VII SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE NOVOS PRODUTOS – AVALIAÇÃO

ROBERTO RICARDO SOLLBERGER JEOLAS
universidade nove de julho

ISSN: 2317-8302

CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE NOVOS PRODUTOS – AVALIAÇÃO

Resumo

O relato técnico propõe explorar as oportunidades de melhorias no desenvolvimento do modelo de negócio adotado em um complexo multiuso, de uso misto, localizado na lagoa da Pampulha na cidade de Belo Horizonte. A metodologia utilizada foi a de dados secundários e de análise documental. As oportunidades de melhorias apresentadas deste trabalho se pautaram da teoria Evolucionária Neo-Schumpeteriana com um corte na teoria da Capabilidade Dinâmica. Os resultados obtidos foram mostrados através dos ganhos financeiros e não financeiros do modelo de negócio adotado. Conclui se que o processo de aprendizagem através da inovação e foco no processo, as oportunidades de melhorias devem ser perseguidas continuamente

Palavras-chave: . complexo multiuso; hotelaria; centro de convenções; aglomerados; negócio vertical.

Abstract

The technical report proposes to explore the opportunities for improvements in the development of the business model adopted in a multipurpose, mixed use complex, located in the Pampulha in the city of Belo Horizonte. The methodology used was secondary data and documentary analysis. The opportunities for improvement presented in the result of this work were based on the Neo-Schumpeterian Evolutionary theory with a cut in the theory of Dynamic Capability. The results obtained were shown through the financial and non-financial gains of the business model adopted. It concludes that the process of learning through innovation and focus on the process, opportunities for improvement must be pursued continuously.

Keywords: multipurpose complex; hospitality; convention Center; agglomerates; vertical business.

1. Introdução:

O objetivo deste relato técnico é de explorar as oportunidades de melhorias e de inovações no modelo de negócio elaborado para um empreendimento multiuso, de uso misto, na cidade de Belo Horizonte. O modelo de negócio principal consta de hotelaria econômica e de nível econômico superior, centro de convenções para feiras, congressos, reuniões e demais eventos nos espaços multifuncionais. O complexo possui uma torre de escritórios previsto no projeto. O modelo de negócio concebeu os serviços complementares de apoio: *mall* de lojas de serviços, praça de alimentação com cinco restaurantes do tipo *fast food,* restaurante central para atender aos hospedes e, como apoio ao centro de convenção, cozinhas separadas, além de lavanderia expressa, loja de conveniência, gráfica rápida, serviços de áudio visual, correios e terminais de caixa rápido, tudo para atender às necessidades dos clientes/usuários. O complexo é denominado Expo Park Pampulha (EPP).

Os idealizadores do negócio planejado compreenderam que a inovação desempenha um papel duplo, tanto como fonte de considerável incerteza e mudança de cenário como expressiva fonte competitiva dentro da empresa (Tidd et all, 2013, pg 131). Medir, é um processo continuo, porém mais difícil em um processo dinâmico do que em uma atividade estática (OCDE, 2016)

O processo dinâmico, ou seja, a capabilidade do processo, adota uma visão holística em que todos os elementos de uma organização precisam estar alinhados e reconhece a importância de alguma forma de aprendizado no propósito de adaptação. Reconhece ainda que as organizações não se adaptam apenas ao meio ambiente do negócio, mas, na maioria das vezes, tentam moldar o negócio. A estrutura da capabilidade dinâmica explicita o papel da liderança na gestão do negócio que permite mudanças sistemáticas dentro da empresa, a qual é a fonte de heterogeneidade através das empresas. A capabilidade dinâmica é parte de um sistema que determina o grau de vantagem competitiva que um empreendimento pode ter sobre os seus rivais. (Teece, 2017,2018). A baixa taxa de rentabilidade na indústria hoteleira, 10.4%, e da indústria em geral, segundo dados referentes aos Estados Unidos, mostra que o retorno médio sobre o capital investido é de 14.9%. (Porter, 2008, p. 7). O problema dos dados apresentados no Brasil em relação à indústria hoteleira é de eventos que não apresentam dados específicos acerca da taxa de retorno interna sobre o capital investido (TIR) ou sobre o lucro líquido (LQ) de cada empresa. Ou ainda, não apresentam dados nem mesmo sobre o lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortização (LAJIDA), conforme último relatório da empresa Jones Lang LaSalle relatório de 2017. www.jll.com.br/brazil/pt.Outras empresas governamentais, órgãos e institutos seguem a mesma lógica na divulgação de dados sobre o resultado das empresas, bem como os dados financeiros. Isto se apresentou como padrão geral para a obtenção de dados concisos e de uma única fonte de dados em relação ao projeto multiuso. A maioria das informações teve que ser coletada e agrupada a partir de diferentes fontes para que fosse possível obter informações atuais concisas e de confiabilidade para o estudo aqui apresentado.Para minimizar as incertezas e as permanentes mudanças no cenário atual do ambiente externo, buscou-se o modelo multiuso vertical de ativos principais e complementares a fim de manter o equilíbrio financeiro, conforme dados apresentados na conclusão, provendo de inovações em processos através da otimização dos recursos internos em áreas principais e complementares, como as de serviço, tática e operacional. As decisões e ações estão alinhadas com o processo de aprendizado interno e de recompensas individuais, departamentais e do negócio como um todo, através de uma gestão decentralizada e dinâmica nas informações e no processo das tomadas de decisões com relação a todos os envolvidos no processo de inovação suportada pela estrutura da capacidade dinâmica. A inovação em modelo de negócio tem realinhado toda a indústria (Johnson, *et all* 2008).

ISSN: 2317-8302

2. Referencial Teórico:

2.1. O Ponto de partida do Expo Park Pampulha

Inicialmente o complexo foi concebido como um centro de exposição único e competindo com os demais centros de convenções existentes na cidade de Belo Horizonte do mesmo porte. Expo Minas com capacidade para 45.000 pessoas, o Minas Centro com capacidade para 4.500 pessoas e demais estruturas para acomodar eventos e congressos de médio e grande porte. Diante da capacidade instalada do terreno de 45 mil metros quadrados, permitindo alcançar 150 mil metros de construção, se deu o início do processo de elaboração conjunta com uma visão sistêmica e holística, considerando que as informações e as diferentes áreas de conhecimento das pessoas envolvidas no processo, bem como as ajudas externas evidenciaram a capacidade dinâmica em inovar neste projeto. Primeiro, sobre o ponto de vista construtivo e, segundo, com relação ao modelo de negócio adotado, multiuso e finalmente, os estudos acadêmicos.

