

GUIA ESSENCIAL  
PARA NOVOS  
EMPREENDEDORES

# 4 IMPLANTAÇÃO



# GUIA ESSENCIAL PARA NOVOS EMPREENDEDORES

- ▶ Um manual [totalmente] prático para inspirar você a empreender e a transformar seus sonhos e projetos em realidade.

*Este guia é dedicado àqueles que acreditam que a melhor forma de planejamento chama-se “fazer as coisas”.*

## FICHA TÉCNICA

© 2015. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE

### TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgadas as fontes.

### INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE  
Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo  
Av. Barão Homem de Melo, 329, Nova Granada, CEP 30.341-285, Belo Horizonte - MG  
Telefone (31) 3379-9337 – Fax (31) 3379-9343  
www.sebrae.com.br/minasgerais

### SEBRAE MINAS

Presidente do Conselho Deliberativo | Olavo Machado Junior  
Diretor Superintendente | Afonso Maria Rocha  
Diretor de Operações | Anderson Costa Cabido  
Diretor Técnico | Fábio Veras de Souza

### Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo SEBRAE MINAS

Gerente | Fabiana Ribeiro de Pinho  
Equipe Técnica | Cláudio Afrânio Rosa  
Coordenação | Lílian da Silva Botelho

### Assessoria de Comunicação SEBRAE MINAS

Gerente | Teresa Goulart  
Equipe Técnica | Márcia de Paula da Fonseca | Gustavo Guimarães de Almeida |  
Carlos Augusto de Castro Carmo de Conti

**Autoria** | Cláudio Afrânio Rosa | Gustavo Marques Couto | Marcelo Gomes Lage

**Tratamento de Linguagem e Revisão** | New360

**Editoração** | New360

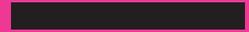
R788g Rosa, Cláudio Afrânio  
Guia essencial para novos empreendedores: implantação /  
Cláudio Afrânio Rosa; Gustavo Marques Couto; Marcelo Gomes  
Lage. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2015.  
144 p.: il.

Nota de conteúdo: obra composta por quatro volumes  
Vol. I – Descoberta  
Vol. II – Ideação  
Vol. III – Modelagem e proposta de valor  
Vol. IV – Implantação

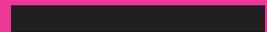
1. Empreendedorismo. 2. Novos negócios. 3. Criatividade. I.  
Couto, Gustavo Marques. II. Lage, Marcelo Gomes. III. Serviço de  
Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. IV. Título.

CDU: 658

# IMPLANTAÇÃO

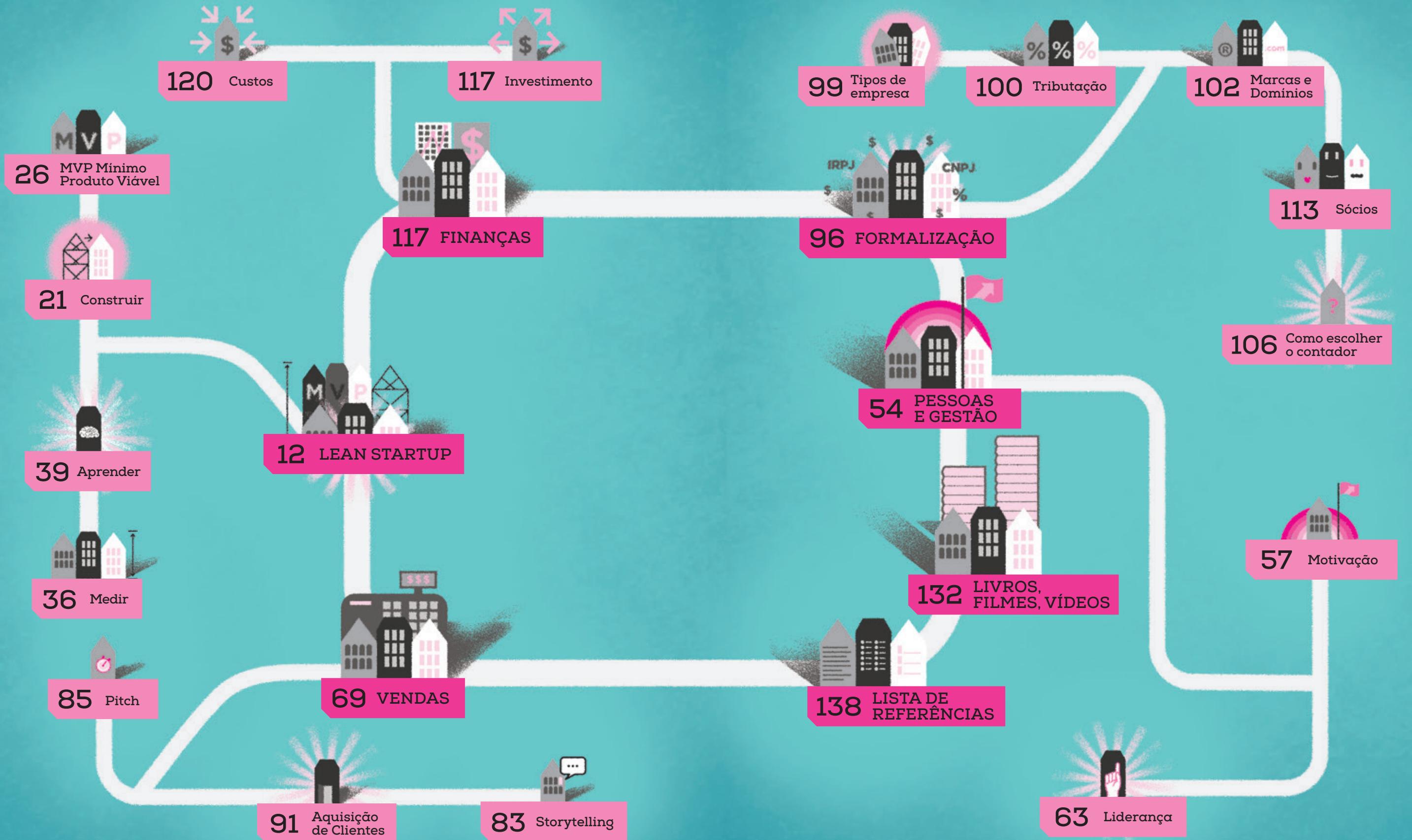


Tudo o que você precisa saber  
para colocar seu modelo de  
negócios em prática



# 4





# 8 PRÓLOGO

Olá, explorador, nos encontramos para o último trecho em que estaremos juntos. Nos volumes 1 e 2, trabalhamos sua atitude e capacidade criativa para transformar ideias em oportunidades. No volume 3, o foco foi modelar essas oportunidades e gerar valor para as pessoas.



Agora é hora de armá-lo para a batalha de lidar com clientes, fornecedores, finanças, equipe, competidores, crescimento e tantos outros desafios!

Como nos outros guias, apresentaremos missões para motivá-lo a avançar. Começaremos (re)introduzindo o método **Lean Startup**, ou empreendedorismo enxuto, que vai ajudá-lo a acelerar o aprendizado sobre o quê, como, quando e quanto fazer para alcançar seus objetivos.

**O ERRO SERÁ FUNDAMENTAL.** Quanto mais rápido (e com menor custo) você errar, mais rápido descobrirá o caminho para o sucesso. É assim que aprendemos a andar ou a dirigir.

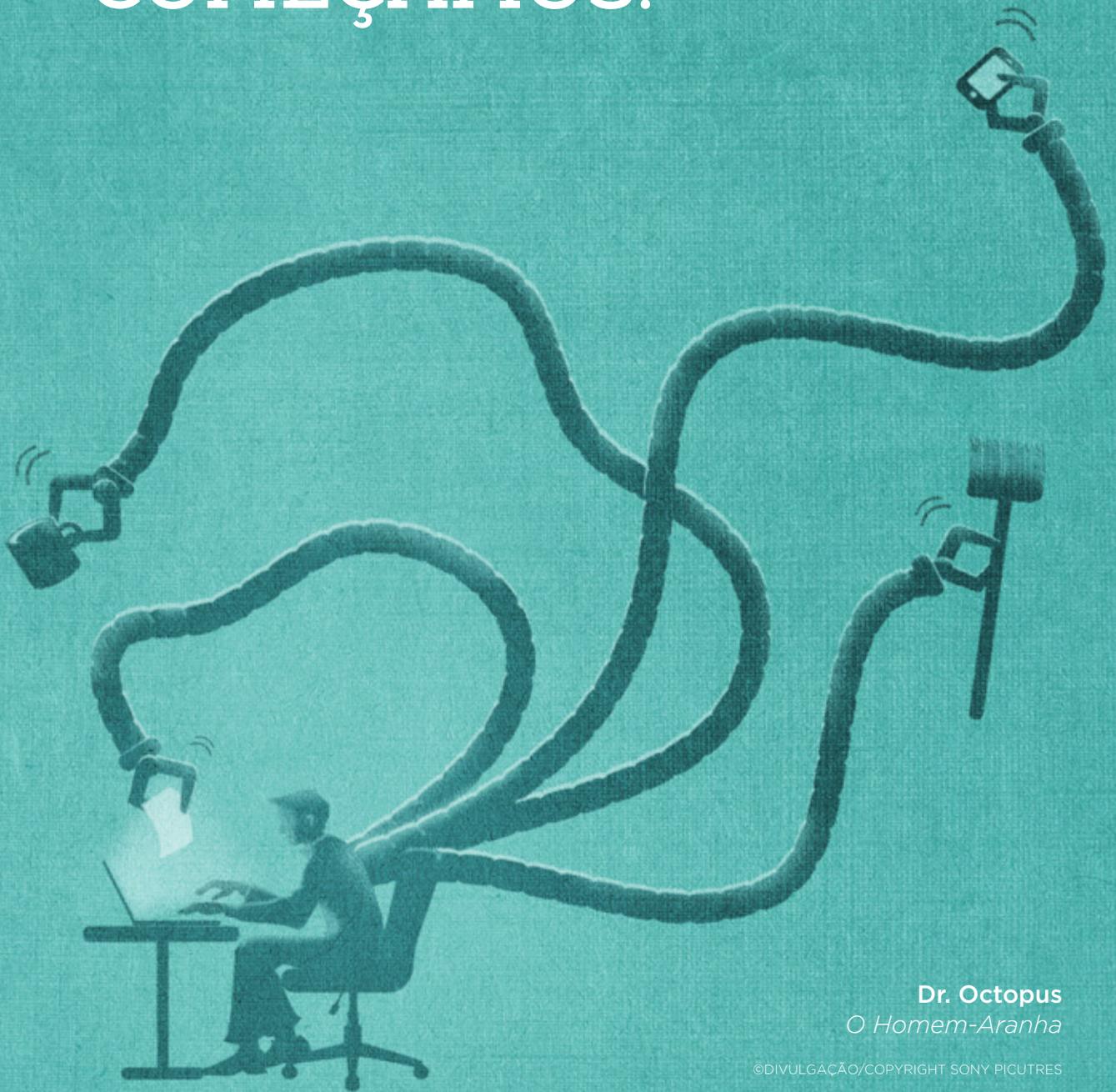


**PREPARE-SE PARA CELEBRAR O APRENDIZADO QUE VEM COM CADA RESULTADO INSUFICIENTE.**

Um desses desafios vence muitos negócios: o desafio da gestão. Em sua versão mais elementar, administrar é gerir recursos [geralmente escassos].



O VERDADEIRO  
CRIME SERIA  
NÃO TERMINAR  
O QUE NÓS  
COMEÇAMOS.



**Dr. Octopus**  
*O Homem-Aranha*

©DIVULGAÇÃO/COPYRIGHT SONY PICTURES



O ERRO SERÁ  
FUNDAMENTAL

Recursos podem ser **dinheiro** para pagar contas, criar produtos e distribuir lucros. Outro recurso é o **tempo** que precisa ser dividido entre clientes, time, fornecedores e parceiros. Por fim é necessário gerir o recurso mais importante: as **pessoas**. São elas que atendem o consumidor e fazem as atividades que criam valor.

---

Para esses desafios vamos propor ferramentas que irão ajudá-lo a decidir rapidamente e dedicar-se ao negócio e à sua equipe, sem abdicar do tempo para sua família e amigos.

---



# 12 O NOVO EMPREENDE- DORISMO

Abrir um negócio não é um tiro certo. A fórmula aplicada em escolas de negócios diz que basta você ter um plano de negócios. Com o plano debaixo do braço, você o apresenta a bancos ou investidores, consegue capital para executar obras, contratar pessoas, adquirir produtos e, finalmente, vender. Mas saiba que mesmo assim sua empresa poderá quebrar.

Porém, o movimento **lean startup** vem mudando como o mundo pensa o empreendedorismo.



SUA ABORDAGEM SE BASEIA EM CICLOS RÁPIDOS DE APRENDIZADO A PARTIR DA EXPERIMENTAÇÃO E DE PROTÓTIPOS SIMPLES, INACABADOS E CHEIOS DE PROBLEMAS.

Uma abordagem diferente do planejamento minucioso, que valoriza:

#### Pivotar:

O termo vem do inglês *to pivot* ("mudar" ou "girar") e significa uma mudança no rumo do negócio. Acontece quando você decide mudar o plano de negócios depois de ter testado uma estratégia e não ter obtido os resultados esperados.

- ▶ A **opinião do cliente** em vez apenas da intuição e hipóteses do empreendedor.
- ▶ O **refinamento do projeto de forma evolutiva** em vez da concepção tradicional de um produto ou serviço acabado desde o início.

Embora ainda muito recentes, seus conceitos — coisas como "**produto mínimo viável**" e "**pivotar**" — já fazem parte do vocabulário de um número cada vez maior de empreendedores.

### 3 coisas importantes sobre novos negócios

1. Um plano de negócios raramente sobrevive ao primeiro contato com clientes.
2. Ninguém precisa de um plano de cinco anos que tente prever coisas totalmente incertas.
3. Negócios bem-sucedidos passam rapidamente de um erro a outro, em um processo incessante de adaptação, iteração e aprimoramento a partir do feedback dos clientes.

#### Iteração:

Processo que se repete diversas vezes para se chegar a um resultado e a cada vez gera um resultado parcial que será usado como aprendizado.

A diferença entre o modelo tradicional e o modelo *Lean Startup* é que no primeiro você acredita que tudo o que precisa para construir o negócio pode ser descoberto antes de iniciar a implantação. O segundo reconhece que criar um negócio é algo imprevisível até que se comece a ter contato com clientes e entender seu comportamento e necessidades.

	Lean Startup	Tradicional
<b>Estratégia</b>	Modelo de Negócios	Plano de Negócios
<b>Base</b>	Hipóteses a serem descobertas.	Implementação das estratégias traçadas.
<b>Processo de criação de produto</b>	Desenvolvimento com os clientes. Testar hipóteses no mercado.	Gestão de produtos. Preparar para lançá-los no mercado.
<b>Organização e pessoas</b>	Equipes atuam de forma ágil e com o cliente. Contratar pessoas com capacidade de aprender rápido.	Departamentos por função. Contratar gente com experiência e com capacidade de executar.

---

<b>Insucesso</b>	O fracasso é algo natural. A solução é iterar e “pivotar” quando a ideia não funciona.	Não está previsto. A solução é demitir quem não executa bem as atividades.
<b>Velocidade</b>	Rápida. Dados e informações são constantes e diários.	Pausada. As decisões são tomadas com dados completos de período em período.

---

**O método enxuto segue três princípios.**

### **PRINCÍPIO 1.**

Você não precisa investir meses em planejamento

.....

Aceite que no início você possui apenas hipóteses, bons palpites. Em vez de redigir um plano detalhado, sintetize suas hipóteses em uma espécie de mapa, chamado de canvas do modelo de negócios (dúvidas? Consulte o volume 3).

### **PRINCÍPIO 2.**

Teste hipóteses com a abordagem do “desenvolvimento de clientes”

.....

Vá ao mercado e capture a opinião e o comportamento de clientes potenciais sobre seu modelo de negócios, incluindo preço, canais e estratégias de marketing. Seja rápido e crie um produto ou serviço minimamente viável para saber a opinião sobre ele. Baseado nessas observações, revise suas hipóteses e reinicie o ciclo, testando versões reformuladas e fazendo ajustes (iterações) ou grandes mudanças (“pivotar”) no que não funcionou.

**1.**

O empreendedor converte suas ideias em hipóteses a partir do modelo de negócios e cria um “produto minimamente viável” para testar a proposta de valor da sua solução com os clientes.

**2.**

O empreendedor testa outras hipóteses e valida o interesse do cliente por meio de pedidos iniciais ou do uso do produto. Se não há interesse, uma possibilidade é pivotar.

**3.**

O produto ou serviço é aperfeiçoado o suficiente para ser vendido. Usando o que aprendeu, define estratégias de marketing para estimular a demanda.

**4.**

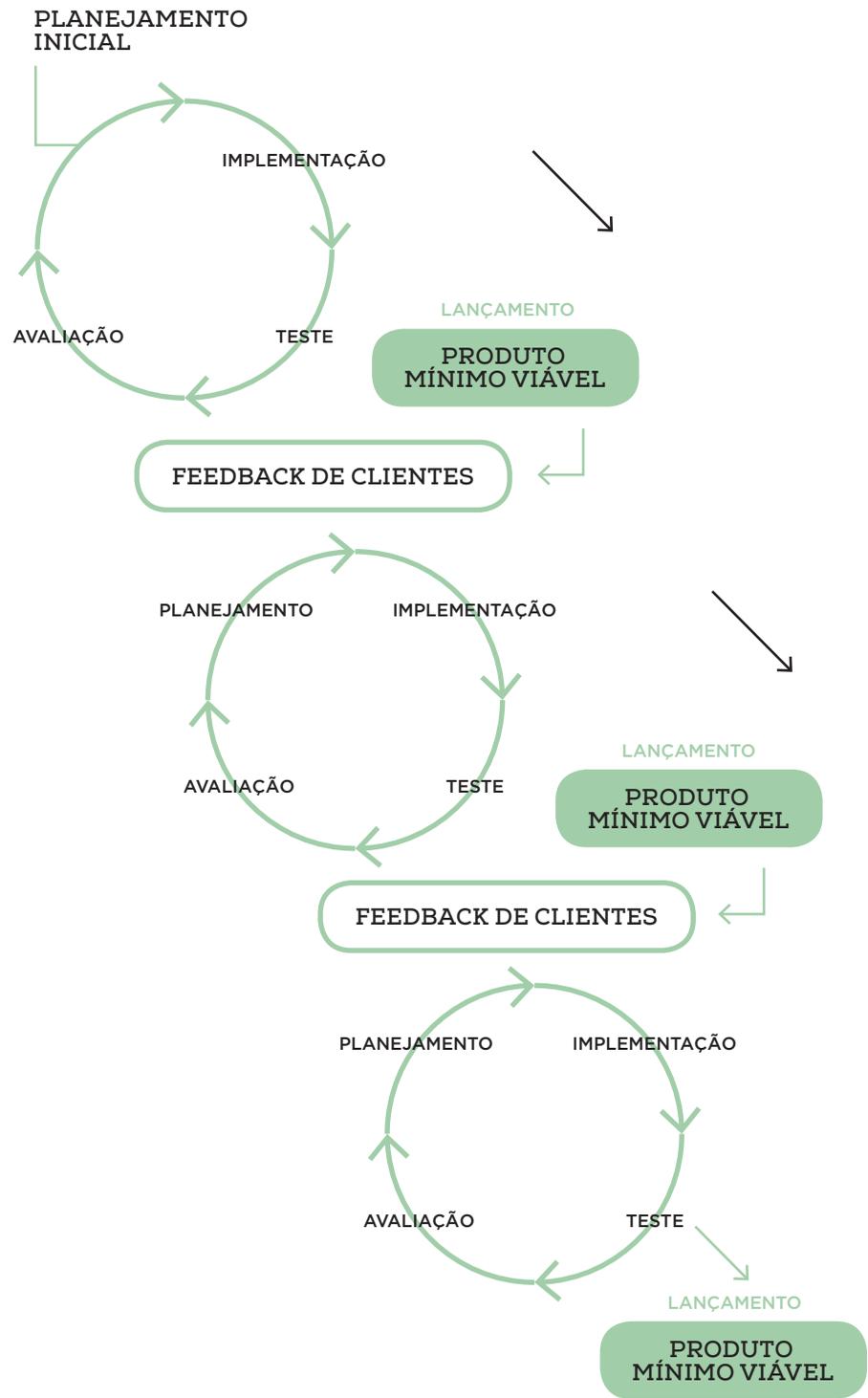
Acontece a transição e o negócio deixa apenas de desenvolver o cliente para buscar respostas. O empreendedor passa a implantar seu modelo de negócios.

