalmente têm compradores ou equipes individuais focados em categorias de alimentos específicas, como laticínios, ovos, alimentos para animais de estimação, etc. Os varejistas gerenciam cada categoria como sua própria unidade de negócios, buscando maximizar o lucro dessa categoria, encontrando a combinação ideal de produtos e a colocação certa deles. A maioria das lojas tem uma meta específica de rotatividade (quantidade de cada produto vendido por loja, diariamente ou semanalmente) por categoria.

As grandes redes de varejo costumam ter períodos de revisão de categoria (uma ou duas vezes por ano), que é quando a categoria é avaliada e o mix de produtos e estratégias de posicionamento são ajustados. É importante descobrir quando os varejistas para os quais você deseja vender fazem suas análises de categoria. Se você perder a revisão, poderá ter que esperar meses antes de ter outra chance de colocar seu produto nas prateleiras. Os varejistas menores geralmente são mais flexíveis e podem até trabalhar sem revisões de categoria agendadas.

Antes de entrar em contato com um potencial comprador de varejo, é importante fazer sua lição de casa: você deve pesquisar a empresa e as pessoas que são compradores de varejo para a sua categoria. Algumas perguntas a fazer incluem: quem são seus distribuidores? Quais são os requisitos de volume de vendas? Quem são seus concorrentes e o que os diferencia? Você também deve visitar as lojas para entender quais produtos eles oferecem em sua categoria e como o seu produto preencheria uma lacuna nessa categoria. Você também deve

ter certeza de que sabe as respostas para as perguntas mais comuns que os compradores fazem sobre produtos. Por exemplo, qual é o preço de atacado, o preço sugerido e a margem de lucro bruto? Qual é o prazo de validade? Qual é o seu histórico de vendas em outras lojas? Quantas unidades prevê que serão vendidas por semana?

O trabalho do comprador de varejo é encontrar produtos que levem a um aumento nas vendas da categoria como um todo. Se o seu produto fornecer apenas vendas de produtos competitivos, isso não ajudará o comprador a atingir sua meta de aumentar as vendas por categoria. Assim, quando você se reunir com o possível comprador, é seu dever convencê-lo de que seu produto aumentará as vendas totais da categoria. Existem três maneiras principais de fazer isso: (I) atrair novos compradores para a categoria, (II) convencer os compradores da categoria a comprar mais ou (III) aumentar o valor médio dos produtos da categoria. Você deve preparar um *pitch* de vendas para esta reunião (lembre-se que este não é o mesmo usado para investidores).

Se o comprador se impressionar com seu *pitch* e seu produto, as negociações vão avançar. Os varejistas geralmente solicitam promoções comerciais como descontos, exclusividade e taxas de colocação, que normalmente são negociáveis. Depois de fazer um acordo bem-sucedido e conseguir espaço na prateleira, é necessário garantir que o produto permaneça lá. Se o seu produto não estiver vendendo o suficiente para atender às expectativas do varejista, ele provavelmente vai remover seu produto para abrir espaço para outro. Você precisa ter um plano de marketing forte para garantir que seu produto tenha uma rotação pelo menos tão rápida quanto a dos outros produtos da categoria. Esses dados podem ser obtidos pela Nielsen, IRI ou SPINs. Se você perceber que não está vendendo tão rápido quanto necessário, pode aumentar as táticas focadas no consumo em seu plano de marketing.

Outro risco é que seu produto venda muito bem e você não consiga acompanhar a reposição de estoque. É provável que essa situação também resulte na queda do seu produto, pois o espaço vazio na prateleira significa perda de vendas para o varejista. Antes mesmo de abordar um comprador de varejo, verifique se você tem uma previsão sólida de vendas e capacidade de produção suficiente para atender à demanda prevista.

A maioria dos grandes varejistas divulga informações em seu site para possíveis fornecedores. Garanta que essas informações foram checadas e revisadas antes de abordar o revendedor e siga todos os procedimentos necessários. O GFI tem uma seção específica em seu site com informações sobre o varejo que podem ajudar você nessa jornada.

6.2.32. Vendas para serviços de alimentação

Antes de entrarmos nas vendas para serviços de alimentação, vamos examinar a estrutura dessa indústria. De maneira geral, esse setor é dividido em dois: comercial e não comercial.