O processo dinâmico foi repensado sob a ótica da inovação diretamente relacionada às fontes e redes de informações de dados secundários captados e selecionados durante a construção do modelo de negócio para o EPP. A escolha do parceiro estratégico para operar o centro de convenção se deu devido às avaliações obtidas pelo próprio centro de convenção do operador escolhido. Outro dado importante na concepção do EPP foi obtido por fontes de consultoria especializada no setor a nível nacional e internacional. Os próprios concorrentes externos foram concebidos como uma fonte de recursos na precificação, modelos de negócio e pós serviço. Finalmente e mais importante, os clientes e usuários dos centros de convenções multiuso serão beneficiados pelas melhorias propostas e poderão contar com experiências múltiplas acumuladas pelo time de trabalho composto para planejar o modelo de negócio, incluindo um desenvolvedor local com experiência em projetos imobiliários na cidade de Belo Horizonte, um escritório de arquitetura da cidade com experiência comprovada em arquitetura de shopping center, escritórios comerciais, residenciais e hotéis construídos em Belo Horizonte, um especialista na área financeira de hotéis com experiência, advogado voltado para empreendimentos imobiliários, um facilitador em projetos similares de grande porte e eu, como consultor na área de hotéis e centro de convenções. A figura 1 reforça o acima descrito, pesquisa realizada pela Financiadora de Estudos e projetos (Finep) (2014) ressalta a importância atribuída às fontes de informação para inovação, pelas empresas que implementaram inovações de produto ou processo, por setores de atividades – Brasil – período 2012-2014

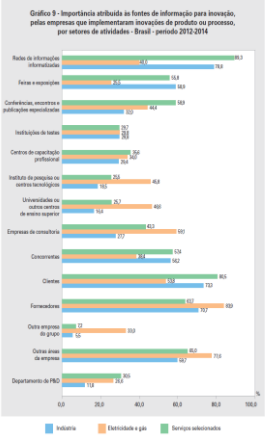


Figura 1. pesquisa de inovação : 2014 / IBGE , Coordenação de Industria. – Rio de Janeiro : IBGE, 2016

2.2. Adequação ao ponto de partida do Expo Park Pampulha

O processo de inovação do EPP buscou, através das principais teorias sobre temas abordados e do modelo de negócio adotado, o complexo multiuso, com viés da Teoria Evolucionária Neo-Schumpeteriana em relação à mudança, ao paradigma, e à trajetória tecnológica conforme sintetizado na figura 2 abaixo (Cunico, 2013).
Durante o processo de construção do EPP se buscou otimizar a área bruta locável (ABL) de

Autores	Elementos Teóricos	Evidências
Schumpeter (1997)	Inovação pelo conceito de destruição criativa	O desenvolvimento contínuo da inovação conceitua a "destruição criativa". Nesse processo há uma constante busca pelo novo, destruindo regras antigas e fortalecendo a inovação. Considera-se que após um longo período de estabilidade, há uma melhoria, incremental ou radical, relacionando à possibilidade de obter lucratividade.
Rosenberg (1969 e 1982)	Processo Dinâmico do desenvolvimento tecnológico	Destaca o processo de mudança tecnológica e a influência do nível de aprendizado sobre o rumo da mudança tecnológica, alavancando o desenvolvimento.
Nelson e Winter (1982)	Estratégia tecnológica utilizada por cada firma	Uso das analogias biológicas evolucionistas para destacar um ambiente de seleção natural entre as firmas, por meio de suas estratégias.
Dosi (1988)	Inovação e mudança técnica, o paradigma tecnológico	Conhecimento, tanto o teórico como o prático é o caminho para a inovação. A existência de forças de mercado atuando sobre a inovação, gera a indução para demanda ou impulso para tecnologia. A tecnologia se relaciona com a percepção de desenvolvimento.
Etzkowitz e Leydesdorff (2000)	As relações da tripla hélice: governo, universidade e empresa	Considera a relação entre universidade e empresa não apenas como forma de aproveitar recursos humanos qualificados, mas sim para utilizar a pesquisa objetivando agregar conhecimento e tecnologia à processos produtivos.
Chesbrough (2003)	Modelo fechado e modelo aberto *open innovation*	A inovação fechada ocorre por meio de investimentos em P&D interno à organização. A inovação aberta envolve de forma cooperativa agentes externos à empresa, gerando ideias e inovação, por meio de colaboração.
Freeman e Soete (2008)	Características básicas das estratégias tecnológicas que as empresas adotam	A decisão não deve ser apenas possuir uma equipe interna de P&D para desenvolvimento interno. É necessário mesmo na assimilação de um tecnologia adquirida externamente que haja capacitação para transferência do conhecimento.
Tidd, Bessant, Pavitt (2008)	Gestão da inovação	Entendem a inovação como um processo baseado em conhecimento, podendo ser medida pela capacidade de estabelecer relações, encontrar as oportunidades e conseguir obter benefícios delas.
Srholec (2009)	Cooperação e Inovação	A inovação exige uma nova combinação de meios produtivos, envolvendo tanto os internos à organização como os que devem ser obtidos em meios externos.
Quandt (2012)	Benefícios das inovações	As inovações geram reduções de custos, ganhos na produtividade e qualidade, e o potencial de lucros extraordinários aos empreendedores. Em contrapartida, também é uma atividade que apresenta elevado grau de risco, pois apresenta desafios independentes.

Figura 2. Cunico, E. (2013). Cooperação tecnológica: um estudo das práticas de ecoinovação nas agroindústrias paranaenses processadoras de mandioca (Dissertação de Mestrado). Universidade Nove de Julho , São Paulo, SP, Brasil

diferentes ativos para consolidar o máximo possível de locação entre os tipos e modelos de negócios, executando uma mudança radical para o negócio (Schumpeter, 1997), partindo de uma ideia inicial de um centro de convenção para um complexo multiuso.

O modelo de negócio (estratégia) único em Belo Horizonte pode atrair novas empresas para o entorno como um processo natural (Nelson; Winter, 1982). Os aspectos organizacionais de multifuncionalidade dos cargos e alta gerência foram reduzidos em três níveis hierárquicos, podendo, assim, agilizar as informações e decisões a serem tomadas internamente, reduzindo os custos internos e impactando no resultado, já que o EPP será gerido por três pessoas - operacional, financeira e de tecnologia da informação, salvo alguns riscos inerentes do negócio, pois apresenta desafios independentes (Quandt, 2012).

