

ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

2025-2029

Sapiens Parque S.A.

Objetivo: elaborar a estratégia, levando em conta a análise ambiental e de riscos, para os próximos 5 anos.

Base legal: Lei 13.303, art. 23, e Decreto estadual 1.007, art. 11, inciso III, e art. 14.

Frequência: Anual

Responsável: Diretoria

1. Apresentação da empresa.

O documento intitulado Planejamento Estratégico de Longo Prazo é um instrumento de planejamento desenvolvido pela Sapiens Parque S.A. com o objetivo de atender aos requisitos da Lei Federal 13.303/2016 e direcionar as estratégias da empresa pelos próximos cinco anos. Complementarmente, a empresa elabora, anualmente, o Plano Anual de Negócios, que detalha o Planejamento Estratégico para o ano em questão, incluindo o orçamento necessário para alcançar as metas e executar as ações previstas no período.

Os instrumentos têm como instância aprovativa máxima o Conselho de Administração da companhia. A elaboração do Planejamento Estratégico de Longo Prazo ocorre em múltiplas etapas, envolvendo a participação das diversas áreas da organização e sendo fundamentada na estratégia definida e validada pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração. Assim, o documento reflete um esforço colaborativo e integrado da empresa, visando garantir um planejamento eficaz e eficiente para alcançar os objetivos organizacionais com excelência.

A Sapiens Parque S.A., inscrita no CNPJ 05.563.063/0001-70, constituída como uma sociedade anônima de capital fechado, tem sede na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. Seu propósito é executar o projeto denominado "Sapiens Parque", envolvendo atividades sociais, empresariais, ambientais e turísticas. A empresa destaca-se por seu compromisso com a tecnologia e a inovação, buscando fomentar o desenvolvimento econômico e social, por meio das seguintes atividades:

- I. Criar, planejar e executar projetos sociais, empresariais, tecnológicos, ambientais, turísticos e quaisquer outros pautados no conhecimento e no ser humano;
- II. Criar, implantar e administrar condomínios empresariais e loteamentos, realizar incorporações e parcelamentos do solo;

- III. Realizar negócios jurídicos com seus bens imóveis, móveis, corpóreos e incorpóreos, a exemplo de comprar, vender, permutar, locar, licenciar, ceder, arrendar, desde que sejam consentâneos com os objetivos a que se criou a SAPIENS PARQUE S.A.;
- IV. Criar e participar de sociedades comerciais ou de sociedades civis, independente da espécie;

Dentro das possibilidades de atuação para cumprir com seu objetivo social, a Sapiens Parque S.A. tem se dedicado a reformular as diretrizes do projeto para consolidá-lo como um distrito de inovação, com um plano de negócios sustentável e uma atuação mais forte junto aos seus *stakeholders* externos, representados pela quadrupla hélice, conforme ilustrado na Figura 1. Além disso, a Sapiens Parque tem se dedicado as atividades de expansão de sua infraestrutura, podendo assim receber novos empreendimentos e investimentos da iniciativa privada, a exemplo do centro de biotecnologia JBS Biotech Innovation.



Figura 1 - Sistema quadrupla hélice.

Com um olhar de futuro, o Sapiens Parque tem atuado fortemente na expansão do parque como um espaço totalmente votado para as pessoas, por meio da atração de empreendimentos e equipamentos que deem suporte

e sejam atrativos para as empresas residentes e para a sociedade em geral, com opções de lazer, moradia, saúde, educação, mobilidade e empregabilidade.

A Tabela 1 retrata os aspectos financeiros da Sapiens Parque nos últimos 04 anos.

Tabela 1 – Histórico econômico 2020 – 2023.