O serviço de **alimentação comercial** inclui empreendimentos com fins lucrativos, como restaurantes (serviço completo e limitado), negócios e indústria (como cafés corporativos), viagens e lazer (como resorts e navios de cruzeiro) e também serviço de varejo de alimentos, o que inclui restaurantes ou alimentos preparados em balcões de supermercados, lojas de conveniência e outros varejistas.

O serviço de **alimentação não comercial** inclui locais onde a comida é servida como uma função secundária de uma organização e inclui escolas, faculdades e universidades, serviços de saúde (como hospitais e unidades de cuidados prolongados), prisões e forças armadas.

Agora sim, vamos falar de vendas. O processo de venda pessoal em serviços de alimentação é semelhante ao varejo: comece fazendo sua pesquisa sobre o potencial comprador. Estude o cardápio e venha preparado com ideias de como seu produto pode se encaixar nele. Se a conta for um restaurante independente, você deve agendar uma reunião com o chef ou gerente. Esteja preparado para discutir o produto, preço, pedido, entrega e outras logísticas. Como sempre, não se esqueça de trazer amostras de produtos. Se o comprador for uma conta maior, como uma cadeia de restaurantes, estádio, resort ou linha de cruzeiro, você deve descobrir quem é o comprador de alimentos e bebidas responsável e agendar uma reunião diretamente com essa pessoa.

Se a conta for um local não comercial, descubra quem gerencia as operações nessa instituição. Os estabelecimentos não comerciais de serviços de alimentação podem ser operados de forma independente (denominados como auto-operados ou auto-op) ou operados por uma empresa terceirizada de gerenciamento de serviços de alimentos. Se uma dessas empresas de gerenciamento é responsável pelas operações, você deve seguir os procedimentos para agendar uma reunião de apresentação do seu produto.

Se você tem capacidade e demanda de produção, a parceria com uma empresa de gerenciamento de serviços de alimentos pode ser uma ótima maneira de expandir seu alcance dentro do segmento. Por exemplo, a parceria entre a Just (anteriormente Hampton Creek) e a Compass em 2015 permitiu à empresa entrar em lanchonetes, restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação em todo o país. Na época, o diretor Josh Tetrick chamou a Compass de “o nosso parceiro mais importante devido à escala e filosofia compartilhada”.

As plataformas de gerenciamento de pedidos conectam clientes de serviços de alimentos (como restaurantes) a vários fornecedores, permitindo com que o relacionamento com esses fornecedores seja administrado na mesma plataforma. Da perspectiva do comprador, essas plataformas facilitam a experimentação de novos produtos sem a necessidade de preencher um novo formulário de pedido e fazer o faturamento com um novo fornecedor. Da perspectiva do vendedor, essas plataformas podem ajudar na aquisição de clientes do setor de alimentos e simplificar o processo de faturamento. Portanto, se seus clientes-alvo estiverem usando alguma dessas plataformas, você poderá se beneficiar de fazer parte dela também.

O GFI tem uma seção específica em seu site com informações sobre o food service que podem ajudar você nesse trabalho.

6.2.33. Vendas por e-commerce

No e-commerce, é provável que a maior parte do seu mix promocional consista em estratégias de marketing voltadas para o consumidor, como publicidade digital. No entanto, se você planeja vender seus produtos em um e-commerce de terceiros, precisará antes realizar algumas vendas pessoais para que esse site aceite vender seu produto.

Primeiro, vamos cobrir o background dessa modalidade de venda. E-commerce é a compra e venda de bens e serviços on-line e está se tornando um canal cada vez mais importante, à medida que mais e mais consumidores compram alimentos e bebidas online. Um estudo do Food Marketing Institute e da Nielsen prevê que, até 2024, as vendas online de mantimentos poderão chegar a cem bilhões de dólares – o que equivale a cada família norte-americana gastando oitocentos e cinquenta dólares online anualmente em alimentos e bebidas. O mesmo estudo previu que em cinco a sete anos, 70% dos consumidores farão compras online. Um outro estudo da McKinsey aponta que a pandemia serviu de acelerador para o comércio eletrônico de alimentos, com grande parte do setor experimentando o equivalente a mais de cinco anos de crescimento em apenas cinco meses na América do Norte. No Brasil, estão se tornando cada vez mais comuns aplicativos que comercializam alimentos, como o iFood. Esse artigo do Consumer mostra mais razões para se estar em aplicativos desse tipo.