Os meios produtivos foram pensados na otimização de recursos, através da comunicação interna, exigindo novos meios produtivos tanto os internos como os externos obtidos por meio de contrato de participação, sistema de franquias e participação nos resultados do complexo (Srholec, 2009). O conhecimento obtido pelos parceiros estratégicos de operação, a saber: gestão do estacionamento por empresa local, com mais de 400 funcionários, empresa de renome na área de gestão de centro de convenções com ampla carteira de clientes a nível nacional e internacional, franquia de hotel de renome internacional ofertando três tipos de bandeira hoteleira em um único local com sistema de reservas global. O *food court* com cinco tipos de restaurantes *fast food* e um restaurante central para atender a demanda do centro de convenção, os clientes do hotel e clientes externos, com sistema de cozinha central/satélite podendo preparar antecipadamente mais de vinte mil refeições simultâneas.

O *mall* de lojas de serviços complementares tem como objetivo prover toda a demanda dos clientes de congresso, reuniões e afins, em um único local. Compreender a inovação como um processo que destaca o conhecimento, é medida pela capacidade de desenvolver relações, buscar oportunidades e, consequentemente, obter resultados, mostra todo o alinhamento deste projeto. (Tidd; Bessant; Pavitt, 2008).

Outra perspectiva teórica relevante no mundo Schumpeteriano é a competição baseada na inovação, na rivalidade entre preço/performance, no aumento de resultados e na "destruição criativa" das competências existentes, conforme explora Teece *et all* (1997) em seu artigo acadêmico intitulado "Dynamic capabilities and strategic management". Os autores definem a capacidade dinâmica como a firma desenvolve sua abilidade em integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas para as rápidas mudanças do meio ambiente. Sendo assim, a CD mostra novas formas de atingir vantagem competitiva, mostrando dependências de caminho e posicionamento de mercado (Leonardo-Barton, 1992). Abaixo a figura 3, apresenta síntese do processo da capabilidade dinâmica aplicado ao EPP.

ISSN: 2317-8302

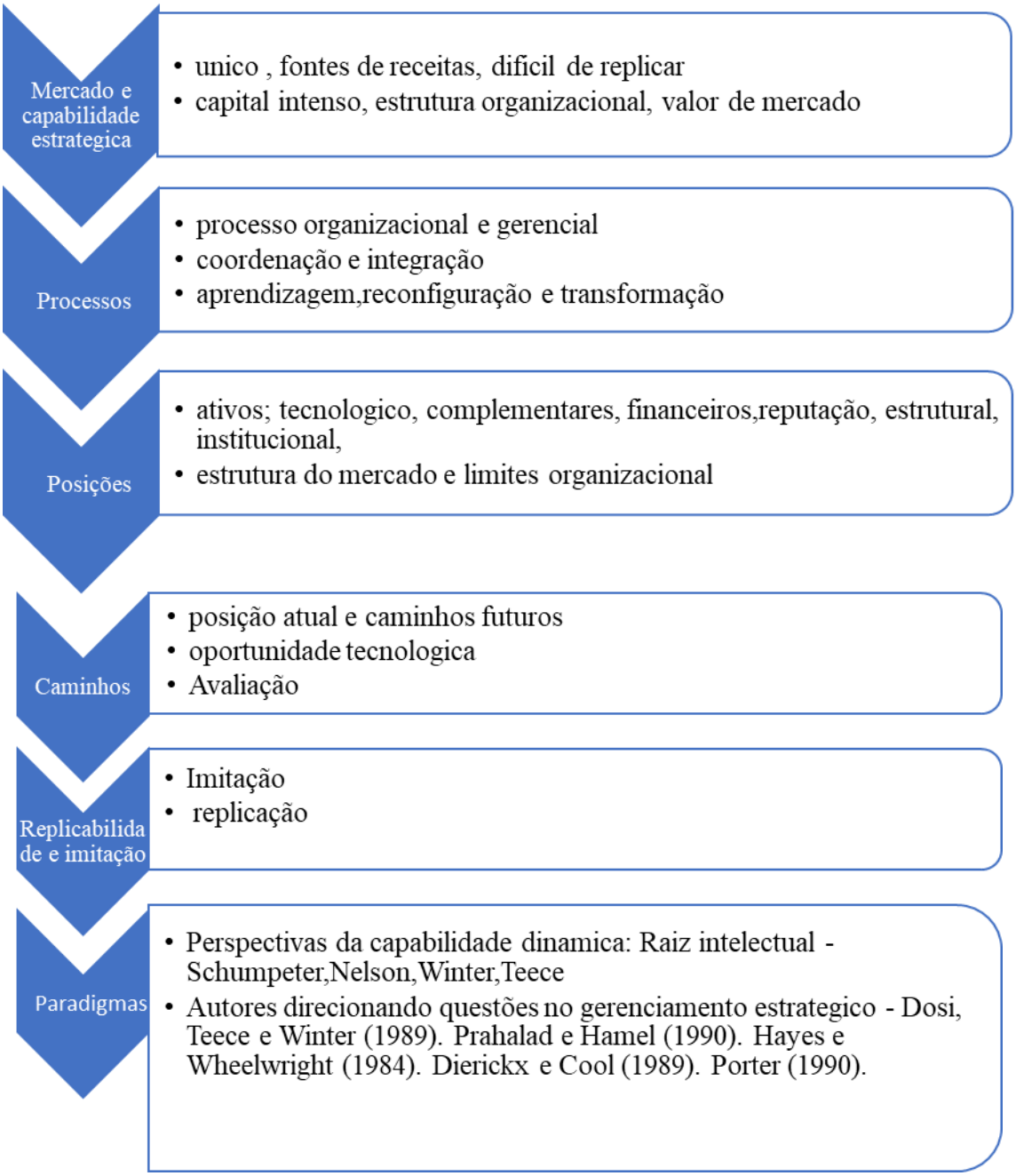


Figura 3. Elaborado e adaptado pelo autor. Processo da capabilidade dinâmica.