**PRINCÍPIO 3.**

Desenvolvimento rápido, sem perdas de tempo ou dinheiro

.....

Seu produto ou serviço deve sempre evoluir de forma iterativa e incremental. Você cria e refina um produto ou serviço mínimo viável repetidas vezes para validar (ou não) suas hipóteses.





TUDO MUNDO  
TEM UM PLANO  
ATÉ LEVAR \_\_\_\_\_  
UM DIRETO NA  
BOCA \_\_\_\_\_



Mike Tyson



CONSTRUIR,  
MEDIR,  
APRENDER.

## CONSTRUIR-MEDIR-APRENDER

No Volume 1, falamos sobre ação e reflexão e que apenas fazendo é possível aprender algo com profundidade para construir um negócio ou projeto bem-sucedido. Para Eric Ries, autor do livro homônimo que batizou o movimento *Lean Startup* (traduzido no Brasil como a Startup Enxuta):

### ERIC RIES

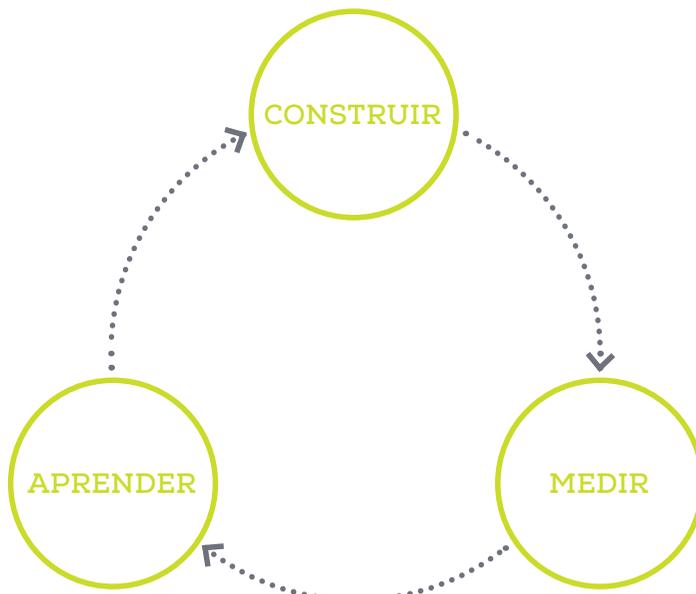
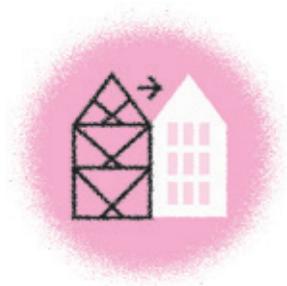
O objetivo de qualquer empreendedor é aprender  
- o resto é secundário.

.....



Ele propõe um ciclo em 3 etapas: construir, medir e aprender.

**Através desse ciclo é possível transformar ideias em hipóteses e confirmá-las em experimentos com clientes reais.**



**CONSTRUIR** significa fazer algo para as pessoas. Por mais básica e cheia de falhas seja sua oferta inicial, quanto antes você fizer, mais cedo começa a aprender sobre o que importa para o cliente. O segundo passo é definir que resultado você espera, em quanto tempo e qual o indicador de sucesso para que sua hipótese dê certo. **MEDIR** o retorno e buscar feedback é fundamental para aprender.

Avalie o que deu certo e entenda os motivos pelos quais os clientes compraram [ou não]. Conclua se sua hipótese foi validada, se algum grupo teve melhores resultados e por que. Essa reflexão precisa ser verdadeira - livre da vontade de provar que você está certo. O objetivo é **APRENDER** o que é melhor para o cliente.



Você precisa ser capaz de canalizar sua energia empreendedora para **FAZER** algo, pois somente através da ação conseguirá aprender coisas novas sobre o cliente, mercado, negócio e equipe. Esse era a intenção de todas as missões (ok, quase todas...). Se quiser aprender o que é valor para o seu cliente, construa algo. Esse é o primeiro passo do ciclo construir-medir-aprender.

A pergunta “o que preciso saber para ter um negócio?” passou a ser **“O QUE EU POSSO FAZER AGORA PARA APRENDER O QUE É PRECISO PARA TER UM NEGÓCIO DE SUCESSO?”**.

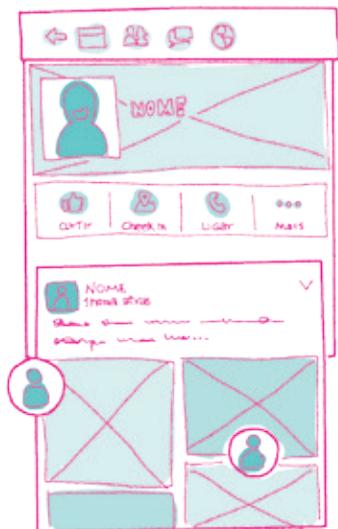
A resposta para a segunda pergunta é, necessariamente, uma ação – um convite a construir algo para os clientes. Mesmo que longe do ideal.



A primeira versão do serviço de armazenamento de arquivos on-line **Dropbox** foi um vídeo narrado por Drew Houston, fundador da empresa, muito antes de desenvolver a complexa programação por trás do aplicativo. O vídeo era um truque de “fumaça e espelhos”. O vídeo afirmava que o serviço ainda estava em “beta fechado” e reservado a convidados, mas indicava o site do serviço [www.dropbox.com](http://www.dropbox.com). Em 24 horas a lista de espera saiu de 5 mil e-mails cadastrados para 750 mil em um dia!



A lição não é “eu também vou fazer um vídeo!”. O que Drew Houston fez foi reduzir o risco de algo que poderia ser uma grande perda de tempo. E se ele passasse meses desenvolvendo o serviço e, depois de lançado, ninguém quisesse?



Se você assistiu ao filme **A Rede Social**, conhece a história do Facebook. Sua primeira versão era restrita aos alunos da Universidade de Harvard, onde Mark Zuckerberg estudava e tinha funções limitadas. Havia um mecanismo de busca para o aluno saber quem estava nas suas aulas, descobrir os amigos dos seus amigos e enxergar sua rede de relacionamento. Frente ao gigante que é hoje, o “TheFacebook” como era chamado, era muito pouco. Algumas das funções originais se perderam e outras foram criadas a partir da demanda e do uso que as pessoas deram à rede. Mas, e se Zuckerberg tentasse descobrir o que as pessoas queriam antes de lançar o serviço? Talvez estivesse até hoje pesquisando o mercado.



Por último, vamos conhecer um exemplo brasileiro. Já ouviu falar do **Zé Coxinha**? É uma franquia capixaba com 48 lojas espalhadas pelo Brasil com mais de 2.000 pedidos de novos franqueados. O produto? Porção de minissalgados, vendidos em copos plásticos, a partir de um real. O que parece ser um negócio simples é um sucesso comercial! E tudo começou com uma loja, dois funcionários e dois produtos: um copo de minicoxinhas e uma lata de refrigerante pequena vendidos a R\$ 2.

FONTE: [HTTP://WWW.OTEMPO.COM.BR/CAPA/ECONOMIA/FRANQUIA-FAZ-SUCESSO-EM-BH-COM-COPO-DE-COXINHAS-A-R-1-1.868871](http://www.otempo.com.br/capa/economia/franquia-faz-sucesso-em-bh-com-copo-de-coxinhas-a-r-1-1.868871), PUBLICADO EM 21/6/2014



O QUE EU POSSO  
**FAZER**  
**AGORA**



SE VOCÊ NÃO FICA  
ENVERGONHADO COM  
A PRIMEIRA VERSÃO  
DO SEU PRODUTO, VOCÊ  
DEMOROU DEMAIS  
PARA LANÇÁ-LO.



**Reid Hoffman**  
*fundador do LinkedIn*



Todos esses exemplos têm em comum o que Eric Ries chamou de MVP, sigla em inglês para Mínimo Produto Viável (Minimum Viable Product).

O vídeo do Dropbox, a versão do Facebook e a loja com apenas 2 produtos do Zé Coxinha foram o menor esforço necessário para conseguir mostrar ao cliente a oferta da empresa. O desenvolvimento dos produtos e serviços e a expansão do negócio vieram com o feedback do cliente.

**Muitos empreendedores adiam o lançamento do produto com medo de que:**

- O produto ou serviço não seja bom o suficiente.
- Competidores e grandes negócios copiem a proposta de valor e “roubem” sua ideia.

### **ERIC RIES**

Se um competidor pode executar melhor do que você quando a ideia for conhecida, você já está condenado de qualquer maneira.

.....

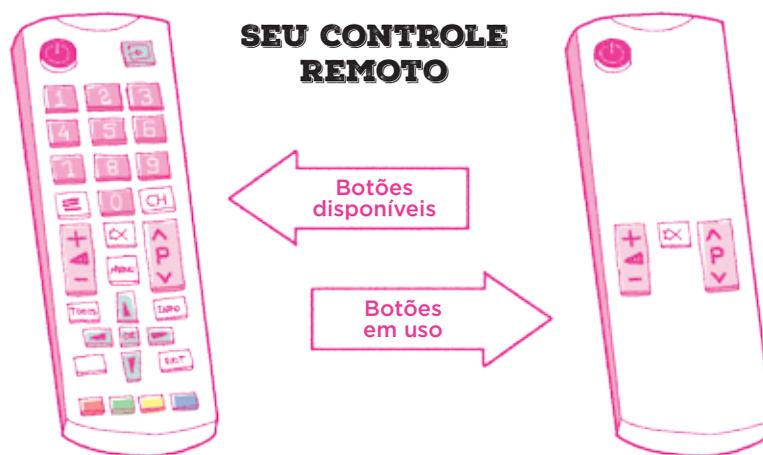


Se você investe em um projeto é porque acredita que poderá passar mais rápido que os outros pelo ciclo construir-medir-aprender e fazer algo para o cliente. Por isso insistimos para você explicar ideias em guardanapos, construir protótipos e vender o seu produto mesmo antes dele estar pronto.



# MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL

Você aprendeu que MVP traduzido para o português é a sigla de Mínimo Produto Viável. É uma versão básica ou protótipo que dá pistas de que seu modelo de negócios está afinado (ou não) com o mercado, sinalizando o que precisa ser ajustado e reforçado. O MVP ataca o calcanhar de Aquiles de qualquer projeto: a incerteza. Seu objetivo é diminuir a barreira entre ideia e implantação e acelerar o ciclo construir-medir-aprender.



O **MVP** contém somente as partes mais importantes do seu projeto e deve ser feito com a maior velocidade, menor esforço e menor custo possível.

Porém, algumas ideias não cabem em protótipos rápidos e baratos. Um software inovador vai exigir mais investimento. O importante é apresentar a ideia para o seu público e obter feedback - para o bem ou para o mal.

Para alguns especialistas, entrevistas, vídeos e demos não são considerados um MVP por não serem produtos. Outros acreditam que qualquer ação para desenvolver o negócio é um MVP.

O professor, escritor e investidor Steve Blank diz:

### **STEVE BLANK**

O primeiro passo é apresentar o problema ao cliente para colocar à prova informações que serão o início do MVP: o produto, os clientes, os preços e a concorrência.



Entreviste clientes potenciais, pessoalmente ou por telefone, para entender a visão dele sobre o problema – que pode ser diferente do que você pensou.

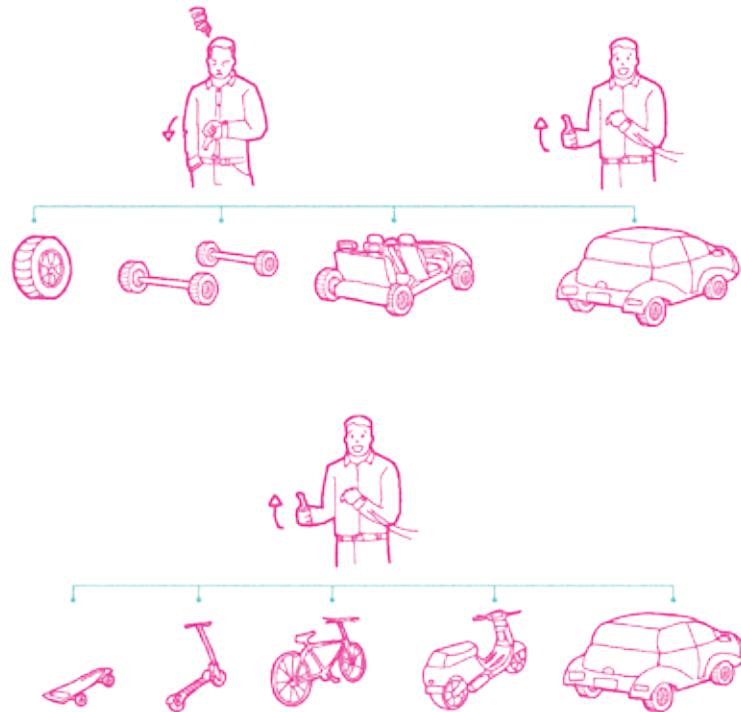
**Quando as respostas começam a ficar parecidas, você tem material suficiente para construir seu MVP.**

Depois retorne ao grupo de entrevistados com o MVP formatado. Como a relação já foi criada, os feedbacks costumam ser mais completos e sinceros.



O menor produto possível de ser feito, que tenha qualidade e agregue valor aos seus clientes

A evolução do MVP não é mostrar aos poucos para os clientes partes do produto. O correto é mostrar a proposta de valor e, ao conseguir validá-la, criar um MVP mais fiel ao produto final.



Você pode construir seu MVP com baixa ou alta fidelidade ao produto ou serviço final.



**MVP DE BAIXA FIDELIDADE.** Valida as premissas básicas: se a ideia é boa, se as pessoas pagariam o valor necessário, se a solução tem o formato ideal. Pode ser uma apresentação de slides, um site, um vídeo ou algo que apresente rapidamente o produto ou serviço aos clientes.

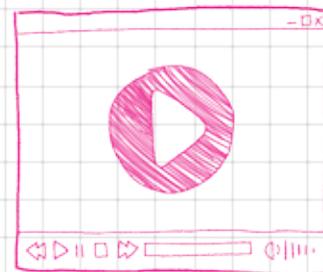
**MVP DE ALTA FIDELIDADE.** Apresenta a implementação da proposta de valor, apesar de ter só as funções centrais. Pode ser um site com funcionalidades mínimas, uma empresa com produtos limitados, área de atendimento restrita, um jogo com apenas as fases iniciais.

.....

## 6 tipos de MVP

### 1. VÍDEO EXPLICATIVO

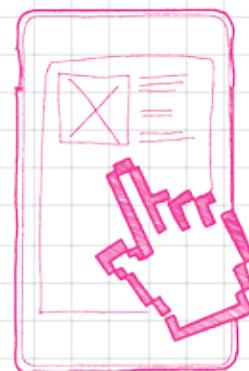
Vídeo curto que explica o que seu produto ou serviço faz e por que as pessoas devem comprá-lo. Mapeie comunidades e sites voltados para a área e divulgue seu vídeo. Ao fim da apresentação, a pessoa deve ter a “sensação da experiência”, ainda que não tenha testado o produto.

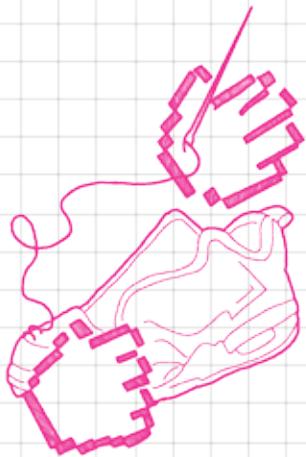
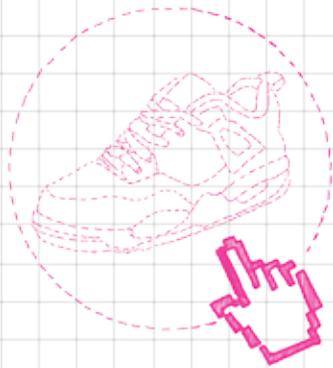


### 2. LANDING PAGE

(página de destino)

Página web onde os visitantes “entram”, ao clicarem em um anúncio ou e-mail. Sua função é comunicar e validar rapidamente sua proposta de valor, sua solução e o preço, além de capturar contatos. Há sites que criam gratuitamente, ou a um preço reduzido, Landing Pages. Use ferramentas como o Google Analytics para ter estatísticas de acesso, número de cliques, tempo de permanência, etc.





### 3. MÁGICO DE OZ

Apresenta uma frente que se parece com um produto real, mas em que tudo é feito manualmente. O fundador da Zappos, maior varejista de calçados on-line do mundo, começou não estocando sapatos para evitar grandes investimentos. Ele foi às lojas locais e pediu permissão para fotografar os sapatos e disponibilizá-los on-line. Quando as encomendas chegavam, ele comprava o par, enviava ao cliente e processava o pagamento. Tudo para validar a hipótese [a um custo baixo] de que havia demanda para compras on-line de sapatos.

### 4. CONCIERGE

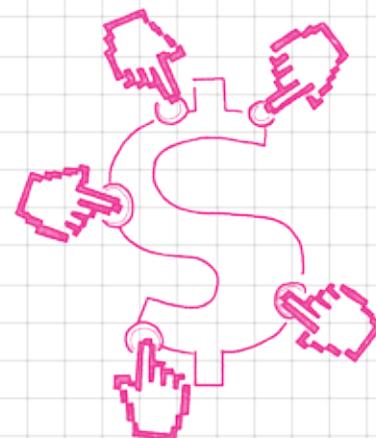
Primo do Mágico de Oz, você também entrega manualmente a proposta de valor, vendendo ao cliente a ideia de um atendimento personalizado. É uma situação temporária, que não está focada na otimização, e sim na entrega da sua oferta para validar hipóteses. No Concierge o cliente sabe que você está fazendo o processo manualmente, já no Mágico de Oz ele acredita que tudo é automático.

---

Mágico de Oz é um personagem da literatura, apresentado como um mágico de circo que é levado num balão desgovernado, para a Terra de Oz. Para proteger-se, finge ser um poderoso feiticeiro usando vários truques. Daí a expressão.

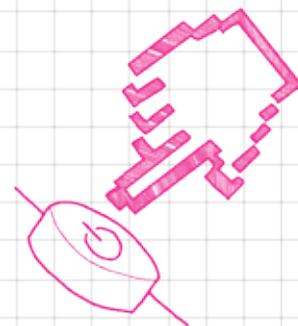
## 5. CROWDFUNDING

É um exemplo de "vender antes de criar". A ideia é simples: lançar uma campanha em plataformas de financiamento coletivo, como o Kickstarter ou Catarse, para validar se os clientes querem comprar o seu produto e ao mesmo tempo levantar dinheiro. Para que o cliente entenda o que está comprando, você terá que criar um MVP em formato de apresentação ou vídeo.



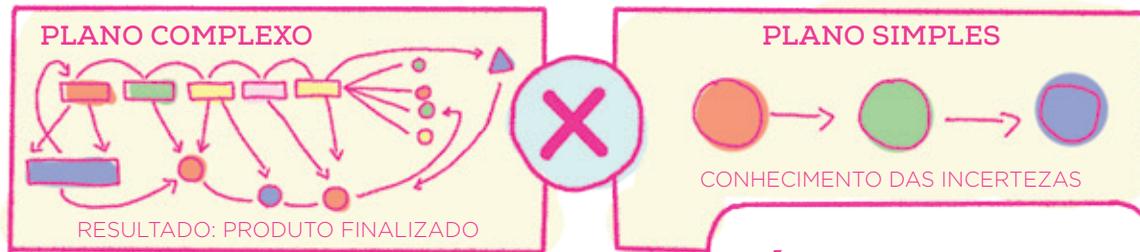
## 6. FUNÇÃO ÚNICA

Leva a sério a ideia de mínimo. Significa lançar apenas a função principal do seu serviço ou produto para testá-la com seus possíveis clientes. Grandes produtos foram lançados apenas com uma função e continuam assim. O Google foi testado como buscador com a aparência que tem até hoje (fora em dias de Doodle).