6.2.34. Vendas para distribuidores

Conforme descrito na seção 6.2.6. Distribuidores deste manual, existem muitos tipos diferentes de distribuidores e é preciso decidir qual é o melhor parceiro estratégico para a sua empresa.

Após conhecer um novo distribuidor, vocês devem fazer uma reunião. Nessa ocasião, você deverá fazer uma apresentação para o comitê de compras e/ou a equipe de vendas. Lembre-se que o seu *pitch* nesse caso deve ser diferente do *pitch* para investidores e do *pitch* de vendas de varejo, pois deve conter as informações mais importantes para os distribuidores – por exemplo, informações sobre sua linha de produtos (incluindo ingredientes, certificações e fatores distintivos dos outros produtos da categoria), demandas de varejo e consumidor, estratégias de marketing e promocional, embalagem, prazo de validade, quantidade mínima de pedido, preços, descontos, cronograma de pagamento e capacidade de produção. Não se esqueça de levar amostras de produtos para a reunião.

Pode parecer muita informação, mas é importante ter em mente que os distribuidores procuram transportar produtos que serão vendidos. O objetivo deles é atingir um alto nível de rotatividade de estoque, também conhecido como “turnos” pois isso resulta em um maior retorno do investimento (ROI) em relação ao dinheiro que está envolvido no inventário. Durante essa reunião, sua missão é convencer o comitê de compra de que seu produto será vendido. Como os varejistas são clientes dos distribuidores, o argumento mais forte de que um produto vai vender é o interesse de varejistas no seu produto e a intenção deles de comprá-lo. Por isso, normalmente recomendamos que as empresas primeiro abordem os varejistas e depois o distribuidor do lojista interessado, quando já for possível provar que há demanda sob a forma de interesse expresso ou de compromissos por escrito para comprar uma certa quantia (o mesmo ocorre em serviços de distribuição de alimentos).

Outra maneira de convencer o distribuidor de que seu produto vai vender é mostrar que você possui uma estratégia de vendas forte, marketing e promoções. Embora os distribuidores tenham equipe de vendas, a capacidade deles de gerar vendas é limitada pois eles têm muitos fabricantes e produtos diferentes para representar. Lembre-se: os distribuidores não venderão seu produto por você.

Se o distribuidor estiver interessado em transportar seu produto, você poderá negociar termos como período de exclusividade, promoções comerciais e muito mais. Depois de ter um contrato em vigor, é importante garantir que o produto seja vendido e continue atendendo às expectativas de vendas do seu parceiro de distribuição. Outra responsabilidade sua é garantir que você não fique sem estoque. Antes de começar a expandir demais sua distribuição, é importante garantir que você tem capacidade de produção suficiente para atender à demanda nos seus pontos

de distribuição atuais. Se os distribuidores tiverem espaço vazio em seus armazéns ou os varejistas tiverem espaço vazio em suas prateleiras porque você não consegue acompanhar a demanda, eles podem acabar abandonando você.

6.2.35. Representantes

Um representante de alimentos é um agente de vendas independente que age em nome de fabricantes de alimentos para vender produtos a clientes de varejo ou de serviços de alimentação. Os representantes normalmente operam dentro de uma área geográfica definida e se especializam em segmentos específicos do varejo ou de serviços de alimentação. Os corretores não armazenam ou transportam produtos: a função deles é unicamente vender produtos em seu nome.

Se você está pensando em contratar um representante, há algumas coisas a considerar. Por um lado, você deve ter capacidade de produção para dar conta do aumento no volume de vendas antes de contratar um corretor. Os benefícios de trabalhar com um representante incluem conhecimento dos mercados locais, relacionamento já estabelecido com potenciais compradores e experiência em vendas. A desvantagem em relação a contratar um representante de vendas externo é que você não é a única marca representada. Esses profissionais representam uma variedade de marcas, embora normalmente não assumam produtos que são concorrentes diretos entre si.