2.3. Complementação à adequação do Expo Park Pampulha

Poucas são as evidencias empíricas e estudos acadêmicos relacionados a complexo multiuso de serviços múltiplos tipo EPP dentro de uma área geográfica localizada perto do centro de uma cidade e sua relação com performance. Estudo recente (Sestayo *et all*, 2017) pode contribuir para expandir algumas considerações e complementar o relato técnico aqui apresentado. Seu artigo intitulado "Determinants of TRevpar: hotel, management and tourist destination" destaca que os atributos de um hotel são fatores determinantes de performance. A localização é o segundo mais importante fator em performance. Seus estudos confirmam que os modelos de localização geográfica, modelos de aglomerados e o modelo de competências são relevantes no estudo do efeito da localização sobre a performance hoteleira em face da gestão, reforçando que a performance é positivamente afetada pela boa gestão dos ativos. A síntese de seu estudo aqui apresentada serve para complementar o diagnóstico da situação problema.

Reforçando os aspectos do multiuso EPP, principalmente o hotel e o centro de convenções, dois dos principais ativos do complexo multiuso, o fator da localização também é importante como determinante da lucratividade (Sainaghi, 2011). Estudos mostram que na distribuição espacial do setor hoteleiro é possível distinguir três linhas de pesquisa: modelo de localização geográfica, modelo de aglomerados, e modelo de competências (Yang *et all*., 2014). A localização do EPP está centrada na lagoa da Pampulha, Patrimônio Mundial da Unesco, localizada perto do centro da cidade e das atrações turísticas, atraindo turistas para o local (Yokeno, 1968). Esta hipótese está associada e suportada por Ricardo (1817) e Von Thunen (1826) através da teoria do aluguel (*bid rent theory*).

Em contrapartida o modelo de aglomerado analisa o entorno pela concentração das empresas (Marshall, 1890), fator este ainda não muito explorado na região de Pampulha. As externalidades entre destinos turísticos, e não apenas entre hotéis, tem sido também observadas, mostrando a importância de melhor definir o mercado de atuação (Yang; Wong, 2012).

O modelo de competências estuda a localização relativa do seu negócio face aos competidores e estrutura. O foco na estrutura do mercado existente, ativos pulverizados e distantes. Estudos mostram que a indústria hoteleira, hotéis, centros de convenções, alimentos e bebidas e serviços complementares, se pautam na estrutura-conduta-performance (SCP) e na teoria dos jogos (Bain, 1956; Mason, 1939). A estrutura (SCP) tem sido utilizada para analisar o setor hoteleiro como um todo por Davies (1999), Pan (2005) e Lado-Sestayo *et all* (2016). Nenhum resultado conclusivo obtido por Davies (1999), porem Pan (2005) e Lado-Sestayo *et all* (2006) encontraram uma relação positiva entre performance e *market concentration.* Vários estudos mostram que a diferenciação ajuda a reduzir a intensidade competitiva e aumento na performance (Urtasun; Gutierrez, 2006a). Precisamente, os estudos mostram que a diferenciação vertical ou horizontal pode afetar o preço (Becerra *et all*., 2013).

Posso adicionar que teorias e artigos aqui apresentados suportam a ideia de que todo o processo de gestão estratégica elaborada para o EPP leva em consideração as etapas do planejamento e da gestão estratégica, seja através da verticalização ou através da diversificação do produto ofertado (Porter, 2000). O complexo EPP tem como premissa a diversificação, podendo até ser comparado como um *cluster* vertical, ofertando serviços e produtos complementares dentro de sua própria indústria com parceiros diferentes na prestação de serviços e em localização distinta, possibilitando incentivar o desenvolvimento local ao redor de sua área de atuação. O processo estratégico inicial está associado à criatividade empreendedora da equipe composta para desenvolver o complexo.

Henry Mintzberg (1994), crítica o processo tradicional do planejamento, no qual a análise produz a síntese. No entanto, a síntese ligada à intuição gera decisão estratégica.

O complexo EPP, único da região e com poucos exemplos existentes hoje no Brasil para dados comparativos, já que a existência de dados hoje no Brasil é dispersa e com poucos estudos empíricos para poder constatar que pode ser viável em termos econômicos e financeiros. Devido a dispersão hoteleira na cidade de BH em relação aos grandes, médios e pequenos centros de convenções na cidade e com capacidade limitada para hospedar grande número de participantes de eventos de pequeno, médio e grande porte, pode ser a alternativa única do gênero, proporcionando todos os serviços em um único local.

3. Metodologia:

O EPP é um projeto que se iniciou com o dono do terreno em Pampulha (terrenista) buscando uma solução viável ao terreno em conjunto com empresas de arquitetura e desenvolvimento. Após a reunião inicial foi criada uma equipe multifuncional, área da hotelaria, finanças, imobiliária. jurídica com intuito de formatar o plano de negócio sob o modelo apresentado e com apoio da fundamentação teórica da literatura acadêmica. O processo do EPP começou em 2014 com o desenvolvimento arquitetônico para o centro de convenção. Após reunião com o desenvolvedor do projeto, a empresa de arquitetura e a equipe multifuncional, liderada pelo autor, pode-se observar a necessidade de desenvolvimento de um plano de negócio. As referências teóricas apropriadas para a elaboração do plano foram sustentadas pelos conceitos de Schumpeter (1997), pela pesquisa de inovação realizada pela Pintec (2014), pela teoria da capabilidade dinâmica com o corte em processos e ativo financeiro (Teece et all, 1997) e, finalmente, conforme figura 4, pelos dados secundários levantados no mercado, publicamente disponíveis em organizações internacionais e instituições como governos e empresas. Publicações sobre o assunto também foram consultadas para a pesquisa (Ferreira, M.P. 2015).

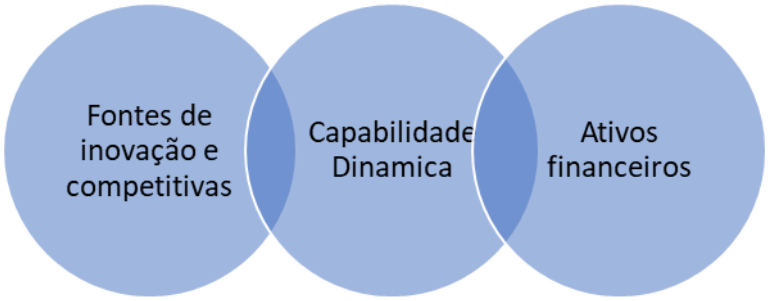


Figura 4. Elaborado e adaptado pelo autor. Processo adotado no modelo de negócio do EPP.