# COMO O MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL

vence o desenvolvimento de negócios tradicionais e reduzem o risco

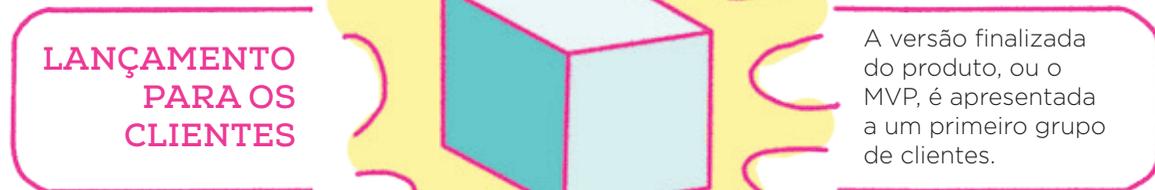
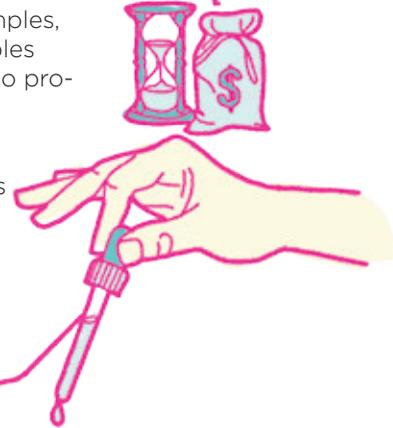


**1 TEMPO**  
O produto precisa estar pronto e o mais perfeito possível.

**2 FUNDOS**  
Quanto mais trabalho for necessário e mais tempo demorar, mais recursos financeiros são necessários no desenvolvimento.

## MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL MVP

A versão mais simples, com as mais simples funcionalidades do produto, é criada.  
Custo e tempo são investimentos mínimos.



A reação não é positiva, vendas não são realizadas.



Não importa qual modelo é seguido, existem 2 caminhos.

PARABÉNS, VOCÊ TEVE SORTE!

Clientes amam o produto, sua visão estava certa e obteve sucesso.

A CADA 100 NOVOS NEGÓCIOS:



vão à falência      não pagam dividendos      não alcançam as projeções      obtêm sucesso

### E SE O PRODUTO FALHAR?



### O OBJETIVO DO MVP É CRIAR UM Ciclo de Feedback com os Clientes



---

# MVP – MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL

---



## MISSÃO 1

### VALIDE SEU MVP

1. Crie um MVP de um dos seus produtos ou serviços.
2. Determine uma meta (ex.: apresentar para 30 pessoas, validar com pelo menos 15).
3. Aprenda com a primeira apresentação aos seus clientes.
4. Reformule seu MVP.
5. Determine uma nova meta e apresente para mais pessoas.

MVP 1ª versão			
Meta de entrevistas/ validações			
Número de clientes entrevistados		Clientes que aprovaram a solução	
Lições aprendidas			

MVP 2ª versão			
Meta de entrevistas/ validações			
Número de clientes entrevistados		Clientes que aprovaram a solução	
Lições aprendidas			

Situação:  em andamento  cumprida

# 36 MEDIR

No Volume 2, introduzimos o conceito do funil de vendas. Para saber se seus protótipos estão dando certo, você aprendeu que é preciso medir o desempenho das vendas e o comportamento dos clientes. Lembra-se do exemplo dos brigadeiros? Era um aquecimento, agora entenda melhor como fazer a gestão dos indicadores do seu negócio ou projeto.

Melhorar significa comparar. Você só saberá que corre mais rápido hoje do que ontem, se medir o tempo e a distância nessas duas ocasiões. Você não pode correr hoje pela primeira vez e dizer que foi melhor. Você pode dizer que foi bem ou mal, mas melhor não.

**Se você quer fazer seu negócio crescer, precisa saber o tamanho que ele tem hoje e estabelecer uma referência: algo com o qual você possa comparar os resultados futuros.**



● REFERÊNCIAS AJUDAM A DIZER SE VOCÊ ESTÁ MELHORANDO, SE ESTÁ GASTANDO OU VENDENDO MAIS OU MENOS QUE ANTES.

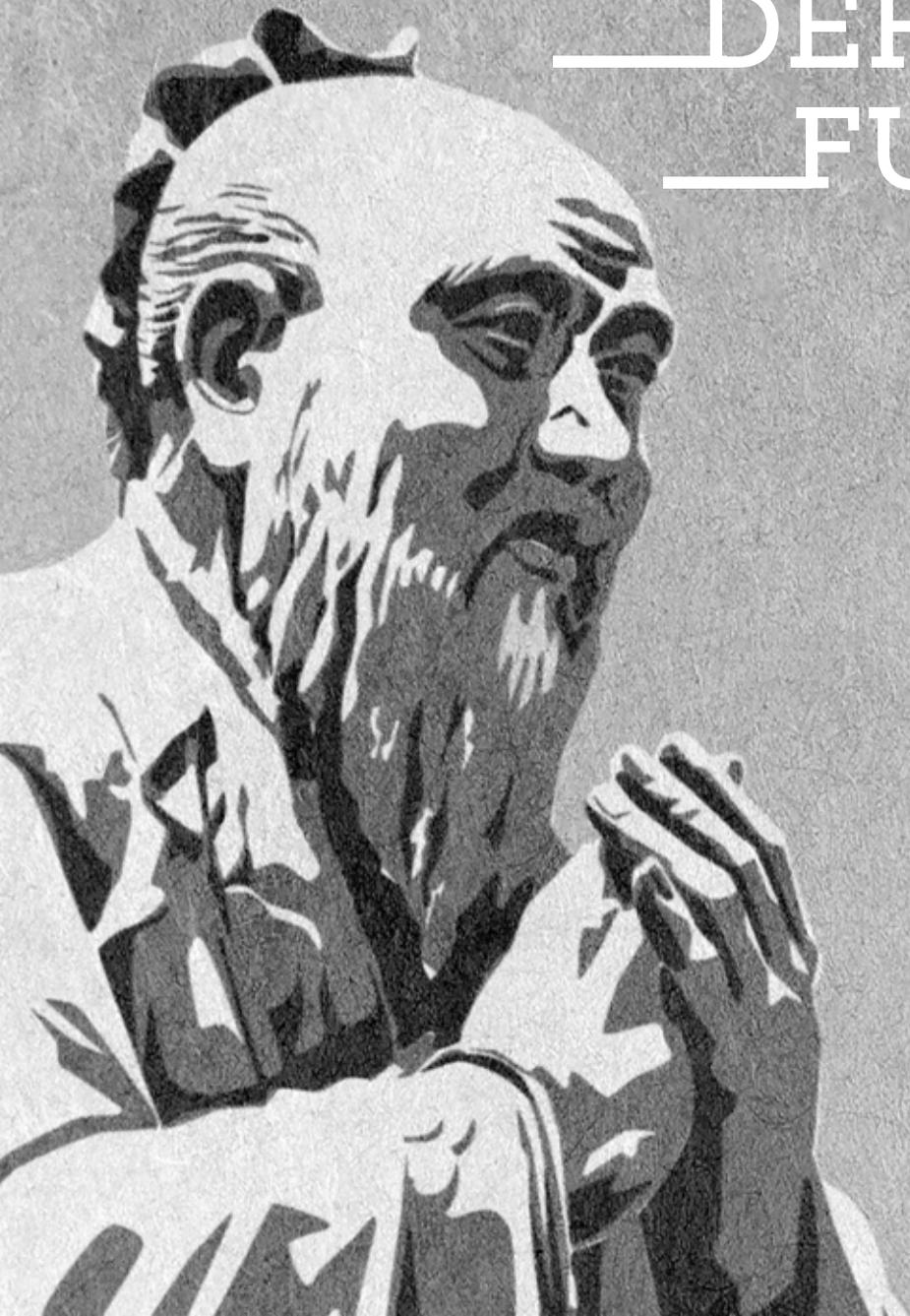
Faça essas avaliações usando números que ajudem a comparar o ontem e o hoje, a versão anterior do seu produto com a versão atual.

- ▶ Se você acompanha o desempenho do seu funil de vendas, já possui dados para tomar decisões melhores, baseadas no comportamento do cliente.

Se não, é hora de começar!

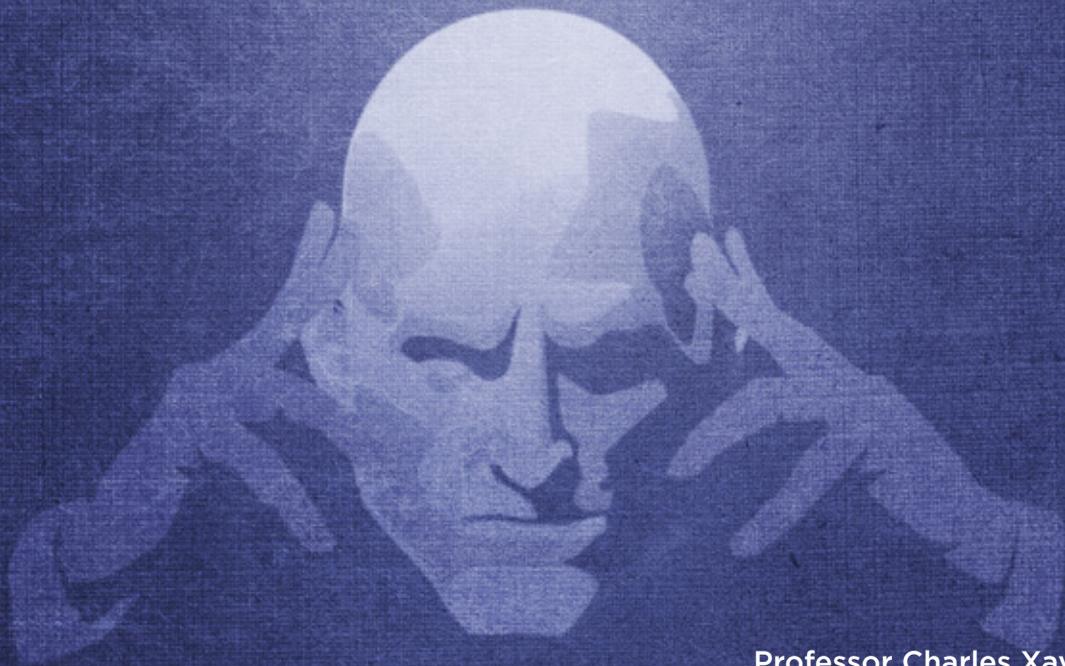


— ESTUDE O  
— PASSADO SE  
— VOCÊ QUISER  
— DEFINIR O  
— FUTURO.



Confúcio

O MAIOR PODER\_\_\_\_  
DA TERRA É O  
MAGNÍFICO PODER\_\_\_\_  
QUE TODOS NÓS  
POSSUÍMOS...  
O PODER DO\_\_\_\_\_  
CÉREBRO HUMANO!



Professor Charles Xavier  
*X-Men*

Difícilmente você vai acertar de primeira ao criar um negócio ou iniciar um projeto. Se admitir que possa estar equivocado, a chance de reconhecer esse fato quando acontecer e corrigi-lo será maior. Se o cliente não deu valor, procure um que valorize sua oferta ou construa uma oferta diferente. Insistir em algo que não dá resultado é desperdiçar tempo, energia, dinheiro e talento!



## OS NÚMEROS DA ETAPA MEDIR – SEJAM ELES BONS OU RUINS – FUNCIONAM COMO UMA BÚSSOLA.

**Aprender significa interpretar os números, informações, indicadores e o feedback dos clientes para decidir se deve continuar ou se é hora de mudar.**

Para aprender, você precisa identificar possíveis problemas e respectivas causas. Os dados do funil de vendas ajudam a identificar um problema. Por exemplo, se muitos clientes fazem um *test drive*, mas poucos compram um novo modelo de automóvel (baixa taxa de conversão), procure entender o motivo desse comportamento, ao invés de investir mais dinheiro divulgando o carro.

Mas como saber qual é a causa do problema? Por que o cliente se comporta assim? O foco é identificar o quê no processo de vendas está levando o cliente a não comprar.

O **Diagrama de Causa e Efeito** é uma ferramenta útil para responder essas perguntas. Ele também é conhecido como Diagrama de Ishikawa e foi criado pelo professor da Universidade de Tóquio, Kaoru Ishikawa para identificar as possíveis causas de um problema.

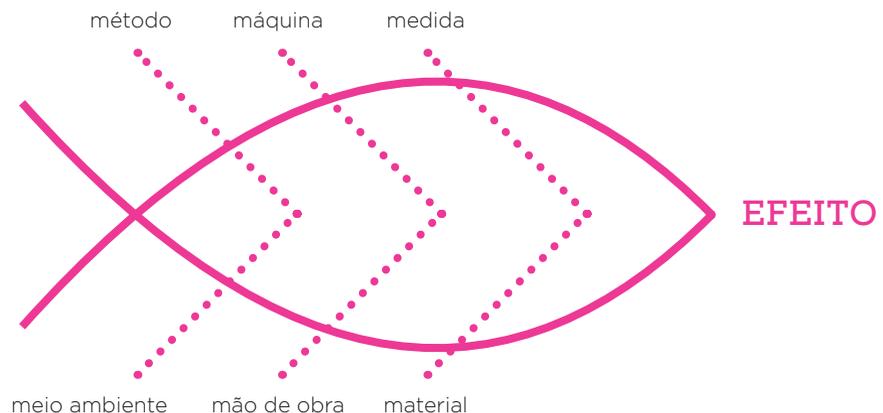


Para **APRENDER** você precisa identificar possíveis problemas e suas causas.

Com a aparência de uma espinha de peixe, ele apresenta as “causas principais” de um problema, os chamados **6 Ms**.

<b>MÉTODO</b>	Métodos e técnicas que estavam sendo executados.
<b>MATERIAL</b>	Problemas relacionados com componentes ou matérias-primas.
<b>MÃO DE OBRA</b>	Atitudes do empregado como procedimentos inadequados, pressa, imprudência.
<b>MÁQUINA</b>	Problemas ou fatores relacionados com equipamentos.
<b>MEDIDA</b>	Instrumentos de medida, indicadores e se o acompanhamento ocorre na frequência necessária.
<b>MEIO AMBIENTE</b>	Meio ambiente (poluição, calor, poeira) e o local de trabalho (layout, falta de espaço).

Retomando o problema da baixa taxa de conversão de vendas de carros e aplicando parte do Diagrama de Causa e Efeito, as causas poderiam estar ligadas a:



- Máquina** ▶ Desempenho do carro, nível de ruído, conforto.
- Método** ▶ A distância e/ou aceleração do *test drive* insuficientes para o cliente; excesso de burocracia na compra.
- Material** ▶ Contratos a serem assinados não são claros.
- Mão de obra** ▶ Vendedor não está preparado para fechar a venda.

---

Para chegar a essas respostas, use a mesma estratégia das crianças de cinco anos que perguntam “Por quê?” até esgotarem as explicações (ou a paciência dos pais). A técnica dos 5 Porquês ajuda a descobrir a causa dos problemas, isto é, o que realmente ocorreu e também a como impedir que o problema volte a acontecer.

Fazer melhorias, reformatar a proposta de valor ou mesmo todo o modelo de negócios (pivotar) são decisões difíceis. Porém resistir a elas pode levar à estagnação ou ao fim prematuro do negócio.



Use o ciclo  
construir-medir-  
aprender para  
fazer experiências  
e descobrir  
possibilidades.

# 42 MOTORES DO CRESCIMENTO

Encontrada a proposta de valor e o modelo de negócios que atenda às necessidades dos clientes, você terá um novo desafio: **CRESCER**. Uma coisa é equilibrar as contas. Outra é mantê-las em dia com o negócio crescendo.

Se você abrir um restaurante, certamente não espera atender no futuro o mesmo número de clientes do primeiro dia. Um atendimento e pratos de qualidade combinados com preços justos podem fazer com que as pessoas recomendem seu negócio aos amigos e assim a empresa crescerá. Mas até que aconteça, isso será apenas uma hipótese.

A essa hipótese, Eric Ries deu o nome de motor de crescimento, aquilo que leva um negócio a crescer de forma sustentável. Muitas empresas investem parte de seus recursos em campanhas publicitárias. O problema com essa estratégia é que, extinta a novidade (ou o orçamento), a empresa não consegue se manter conquistando novos clientes e bancar os custos ao mesmo tempo.



## ► OS TRÊS TIPOS DE MOTOR DE CRESCIMENTO

### MOTOR 1. Crescimento Recorrente

Todo negócio, por melhor administrado e por mais valiosa que seja sua oferta, sempre perde clientes. Pessoas mudam de cidade ou deixam de ter o problema para o qual usavam seu produto. Se você capta mais clientes que o número de clientes que deixa de comprar de você, seu negócio está crescendo. Esse modelo se aplica a negócios com receitas recorrentes como serviços de telefonia ou cápsulas para máquinas de café.

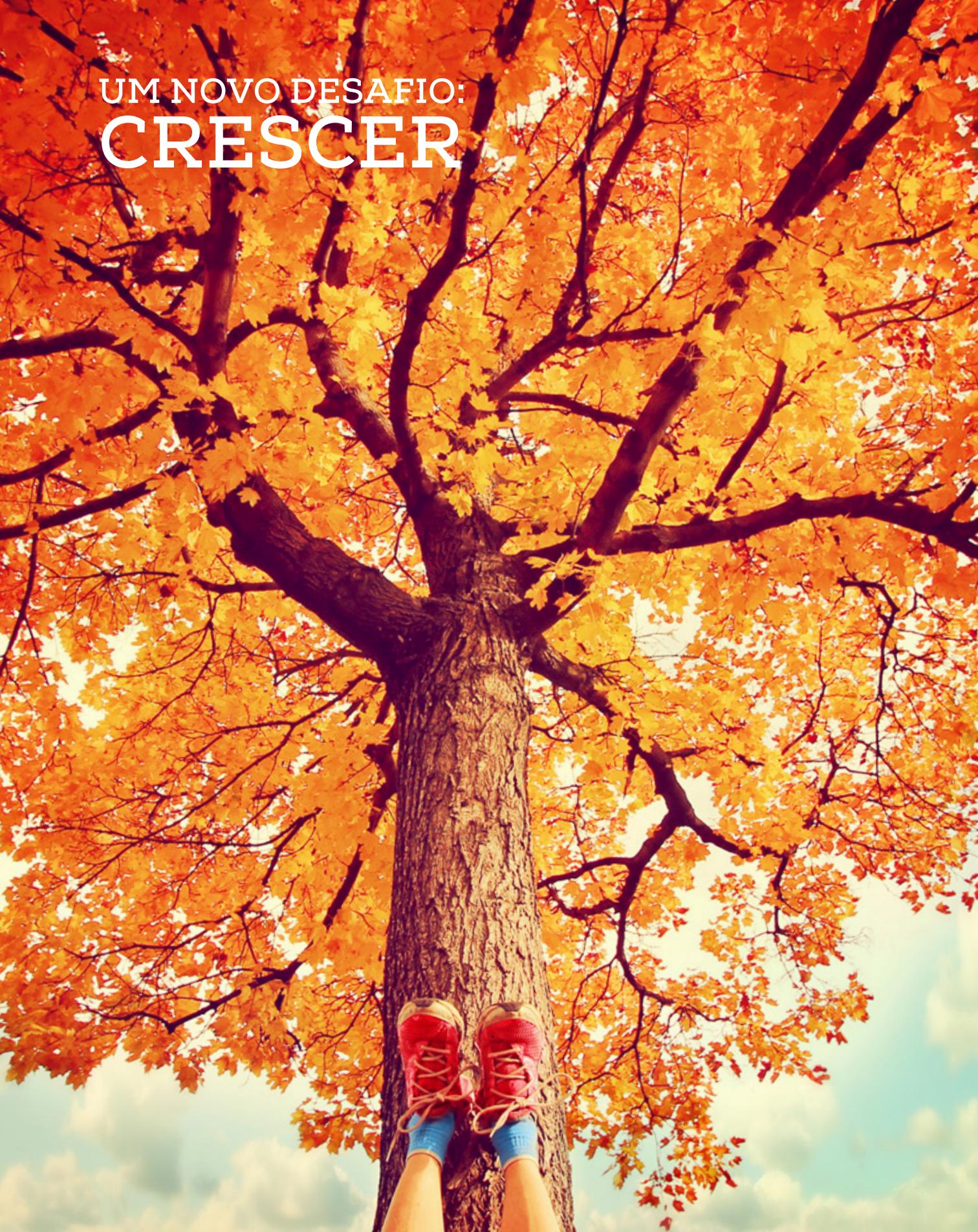


SONHAR\_\_\_  
PEQUENO  
E SONHAR\_\_\_  
GRANDE DÁ  
O MESMO\_\_\_  
TRABALHO



**Beto Sicupira**  
*empresário e empreendedor*

UM NOVO DESAFIO:  
**CRESCER**



taxa de aquisição de clientes > taxa de perda de clientes

$$\text{TAXA DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES} = \frac{\text{Novos clientes no período}}{\text{Total de clientes no final do período}}$$

$$\text{TAXA DE PERDA DE CLIENTES} = \frac{\text{Clientes perdidos no período}}{\text{Total de clientes no início do período}}$$

## MOTOR 2. Crescimento Viral

Aqui, como um vírus, a notícia (e o seu negócio) se espalha como consequência do uso do seu produto ou serviço.