-	2020	2021	2022	2023
Despesa	R\$ 26.743.893,15	R\$ 2.501.879,40	R\$ 39.470.983,10	R\$ 16.104.648,90
Investimento	R\$ -	R\$ -	R\$ 165.617,60	R\$ 2.717.594,29
IPTU	R\$ 24.497.381,41	R\$ -	R\$ 29.268.012,95	R\$ 10.201.349,62
Aportes do Estado	R\$ 27.292.115,00	R\$ 7.707.915,39	R\$ 24.237.466,67	R\$ 20.251.723,95

Ao observar a evolução da despesa, depreende-se que há uma variação bastante significativa entre os anos de 2020 e 2023, com uma queda brusca em 2021. Isso se deve ao fato de que a despesa mais relevante é o pagamento anual de IPTU. No ano de 2020 foi desembolsado mais de R\$24MM, o que incluiu o pagamento de parte da dívida acumulada e o adiantamento do valor referente ao exercício fiscal de 2021. Por isso, em 2021 a incidência do IPTU foi igual a zero. Já em 2022, foi pago o restante da dívida de IPTU acumulada e o valor referente ao próprio exercício de 2022. Em 2023 foi pago basicamente o valor de IPTU referente ao exercício de 2023. Os investimentos por parte do Sapiens Parque passaram a zero em 2020 e 2021 para R\$165.617,60 em 2022, tendo um crescimento expressivo em 2023, ano em que o investimento alcançou a marca de R\$2,7MM. Já o valor aportado pelo Estado no Sapiens Parque, apesar de ter diminuído em 2023 em comparação com os anos de 2020 e 2022, tem se tornado mais efetivo, visto que até 2022 a maior parte do aporte se destinava à pagamento de IPTU. A série histórica dos indicadores financeiros do Sapiens Parque S.A. pode ser vista também na forma de gráfico representada na Figura 2.

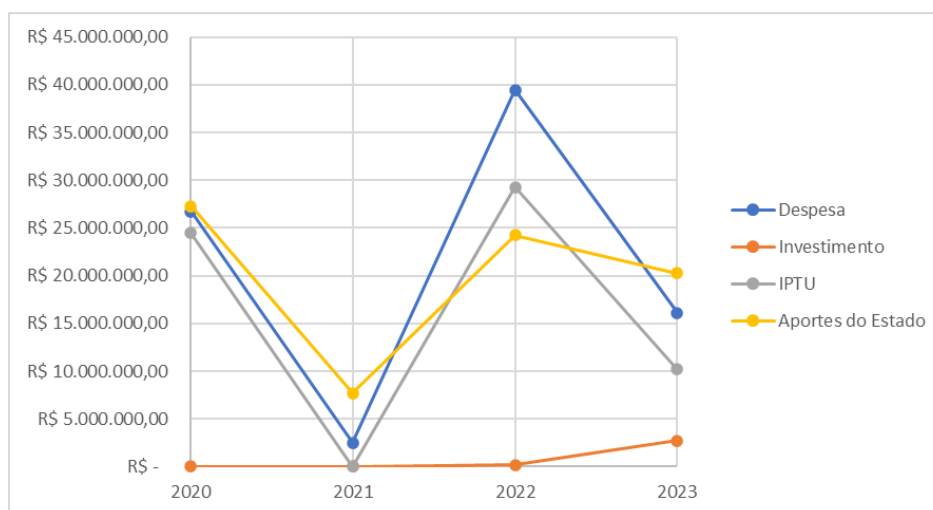


Figura 2 - Série histórica financeira 2020 a 2023.

2. Escopo de atuação e propósito

Com base no propósito de desenvolver um ecossistema integrado que fomenta inovação, sustentabilidade e crescimento econômico, utilizando o conhecimento como alicerce, o Sapiens Parque possui como identidade organizacional:

Missão: Promover um ambiente que atraia, forme e conecte empreendimentos/empreendedores que gerem novos produtos e serviços para a sociedade, promovendo o desenvolvimento sustentável sócio-econômico-ambiental da região.

Visão: Consolidar o Sapiens Parque como marca nacional referência em distrito de inovação.

Valores: Inovação, Integridade, Colaboração, Sustentabilidade e Impacto Social.

3. Análise do Ambiente

A análise de ambiente consiste no processo de olhar para o ambiente interno e externo da organização, perceber as variáveis de cada segmento, compreender as capacidades, clientes e o ambiente de negócios da empresa.