3.1. Fontes da Inovação:

Buscou se através da formação do time de trabalho um projeto novo e único para a região de Pampulha, superando regras antigas e fortalecendo a inovação, proporcionando ao cliente/usuário poder encontrar todos os aspectos de serviços principais (hotel, centro de convenção, estacionamento e alimentação) bem como os serviços complementares (áudio visual, correios, bancos, montagem e desmontagem dos eventos, praça de alimentação, farmácias e transporte) e entretenimentos perto do local concebendo o conceito de *One stop shopping*, tudo em um único local (Schumperter, 1997 apud Cunico, 2013).

3.2. Fontes Competitivas:

As fontes de inovação baseiam-se também em conhecimento e informação adquirida no ambiente externo de seu negócio. Na introdução citamos as fontes de inovação e relações de cooperação. Ou seja, distribuído as relevâncias, média e alta a cada uma das fontes de ideias que possam oferecer suporte às inovações aqui apresentadas no relato técnico e desenvolvimento do plano de negócio do EPP. Observa-se que as redes de informação informatizadas, apresentada na tabela 1, representam a principal fonte de informação para inovar no âmbito da indústria (78,8%) e dos serviços (89,3%). Outros dados importantes de fonte de inovação são oriundos de feiras e exposições, com 55,8% de grau de importância; conferências, encontros e publicações especializadas, com 58,9 % de grau de importância; institutos de pesquisa ou centros tecnológicos, com 45,8%; universidades ou centros de pesquisa de ensino superior, com 46,6 de grau de importância; e empresas de consultoria com 43,3 de grau de importância, entre outros indicadores, não menos importante (Pintec, 2014).
Os dados secundários obtidos são oriundos: do Observatório do Turismo de Minas Gerais, de 2015 e 2016, considerando o número de hospedes, classificação dos hotéis por tipo de acomodação e taxa de ocupação; da Infraero dos aeroportos federais e privados, dados de 2015 e 2016; do banco de dados da Secretaria Municipal de Turismo e Planejamento da cidade de Belo Horizonte, dados de 2010 a 2015; dos relatórios do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), de 2011 a 2017; do Hotel *pipeline* da *Smith Travel Resources* sobre desenvolvimento hoteleiro no Brasil no ano de 2016; do relatório da agenda cultural da Belotur, agencia de fomento ao turismo local de Belo Horizonte; do ranking da *International Congress and Convention Association* (ICCA), dados sobre o ranking da cidade de Belo Horizonte em eventos receptivos, com números de eventos de negócios realizados na cidade de BH; do relatório da BH Brokers sobre a evolução do preço médio de vendas de ativos na cidade de BH; do relatório do Índice de competitividade do turismo em cidades indutoras do turismo, parceria FGV, Sebrae e Ministério do Turismo; do Relatório sobre o perfil de eventos no Brasil de 2010; da Associação Brasileira das Empresas de Eventos; do relatório de *Asset Management* da UBS
ano de 2016; da Associação Brasileira da Industria de Hotéis de BH ano 2016; e dos relatórios mensais e anuais da situação atual da hotelaria no Brasil publicado pela Jones Lang LaSalle - Proposta de consultoria da empresa Jones Lang LaSalle. Além dos contratos de franquia fornecidos pela empresa Accor de Hotéis e pela empresa Blue Tree Hotéis e do contrato exclusivo de uso de marca da *Preferred Hotels International*. Cabe ainda ressaltar os e-mails sobre contratos de gestão e franquia das empresas Hilton International do Brasil, Atlântica de Hotéis do Brasil, contrato de operação da empresa Estapar, perspectivas de desenvolvimento hoteleiro no Brasil e site da HNN Hotel News Now, 2015 e 2016. (Ferreira, M.P. 2015).

3.3. Fontes da capabilidade dinâmica:

A estrutura da capabilidade dinâmica analise as fontes e métodos da criação de valor e entendida pelas empresas privadas operando em um ambiente de mudanças tecnológicas (Teece *et all*., 1997). Para o projeto EPP estamos utilizando a fonte de processo organizacional e gerencial e do processo sob o ativo financeiro para melhor objetivar o contexto da teoria da capabilidade dinâmica sobre esses dois fatores, processo e indicador financeiro.

3.4. Processos organizacional e gerencial:

O processo organizacional está dividido entre o proprietário do terreno, grupo de trabalho multifuncional, parceiros estratégicos e investidor. O processo organizacional está amparado no *modus operandi* conforme figura 5 abaixo, exercendo sinergia constante de checagem e balanço das atividades entre o investidor, terrenista, parceiros estratégicos da operação; entre hotel, centro de convenção, estacionamento, restaurantes e serviços complementares. O processo está sob a liderança e o suporte do time multifuncional composto de uma pessoa especializada em hotelaria, finanças e tecnologia da informação, podendo assim, reduzir alta gerencia nos cargos chaves e atuando como facilitadores do processo, reduzindo as incertezas de mercado, agilizando a comunicação interna e sendo a fonte central de informações entre os parceiros e o corpo de colaboradores internos (Tidd, 2013) conforme figura 5.

Figura 5. Elaborado pelo autor. Fluxograma do processo organizacional.

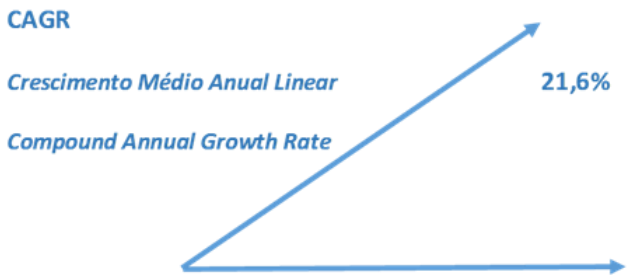
3.5. Fontes dos ativos financeiros:

Os ativos financeiros foram planejados e orçados de acordo com cada tipo de ativo, sendo o orçamento mensal, anual e por cinco anos conforme tabela abaixo. A posição financeira de uma
empresa no curto prazo e dependendo da alavancagem financeira pode apresentar implicações estratégicas. Nada mais fungível que o dinheiro tratando-se de grandes quantias, como é o caso do investimento inicial previsto na ordem de 420 milhões de reais para o complexo EPP. No curto prazo, sabemos que a planilha Excel e os balanços podem aceitar qualquer tipo de tinta no papel, porem o que determina o planejamento de longo prazo são as informações coletadas com o apoio da revisão da literatura acadêmica e o fator mais determinante que é o fluxo de caixa de longo prazo (Teece,1997).