Veja, como funciona o motor de crescimento viral onde o comprador funciona como vendedor do seu produto voluntária, como no caso da Herbalife, ou involuntariamente, como no caso do Hotmail.

### O CASO HOTMAIL

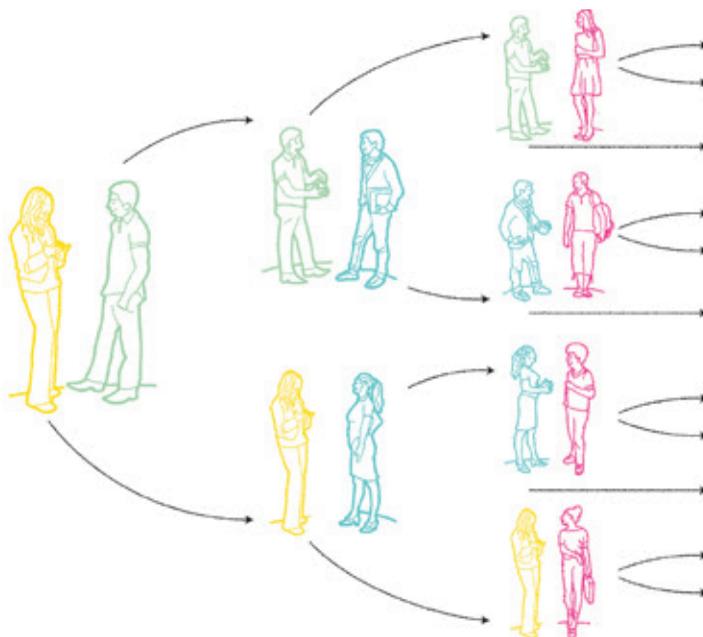


O Hotmail é um serviço de e-mail gratuito adquirido pela Microsoft por US\$ 400 milhões. Seus fundadores conseguiram, seis meses após uma pequena mudança no produto, 1 milhão de usuários. Cinco semanas depois, já tinham 2 milhões. Dezoito meses após o lançamento, já tinham 12 milhões de usuários, quando a Microsoft fez a compra. O que fizeram? Adicionaram ao final de cada mensagem enviada pelos clientes a frase “Adquira seu e-mail gratuito com Hotmail” em um link. E toda mensagem se tornou uma propaganda.

## O CASO DA HERBALIFE



Toda venda de produto é um convite para você se tornar um vendedor. O esforço de venda se multiplica pelo número de novas vendas que o novo cliente fizer. Se você vende para duas pessoas, e essas duas pessoas vendem para outras duas, que por sua vez vendem cada uma para mais duas, o esforço inicial de uma venda foi responsável pela venda de 14 produtos! A conta aqui é a quantidade de novos clientes pela quantidade de clientes atuais. Quanto maior essa taxa, maior será o crescimento.



## MOTOR 3. Crescimento Pago

O último motor é aquele pelo qual você paga: propaganda, comissões, vitrines e tudo o que investir para fazer o cliente comprar de você (e não do concorrente). Some esse investimento no mês e divida pela quantidade de novos clientes para calcular o custo de aquisição. Se investir R\$ 100 em panfletos e conseguir 50 novos clientes, seu custo de aquisição foi de R\$ 2. Quanto maior esse custo, mais dinheiro você vai precisar para crescer.

Se calcular quanto cada cliente já comprou de você, menos os custos variáveis (comissões, impostos e o custo de produção ou de mercadorias), vai encontrar o *customer lifetime value* ou valor do tempo de vida do cliente. Podemos fazer **essa conta** ao retirar do faturamento de um período os custos variáveis, dividindo-o pelo total de clientes daquele período. Se, no exemplo, cada cliente render mais de R\$ 2, a chance de crescer é grande.

Há várias fórmulas para calcular o valor do **tempo de vida** do cliente. Aqui apresentamos uma fórmula simplificada para começar essa avaliação.

.....  
 valor do tempo de vida do cliente > custo de aquisição do cliente  
 .....

### VALOR DO TEMPO DE VIDA DO CLIENTE =

$$\text{Lucro médio por cliente} \left[ \frac{\text{Lucro do período}}{\text{Nº de clientes no período}} \right]$$

-----  
 Taxa de perda de clientes

**CUSTO DE  
 AQUISIÇÃO  
 DO CLIENTE** =

Valor investido para conquistar  
 clientes no período

-----  
 Nº de clientes novos no período

Se um motor não está produzindo o resultado esperado, não necessariamente você precisa testar outro. O problema pode estar em como organizou esse crescimento ou nas ações que fazem o motor funcionar. Se você oferece um cupom de desconto para novos clientes indicados pelos atuais, será que o cupom foi entregue ou sua equipe está lembrando de entregá-los?

**Observe e aplique os 5 Porquês para encontrar respostas.**

## Princípios Lean (Sistema Toyota de Produção)

- O cliente em primeiro lugar
- Pessoas são o recurso mais valioso
- Melhoria contínua
- Foco onde as coisas acontecem



### PESSOAS

Equipes multi-disciplinares e com autonomia. Tenha tempo e paixão pelas pessoas.

**"Pessoas não vão para trabalhar, elas vão para pensar."**

Taiichi Ohno (Toyota)

### CULTURA

Organização adaptável. Preparada para combater as incertezas. Toleramos os erros a 1ª vez.

### PROCESSO

Foco. Eliminar desperdícios. Fluxo de processos. Controles visuais para ter visão clara dos resultados.

### AVALIAÇÃO

Melhoria contínua e aprendizado, junto a objetivos e benefícios a curto prazo.

## Princípios LEAN STARTUP

### OS EMPREENDEDORES ESTÃO EM TODAS AS PARTES

Uma startup = experimento = intuição humana projetada para entregar um produto ou serviço em condições de extremas incertezas.

**Antes:** Mercado previsível. Mercado estável.

**Agora:** Mercado desconhecido. Mercado complexo.

### EMPREENDER É GERIR

**Antes:** Gestão Taylorista. Organização dividida entre Pensadores (Gestores) e Executores (Trabalhadores).

**Agora:** Não se trata de criar um produto, mas criar estruturas que combatam sempre a incerteza.

### VALIDAR O APRENDIZADO

**Antes:** Empresas baseadas no que chamam de "alcançar um fracasso", executar com êxito um plano ruim.

**Agora:** Tem que demonstrar empiricamente que as hipóteses estão validadas e planejar executando.

### CIRCUITO DE FEEDBACK: CRIAR/MEDIR/APRENDER

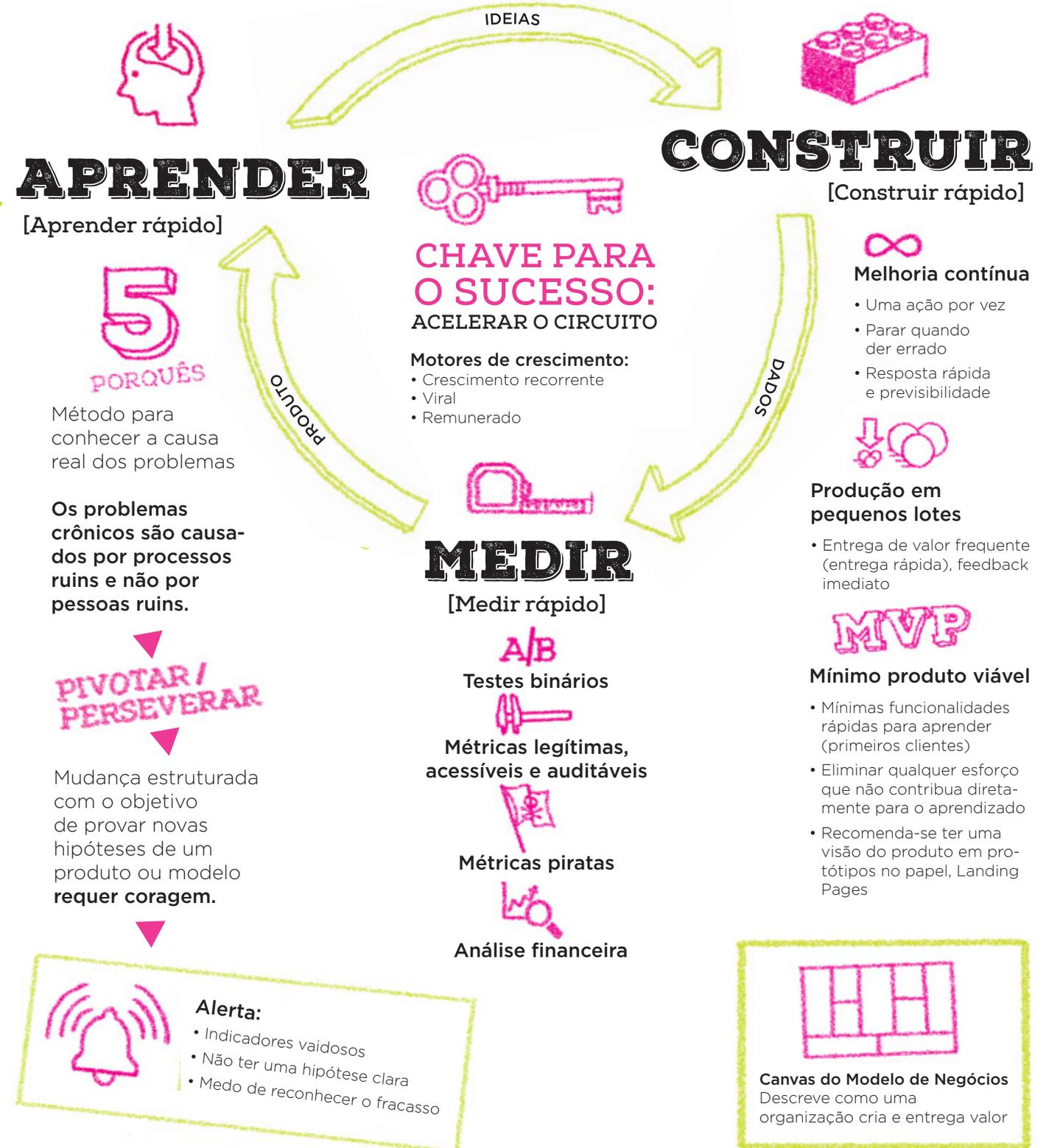
### CONTABILIZAR A INOVAÇÃO

Novo método para avaliar o avanço da empresa ajuda a decidir o que deve se manter e o que deve pivotar.



O método

# LEAN STARTUP



---

# COMECE A MEDIR

---



**MISSÃO**

**Acompanhe alguns números para tomar decisões.**

- 1.** Número de clientes desdobrados por segmento, por mês e nas categorias
  - a. Novos clientes
  - b. Clientes recorrentes
  
- 2.** Receita por tipo/família de produtos ou serviços por mês
  
- 3.** Custos e investimentos mensais nas categorias
  - a. Marketing: material promocional, anúncios (considerar o custo de aquisição de clientes)
  - b. Vendas: comissão de vendas, frete pago pela empresa
  - c. Matéria-prima
  - d. Fixos: luz, aluguel, pessoal e todos que não variam em função da produção ou das vendas

Tenha um histórico mês a mês para avaliar esses indicadores; aos poucos você vai perceber padrões e identificar qual motor de crescimento mais funciona. Se nenhum apresentar números satisfatórios, pergunte-se “Por quê?” cinco vezes. Pode ser que o problema seja a execução e não a escolha do motor. E entenda como isso funciona no seu mercado, comparando-se com concorrentes e com sua definição do que é satisfatório.

Dê tempo para as ações surtirem efeito. Um mês pode ser pouco tempo – ou tempo demais! – dependendo do seu mercado.

## MANUAL DO EMPREENDEDOR

para sobreviver a um

# APOCALIPSE ZUMBI

Zumbis com uma fome insaciável por carne humana são assustadores. Mesmo que você não vá passar por uma experiência como essa tão cedo (assim espero), aprenda como empreendedores podem sobreviver em um mundo infestado de mortos-vivos.

### ▶ CONHEÇA A SI MESMO E AOS CONCORRENTES (eles querem te devorar)

O que faz você diferente dos outros sobreviventes? Sua habilidade em conseguir suprimentos? Sua capacidade de liderar? Identifique seus pontos fortes e fracos e os dos concorrentes para identificar suas vantagens competitivas. Não fique parado ou seu cérebro pode virar o almoço. Mova-se e fique atento a oportunidades.



### ▶ VOCÊ SERÁ TÃO BOM QUANTO O USO DOS RECURSOS

Em um mundo pós-apocalíptico é um desafio: encontrar comida, água e abrigo. Empreendedores precisam lidar com recursos escassos. Seja como MacGyver e desenvolva a habilidade de se adaptar. Escolha suas armas com cuidado. Um lança-mísseis é inútil se um zumbi estiver devorando alguém do seu lado.



#### MacGyver :

foi uma série de televisão americana exibida na década de 1980. Ele é um agente secreto que não usava armas e resolvia seus problemas graças a conhecimentos científicos, materiais comuns e um canivete suíço.

### ▶ TENHA UM PLANO DE FUGA

Ficar perambulando sem rumo é coisa de zumbi. Saiba aonde você quer ir [e por que]. Elabore um plano B para evitar ser devorado. Tenha uma estratégia de saída no caso das coisas não darem certo.



### ▶ CONCENTRE-SE: MAIS AÇÃO, MENOS REFLEXÃO

Se você já assistiu a filmes sobre zumbis, viu que eles vagam até encontrar carne humana. Muitos empreendedores sofrem desse mal: ficam presos em suas ideias e levam meses para começar. Não agir pode ser pior que tomar a decisão errada. Na batalha entre planejamento e ação, a ação deve vencer.



### ▶ FORME UMA EQUIPE

Empreender é mais fácil em grupo. Mesmo que esteja confiante, você vai precisar formar uma equipe de pessoas talentosas para ajudá-lo. Manter um grupo vivo em um mundo dominado por zumbis não é simples, principalmente se algumas pessoas trabalharem contra a equipe. Se cometer um erro de contratação, corrija-o rapidamente.



### ▶ PRESTE ATENÇÃO À SUA SAÚDE

Só os mais saudáveis sobrevivem. Se você não pode correr, não poderá fugir dos zumbis. Se ficar doente vai colocar a si mesmo, o negócio e sua equipe em risco. Não é fácil equilibrar trabalho, família e dar atenção à mente e ao corpo. Estresse, com moderação, é bom. Mas em excesso pode levá-lo a cometer erros graves.



# 54. PESSOAS E GESTÃO

Falar de negócios é falar de pessoas. Muitas vezes focamos nas histórias de quem ocupava uma posição de liderança e esquecemos que eles são pessoas como nós e que estavam cercados de outras pessoas que acreditaram nele. Os próprios líderes, em seus discursos, palestras e biografias lembram de seus times. “Eu não seria capaz se não fosse por eles...” ou “Só estou aqui hoje por conta de um time...”.



**NÃO FAZ SENTIDO FALAR DE EMPRESAS COMO SE NÃO HOUVESSE **PESSOAS** TRABALHANDO, ADMINISTRANDO E PRODUZINDO.**

Clientes são pessoas, mesmo em empresas que vendem para outras empresas, pois alguém é responsável pela compra. Fornecedores são pessoas, empregados são pessoas. Todo o mundo empreendedor é movimentado por pessoas.

Mas, segundo uma pesquisa americana, 3 em cada 4 pessoas nas empresas estão desengajadas. Isso significa que a maior parte ou não liga para o seu trabalho ou está estimulando pelos corredores que seus colegas também deixem de se dedicar a ele.



**PROCESSOS, LÍDERES E AMBIENTES RUINS GANHAM DE PESSOAS BOAS.**

Pense no seu primeiro dia em um novo emprego. Ninguém tem a intenção de fazer um trabalho ruim. Mas só quando



A GRANDEZA DE UM  
HOMEM NÃO É QUANTA  
RIQUEZA ELE ADQUIRE,  
MAS A INTEGRIDADE  
E HABILIDADE  
DE IMPACTAR  
POSITIVAMENTE  
AQUELES AO SEU REDOR.

Bob Marley



FALAR DE  
NEGÓCIOS  
É FALAR DE  
PESSOAS

estamos imersos em regras, políticas e procedimentos é que percebemos o quanto eles nos limitam. Por exemplo, empresas que tem como sistema de remuneração variável, práticas que desencorajam a formar parcerias entre setores. Boas intenções se perdem diante do excesso de controle.

É por isso que vamos incluir orientações sobre como construir um “sistema bom”, capaz de engajar as pessoas para que elas construam com você o crescimento do negócio. Falaremos de motivação, liderança, vendas e ética com foco nas pessoas. Você não acha que iríamos deixá-lo logo agora que o desafio está ficando cada vez mais interessante?

## ► O QUE [REALMENTE] MOTIVA AS PESSOAS

A psicologia positiva e do comportamento oferece evidências para explicar o motivo para atitudes que muitas pessoas têm nas empresas como “não enche o s@\*O e me deixa trabalhar!”, “sei lá como faz isso?” e “não sei por que eu preciso fazer isso!”. Vamos falar sobre cada um deles.

O primeiro está ligado à necessidade de **AUTONOMIA**. A vontade de se sentir no comando da própria vida e tomar as próprias decisões sobre o quê, como, com quem e quando fazer algo. **É por esse motivo que muitas pessoas se tornam empreendedores.**

Boas intenções  
se perdem diante  
do **EXCESSO DE  
CONTROLE.**



**TAREFA.**

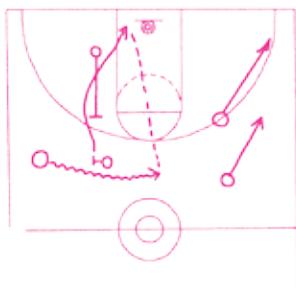
Quando as pessoas podem escolher o que desejam fazer para alcançar um objetivo, elas se sentem donas da atividade e se dedicam mais a ela.

**TEMPO.**

Respeitado o prazo, cabe às pessoas decidir quando vão trabalhar para fazê-lo. Só elas sabem quando são mais produtivas.

**TIME.**

A definição da equipe pode levar um projeto ao sucesso ou fracasso. Pessoas que trabalham bem juntas podem ser mais importantes do que as que têm as habilidades certas, mas não trabalham colaborativamente.

**TÉCNICA.**

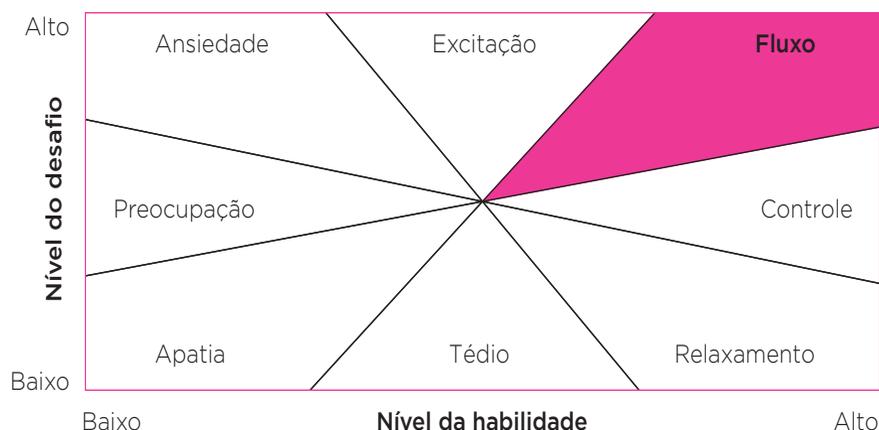
O “como” alcançar o resultado deve ser uma escolha da equipe.

Durante muito tempo esperava-se que o líder soubesse o que sua equipe estava fazendo, como e em que ponto estavam de um plano do qual muitas vezes ela nem participou. Adote um papel de orientação para que todos se sintam parte de um objetivo comum e possam trabalhar – da forma que acharem melhor – para alcançá-lo. O papel da liderança é acompanhar, ajudar e prover a equipe dos recursos necessários.

### **OUTRO BENEFÍCIO DA AUTONOMIA É EMPODERAR AS PESSOAS PARA TRABALHAREM COM AS HABILIDADES QUE ELAS TÊM E DESEJAM TER.**

Assim a empresa diversifica sua base de competências e a equipe desenvolve **DOMÍNIO** sobre novos temas, explora possibilidades e identifica oportunidades para inovar os produtos e serviços.