Este processo pode ser facilitado por diversas metodologias e ferramentas que darão suporte à formulação da estratégia da organização.

Dentre os métodos existentes, a empresa utilizou durante seu processo de planejamento estratégico:

- a) Matriz SWOT cruzada e
- b) Matriz GUT.

Análise SWOT é uma técnica de planejamento estratégico utilizado para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas à competição em negócios ou planejamento de projetos. Destina-se a especificar os objetivos de riscos do negócio ou projeto, e identificar os fatores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis para alcançar esses objetivos. Já a análise GUT, ou Matriz GUT, é uma ferramenta complementar que ajuda a priorizar a resolução de problemas e demandas, considerando a gravidade, urgência e tendência.

A revisão da análise de ambiente interno e externo, conforme mostrado na Figura 3, foi realizada tendo como premissa o escopo e propósito da companhia.



Figura 3 - Matriz SWOT da companhia. Fonte: Sapiens Parque S.A..

3.1 Análise estratégia e priorização das ações de 2025

Com base na Matriz SWOT foi feita uma análise de como as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças da Sapiens Parque S.A. influenciam umas às outras e assim foram elencadas as possíveis estratégias de solução, conforme mostrado nas figuras Figura 4 a Figura 7. As estratégias de solução elencadas foram organizadas em ações e projetos para o próximo ano e priorizadas utilizando a Matriz GUT, como pode ser visto na Figura 8.

Pontos fracos	Ameaças	Estratégia	Como resolver?
Ausência do Sapiens no organograma do Estado (741)	Variação do cenário político	Eliminar ameaça	Incluir Sapiens no planejamento (Lei 741)
Burocracia e lentidão	Variação do cenário político	Eliminar ameaça	Verificar se há possibilidade de alterar a regra limitando ação (diminuindo burocracia) em casos mais simples
Ausência de incentivos	Variação do cenário político	Aproveitar oportunidade	Articulação política e institucional (para buscar mais incentivos)
Custo da Infra elevado	Condicionalistas ambientais	Mitigar ameaça	Interlocução com órgãos ambientais
Comunicação	Falta engajamento stakeholders	Mitigar ameaça	Participação do comitê de inovação
Comunicação	Falta engajamento stakeholders	Mitigar ameaça	Implementação do conselho consultivo
Comunicação	Falta engajamento stakeholders	Fortalecer ponto fraco	Plano de comunicação
Ausência de incentivos	Falta engajamento stakeholders	Fortalecer ponto fraco	Buscar ações de incentivo e retorno de investimento no Sapiens (ex. Projeto de Lei que reverta o IPTU em verba para Parque Tecnológico)
Burocracia e lentidão	Insegurança jurídica	Aceitar	(burocracia pode até aumentar - impacto da mudança de lei)
Carga tributária IPTU	Insegurança jurídica	Fortalecer ponto fraco	Interlocução (alinhamento) com município
Ausência de sust. Financeira	Insegurança jurídica	Eliminar ameaça	Estruturação jurídica do modelo de negócio (a partir do retorno da consultoria)
Burocracia e lentidão	Risco de imagem	Mitigar ameaça	Modelagem dos processos
Burocracia e lentidão	Risco de imagem	Mitigar ameaça	Plano de comunicação
Burocracia e lentidão	Risco de imagem	Mitigar ameaça	Aproximação com a comunidade
Comunicação	Risco de imagem	Mitigar ameaça	Plano de comunicação com transparência e comunicação efetiva
Limitação de equipe	Limitações de recursos	Eliminar ameaça	Incluir Sapiens no planejamento (Lei 741)
Comunicação	Limitações de recursos	Fortalecer ponto fraco	Garantir a sustentabilidade financeira para garantir comunicação própria
Infra. Insuficiente	Limitações de recursos	Mitigar ameaça	Plano de Negócios com sustentabilidade financeira
Ausência de modelo de negócio	Limitações de recursos	Fortalecer ponto fraco	Plano de Negócios com sustentabilidade financeira
Ausência do Sapiens no organograma do Estado (741)	Limitações de recursos	Eliminar ponto fraco	Incluir Sapiens no planejamento (Lei 741)
Burocracia e lentidão	Ações descoordenadas do ecossistema	Mitigar ameaça	Sapiens como ente aglutinador dos atores do ecossistema
Comunicação	Ações descoordenadas do ecossistema	Mitigar ameaça	Plano de comunicação
Infra. Insuficiente	Segurança do parque	Fortalecer ponto fraco	Pensar em projeto de infra de segurança