Representantes trabalham por comissão e os pequenos fabricantes são apenas uma fração de suas vendas gerais, por isso não espere que seu representante invista muito de seu tempo e atenção em sua marca – uma dedicação grande pode ser esperada de um representante de vendas interno. Assim sendo, os fabricantes não devem esperar que os representantes externos substituam os esforços de vendas internos, mas sim vê-los como um complemento. Embora eles não façam parte de sua equipe de vendas interna, você deve oferecer treinamento para garantir que eles sejam conhecedores do seu produto e marca. Frequentemente, os representantes são a primeira impressão da sua marca que os clientes em potencial tem, por isso é importante que eles mostrem seu produto de forma precisa e positiva.

Esses profissionais geralmente são pagos com base em desempenho, através de uma comissão sobre as vendas (por exemplo, 4%-6%). Pode ser um sinal de atenção se um corretor solicitar taxas fixas ou adiantamento. A exceção a essa regra é o lançamento de novos produtos, quando eles podem solicitar taxas fixas devido ao alto compromisso de tempo e ao risco envolvido em adquirir um produto não estabelecido. Nesses casos específicos, os fabricantes podem concordar com essas taxas por um período limitado de tempo ou optar por fazer vendas apenas internamente até que o produto tenha êxito o suficiente para atrair um representante.

Ao contratar um representante, solicite referências em suas redes de contatos pessoal e profissional. Você pode pedir referências aos seus clientes atuais de varejo e serviços de alimentos, pois eles provavelmente compram produtos de representantes e estão familiarizados com quem opera na área. É importante observar que os profissionais especializados em serviços de alimentação provavelmente não são produtivos no varejo e vice-versa. Algumas coisas que você deve considerar são em quais segmentos (por exemplo, varejo, serviços de alimentação) e subsegmentos (como supermercados, lojas naturais, restaurantes de serviço rápido etc.) de mercado operam, se estão familiarizados com a categoria do seu produto, qual região geográfica eles cobrem, quem são suas outras contas (e se algum de seus produtos concorre ou complementa o seu), quem são seus principais compradores e quais são suas principais realizações.

Quando você estiver pronto para seguir em frente com um representante, é uma boa ideia criar um contrato por escrito para estabelecer expectativas e definir legalmente o relacionamento. Existem também pontos adicionais que você deve discutir com seu representante que não precisam necessariamente estar no contrato formal, como o processo de envio dos pedidos e que tipos/quantidade de amostras serão fornecidos. Depois de formalizar este contrato, é importante manter a sua parte do acordo, gerenciar ativamente seu relacionamento com seu representante e reconhecer (e recompensar) o bom desempenho.

6.3. Environmental Social Governance (ESG) ou Sustentabilidade

ESG nos negócios é o ato de avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais da empresa e tomar medidas que reduzam impactos negativos e aumentem impactos positivos. Isso é considerada uma forma de relações públicas porque não acontece isoladamente – os consumidores percebem as práticas éticas das marcas e estão cada vez mais levando essas informações em consideração na hora de comprar.

Um relatório feito pela Deloitte encomendado pelo FMI e GMA constatou que fatores em evolução, incluindo saúde e bem-estar, segurança, impacto social, experiência e transparência, estão se tornando fatores mais importantes no comportamento do consumidor. Pesquisa adicional da Nielsen mostra que os produtos que fazem declarações relacionadas a ESG tiveram uma média de crescimento cumulativo de 28% nos últimos cinco anos, contra 20% dos produtos que não fizeram tais declarações. Por outro lado, outra pesquisa da Nielsen mostra que 33% dos consumidores dizem que sustentabilidade é uma prioridade importante na sua vida e que tentam ativá-la diariamente e 1 em cada 4 consumidores acredita que as empresas não estão facilitando para eles agirem dessa maneira.

Iniciativas de ESG bem implementadas podem ajudar a aumentar a consciência sobre a marca, criar confiança entre os consumidores, aumentar sua vantagem competitiva e, como resultado, melhorar seus resultados. Um relatório da Unilever descobriu que o mercado global de bens sustentáveis é de 2,7 trilhões de dólares e mais de um em cada cinco (21%) consumidores disseram que escolheriam ativamente marcas caso elas tornassem suas credenciais de sustentabilidade mais claras em suas embalagens e marketing.