Mas tantos benefícios tem um preço: o trabalho precisa ser organizado de acordo com o nível de habilidade de cada um, o que exige conhecer a equipe. O que era difícil ontem, amanhã pode não ser mais um desafio. O estágio ideal para motivar as pessoas é aquele em que elas precisam usar sua capacidade para ir além do seu limite atual. Em uma situação como essa você tem a sensação de “espera aí, eu sei fazer isso, eu consigo!” e você não percebe as horas passarem, tamanho o nível de concentração. Superar o desafio passa a ser a motivação. Os cientistas chamam esse estágio de “flow” (fluxo).



Autonomia e domínio são fundamentais para engajar as pessoas, porém a chave da motivação está em fazer parte de algo maior, o que muitos chamam de **PROPÓSITO**. O que mais promove a sensação de felicidade nas pessoas é fazer algo por alguém. Quando trabalhamos por um motivo maior que “ganhar dinheiro” ou “ser promovido” e sabemos que nosso trabalho faz diferença, passamos a dedicar toda a nossa energia.

Não que dinheiro não importe. É ele que garante as condições básicas de vida e conforto. Mas a partir daí, dinheiro não é suficiente para motivar. Volte ao Volume 1 - Descoberta, recupere o seu Círculo Dourado e tenha em mente o seu propósito e do seu negócio. Contrate pessoas que se identifiquem com esse propósito e que queiram trabalhar por ele.

### **AUTONOMIA, DOMÍNIO E PROPÓSITO.**

Esse é o tripé para engajar pessoas.

É claro que não é possível garantir a motivação de todos, o tempo todo. E se seu negócio ou projeto já existe, propor mudanças pode ser recebido com receio e até resistência. Alguns vão achar ótimo, outros não vão se adaptar.

**VÁ COM CALMA. Não espere resultados rápidos, mas saiba que eles virão.**



# SIGAM-ME OS BONNS!



Chaplin Colorado, o Vermelhinho,  
*personagem criado por Roberto Gómez Bolaños*



AUTONOMIA,  
DOMÍNIO E  
PROPÓSITO  
MOTIVAM PESSOAS \_\_\_\_\_

## ▶ O LÍDER SERVIDOR

Uma atitude comum em nossa cultura é o “manda quem pode e obedece quem tem juízo”. Além de indicar falta de autonomia, essa frase perpetua a ideia de que só o líder é quem tem poder para decidir.

### ASSIM AS EMPRESAS NÃO VALORIZAM AS CRÍTICAS E JUNTO COM ELAS A **CAPACIDADE DE INOVAR.**

Em uma empresa que empodera seus empregados usando o **tripé da motivação – autonomia, domínio e propósito** – o papel do líder é formar uma equipe incrível e garantir que ela tenha os recursos para alcançar suas metas. **Atrair e reter talentos** é uma das principais responsabilidades do líder. E para isso é preciso reconhecer que quem sabe as atividades e desafios atuais é quem que lida com eles todos os dias.

**MUITAS EMPRESAS TINHAM [OU AINDA TÊM] COMO CRITÉRIO PROMOVER AOS CARGOS DE LIDERANÇA PESSOAS COM EXPERIÊNCIA TÉCNICA.**

Conhece o **Guia** e o **Kit de Ferramentas: Retenção de Talentos** do Sebrae Minas? Se ainda não tem, baixe esses materiais do site [www.sebraemg.com.br/atendimento](http://www.sebraemg.com.br/atendimento)

A Endeavor, entidade de fomento ao empreendedorismo, lançou o e-book **Recrutar é um Talento** para orientar a importância de se construir negócios baseados em talentos.

QUEM CONHECIA MUITO DE MANUTENÇÃO DE CARROS



VIRAVA GERENTE DA OFICINA,



QUEM ESTAVA HÁ MAIS TEMPO NA LINHA DE MONTAGEM



VIRAVA SUPERVISOR DE PRODUÇÃO



DEPOIS, O FOCO PASSOU A SER NO RESULTADO



A VENDEDORA QUE BATIA TODAS AS METAS



SE TORNAVA A GERENTE COMERCIAL

E QUEM MAIS REDUZIA CUSTOS



SE TORNAVA O RESPONSÁVEL PELA ÁREA FINANCEIRA



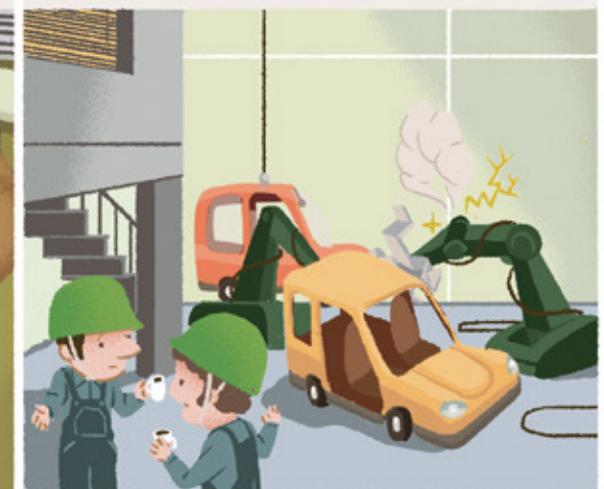
ENTRETANTO, NEM SEMPRE A TÉCNICA É SUFICIENTE PARA LIDERAR UMA EQUIPE



COM ISSO AS EMPRESAS GANHAVAM PÉSSIMOS LÍDERES



E PERDIAM EXCELENTES TÉCNICOS

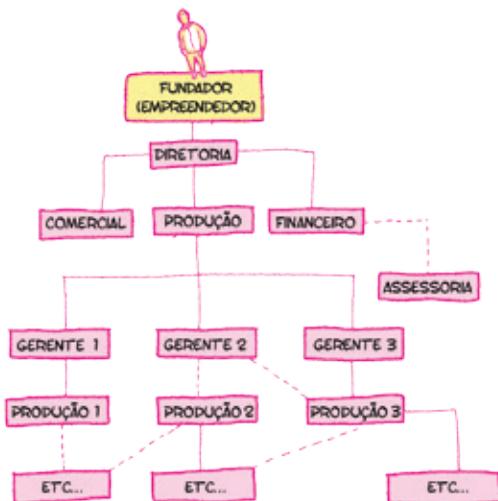


Hoje algumas empresas já entendem que líderes são aqueles capazes de desenvolver pessoas e novos líderes. Nesse sentido, o líder passa a servir sua equipe, enterrando a máxima do “manda quem pode”.

Tradicionalmente, em uma empresa, o topo da pirâmide é ocupado pela presidência e pelos diretores que lideram os gerentes, supervisores e por fim a equipe técnica. A tendência de centralizar sobrecarrega o empreendedor com a rotina e o impede de pensar estrategicamente. Quando a decisão é centralizada no topo, aumenta a distância entre a empresa e o cliente e os processos tornam-se mais lentos.

A **inversão da pirâmide** começa ao colocar o cliente no topo e as pessoas que estão em contato direto com ele como direcionadores da estratégia a partir do feedback do próprio cliente. A linha de frente reporta os problemas e propõe soluções com o apoio dos gerentes, diretores e do fundador. A liderança passa a servir os empregados que têm autonomia e domínio para praticar o propósito do negócio.

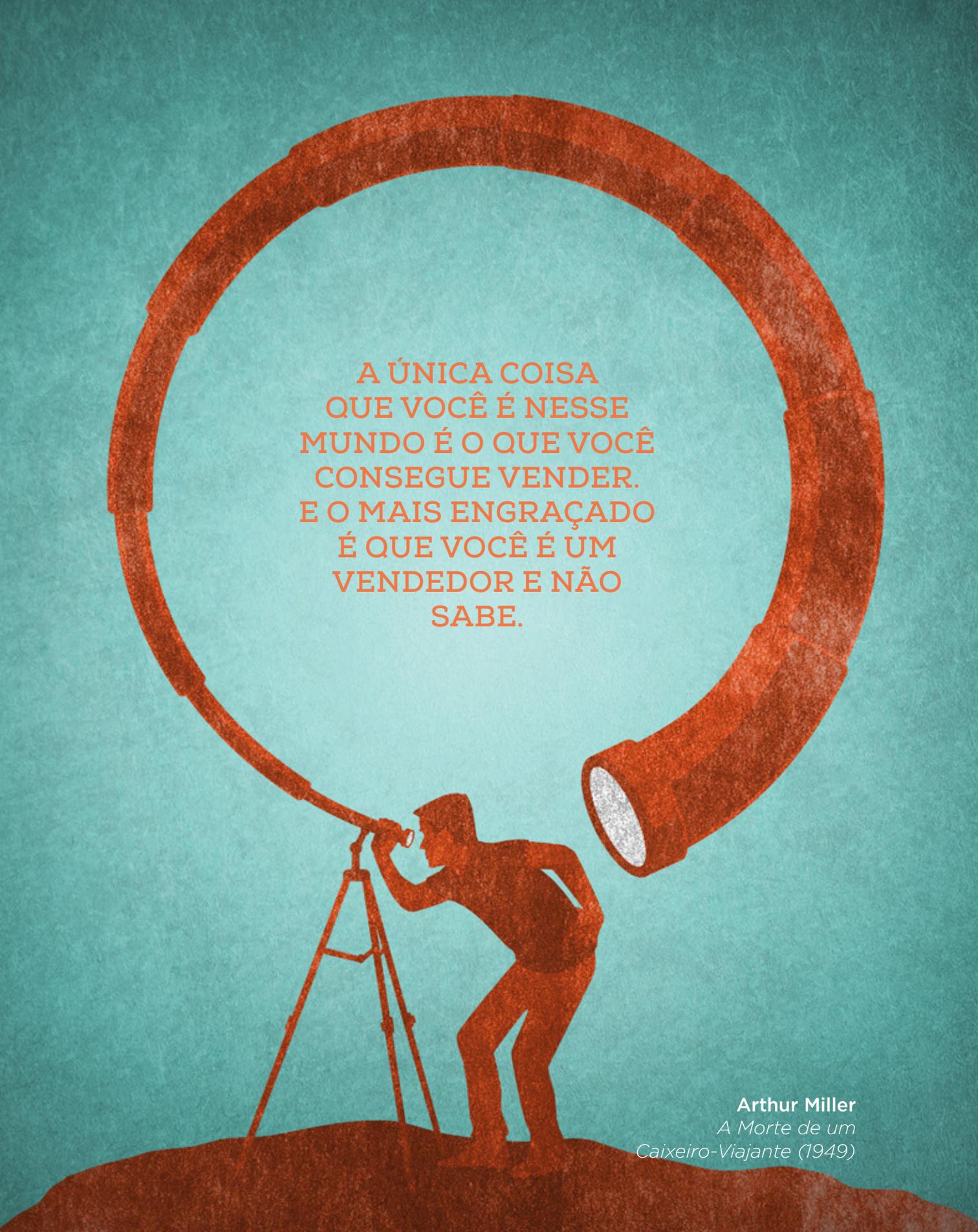
EMPRESA TRADICIONAL



SEU NEGÓCIO







A ÚNICA COISA  
QUE VOCÊ É NESSE  
MUNDO É O QUE VOCÊ  
CONSEGUE VENDER.  
E O MAIS ENGRAÇADO  
É QUE VOCÊ É UM  
VENDEDOR E NÃO  
SABE.

Arthur Miller  
*A Morte de um  
Caixeiro-Viajante (1949)*

# VENDER É \_\_\_\_\_ 69

## HUMANO

**DANIEL H. PINK**

(em seu livro "Saber vender é da natureza humana")

Vendedor é aquele profissional cuja missão é persuadir, influenciar e convencer a outra parte a abrir mão de algum recurso valioso: tempo, atenção, em última instância até dinheiro, em troca de algo igualmente valioso.



.....

Nessa definição, médicos, professores, advogados, prestadores de serviços em geral, também são vendedores. Isso porque vender é da natureza humana. Estamos o tempo todo "vendendo" algo a alguém: de ideias a produtos.

.....

**CONVENCER OS OUTROS A ACREDITAR EM NÓS  
É, ESSENCIALMENTE, VENDER.**

Mas se a carreira de vendedor tradicional está em declínio, por que você deve se dedicar às vendas? Primeiro, porque muitos empreendedores no início não têm recursos para contratar vendedores, então eles mesmos fazem a venda tradicional. Mas, acima de tudo, eles precisam vender sua ideia para investidores, fornecedores, parceiros e clientes. Empreender é um campo promissor para as "**VENDAS SEM VENDAS**".

- ▶ **Você pode ainda estar se perguntando se atua com vendas. Responda o teste e veja se realmente faz parte desse universo.**





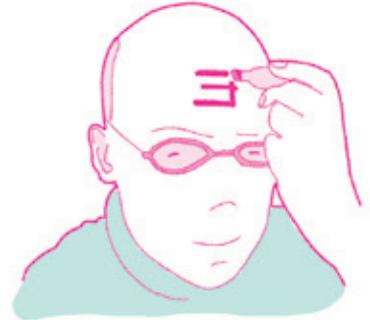
Se você respondeu sim para a pergunta ①, você está em vendas.

Se você também respondeu sim para a pergunta ②, você está em uma mistura de vendas tradicionais e vendas sem vendas.

Agora se você respondeu sim para a pergunta ③, você certamente está em vendas, mas a venda sem vendas, com um pouco de venda tradicional.

**PARA ATUAR COM VENDAS VOCÊ PRECISA DESENVOLVER TRÊS QUALIDADES: SINTONIZAÇÃO, ÂNIMO E CLAREZA.**

*Faça um exercício rápido.* Com sua mão dominante, estale os dedos 5 vezes, o mais rápido que puder. Em seguida utilize o dedo indicador para fazer a letra E maiúscula na testa. O “Teste do E” ajuda a medir o quanto você se preocupa com a perspectiva do outro. Verifique como a letra E foi desenhada. Ela foi desenhada para você ler ou para que a outra possa ler.



**Sintonização é a habilidade de colocar sua ação e visão em equilíbrio com outras pessoas e com o contexto em que você se encontra.**

Para sintonizar com clientes, trabalhe três princípios.

### **1. AUMENTE SEU PODER, REDUZINDO-O**

Se você se colocar em uma posição superior, provavelmente irá afastar clientes, parceiros e até sua equipe.

### **2. USE A CABEÇA, TANTO QUANTO O CORAÇÃO**

Envolva as pessoas na razão e emoção para influenciar e persuadir.

### **3. FAÇA UMA IMITAÇÃO ESTRATÉGICA**

Se coloque na perspectiva do cliente. Se seu público é jovem, não adianta trabalhar ou posicionar o negócio com muita formalidade.



## ÂNIMO

*Faça agora um exercício para trabalhar seu ânimo.* Pegue uma folha de papel e conte todos os “nãos” que ouvir nos próximos 7 dias. Você irá se surpreender com a quantidade de “nãos” que recebemos. Ânimo ou persistência é a capacidade de manter a cabeça erguida, mentalmente e emocionalmente bem, mesmo em meio a um oceano de rejeição.

## CLAREZA

É a capacidade de ajudar os outros a verem a situação com novos olhares para identificar problemas que não notavam que tinham.

.....

**EXISTE UM EXCESSO DE INFORMAÇÃO E OFERTAS E SE VOCÊ NÃO DEMOSTRAR CLAREZA PARA O CLIENTE SOBRE O QUE ESTÁ VENDENDO, DIFICILMENTE CONSEGUIRÁ QUE ELE FINALIZE A COMPRA.**

.....

Tente explicar o “um por cento”. Não se perca em detalhes, pense na essência, naquele um por cento que dará a vida aos demais noventa e nove. Qual é o seu um por cento? Se conseguir encontrá-lo e comunicar isso às pessoas, elas sentirão a necessidade de conhecer mais seus produtos e serviços.

## ENCANTE

Se você já conseguiu vender algumas unidades do seu produto ou pivotou seu modelo de negócios, tente responder “o que a sua empresa tem de tão especial”.

- ▶ Seu produto ou serviço é capaz de mudar o mercado onde está?
- ▶ Quais diferenciais dos seus produtos ou serviços tiram o fôlego dos clientes?
- ▶ Seus clientes estão tão encantados que são capazes de indicar seu negócio para todos que conhecem?

Vamos ajudá-lo a encontrar o que há de tão especial no seu produto e em seu negócio. Será preciso mais que uma bela apresentação e jogadas de marketing. **Conheça uma outra maneira de trabalhar as necessidades dos clientes.**

Na base do iceberg ao lado, destaque as **FUNCIONALIDADES**. Seu produto ou serviço deve aliviar as dores básicas dos clientes. Um carro tem que permitir que alguém se desloque do ponto A para o ponto B, um controle remoto deve permitir que você mude os canais de TV.

No segundo nível temos a **EFICIÊNCIA**. Fazer seu produto ir além da funcionalidade básica. O seu carro possui baixo consumo de combustível? Seu controle remoto permite que você opere outros aparelhos? Muitas empresas alcançam funcionalidade e eficiência e param aí.

**ENCANTO** é o topo da montanha, o fator “Uau!”, o atributo que faz com seus produtos estejam acima dos demais. Se conseguir criá-lo e destacá-lo, seus clientes se tornarão fiéis.



## **VENDA O QUE AS PESSOAS COMPRAM**

Seu negócio pode ser um restaurante de comida natural ou um escritório de design, a regra é: sem clientes ele não existe. Uma ideia, por mais incrível que seja, não passa de uma ideia se ninguém paga por ela.

Muitas pessoas gostam de comprar, mas a maioria detesta ser forçada a comprar. O marketing convencional tenta convencer o cliente de que um produto ou serviço é necessário. É como um vendedor de enciclopédias: se bater em portas suficientes, poderá até vender, mas a um custo elevado e depois de muita rejeição.

Se não quiser ir de porta em porta com enciclopédias debaixo do braço, primeiro se interesse pelo problema que quer resolver. Certifique-se de que o mercado é grande o suficiente e resgate seu canvas da proposta de valor para se concentrar em eliminar a “dor” e gerar “ganhos”: tudo o que é vendido envolve uma dor ou desejo. Assegure-se de que sua

solução é diferente e melhor e converse com as pessoas [que fazem parte do seu mercado] sobre a ideia.

**O processo de venda é como um “funil”.** A boca representa os clientes potenciais. O corpo do funil são os clientes com os quais já foi estabelecido algum tipo de contato. Na extremidade estão as vendas reais.

**OBSERVE** que o número de vendas é uma pequena parte se comparado ao de interessados.

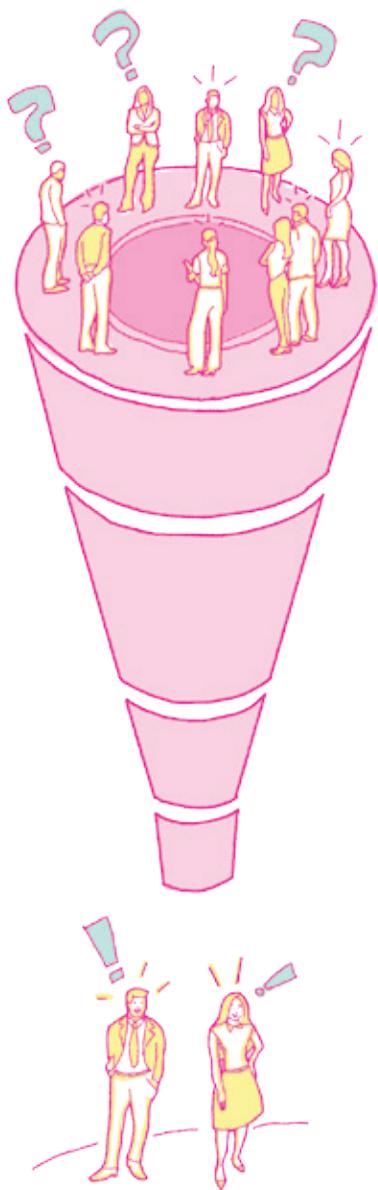
Saber vender é um talento e requer qualidades específicas. Ter o time certo de vendas é fundamental, cada um com sua função no funil: captar clientes, fechar a venda e acompanhar os novos negócios.

Lembra-se do vendedor de enciclopédias? Os tempos e a estratégia de vendas mudaram, porém, a importância do vendedor não. O sucesso de qualquer negócio é proporcional à eficiência da equipe de vendas. A mesma energia que você investiu para criar e validar o seu produto ou serviço devem ser aplicadas nas vendas.

No início, não contrate vendedores. Faça você mesmo, assim vai descobrir a melhor forma de vender seu peixe. E não se esqueça de criar um material com informações sobre a empresa e sobre os seus produtos.

**Quando você ainda não conhece seus potenciais clientes:** dispare e-mails e telefone para quem retornar. Redija um e-mail educado e curto para ser lido em um smartphone.

**Quando você conhece o cliente:** telefone, lembre-o como se conheceram e marque um encontro. Mas, não tente vender de cara, escute e entenda como ajudá-lo.