Figura 4 - Cruzamento de Pontos Fracos e Ameaças.

Pontos fracos	Oportunidades	Estratégia	Como resolver?
Ausência de modelo de negócio	Atualização do PEU (residencial, pot. construtivo e incentivos)	Fortalecer ponto fraco	Plano de Negócios com sustentabilidade financeira
Ausência de modelo de negócio	Internacionalização	Fortalecer ponto fraco	Plano de Negócio pensando na internacionalização do Parque
Ausência de sust. Financeira	Novas soluções de infra	Aproveitar oportunidade	Desenvolver soluções de infra que gerem receita
Carga tributária IPTU	Atualização do PEU (residencial, pot. construtivo e incentivos)	Fortalecer ponto fraco	Pensar estratégias de redução dos tributos(atualização dos valores revisados somente após a venda dos terrenos; carência durante as obras; reversão do valor de IPTU para o Parque; isenção dos lotes em estoque)
Comunicação	Integração com entes do nosso ecossistema	Fortalecer ponto fraco	Aproximação com os entes do ecossistema do Sapiens por meio do Plano de comunicação
Ausência de incentivos	Atração de empresas	Fortalecer ponto fraco	Pensar em soluções de amparo para instalação das empresas (ex.; Captação de recursos, infraestrutura)
Ausência de modelo de negócio	Atração de empresas	Aproveitar oportunidade	Desenvolver Modelo de Negócio que atraia empresas
Comunicação	Atração de empresas	Fortalecer ponto fraco	Plano de comunicação que dê visibilidade das oportunidades para atrair as empresas (que elas queiram fazer parte do Sapiens)
Logística	Atração de empresas	Fortalecer ponto fraco	Construção de heliporto no Sapiens
Ausência de sust. Financeira	Aumento de receita com as empresas residentes	Fortalecer ponto fraco	Propor alternativas de recebíveis (uso de IRPJ, fração de ICMS)

Figura 5 - Cruzamento de Pontos Fracos e Oportunidades.

Pontos Fortes	Ameaças	Estratégia	Como resolver?
Cruzamento de Pontos Fortes x Ameaças			
Ambiente atrativo	Segurança do parque	Mitigar ameaça	Pensar em projeto de infra de segurança
Apoio governamental	Falta engajamento stakeholders	Eliminar ameaça	Articulação política e institucional (para aumentar engajamento)
Apoio governamental	Limitações de recursos	Eliminar ameaça	Plano de Negócios com sustentabilidade financeira
Apoio governamental	Variação do cenário político	Aceitar	Plano de Negócios com sustentabilidade financeira
Disposição de espaço físico	Segurança do parque	Mitigar ameaça	Pensar em projeto de infra de segurança
Empresas âncoras	Ações descoordenadas do ecossistema	Mitigar ameaça	Sapiens como ente aglutinador dos atores do ecossistema
Empresas âncoras	Condicionantes ambientais	Mitigar ameaça	Fortalecer a interlocução com os órgãos ambientais
Empresas âncoras	Segurança do parque	Mitigar ameaça	Pensar em projeto de infra de segurança
Licenciamento ambiental	Condicionantes ambientais	Mitigar ameaça	Fortalecer a interlocução com os órgãos ambientais
Licenciamento ambiental	Variação do cenário político	Mitigar ameaça	Fortalecer a interlocução com os órgãos ambientais
Marca consolidada	Risco de imagem	Mitigar ameaça	Plano de Comunicação estruturado
Marca consolidada	Ações descoordenadas do ecossistema	Mitigar ameaça	Sapiens como ente aglutinador dos atores do ecossistema
Autonomia da elaboração do PEU	Condicionantes ambientais	Mitigar ameaça	Fortalecer a interlocução com os órgãos ambientais

Figura 6 - Cruzamento de Pontos Fortes e Ameaças.