Para a maioria das empresas de proteínas alternativas, ter um foco forte em ESG é uma postura natural. No entanto, os esforços nesse sentido devem ser implementados de maneira inteligente. Por exemplo, se você exagerar no envio de mensagens com foco nos ganhos ambientais do seu produto, poderá acabar sendo percebido como um produto "*hippie*" de nicho e excluir os consumidores mais comuns.

Nude é um exemplo de uma marca de produtos vegetais que tem um forte foco em ESG, centrando a identidade de marca ao redor disso. O site, mídia social e mensagens gerais refletem fortemente a intenção de melhorar a sustentabilidade. Eles até encomendaram um relatório de sustentabilidade para determinar os efeitos ambientais do Nude em comparação com outros leites vegetais. Apesar disso, as informações ambientais são apresentadas de maneira equilibrada com outros atributos. Por exemplo, a descrição do produto Nude Original usa linguagem ambiental em combinação com palavras indulgentes como "sem glúten", "sem açúcar", "certificação de produto orgânico" e "gostosa de verdade". Em outras palavras, uma boa responsabilidade social pode ser uma parte essencial da sua estratégia, mas não é a única coisa que leva seu produto à mesa do consumidor.

Existem várias estratégias que as empresas de alimentos podem usar em seus programas de ESG, como a construção de uma cadeia de suprimentos sustentável e transparente, doação de bens e serviços excedentes e a contratação de uma força de trabalho diversa com uma cultura de negócios responsável.

6.4. Assuntos Públicos

Assuntos públicos envolve o relacionamento da empresa com os agentes do poder público, especialmente os responsáveis pelos aspectos regulatórios que envolvem os produtos da empresa e pelas políticas públicas que afetam o setor. As estratégias desses assuntos são baseadas em relacionamento e engajamento com agentes públicos e "coopetição" com outras empresas do setor. Prevê a colaboração em atividades de lobby e advocacy em torno de questões específicas, normalmente atuando de forma integrada com outras empresas, associações de classe ou outros representantes dos interesses do setor.

As principais partes interessadas – como organizações comerciais, *think tanks* e organizações sem fins lucrativos – frequentemente se envolvem em atividades desse tipo em conjunto ou em nome de empresas ou setores da indústria. Por exemplo, o GFI está trabalhando atualmente em uma série de questões relevantes para startups, como questões de rotulagem no Brasil e no exterior e a inclusão de alimentos vegetais nos programas de nutrição infantil nos Estados Unidos. Trabalhando em conjunto com organizações parceiras, as empresas ajudam a fortalecer o relacionamento com os formuladores de políticas.

6.5. Gestão de crises

Gerenciamento de crises envolve a administração estratégica de questões com potencial de afetar seus negócios negativamente. Exemplos de situações que podem exigir esse esforço incluem barreiras ou fiscalização regulatória, questões de segurança de alimentos, falhas de produtos, questões de disponibilidade de produtos, ações judiciais, cortes de avaliação, desligamento ou escândalos de liderança, ataques vindos grupos específicos (por exemplo, ativistas de direitos humanos denunciando problemas na cadeia de suprimentos) ou qualquer coisa que possa ser vista negativamente pelo público. O site da RP possui mais informações sobre gestão de crise.

Como a prevenção é sempre melhor do que o controle de danos, o primeiro passo no gerenciamento é tomar medidas para antever possíveis crises antes que elas aconteçam. Isso inclui o uso de ferramentas de monitoramento de relações públicas, como a escuta social, para se atentar constantemente às conversas e sentimentos online e avaliar os riscos para o seu produto ou marca. Idealmente, uma potencial crise de relações públicas é identificada antes que ela estoure. Outras etapas do processo incluem o estabelecimento de uma equipe de gerenciamento de crises, o treinamento de porta-vozes, a determinação de como as informações serão disseminadas e a identificação das principais partes interessadas.

gfi / Brasil

Todo o trabalho desenvolvido pelo GFI é oferecido gratuitamente à sociedade e só conseguimos realizá-lo pois contamos com o suporte de nossa família de doadores. Atuamos de maneira a maximizar as doações de nossa comunidade de apoiadores, buscando sempre a maior eficiência na utilização dos recursos.

Ajude a construir uma cadeia de alimentos mais justa, segura e sustentável.

Doe para o GFI Brasil

GFI.ORG.BR
GFIBR@GFI.ORG

INSTAGRAM
TIKTOK
YOUTUBE
LINKEDIN