Tabela 1. Elaborado pelo autor: Demonstrativo do fluxo de caixa descontado antes das melhorias propostas

EXPO PARK - Ano I - 2020													
Complexo - Global	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Ano 1
IRPJ e CSLL	2.774.435.35	2.562.417.50	2.774.431.77	2.703.760.35	2.774.431.77	2.703.760.35	2.790.386.18	2.790.692.18	2.719.506.10	2.790.692.18	2.719.506.10	2.790.692.18	32.894.712.01
1. Expocenter - Salas, Feiras, Ballroom	777.384.01	700.664.16	777.384.01	751.810.72	777.384.01	751.810.72	777.384.01	777.384.01	751.810.72	777.384.01	751.810.72	777.384.01	9.149.595.10
2. Hotelaria Expo Park Pampulha	366.384.24	313.888.41	366.380.66	348.883.25	366.380.66	348.883.25	382.335.07	382.335.07	364.323.00	382.335.07	364.323.00	382.335.07	4.368.786.75
3. Mall	47.484.49	47.484.49	47.484.49	47.484.49	47.484.49	47.484.49	47.484.49	47.484.49	47.484.49	47.484.49	47.484.49	47.484.49	569.813.86
4. Torre Comercial - Escritórios	416.749.67	416.749.67	416.749.67	416.749.67	416.749.67	416.749.67	416.749.67	417.055.67	417.055.67	417.055.67	417.055.67	417.055.67	5.002.526.06
5. Estacionamento	852.085.74	769.283.56	852.085.74	824.485.01	852.085.74	824.485.01	852.085.74	852.085.74	824.485.01	852.085.74	824.485.01	852.085.74	10.031.823.80
6. AeB Food Court / Praça de Alimentação	19.545.00	19.545.00	19.545.00	19.545.00	19.545.00	19.545.00	19.545.00	19.545.00	19.545.00	19.545.00	19.545.00	19.545.00	234.540.04
7. AeB Pontos de Venda terceirizados	294.802.20	294.802.20	294.802.20	294.802.20	294.802.20	294.802.20	294.802.20	294.802.20	294.802.20	294.802.20	294.802.20	294.802.20	3.537.626.40
Resultado Operacional	5.426.845.09	5.015.281.02	5.426.838.15	5.289.652.44	5.426.838.15	5.289.652.44	5.457.808.47	5.458.402.47	5.320.217.72	5.458.402.47	5.320.217.72	5.458.402.47	64.348.558.61
1. Expocenter - Salas, Feiras, Ballroom	1.514.921.89	1.365.995.13	1.514.921.89	1.465.279.64	1.514.921.89	1.465.279.64	1.514.921.89	1.514.921.89	1.465.279.64	1.514.921.89	1.465.279.64	1.514.921.89	17.831.566.95
2. Hotelaria Expo Park Pampulha	717.098.82	615.195.16	717.091.88	683.126.30	717.091.88	683.126.30	748.062.20	748.062.20	713.097.58	748.062.20	713.097.58	748.062.20	8.551.174.29
3. Mall	98.058.12	98.058.12	98.058.12	98.058.12	98.058.12	98.058.12	98.058.12	98.058.12	98.058.12	98.058.12	98.058.12	98.058.12	1.176.697.49
4. Torre Comercial - Escritórios	814.867.01	814.867.01	814.867.01	814.867.01	814.867.01	814.867.01	814.867.01	815.461.01	815.461.01	815.461.01	815.461.01	815.461.01	9.781.374.11
5. Estacionamento	1.659.931.14	1.499.197.50	1.659.931.14	1.606.353.26	1.659.931.14	1.606.353.26	1.659.931.14	1.659.931.14	1.606.353.26	1.659.931.14	1.606.353.26	1.659.931.14	19.544.128.56
6. AeB Food Court / Praça de Alimentação	43.822.65	43.822.65	43.822.65	43.822.65	43.822.65	43.822.65	43.822.65	43.822.65	43.822.65	43.822.65	43.822.65	43.822.65	525.871.85
7. AeB Pontos de Venda terceirizados	578.145.45	578.145.45	578.145.45	578.145.45	578.145.45	578.145.45	578.145.45	578.145.45	578.145.45	578.145.45	578.145.45	578.145.45	6.937.745.37
Participação 7%	325.610.71	300.916.86	325.610.29	317.379.15	325.610.29	317.379.15	327.468.51	327.504.15	319.213.06	327.504.15	319.213.06	327.504.15	3.860.913.52
1. Expocenter - Salas, Feiras, Ballroom	90.895.31	81.959.71	90.895.31	87.916.78	90.895.31	87.916.78	90.895.31	90.895.31	87.916.78	90.895.31	87.916.78	90.895.31	1.069.894.02
2. Hotelaria Expo Park Pampulha	43.025.93	36.911.71	43.025.51	40.987.58	43.025.51	40.987.58	44.883.73	44.883.73	42.785.85	44.883.73	42.785.85	44.883.73	513.070.46
3. Mall	5.883.49	5.883.49	5.883.49	5.883.49	5.883.49	5.883.49	5.883.49	5.883.49	5.883.49	5.883.49	5.883.49	5.883.49	70.601.85
4. Torre Comercial - Escritórios	48.892.02	48.892.02	48.892.02	48.892.02	48.892.02	48.892.02	48.892.02	48.927.66	48.927.66	48.927.66	48.927.66	48.927.66	586.882.45
5. Estacionamento	99.595.87	89.951.85	99.595.87	96.381.20	99.595.87	96.381.20	99.595.87	99.595.87	96.381.20	99.595.87	96.381.20	99.595.87	1.172.647.71
6. AeB Food Court / Praça de Alimentação	2.629.36	2.629.36	2.629.36	2.629.36	2.629.36	2.629.36	2.629.36	2.629.36	2.629.36	2.629.36	2.629.36	2.629.36	31.552.31
7. AeB Pontos de Venda terceirizados	34.688.73	34.688.73	34.688.73	34.688.73	34.688.73	34.688.73	34.688.73	34.688.73	34.688.73	34.688.73	34.688.73	34.688.73	416.264.72
Net Profit / Resultado Líquido	5.101.234.39	4.714.364.16	5.101.227.86	4.972.273.29	5.101.227.86	4.972.273.29	5.130.339.96	5.130.898.32	5.001.004.66	5.130.898.32	5.001.004.66	5.130.898.32	60.487.645.09
1. Expocenter - Salas, Feiras, Ballroom	1.424.026.58	1.284.035.43	1.424.026.58	1.377.362.86	1.424.026.58	1.377.362.86	1.424.026.58	1.424.026.58	1.377.362.86	1.424.026.58	1.377.362.86	1.424.026.58	16.761.672.94
2. Hotelaria Expo Park Pampulha	674.072.89	578.283.45	674.066.36	642.138.73	674.066.36	642.138.73	703.178.47	703.178.47	670.311.73	703.178.47	670.311.73	703.178.47	8.038.103.83
3. Mall	92.174.64	92.174.64	92.174.64	92.174.64	92.174.64	92.174.64	92.174.64	92.174.64	92.174.64	92.174.64	92.174.64	92.174.64	1.106.095.64
4. Torre Comercial - Escritórios	765.974.99	765.974.99	765.974.99	765.974.99	765.974.99	765.974.99	765.974.99	766.533.35	766.533.35	766.533.35	766.533.35	766.533.35	9.194.491.66
5. Estacionamento	1.560.335.28	1.409.245.65	1.560.335.28	1.509.972.07	1.560.335.28	1.509.972.07	1.560.335.28	1.560.335.28	1.509.972.07	1.560.335.28	1.509.972.07	1.560.335.28	18.371.480.84
6. AeB Food Court / Praça de Alimentação	41.193.29	41.193.29	41.193.29	41.193.29	41.193.29	41.193.29	41.193.29	41.193.29	41.193.29	41.193.29	41.193.29	41.193.29	494.319.54
7. AeB Pontos de Venda terceirizados	543.456.72	543.456.72	543.456.72	543.456.72	543.456.72	543.456.72	543.456.72	543.456.72	543.456.72	543.456.72	543.456.72	543.456.72	6.521.480.64