Pontos Fortes	Oportunidades	Estratégia	Como resolver?
Cruzamento de Pontos Fortes x Oportunidades			
Ambiente atrativo	Apelo ESG	Potencializar oportunidade	Plano de Comunicação estruturado
Ambiente atrativo	Atração de empresas	Potencializar oportunidade	Plano de Comunicação estruturado
Ambiente atrativo	Atualização do PEU (residencial, pot. construtivo e incentivos)	Potencializar oportunidade	Plano de Negócios com sustentabilidade financeira
Apoio governamental	Atração de empresas	Potencializar oportunidade	Articulação política e institucional (para aumentar o incentivo às empresas)
Apoio governamental	Aumento de receita com as empresas residentes	Potencializar oportunidade	Propor alternativas de recebíveis (uso de IRPJ, fração de ICMS)
Disposição de espaço físico	Atração de empresas	Potencializar oportunidade	Articulação política e institucional (para aumentar o incentivo às empresas)
Empresas âncoras	Apelo ESG	Potencializar oportunidade	Plano de Comunicação estruturado
Empresas âncoras	Integração com entes do nosso ecossistema	Potencializar oportunidade	Sapiens como ente aglutinador dos atores do ecossistema
Empresas âncoras	Internacionalização	Potencializar oportunidade	Estar presente em eventos internacionais, receber comitivas internacionais
Licenciamento ambiental	Apelo ESG	Potencializar oportunidade	Plano de Comunicação e Plano de Negócios
Licenciamento ambiental	Atração de empresas	Potencializar oportunidade	Agilizar a implantação da empresa por já termos o Licenciamento
Licenciamento ambiental	Novas soluções de infra	Potencializar oportunidade	Novas tecnologias de construção que atendam as condicionantes ambientais
Marca consolidada	Integração com entes do nosso ecossistema	Potencializar oportunidade	Sapiens como ente aglutinador dos atores do ecossistema
Marca consolidada	Internacionalização	Potencializar oportunidade	Estar presente em eventos internacionais, receber comitivas internacionais, site em inglês (plano de comunicação). Participação em Congressos e eventos internacionais

Figura 7 - Cruzamento de Pontos Fortes e Oportunidades.

Solução proposta	Quant. de problemas que resolve	G	U	T	Resultado	PARETO
Ações	%					
Incluir Sapiens na Lei 741	5%	5	5	5	131,25	30%
Fortalecer articulação política com município	3%	5	5	5	129,17	29%
Buscar incentivos fiscais para o Sapiens	10%	5	4	3	66,10	15%
Fortalecer articulação com grandes empresas	5%	5	4	3	63,05	14%
Fortalecer articulação com órgãos ambientais	8%	2	2	4	17,36	4%
Fortalecer articulação política com as outras pastas do Estado	2%	4	3	1	12,20	3%
Implementar conselho consultivo	2%	3	2	2	12,20	3%
Fortalecer articulação com entes do ecossistema do Sapiens	8%	1	2	4	8,68	2%
Revisão de normativas internas	2%	1	1	1	1,02	0%
Projetos						
Desenvolver Plano de Comunicação	20%	5	5	5	150,42	25%
Desenvolver Plano de Negócios	17%	5	5	5	146,19	25%
Infraestrutura de Segurança do Sapiens	0%	4	5	5	100,00	17%
Mapear processos do Sapiens	2%	5	3	4	61,02	10%
Plano de internacionalização do Sapiens	3%	3	5	4	62,03	11%
Desenvolver Plano de Expansão	3%	3	3	5	46,53	8%
Programa de Mobilidade do Sapiens	2%	4	3	2	24,41	4%

Figura 8 - Priorização de ações e projetos com Matriz GUT.