Prepare-se identificando as possíveis objeções à sua oferta, elas normalmente se relacionam às necessidades e medos das pessoas. Conheça as objeções mais comuns e formas de usá-las a seu favor.

**Como posso saber se isso realmente funciona?**

Isto realmente funciona porque...

Este é um excelente investimento porque...

**Não sei se é um bom investimento.**

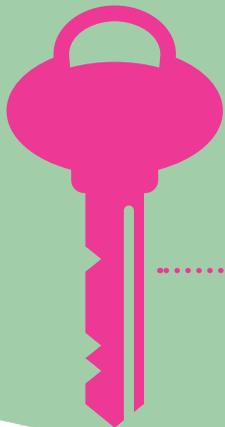
**O que outras pessoas acham do seu produto ou serviço?**

Você pode confiar porque...  
As pessoas adoraram o produto ou serviço, veja o que disseram...

As versões gratuitas não são tão boas ou você terá que dedicar muito tempo para obter as informações por conta própria.

**Será que não há um jeito de encontrar essa informação ou obter esse produto de graça?**

O importante é **SER PROATIVO**, porque a venda não é o fim, é só o começo. O desafio maior é tornar o cliente um defensor da sua empresa.



# 6 PRINCÍPIOS-CHAVE PARA AUMENTAR AS VENDAS

Os segredos não tão secretos para aumentar a receita são pequenas mudanças. Confira alguns princípios sugeridos pelo escritor Chris Guillebeau em seu livro *A Startup de \$ 100*.



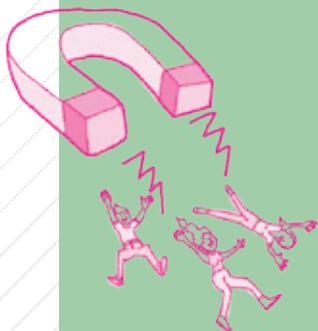
## ▶ DEFINA PREÇOS COM BASE NOS BENEFÍCIOS, NÃO NOS CUSTOS

Assim você concorre baseado na oferta de valor. Ao definir o preço, responda: “Como esta ideia vai melhorar a vida das pessoas e quanto vale essa melhoria para elas?”



## ▶ RECEBA MAIS DE UMA VEZ

Ser pago repetidas vezes, pelos mesmos clientes, seja pelo acesso ou pela entrega regular de um produto ou serviço, com o tempo, traz mais resultado que um modelo de venda única. Exemplos? Assinaturas de jornais e revistas ou dos seus filmes e seriados favoritos pela Netflix.



## ▶ AUMENTE O TRÁFEGO

Não importa se é um site ou uma loja física, você precisa de pessoas para olhar suas ofertas. Tráfego significa atenção. Se cinco pessoas compraram seu produto de uma lista de cem, você tem taxa de conversão de 5%, [uma taxa boa para muitos negócios]. A estratégia então é aumentar o tráfego, atraindo mais clientes.

## AUMENTE A CONVERSÃO

Quando tiver uma base estável de clientes, avalie sua taxa de conversão: o percentual de clientes potenciais que se tornam ativos e que compram. Faça testes para medir os resultados de uma ação de divulgação ou uma promoção, compare os resultados para escolher a melhor estratégia.



## AUMENTE O TICKET MÉDIO

O ticket médio ou o valor médio que cada cliente compra é calculado pela divisão entre o total das vendas e o número de clientes que geraram esse volume de compras. Aprenda estratégias para aumentar o ticket médio.



	Como funciona	Mensagem
<b>Vendas de produtos secundários</b>	Ofereça uma versão superior ou item adicional.	“Você quer batatas fritas com seu sanduiche?”
<b>Venda cruzada</b>	Ofereça “itens relacionados” à compra feita pelo cliente.	“Outras pessoas que compraram isso também compraram os seguintes itens”
<b>Venda pós-venda</b>	Oferta especial feita após a venda.	“Esta oferta é exclusiva para quem já é cliente.”

## VENDA MAIS AOS CLIENTES QUE VOCÊ JÁ TEM

Seus clientes atuais têm mais chances de reagir a promoções ou ofertas adicionais. Entre sempre em contato com eles para gerar mais receita.





---

VENDER É HUMANO

---

## MISSÃO 1

### CONSULTE O CLIENTE

E se você não souber o que os clientes querem ou precisam? Descubra perguntando a eles. Preencha as lacunas com o que você está pesquisando: seu produto ou seu serviço, por exemplo.

- ▶ Qual é o seu maior problema com \_\_\_\_\_
- ▶ Qual é a sua maior dúvida sobre \_\_\_\_\_
- ▶ O que posso fazer para ajudá-lo com \_\_\_\_\_

Outra estratégia é redigir uma lista de ideias sobre produtos, serviços e melhorias: “Estou pensando em desenvolver algumas ideias. Por favor, diga-me o que acha de cada uma.” Proponha uma escala de classificação.

Ideia, produto ou serviço			
Adorei!			
Você deveria fazer isso			
Parece interessante			
Precisaria saber mais a respeito			
Não é pra mim			
Comentários do cliente			

FONTE: ADAPTADO DO LIVRO *A STARTUP DE \$ 100*, DE CHRIS GUILLEBEAU

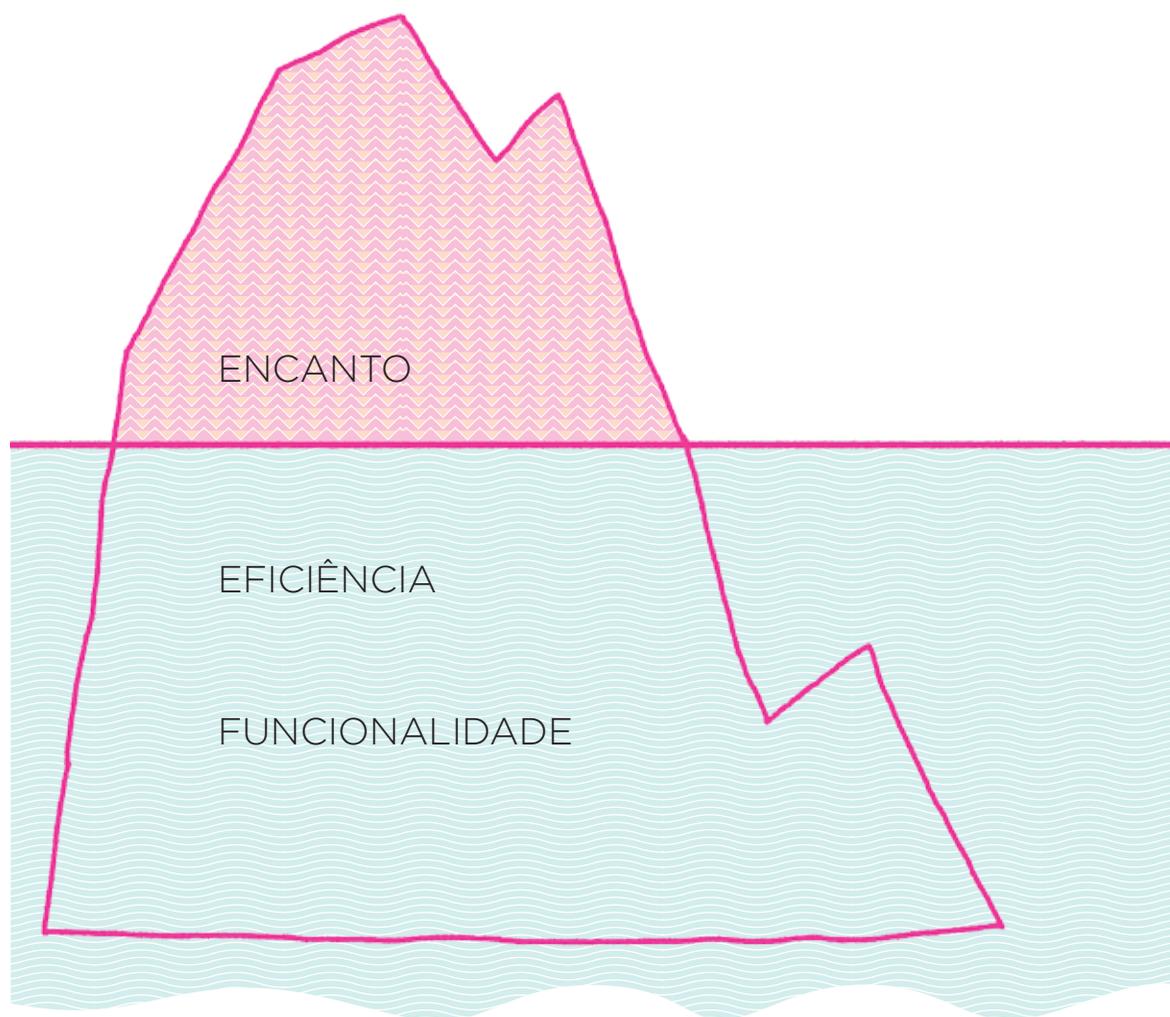
Situação:  em andamento  cumprida

## MISSÃO 2

### ENCANTE

Transforme necessidades em encantamento para se destacar entre as demais ofertas. Utilize post-its ou simplesmente escreva no “iceberg” os principais atributos do seu negócio, produto ou serviço.

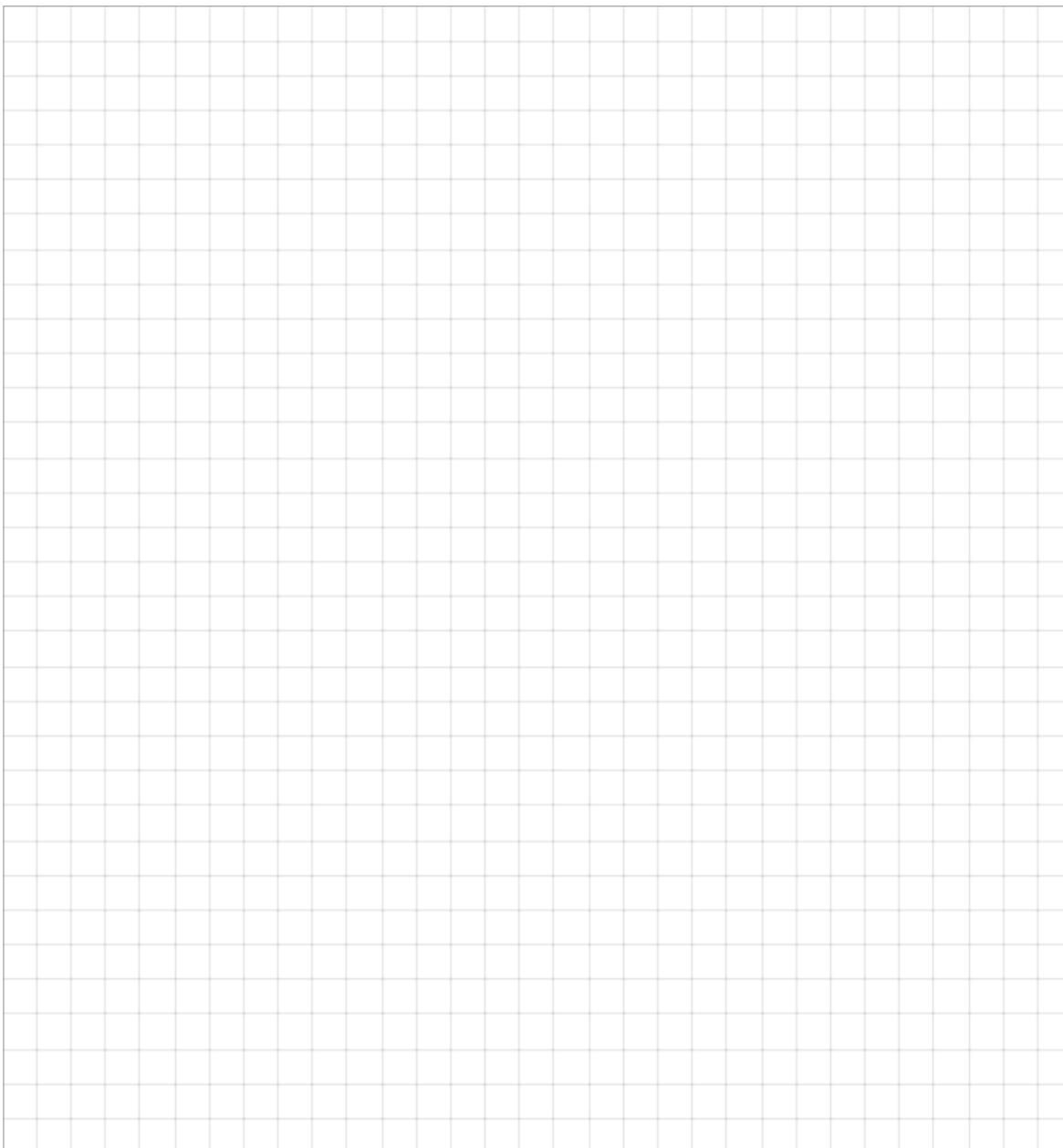
- ▶ Quais funcionalidades e eficiências aliviam as dores básicas dos clientes?
- ▶ Quais aspectos ultrapassam essas funcionalidades e eficiências e podem causar encantamento?
- ▶ Como os clientes contariam histórias para amigos sobre a experiência com o seu produto ou serviço?



### MISSÃO 3

### CARTA DE REJEIÇÃO

Escreva uma carta em que você aponte os motivos pelos quais alguém não compraria seu produto ou serviço. Ao “receber” a carta de rejeição analise quais são os pontos que você precisa melhorar e priorizar. Guarde esta carta para sempre se lembrar do quanto aprimorou seus processos, produtos e serviços.



Situação:  em andamento  cumprida

## MISSÃO 4

### ELABORE SUA OFERTA

PÚBLICO CERTO + A PROMESSA CERTA + O MOMENTO CERTO

---

= OFERTA IRRECUSÁVEL

#### ELEMENTOS FUNDAMENTAIS

O que você está vendendo? \_\_\_\_\_

Quanto custa? \_\_\_\_\_

Quem aceitaria imediatamente sua oferta? \_\_\_\_\_

#### BENEFÍCIOS

O benefício básico é \_\_\_\_\_

Um benefício adicional importante é \_\_\_\_\_

#### OBJEÇÕES

Quais podem ser as principais objeções à sua oferta?

1.	
2.	
3.	

Como você pode combater essas objeções?

1.	
2.	
3.	

#### SENSO DE URGÊNCIA

Por que alguém compraria isso agora?

O que posso incluir para que minha oferta seja ainda mais atraente?

FONTE: ADAPTADO DO LIVRO *A STARTUP DE \$ 100*, DE CHRIS GUILLEBEAU

Situação:  em andamento  cumprida

# O PODER DE UMA BOA HISTÓRIA

---

# 83

Quando encontramos amigos que não vemos há muito tempo ou voltamos de uma viagem, contamos histórias das coisas que aconteceram.

## **TODOS NÓS SOMOS CONTADORES DE HISTÓRIAS.**



CONTAR UMA HISTÓRIA E TORNÁ-LA ATRATIVA É A PRINCIPAL FUNÇÃO DA TÉCNICA CONHECIDA COMO STORYTELLING.

Apesar de ser difícil precisar uma data [alguns milhares de anos?], o ato de contar histórias sempre foi usado para transmitir conhecimento entre gerações.

**O termo storytelling é conhecido em áreas como cinema, TV, literatura, videogames e marketing. E agora as empresas estão preocupadas em criar histórias porque:**

- ▶ é mais fácil se conectar com os clientes através de uma boa história.
- ▶ cada vez mais é necessário se diferenciar dos concorrentes.

As pessoas não querem apenas consumir uma xícara de café. Elas também querem saber se os grãos foram colhidos em um sítio no interior do país por uma senhora que usa técnicas de plantio ecologicamente corretas. Melhor ainda, se parte dos lucros com a venda for revertido para uma escola da região.

**HISTÓRIAS APROXIMAM SUA EMPRESA DO CORAÇÃO DAS PESSOAS.**



Vivemos em um mundo com excesso de informações, então você precisa fazer suas histórias se destacarem. Mas se para as grandes empresas já é difícil encontrar espaço na mente do cliente, imagine para um pequeno negócio?

A boa notícia é que **STORYTELLING É PARA TODOS**. Nós avós, tios e professores já contavam histórias, então você também pode usar essas técnicas para criar um anúncio ou o cartão de visitas da empresa, apresentar seu negócio ou dar uma palestra.

*Sua história precisa de criatividade e da ajuda de alguns métodos.*



### ① SEJA AUTÊNTICO

Pode até ser clichê, mas seu negócio deve ser transparente e estar conectado ao público. Use sua própria linguagem, sem imitar os concorrentes.



### ② CONECTE-SE COM AS PESSOAS

Você cria uma história para pessoas, então faça com que ela seja humana. Mostre quem faz o produto ou serviço, quem é o cliente. Deixe o cliente se identificar com o negócio.



### ③ SURPREENDA!

Curiosidade, diversão e surpresa são fundamentais para manter o cliente atento. Pense em formas novas de falar sobre o mesmo assunto. Esse exercício vai exigir conhecimento sobre o setor, seu negócio e clientes.



Já que estamos falando em contar [boas] histórias, vamos introduzir um termo indispensável ao vocabulário dos empreendedores: o **PITCH**.

► **Pitch** é uma apresentação rápida [de 3 a 5 minutos] para apresentar seu modelo de negócios e despertar o interesse de pessoas como clientes, fornecedores, parceiros ou investidores.

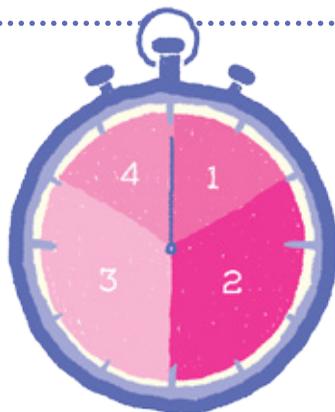
É uma forma de garantir um primeiro contato que permita conectar-se com as pessoas. Apresentações-relâmpago como essa podem acontecer em elevadores, salas de reunião ou em auditórios: o importante é que você seja capaz de mostrar sua proposta de valor.

Curiosamente, o pitch nasceu em Hollywood. Como os executivos dos estúdios não tinham tempo para ler os roteiros dos filmes, os escritores criaram a estratégia de resumi-lo para contar em uma subida de elevador – daí o termo **“elevador pitch”**.

E se a porta do elevador abre e você tem um minuto para vender sua ideia? Esse é mais ou menos o tempo que você tem em um elevador para explicar a concepção do seu projeto ou negócio a um desconhecido. Passado esse minuto, você começa a perder a atenção das pessoas. **FAÇA SEUS 60 SEGUNDOS VALEREM. Para usar o tempo de forma inteligente, desenvolva sua apresentação em quatro tópicos.**

**4. 10 SEGUNDOS**  
 > **EU PRECISO**  
 > **CONCLUSÃO.**

**3. 20 SEGUNDOS**  
 > **A SOLUÇÃO.**



**1. 10 SEGUNDOS**  
 > **QUEM É VOCÊ.**

**2. 20 SEGUNDOS**  
 > **O PROBLEMA.**



**1.**

## **QUEM É VOCÊ**

As pessoas irão analisar você como empreendedor. Tão importante quanto apresentar seu negócio é conseguir demonstrar seu conhecimento sobre o mercado e sua capacidade de executar ideias.

**2.**

## **PROBLEMA**

Explique o problema que seu negócio resolve. Por exemplo, homens têm dificuldade para comprar presentes para suas namoradas, esposas, mães ou amigas. Perde-se tempo, o presente pode custar caro e não há garantias de que ela goste do que você escolheu. Deixe claro qual é a oportunidade, usando dados de mercado!

**3.**

## **A SOLUÇÃO**

Entregue uma solução com uma frase. Como ela resolve o problema que você apresentou? Se possível mostre seus protótipos! Destaque uma possível inovação na sua proposta de valor. Se há outras empresas oferecendo produtos semelhantes, qual é seu diferencial?

**4.**

## **EU PRECISO + CONCLUSÃO**

O que você pretende com a apresentação? Investimento, fechar negócios, receber feedback de especialistas, indicação a outros parceiros, mais tempo para explicar o projeto? Quem assiste ao pitch espera um pedido.

AGORA, SE VOCÊ TEM MAIS QUE 60 SEGUNDOS [TALVEZ 10 OU 15 MINUTOS), VOCÊ PODE ADOPTAR OUTRA ESTRUTURA.