Fluxo de caixa descontado à taxa (WACC):	12,0%	Ano 1 - 2021	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
80% do resultado líquido (investidor monetário)		51.918.937,13	59.126.756,85	68.618.639,23	73.849.257,22	79.419.997,02
Yield:		12,0%	14,6%	18,1%	20,9%	24,0%
VPL:		256.967.388,78	TIR:		20,4%	



4. Resultados Obtidos e Análise:

Pode-se observar que a metragem inicial do terreno atingiu aproximadamente 148 mil metros quadrados de construção, sendo quase quatro vezes o fator índice de ocupação através da inovação e do modelo vertical de negócio na figura 6 abaixo.

EXPO PARK PAMPULHA					
Premissas - Composição do Complexo -	Área em m^2	Custo do m^2	Custo da Área Construída	VGV m^2	VGV Total
1. Expocenter - 3 Pavilhões de Exposição (17.415,37 m^2) 3 Salas de Eventos com sala de apoio e depósito (3.418,02 + 1039,40 na TC = 4457,42 m^2) , 2 Salões de Convenções posterior (4.486,55 m^2); 63 Ballroom com apoio (13.006,8 m^2)	36.819,05	2.500,00	92.047.625,00	10.200,00	375.554.310,00
2. Hotelaria - torre de 717 Uhs, sendo; 40 PNE - Pessoas com Necessidades Especiais (até 30,83 m^2), 468 na categoria de Hotel Econômico (até 23,75 m^2) e 209 na categoria 4 estrelas superior (até 33,55 m^2) + áreas comuns (2.315,51 m^2)	23.983,97	2.500,00	59.959.925,00	17.250,00	373.780.935,00
3. Mall Center sem áreas de Alimentação relacionadas abaixo = Auditórios e Apoio (3972,13 m^2); Administração (991,38 m^2) e Mall 11 lojas + apoio (2.261,99)	6.141,84	2.500,00	15.354.600,00	11.635,00	71.460.308,40
4. Torre Comercial - 18 Escritórios de 750,21 m^2 cada	23.897,78	2.500,00	59.744.450,00	12.354,75	295.251.097,46
5. Estacionamento - 29 carga e descarga (8,00X3,10); 9 Embarq./Desemb. (5,00X2,40); 12 Micro-ônibus (8,00X3,10); 12 ônibus (12,00X3,20); 98 Motocicleta (2,00x1,00); 48 Biciletário; 39 PCR (3,50X5,50 referente 3% do total de vagas) - Pessoa em Cadeira de Roda (Acessibilidade) e 1950 vagas normais (5,00X2,40); Considerado como área construída no cálculo do VGV apenas 1/3 da área total de 52.760,72 m2	52.591,27	2.500,00	131.478.175,00	10.200,00	178.810.318,00
6. AeB Food Court 5 lojas (165,32 m^2) / Praça de Alimentação (560,18 m^2)	1.285,70	2.500,00	3.214.250,00	11.635,00	14.959.119,50
7. AeB Pontos de Venda terceirizados, Restaurante, Cozinha, Apoio e Varanda	3.154,90	2.500,00	7.887.250,00	11.635,00	36.707.261,50
Total	147.874,51	2.500,00		11.935,82	
Valores Globais		Total da Construção:	369.686.275,00	Total do VGV:	1.346.523.349,86
Sobre o Terreno: Área / Porcentagem do VGV / Valor Original / Valor Corrigido	67.215,00	13,0%	150.000.000,00	Corrigido - IGPM:	174.503.700,00

Figura 6. Elaborado pelo autor. Metragem total e final do projeto EPP.

Em relação às participações entre o terrenista, grupo multifuncional de operação e parceiros estratégicos, permaneceu, em termos percentuais, o mesmo planejado inicialmente, porem melhorando sensivelmente a taxa interna de retorno que inicialmente foi projetada em 18 %, agora com 23% de taxa interna de retorno. A revisão da queda da taxa Selic, enquadramento do projeto dentro do cluster de desenvolvimento tecnológico da região de Pampulha, sendo o ISS de 5% passa para o valor de 2% de taxa, e o IPTU obedecendo o mesmo critério, passa a ser precificado em 10% sobre o valor nominal inicialmente cobrado devido às inovações propostas para o modelo de negócio e a taxa interna de retorno apresentado já que o modelo de negócio apresenta sustentabilidade na taxa interna de retorno, hoje com a média apresentada de 23% de TIR.