3.2 Objetivos e metas estratégicos de longo prazo.

A Sapiens Parque S.A. terá como direcionadores os objetivos estratégicos descritos na Figura 9.



Figura 9 - Objetivos estratégicos.

Os indicadores estratégicos da Sapiens Parque S.A. foram estruturados com base na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), método que permite a definição, ordenação, e avaliação dos objetivos estratégicos. Além dos indicadores, também foram estabelecidas metas, as quais são referenciais do desempenho desejado e planejado para o período projetado.

São apresentados na Tabela 2 os indicadores e metas estabelecidos.

Tabela 2 - Metas e indicadores.

Objetivos	Indicadores	Unidade	2025	2026	2027	2028	2029
Alcançar sustentabilidade financeira	Superavit orçamentário	[R\$x1000]	R\$ 2.614,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.500,00
Expandir atendimento de infraestrutura	Metros de vias atendidas por calçamento, esgoto, elétrica etc	[m]	3200	3700	4400	5000	5500
Aumentar área construída	Espaço construído para receber novas empresas, laboratórios e projetos	[m²]	74	124	164	214	274
Alcançar maior faturamento das empresas residentes	Soma do faturamento das empresas do ecossistema Sapiens	[R\$x1000]	R\$ 825.000,00	R\$ 1.103.716,22	R\$ 1.326.689,19	R\$ 1.605.405,41	R\$ 1.939.864,86
Alcançar maior número de empregos gerados	Número de empregos diretos gerados pelas empresas do ecossistema Sapiens	[un]	3075	5164	6835	8923	11430

4. Análise de Riscos

Os riscos relacionados aos objetivos estratégicos de longo prazo estão listados na Tabela 3, assim como sua análise e o plano de mitigação.

Tabela 3 - Análise de riscos.

Objetivos	Riscos	Análise	Resposta ao risco
Alcançar sustentabilidade financeira	Mora nos processos internos	A mora nos processos internos podem postergar ou até inviabilizar os projetos do Sapiens que são potenciais geradores de receita	Capacitação da equipe interna e contratação de especialistas que deem agilidade aos processos.
Expandir atendimento de infraestrutura	Entraves ambientais	Os órgãos ambientais são stakeholders diretos do projeto Sapiens. O nível de exigências ambientais atreladas ao projeto requer uma proximidade que possibilite a comunicação direta entre Sapiens e IMA.	Fortalecer articulação e comunicação com órgãos ambientais.
	Falta de recursos financeiros	O principal investimento necessário no Sapiens é referente à construção de infraestrutura. A falta de recursos para investimento em infraestrutura acarreta subdesenvolvimento do projeto.	Realizar gestão e planejamento financeiro sólido e articular necessidade de aportes para investimentos por parte dos acionistas.
Aumentar área construída	Perda de força do mercado imobiliário	As instalações usadas para laboratórios, escritórios, espaços compartilhados, entre outros dependem de investimento privado, que se torna viável de acordo com o estado do mercado imobiliário.	Fazer busca ativa por potenciais investidores para o parque.
Alcançar maior faturamento das empresas residentes	Queda do setor de tecnologia e da economia em geral	O crescimento das empresas residentes e a atração de novas empresas é dependente do desempenho da economia, em especial do setor de tecnologia.	Atrair empresas âncoras, consolidadas, para se instalarem no parque e diversificar setor de atuação das empresas do parque.
Alcançar maior número de empregos gerados	Queda do setor de tecnologia e inovação e na economia em geral	O crescimento das empresas residentes e a atração de novas empresas é dependente do desempenho da economia, em especial do setor de tecnologia.	Atrair empresas âncoras, consolidadas, para se instalarem no parque e diversificar setor de atuação das empresas do parque.

A Sapiens Parque S.A. está comprometida com a execução de seu planejamento estratégico, alinhando-se às demandas do mercado e às expectativas de seus stakeholders. O foco em sustentabilidade, inovação e colaboração será fundamental para consolidar sua posição como líder em ecossistemas de inovação no Brasil.