87

A **Sequoia** é uma empresa americana de capital de risco, acostumada a receber todo tipo de ideia e empreendedor. **Conheça quais informações sobre um plano de negócios mais chamam a atenção deles.**

### [ 1 ] O PROPÓSITO DA EMPRESA

Defina o negócio em uma única frase.

### [ 2 ] O PROBLEMA

Descreva o problema do cliente e aponte como ele lida ou resolve esse problema hoje.

### [ 3 ] A SOLUÇÃO

Explique os apuros passados por um cliente e depois conte como sua solução melhorou a vida dele. Apresente qual inovação pretende introduzir para deixar a vida do cliente melhor.

### [ 4 ] POR QUE AGORA?

Descreva a evolução do setor em que atua e as tendências.

### [ 5 ] O MERCADO

Identifique seu público e calcule a participação de mercado que você quer alcançar.

### [ 6 ] A CONCORRÊNCIA

Liste os concorrentes. O que você oferece de melhor? Uma nova tecnologia, equipe experiente, canais de distribuição privilegiados?

### [ 7 ] O PRODUTO OU SERVIÇO

Detalhe as características do produto ou serviço: utilidades, vantagens, como é feito e como pode ser aperfeiçoado.

## [8] O MODELO DE NEGÓCIOS

Uma boa ideia não significa nada se você não souber como ganhar dinheiro com ela. Apresente o modelo de receita, os canais de vendas e como fará sua base de clientes crescer.

## [9] A EQUIPE

Apresente os fundadores do negócio e a equipe. Mostre suas próprias qualidades e as habilidades do seu time.

## [10] AS FINANÇAS

Se seu negócio já está em operação, apresente o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados e o fluxo de caixa.

Seja qual for a modalidade ou o tempo disponível, você precisa esclarecer seu propósito e estratégia, respondendo a essas três perguntas.

- 1. O que você quer que eles saibam?**
- 2. O que você quer que eles sintam?**
- 3. O que você quer que eles façam?**

Outro ponto é saber como fazer com que alguém se interesse pelo que você tem a dizer. Como vimos, o storytelling é uma das estratégias. Durante o pitch, observe as reações das pessoas para saber se está no caminho certo ou se deve mudar a abordagem. Se você ainda não tem produtos, clientes e resultados, fale sobre seu sonho, sua história e a inspiração por trás do projeto. Ensaie várias versões e treine no espelho ou com amigos.

- ▶ **Todas essas sugestões são boas. Mas, ao apresentar seu produto, entregue paixão. Você precisa estar comprometido com a ideia para sensibilizar os outros.**



---

# PRATICANDO O STORYTELLING

---

## MISSÃO 1

### CONTE UMA HISTÓRIA

Você tem um minuto para fazer um desconhecido se lembrar do seu produto e do seu negócio. **Crie uma história** sobre o uso do seu produto e conte para um estranho em **60 segundos**. Ao final converse com ele e tente entender os pontos fortes. Repita esse processo **5 vezes**, revise sempre ao final de cada história sua matriz de funcionalidades, eficiência e encanto.



Situação:  em andamento  cumprida

# AQUISIÇÃO DE CLIENTES \_\_\_\_\_ 91

## CLIENTES

Todas as manhãs, você precisará pensar como manter seus atuais clientes e como atrair novos. Nunca assuma que os seus clientes de ontem estarão com você hoje. Como 100% da sua receita vem das vendas, não ter clientes significa não ter lucro.

Vender é um jogo de números. Se você sair e bater na porta de 100 casas, possivelmente 10 potenciais clientes irão ouvir o que você tem a dizer. E dentro desse grupo de 10, talvez 1 irá comprar sua oferta [lembra-se do funil?].

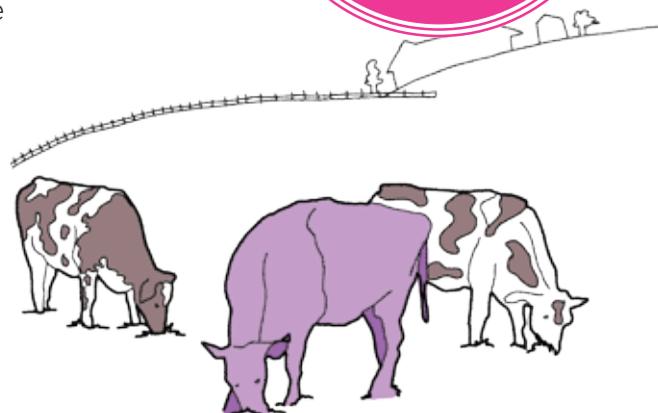
E se ao invés de bater em 100 portas, você bater em 200? Provavelmente terá o dobro de vendas. Quanto mais clientes atingir, maior serão suas chances de vender. E não importa se o seu produto é físico ou on-line. Sites de vendas precisam aumentar a frequência de novos visitantes, assim como uma loja precisa de clientes entrando pela porta da frente.



Imagine que você está viajando em uma estrada, dirigindo o seu carro, quando, de repente, você se depara com uma paisagem repleta de vacas malhadas. Você começa a apreciar as vaquinhas, porém cinco minutos depois, você não aguenta mais aquela mesmice.

**E se de repente você avistasse uma vaca roxa? Sim! Uma vaca ROXA! Impossível não notá-la. A essência de uma Vaca Roxa é ser notável.**

PRODUZINDO  
VACAS ROXAS



Baseando-se nessa afirmação, o especialista em marketing Seth Godin, escreveu um livro chamado **"A Vaca Roxa: como transformar sua empresa e ganhar o jogo fazendo o inusitado"**. Vamos compartilhar com você dicas de como se tornar uma "vaca roxa" no mercado.

No passado, a escassez de opções e o excesso de tempo dos clientes fez com que as empresas não se preocupassem em ter soluções notáveis. Hoje as opções de compra são muitas e o tempo menor. O cliente se recusa a prestar atenção no que as empresas dizem. Para decidir, em vez de analisarem anúncios, recorrem a amigos. O cliente só se preocupará em comentar sobre o seu produto se ele for novo e interessante.

**O QUE É NOTÁVEL SE DIFUNDE NA VELOCIDADE DA LUZ, ENQUANTO PRODUTOS "MAIS DO MESMO" CAEM NO ESQUECIMENTO.**

A razão do marketing não é tornar um produto atraente, bonitinho ou engraçado depois de ser criado. Desde o começo ele deve ser pensado para ser notável. Procure identificar os clientes inovadores desde o início, pois eles têm capacidade de influenciar o mercado.



Busque atingir o público dos dois primeiros quadrantes. São os clientes inovadores e os primeiros adeptos que irão influenciar o comportamento da maioria inicial e tardia. Grande parte dos clientes está feliz e convencida de que os produtos que existem já os satisfazem. Você tem mais chances de vender para quem gosta de mudanças e novidades.

É perda de tempo e dinheiro anunciar para qualquer um, o ganho ocorre quando quem escuta é um agente contaminador, que irá falar sobre você. Mas como facilitar o trabalho desses clientes? Criando produtos notáveis! As pessoas que pertencem às maiorias inicial e tardia ouvirão quem experimentou seu produto ou serviço, mas ignorarão você.

### **TONAR-SE UMA VACA ROXA É UMA FORMA DE SE DESTACAR, POR QUE TODOS NÃO FAZEM ISSO?**

A vaca é rara porque muitos têm medo de críticas. Desde pequenos, somos forçados a sermos padronizados. Na escola, temos que formar filas e ninguém pode pintar fora dos limites ou das cores que a professora propõe.

Mas em um mercado cheio de competidores, não se destacar é como estar invisível. O crescimento está em produtos que chamem a atenção, sejam muito caros, muito baratos, muito pesados, muito complicados, muito simples. O notável vem dos extremos!

- ▶ Ser notável não é apenas ser “muito bom”.
- ▶ Ser notável não é apenas cumprir com suas obrigações.
- ▶ Ser notável não é apenas fazer o que os clientes esperam que você faça.



O notável  
vem dos  
extremos.

## VOCÊ NÃO SERÁ UMA VACA ROXA SE SEGUIR AS ESTRATÉGIAS DO LÍDER DE MERCADO.

*Copiar o líder o levará apenas aonde ele já foi.*

As empresas Vaca Roxa possuem produtos exclusivos, e não um pouco mais caros; ou a preços de banana, e não um pouco mais baratos; funcionam os 7 dias da semana e não um pouco mais aos sábados.

Você viu que todos os produtos e serviços possuem um ciclo de adoção, em um período que vai do seu lançamento ao desaparecimento. Utilizado no planejamento de vendas, o Ciclo de Adoção dos Produtos ajuda a explicar por que uma campanha obtêm respostas entusiasmadas de alguns clientes e tão frias de outros.

**ADOÇÃO** é a decisão tomada por alguém para se tornar usuário regular de um produto ou serviço.

Ela é dividida em 5 fases:



**CONSCIENTIZAÇÃO:** o cliente toma consciência do produto.



**INTERESSE:** o cliente potencial se interessa e busca informações sobre o produto.



**AVALIAÇÃO:** o cliente avalia o risco e o custo de experimentar.



**EXPERIMENTAÇÃO:** o cliente experimenta o produto e avalia se vai comprá-lo.



**ADOÇÃO:** o produto é adotado, se aprovado pelo cliente.

Há também quatro tipos principais de adotantes:

---

## INOVADORES

Cientes que gostam de assumir riscos correspondem a 2,5% dos consumidores. Não são formadores de opinião e não servem como referência de consumo para a grande massa.

---

## ADOTANTES IMEDIATOS OU PRIMEIROS ADEPTOS

Cientes respeitados por seus grupos. Correspondem a 13,5% dos clientes e são muito importantes para as empresas, pois contribuem para o estágio de crescimento no ciclo de vida do produto.

---

## MAIORIA IMEDIATA

Cientes que não gostam de correr riscos. Embora não sejam formadores de opinião, são responsáveis pelo crescimento do lucro. Correspondem a 34% dos clientes.

---

## MAIORIA TARDIA

Cientes que não gostam de correr riscos e têm resistência a novos produtos. São conservadores e só adotam um produto quando já é utilizado pela maioria. Nessa fase a empresa consegue recuperar seus investimentos, pois conhece melhor o mercado. Representam 34% dos clientes.

---

## RETARDATÁRIOS

Cientes tradicionais, em que a compra de um produto novo traz a sensação de desconforto. Consideram imatura a compra de um produto inovador. Correspondem a 16% dos clientes.

---

# 96 \_\_\_\_\_ FORMALIZANDO O NEGÓCIO

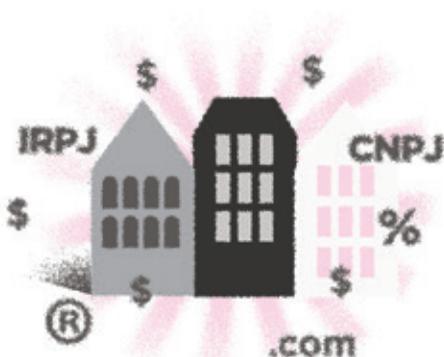
Um desafio que todo empreendedor iniciante tem é a formalização. Regularizar a empresa é o primeiro passo para profissionalizar o negócio e fazê-lo crescer.

## VANTAGENS DA FORMALIDADE

- ▶ Vender para empresas que exigem documento fiscal.
- ▶ Acessar linhas de crédito com juros baixos.
- ▶ Exportar e receber subsídios do governo.
- ▶ Participar de licitações.

## RISCOS DA INFORMALIDADE

- ▶ Perder credibilidade com potenciais clientes.
- ▶ Apreensão de produtos em uma fiscalização.
- ▶ Pagar multas.
- ▶ Restrições para crescer e divulgar o negócio.



No momento da formalização, você pode não saber por onde começar.

⋮  
**O caminho será mais fácil se você tiver a assessoria de um contador. Ele também é o profissional habilitado para orientar sobre os custos com tributos. Mesmo assim, não deixe de acompanhar o que está acontecendo.**

O primeiro passo é decidir a natureza jurídica, se será sociedade ou se você atuará sozinho.

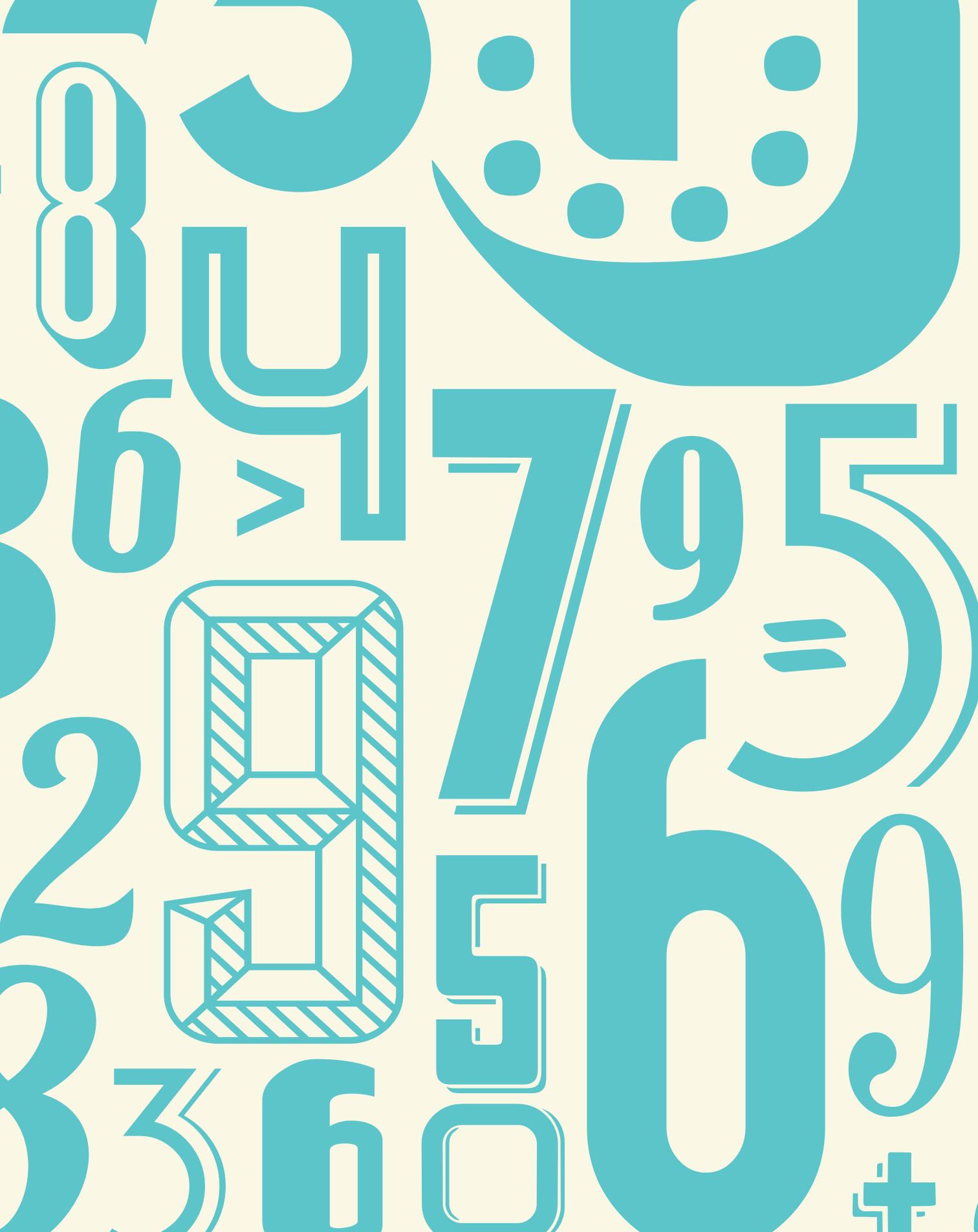
▶ **HÁ DIVERSAS MODALIDADES PARA COMEÇAR UM NEGÓCIO. CONHEÇA AS PRINCIPAIS.**





COM GRANDES  
**PODERES**  
VÊM GRANDES  
**RESPONSA-  
BILIDADES**

**Ben Parker, tio de Peter Parker**  
*O Homem-Aranha*



## MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL - MEI

Pessoa física que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para se enquadrar no MEI você deve faturar até 60 mil reais anuais e ter um empregado. A inscrição é feita gratuitamente pelo site [www.portaldoempreendedor.gov.br](http://www.portaldoempreendedor.gov.br)



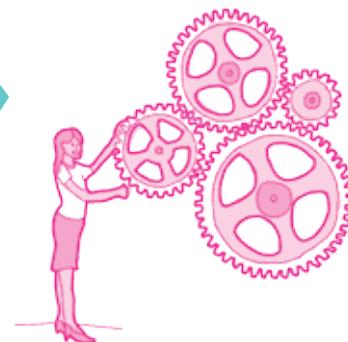
## EMPREENDEDOR INDIVIDUAL

Pessoa física que exerce atividade econômica para produzir ou vender bens e serviços. Responde com o seu patrimônio pessoal pelas obrigações assumidas pela empresa.



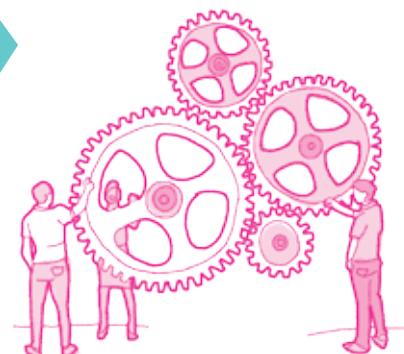
## EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDADE LIMITADA - EIRELI

Empresa constituída por uma única pessoa, titular de todo o capital. A empresa responde por dívidas apenas com seu patrimônio e não com os bens pessoais do dono.



## SOCIEDADE LIMITADA

Sociedade composta por, no mínimo, dois sócios, pessoas físicas ou jurídicas. A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pelo capital social.



Em seguida, defina o local onde vai instalar o negócio e verifique se a região é autorizada pela prefeitura para a atividade. Feito isso, escolha um nome para a empresa e um objeto social (o que a empresa faz!), o capital social e a participação de cada sócio, que são componentes importantes do documento de constituição, por exemplo, o contrato social. Busque o apoio de um advogado e um contador.

## ▶ OS PRINCIPAIS REGISTROS

- ① **Junta Comercial** é onde uma pessoa jurídica consegue sua “certidão de nascimento”, ou seja, o registro do contrato social ou documento equivalente.
- ② **Receita Federal** onde se obtém o CNPJ, com o qual a empresa define suas atividades e seu regime de tributação.
- ③ **Secretaria Estadual da Fazenda** a inscrição estadual é obrigatória para as empresas sujeitas ao ICMS e que trabalham com a circulação de produtos.
- ④ **Prefeitura** é onde você consegue o alvará, o que dá a luz verde para funcionar.

## ▶ TRIBUTAÇÃO

Toda empresa possui um “perfil tributário”, uma forma de pagar impostos e cada perfil traz responsabilidades específicas. A legislação tributária brasileira é complexa, por isso, é muito importante ter um bom suporte contábil.

**Os principais tributos são:**

- **ISS** (Imposto sobre Serviços) cobrado pelas prefeituras, sua alíquota pode variar de 2% a 5%, dependendo do município.

- **ICMS** (Imposto sobre Circulação de Mercados e Serviços) incide sobre as operações relativas à circulação de mercadorias e serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação, sua alíquota é definida por cada estado.
- **COFINS** (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social) cobrado sobre a receita bruta mensal e sua alíquota pode variar de 3% a 7,6%.
- **PIS** (Programa de Integração Social) cobrado sobre a receita bruta mensal e sua alíquota pode variar de 0,65% a 1,65%, dependendo do regime tributário.
- **IRPJ** (Imposto de Renda Pessoa Jurídica) cobrado sobre o lucro do negócio e sua alíquota é de 15%, tendo em alguns casos um adicional de 10%.
- **CSLL** (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) cobrado sobre o lucro do negócio e sua alíquota é de 9%.

---

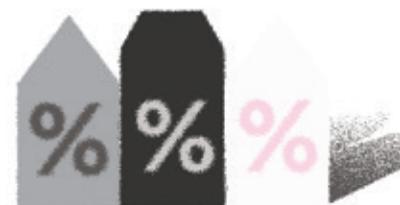
As empresas podem escolher, basicamente, entre três modelos tributários: o **SIMPLES NACIONAL**, o **LUCRO PRESUMIDO** e o **LUCRO REAL**.

---

O que determinará um ou outro é o estágio do negócio, a atividade e o seu faturamento. Faça simulações com um contador para identificar a melhor opção.

### ► **LUCRO PRESUMIDO**

Obrigatório para empresas que desenvolvem atividades intelectuais ou de consultoria, ou que faturam entre R\$ 3,6 milhões a R\$ 78 milhões/ano. Alguns tributos são cobrados sobre a receita bruta e outros sobre um lucro presumido. Nas empresas prestadoras de serviços, a presunção do lucro é de 32% sobre a receita bruta, mas pode cair para 16%, no caso de algumas atividades e portes de empresa.