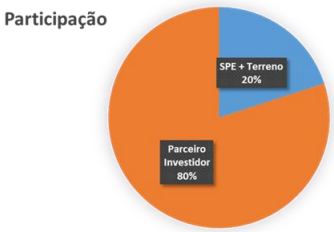
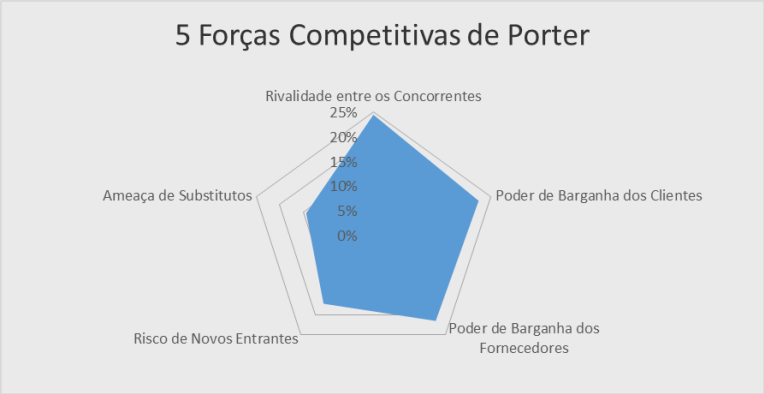


Figura 7. Elaborado pelo autor. Participação final entre os parceiros estratégicos.

Outro aspecto do resultado foi a utilização das cinco forças de Porter (Porter, 1979) durante o processo de análise de como as forças competitivas moldam a estratégia, figura 7 , bem como a *Swot Analises* dos pontos fortes e fracos do modelo de negócio constituído. Pode-se verificar que a força rivalidade entre os concorrentes é a força competitiva que menos ameaça oferece, já que o complexo EPP possui capacidade instalada de 717 quartos de hotel com três bandeiras distintas, ofertando hospedagem com alto valor agregado e preço acessível, disponibilizando, assim, o maior centro de convenção da região. A força ameaça de substitutos é a força que até recentemente oferecia algum tipo de ameaça ao negócio, pois o projeto maior acerca do aeroporto de Confins não foi aprovado pelos órgãos municipais e estaduais e está aquém de conseguir grandes quantias de recursos para viabiliza-lo. A bandeira internacional do complexo já está em negociação com o projeto EPP, sendo assim o projeto já está aprovado no órgão governamental local e estadual. Contrariando os dados referentes aos Estados Unidos sobre baixa taxa de rentabilidade na indústria hoteleira, 10.4%, e da indústria em geral, Porter (2008, p. 7) mostra que o retorno médio sobre o capital investido é de 14.9%., podendo observar que do ponto de vista do processo da inovação aliado à capabilidade dinâmica, pode se obter resultados satisfatório e sustentado quando optando para o processo inovativo, único e diferenciado.



=)	A força Rivalidade entre os Concorrentes é a força competitiva de Porter que menos te ameaça.
=(	A força Ameaça de Substitutos é a maior força competitiva que te cerca segundo a metodologia de Porter, procure se atentar a ela em sua estratégia!

Figura 8. Elaborado pelo autor. Planilha de plano e modelo de negócio baseada nas 5 forças competitivas de Porter.

ISSN: 2317-8302

5. Conclusões:

O objetivo deste relato técnico é de explorar oportunidades de melhorias e de inovações no modelo de negócio elaborado para um empreendimento multiuso, de uso misto, na cidade de Belo Horizonte, após a revisão da literatura e do levantamento dos dados secundários.
Os idealizadores do negócio planejado compreenderam que a inovação desempenha um papel duplo, tanto como fonte considerável de incerteza e mudança de cenário como expressiva fonte competitiva dentro da empresa (Tidd et all, 2013, pg 131).
Observa-se que o relato técnico levou em conta o contexto da teoria de Schumpeter (2007), bem como o trabalho acadêmico realizado e simplificando os elementos teóricos da inovação e cooperação tecnológica abordados sob a lente da inovação (Cunico, 2013) e não menos importante os estudos acadêmicos dos modelos de competências, aglomerados e localização geográfica (Sestayo *et all*, data). A utilização do corte se deu com base na teoria da capabilidade dinâmica nos aspectos de processos e indicadores financeiros, proporcionado um aprendizado continuo de adequações e melhorias para com o projeto EPP. (Teece *et all*., 1997).
O projeto, ainda em fase de adequações e melhorias, pode beneficiar-se das alterações propostas pelo órgão municipal, através das isenções do ISS, imposto sobre serviços e sob o IPTU, conforme mostrado, porem ofertando contrapartida para os cidadãos da cidade de Belo Horizonte, por meio do conceito hotel-escola, podendo desenvolver a prática dos serviços no complexo EPP. O complexo deve atuar como catalizador de novas empresas ao redor da região de Pampulha, empresas afins e de diferentes segmentos, através da formação de cluster horizontal ao entorno.

6. Referências Bibliográficas:

Cunico, E. (2013). Cooperação tecnológica: um estudo das práticas de ecoinovação nas agroindústrias paranaenses processadoras de mandioca (Dissertação de Mestrado). Universidade Nove de Julho , São Paulo, SP, Brasil.

Ferreira, M.P (2015). *Pesquisa em administração e ciências sociais aplicadas*. Rio de Janeiro: Ltc,

Johnson, M.W., C.C. Christensen, C.C., Kagermann, H. (2008). *Reinventing Your Business Model*: Harvard business review 87(12):52-60.

Mintzberg, H (1994). *The fall and rise of strategic planning*: Harvard Business Review January-February pp. 107-114.

Pesquisa de inovação : 2014 / IBGE, Coordenação de Indústria. – Rio de Janeiro : IBGE, 2016. 105 p. ISBN 978-85-240-4403-http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/724

Porter, M. E. (2008) *On competition* (8th ed). Boston: Harvard business review book

OECD (2016), *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/sti_in_outlook-2016-en.

Pesquisa de inovação : 2014 / IBGE, Coordenação de Indústria. – Rio de Janeiro : IBGE, 2016. 105 p. ISBN 978-85-240-4403-http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/724

Rubén Lado-Sestayo, R., Vivel-Bua, M., Gonzales, L.O. (2017). *Determinants of TRevPAR: hotel, management and tourist destination.* International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 29 Issue: 12, pp.3138-3156. doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0151

Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities as (workable) management systems theory*. Journal of Management & Organization, *24*(3), 359-368. doi:10.1017/jmo.2017.75

Teece, D.J. (2017). *Business model and dynamic capabilities*. International Journal of Strategic Management, dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.0 07.

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, P. (2008). *Gestão da Inovação* (3a ed). Porto Alegre: Artmed Editora.