### ▶ **LUCRO REAL**

Obrigatório para atividades como bancos, instituições de investimento, financeiras, etc., e para empresas que faturam mais de R\$ 78 milhões/ano. Alguns tributos são cobrados sobre a receita bruta, porém, o que o diferencia é que há tributos calculados sobre o lucro. Para isso, a escrituração contábil deve ser controlada para comprovar as despesas aceitas no cálculo do lucro efetivo.

### ▶ **SIMPLES NACIONAL**

Um regime simplificado para empresas que faturam até R\$ 3,6 milhões por ano e que não estejam impedidas seja pela atividade, participações societárias (sócio estrangeiro, por exemplo), etc. O Simples Nacional é indicado para quem está começando, pois a empresa faz um pagamento unificado de todos os tributos, incluindo os encargos sobre folha de pagamento. O percentual varia conforme o porte e o segmento da empresa.

### ▶ **SOBRE MARCAS**

Quem nunca ouviu falar da Apple, Google, IBM, McDonald's, Microsoft e Coca-Cola? Atualmente elas são as seis marcas mais valiosas do planeta. Embora a lista só tenha grandes corporações, uma pequena empresa pode e deve ter uma marca relevante.

Mas qual a diferença entre a razão social e a marca? A razão social é o nome de registro da empresa. A marca ou nome fantasia, que pode ou não ser igual à razão social, é o nome para divulgar o negócio, seus produtos e serviços.

.....

**MARCA** é toda palavra, conjunto de palavras ou letras, figura, combinação de cores ou qualquer outro sinal usados por uma pessoa ou empresa para identificar produtos e serviços e diferenciá-los dos concorrentes.

.....

O registro da marca é feito no Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI ([www.inpi.gov.br](http://www.inpi.gov.br)). Apesar de não ser obrigatório, o registro garante o direito da exclusividade. Isto significa que apenas quem obteve o registro no INPI poderá usar aquela marca em todo o país, por um prazo de dez anos, prorrogáveis por períodos iguais e sucessivos.

Os principais tipos de marcas são:



**ACME**

**NOMINATIVA**  
QUE É FORMADA  
SÓ POR PALAVRAS.



**FIGURATIVA**  
APENAS COM  
SÍMBOLOS.



**MISTA**  
QUE INCLUI UM  
NOME E UMA FIGURA.

**O REGISTRO DE UMA MARCA  
É IMPORTANTE PARA:**

- ▶ valorizar produtos e serviços e posicionar a empresa;
- ▶ evitar duplicidades que podem confundir o cliente;
- ▶ gerar negócios através de licenciamento;
- ▶ tornar-se um ativo, parte do patrimônio da empresa.

O primeiro passo para obter o registro é avaliar se é possível registrar a marca, pois nem todo nome pode ser protegido. Nomes que contêm expressões proibidas, sinais genéricos ou de uso comum que não estejam relacionados com a empresa ou o produto não são considerados marcas.

O passo seguinte é realizar uma busca no banco de dados do INPI para identificar pedidos de registros em andamento ou marcas já registradas. O registro se divide em classes e, em alguns casos, se as empresas estiverem em ramos diferentes, ele ainda será possível. A busca (cujo resultado não é absoluto) aponta a viabilidade ou não do registro. Uma vez verificada a viabilidade, basta entrar com o pedido no próprio INPI.

## ► SOBRE DOMÍNIOS

Nem todos sabem a importância de fazer o registro de um domínio. Mas na hora de criar um site esse “detalhe” será lembrado. Estamos em um mundo tão conectado que é quase um dever da empresa ter seu registro na internet, seja ela pequena ou grande. É algo que fará parte de sua empresa como seu número de telefone ou o endereço do escritório, ou de suas lojas.

### DOMÍNIO

É o endereço da sua empresa na rede mundial de computadores. Além de indicar como os visitantes ou clientes chegarão até o seu site, ele também diz em que tipo de negócio você atua.

É o endereço de um site na internet:

www.suaempresa.com.br ou com outras extensões do tipo www.suaempresa.com, www.suaempresa.net, www.suaempresa.org.

Investir em um domínio próprio não requer muito dinheiro e contribui para dar mais credibilidade, visibilidade e aumentar a presença on-line do negócio. Vai ajudar sua empresa a ser encontrada com mais facilidade nos dispositivos de busca e facilitar o trabalho de SEO para otimizar os links do seu site.

## S-E-O

Se você quer fechar negócios on-line ou divulgar suas ideias em um site, essas letras são fundamentais. SEO é a sigla de Search Engine Optimization ou Otimização para Sites de Busca.

Na prática, significa usar técnicas para melhorar a posição do seu site no Google (o maior motor de buscas), fazendo com que sua página tenha mais visibilidade e aumentando as chances de crescimento de acessos.

## MAS QUAIS SÃO AS CARACTERÍSTICAS DE UM DOMÍNIO MARCANTE?

- ▶ Não registre domínios longos. Um nome curto e simples ajuda na memorização e diminui a possibilidade de erros de digitação.
- ▶ Crie um domínio com poucas sílabas. Quanto mais simples e sonoro, mais rápido o cliente vai lembrar.
- ▶ Seu domínio deve ter relação com o que você faz para o cliente se lembrar da empresa.

Qualquer pessoa física ou jurídica pode registrar um domínio e você nem precisa ter um site. Pesquise para saber se o domínio está disponível. O processo pode ser feito em órgãos como o Registro.br para domínios nacionais ou o GoDaddy para internacionais. Como a empresa que faz o registro dos

domínios não considera origem, marca ou patente, qualquer um pode registrar qualquer domínio.



**Há extensões de domínios nacionais, internacionais e para cada tipo de segmento.**

Use extensões **.com** ou **.net**, que são mais conhecidas, mais fáceis de lembrar e aplicáveis a qualquer tipo de negócio.

Há ainda a extensão **.org**, criada para instituições sem fins lucrativos. Escolha a extensão do país onde estão seus clientes. Mas, se o seu público não se restringe a um local específico, use domínios internacionais **.com** e **.net**.

## ► COMO ESCOLHER O PARCEIRO CONTÁBIL IDEAL?

Primeira empresa, validações, protótipos, plano de negócios, investimentos e milhares de outras coisas para decidir. É claro que você vai precisar de suporte. E nenhum profissional é tão importante quanto o contador. A atuação dele está presente na constituição, no apoio à gestão e crescimento do negócio.



### ABERTURA

Abrir um negócio envolve detalhes. Além de ter claras a proposta de valor e sua área de atuação, é preciso pensar na constituição societária, natureza jurídica e capital social.



### OPERAÇÃO

Além de preparar balanços mensais e orientar sobre impostos e encargos, o contador deve estar por dentro das mudanças nas leis.

## ENCERRAMENTO

---

O contador orienta sobre como fechar o negócio, prazos e exigências. Você precisará de um balanço de encerramento, inventário, levantar o que deve ser pago aos credores e os valores a receber de clientes.

**Mesmo as pequenas empresas estão sujeitas a uma quantidade enorme de obrigações e, sem orientação, podem acumular problemas.**

Uma empresa sem contabilidade será uma empresa sem histórico, que pode encontrar dificuldades em planejar seu crescimento e restrições para obter financiamentos.

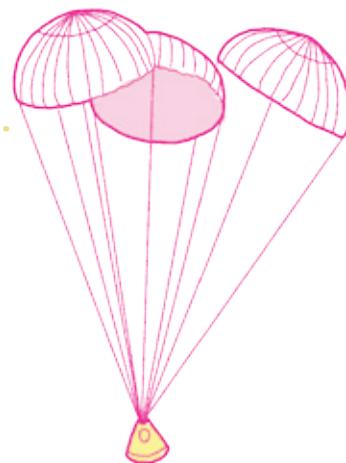
**O CONTADOR SERÁ UM DOS SEUS PRIMEIROS CONSULTORES. CONFIANÇA ACRESCIDA DE UMA VISÃO ESTRATÉGICA SÃO REQUISITOS PARA CONTRATAR UM [BOM] CONTADOR.**

Entre os papéis deste profissional, estão:

- ▶ planejamento tributário;
- ▶ análise dos resultados do negócio;
- ▶ gestão de riscos trabalhistas, tributários e financeiros;
- ▶ cálculo dos impostos.

Se você é um empreendedor de primeira viagem é comum surgirem dúvidas. Quer saber como escolher bem seu contador?

**Conheça algumas dicas para que você selecione o melhor especialista para sua empresa!**



## ESCOLHENDO UM CONTADOR

### ○ ANTES DE MAIS NADA: O REGISTRO CRC

Confira se o contador ou a empresa de contabilidade estão registrados no Conselho Regional de Contabilidade.

### ○ BUSQUE REFERÊNCIAS

Peça indicações a outros empreendedores. Entre em contato com empresas que contrataram os serviços desse profissional e verifique a qualidade do serviço. Procure mais de um profissional e peça propostas dos serviços para comparar. O contador terá acesso à vida financeira do seu negócio. É essencial que você se sinta seguro com o profissional que escolheu. E, por último, preço não deve ser o único critério de escolha.

### ○ ANALISE OS RELATÓRIOS QUE SERÃO ENTREGUES

Avalie se os relatórios que serão entregues atendem suas necessidades. Caso contrário, negocie a possibilidade de adequá-los. Um bom contador também disponibiliza aos clientes informativos sobre mudanças na lei.

## **INFORMADO E ATUALIZADO**

Um bom contador deve estar atualizado com as inovações nas áreas contábil, fiscal e trabalhista e deve investir no próprio desenvolvimento e da equipe com a qual trabalha. Contrate um profissional que domine a legislação tributária do seu negócio.

## **DÊ PREFERÊNCIA À ESPECIALIZAÇÃO**

Tenha um pé atrás com quem tem centenas de clientes. E quanto mais diversificados os segmentos, mais leis e normas precisam ser acompanhadas. Se possível, opte por quem atua com nichos, pois alguns setores possuem exigências específicas. Observe também se há equipes dedicadas às áreas tributária, fiscal e trabalhista.

## **CONHEÇA O CONTADOR E O ESCRITÓRIO**

Analise há quanto tempo ele está no mercado e o currículo. Uma empresa que atende com qualidade tem processos definidos, investe em tecnologia e uma equipe treinada. Esses itens se traduzem em um ambiente organizado. Visite o escritório, conheça todos os espaços e peça explicações sobre como o escritório funciona.

**E NO DIA A DIA, O QUE EXIGIR DO CONTADOR?**

- 1 Certifique-se mensalmente de que os livros fiscais foram escriturados e os impostos calculados e recolhidos no prazo.
- 2 Guarde as guias originais dos impostos em um local de fácil acesso.
- 3 Solicite um balancete mensal para conhecer o lucro.
- 4 Saiba quais informações e com que frequência terá de enviá-las.
- 5 Tenha todos os documentos e fluxos financeiros organizados. Um software de gestão facilita o envio eletrônico, reduzindo tempo e custos.

**ESSES SÃO OS PONTOS MÍNIMOS.** Mas se você tem funcionários, exporta, importa, fabrica produtos, vende ou compra de outros estados, há outras coisas que deverão ser feitas em conjunto com o seu contador.



PRECISO DE UM  
DIA EM QUE NÃO  
HAJA VINTE  
CRISES PARA  
RESOLVER,  
MAS EU NÃO  
VEJO ESSE DIA  
CHEGANDO TÃO  
CEDO.



**Tony Stark,**  
*o Homem de Ferro*



# SÓCIOS TER OU NÃO TER?

113

Você viu que tocar um negócio exige disciplina e dedicação. Porém, quando o esforço ultrapassa seu limite, talvez seja necessário buscar um sócio. Com alguns cuidados uma sociedade pode ser uma alavanca para o crescimento.

Encontrar o sócio ideal é um desafio para quem está começando. Se for constituir uma sociedade, pense em dois aspectos fundamentais: as pessoas e o que motivou essa união. Muitas vezes os sócios são as “pessoas certas”, mas as razões de constituir a sociedade não foram debatidas. Ter sócio pode ser ótimo, desde que com as pessoas e pelas razões certas.

**Não há um manual de instruções, uma sociedade sempre terá vantagens e desvantagens.**

## POR QUE TER UM SÓCIO

- ▶ Reunir talentos e competências.
- ▶ Distribuir melhor a carga de trabalho.
- ▶ Poder descansar e saber que alguém cuidará da empresa.
- ▶ Poder discutir ideias e compartilhar problemas.
- ▶ Reduzir a necessidade de capital.

## POR QUE NÃO TER UM SÓCIO

- ▶ Dividir os lucros.
- ▶ É caro e sai mais caro se ele não faz o que foi combinado.
- ▶ Demora na tomada de decisões.
- ▶ Possíveis divergências e conflitos.
- ▶ Falta de liberdade e autonomia.



Poucas decisões são tão críticas como ter um sócio. Há casos bem sucedidos, mas há também histórias de terror. Para quem está em busca de um sócio, selecionamos dicas para você não entrar numa roubada.



### **OBSERVE PENDÊNCIAS DE POTENCIAIS SÓCIOS.**

Elas podem prejudicar o negócio e o seu patrimônio. Pesquise se ele já participou de outra sociedade e, se participou, descubra por que não deu certo.



### **FIQUE ATENTO PARA AS MOTIVAÇÕES.**

Se um sócio quer entrar no negócio apenas para complementar renda e você quer crescer, pode haver desentendimento. Escolha pessoas com perfil empreendedor, essa pegada é fundamental, afinal vocês dividirão responsabilidades, lucros e prejuízos.



### **COMPETÊNCIAS COMPLEMENTARES.**

Talvez você não tenha todos os recursos para empreender: habilidades, capital ou contatos. Traga gente mais experiente e competente que você. Você tem muito conhecimento técnico? Busque alguém com talento comercial. Porém, definam metas e estratégias juntos.



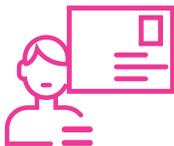
### **VALORES SÃO MAIS IMPORTANTES QUE DINHEIRO.**

Associe-se com pessoas que tenham valores éticos. Verifique se seu sócio tem uma visão de mundo parecida com a sua. Se não, veja se há, ao menos, pontos de convergência.



### **SOCIEDADES FAMILIARES SÃO MAIS VULNERÁVEIS.**

A relação entre sócios precisa ser independente da relação com familiares e amigos. Se você escolher um sócio porque visualiza nele um bom parceiro de trabalho, tudo bem. Mas se escolher só pelo afeto pode estar colocando o negócio e a relação em risco.



### **PREVINA ATRITOS COM UM BOM CONTRATO SOCIAL.**

Consulte um advogado e defina contratualmente como e em que circunstância poderá ser feita a dissolução da sociedade, como será a política de vendas de cotas, as atribuições dos sócios, participação nos lucros e quanto desse lucro será reinvestido, se e em que circunstâncias os sócios poderão ter outros negócios. Se você se sentir protegido por um contrato, será mais simples resolver problemas.



SHOW  
ME  
THE  
MONEY!



**Rod Tidwell,**  
*personagem do filme Jerry Maguire – A Grande Virada*



# FINANÇAS PARA PRINCIPIANTES 117

Não tem saída! Para que seu projeto se transforme em um negócio lucrativo é preciso mais do que paixão. No começo seu objetivo será manter-se no verde, e crescer é o próximo desafio. Não é fácil administrar as finanças e fazer com que as vendas gerem receita suficiente para manter a empresa funcionando. Sem lucros não haverá sucesso. Ponto.

.....

**Você precisará aprender a administrar os números e acompanhar alguns indicadores de perto para que as coisas não fujam do controle.**

.....

Os primeiros passos são fundamentais e, acredite, nesta fase há investimentos e gastos [alguns ocultos] que você não pode deixar de calcular.

► Para não se perder em uma infinidade de planilhas e cálculos complexos, preparamos este **GUIA RÁPIDO** de finanças para quem está criando o negócio.

## [ O INVESTIMENTO INICIAL ]

**INVESTIMENTO FIXO:** São os bens que precisam ser adquiridos. Liste equipamentos, mobiliário, veículos, ferramentas, etc. Se vai abrir uma loja, precisará de prateleiras, caixa registradora. Se é uma empresa de software, computadores. Avalie opções para diminuir custos: alugar, comprar de segunda mão e terceirizar serviços.

**INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAL:** São gastos que acontecem antes do início das atividades da empresa, como des-



pesas com reformas (pintura, instalação elétrica, troca de piso), treinamento da equipe, divulgação.

**CAPITAL DE GIRO:** São os recursos para o funcionamento da empresa. Para calculá-lo, você estima o estoque inicial e o caixa mínimo. O caixa mínimo é o valor que servirá para novas compras de matérias-primas ou produtos, para financiar clientes, pagar salários e outras despesas, enquanto o negócio não gera receita suficiente para cobrir todos os seus custos.

## [ A ORIGEM DO CAPITAL ]

Você já percebeu, que não adianta ter uma ótima ideia sem o capital mínimo para começar. E você pode não ter todo o dinheiro que precisa. O capital próprio é a melhor opção, mas nem sempre empreendedores usam uma única fonte. Alguns vendem bens, outros recorrem a parentes e outros levantam recursos junto a bancos e investidores.

► **Confira diferentes formas de conseguir o dinheiro para o seu negócio.**



### **CAPITAL PRÓPRIO** .....

Pode ser a melhor forma de começar. O dinheiro costuma vir de economias, da venda de um carro ou imóvel, ou de uma negociação para que o cliente pague antes de receber o produto. O termo para isso é "bootstrapping", pegar dinheiro do cliente e entregar o produto depois.



### **AMIGOS E FAMILIARES** .....

É conhecido como "love money" nos EUA. Uma opção para quem precisa de quantias pequenas. Ao optar por essa "linha de crédito", defina prazos e uma taxa de remuneração menor do que você pagaria ao banco e acima de uma aplicação financeira convencional.

## INCUBADORAS .....

São instituições ligadas a universidades que apoiam empreendedores iniciantes, geralmente, que desenvolvem pesquisas na academia. Elas oferecem recursos subsidiados e serviços compartilhados, como espaço físico, infraestrutura, internet, mentores, assessoria jurídica e técnica.



## AGÊNCIAS DE FOMENTO .....

Instituições como Finep, CNPq e agências de amparo à pesquisa trabalham com editais que oferecem linhas de crédito a juros baixos ou a fundo perdido.



## EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS .....

É mais difícil para quem está começando. Use com cautela e avalie as taxas de juros, as exigências de garantias e sua capacidade de pagar o empréstimo sem comprometer a saúde financeira do negócio.



## SÓCIO-INVESTIDOR .....

Nesse formato um sócio entra com capital e outro com o trabalho (ou com ambos). Certifique-se de que as regras fiquem claras: a participação dos sócios, obrigações e direitos devem ser definidos contratualmente.



## CAPITAL DE RISCO .....

Fundos de capital semente e investidores anjo são alternativas para negócios em fase inicial. Buscam empresas inovadoras e com alto potencial de expansão. Esses tipos de investidores assumem o risco com você e, além do dinheiro, podem fornecer apoio técnico e ampliar sua rede de contatos.



## FINANCIAMENTO COLABORATIVO .....

Conhecido como “crowdfunding” é uma modalidade para financiar projetos ligados à criatividade, arte e cultura. Em plataformas como o Catarse, você apresenta seu projeto e obtém doações que são revertidas em recompensas que vão de um “muito obrigado” a CDs, livros e ingressos. Financeiramente paga-se uma comissão sobre o valor levantado.



## [ DETALHANDO OS CUSTOS ]

Uma empresa não pode sobreviver sem dinheiro para pagar as contas e investir. Administrar corretamente os custos é essencial para gastar menos e lucrar mais. Conheça agora alguns dos principais termos, uma espécie de glossário, quando falamos de custos.

### CUSTOS FIXOS

São as despesas mensais de uma empresa que não mudam em função do volume de produção ou da quantidade vendida. Se uma empresa não está produzindo ou vendendo nada, ainda assim terá de pagar seus gastos com aluguel, manutenção dos equipamentos, despesas com segurança, etc.

### CUSTOS VARIÁVEIS

Eles aumentam ou diminuem em função do volume de produção ou de vendas, por exemplo, matérias-primas, mercadorias, impostos, comissões de vendedores.



**ATENÇÃO:** nem sempre um custo será classificado exclusivamente como fixo ou variável.

Gastos com água para uma empresa de software são fixos, pois um aumento no volume de serviços não implica variação nesse gasto. Em uma fábrica de sucos, a água é um custo variável, pois quanto mais se produz, maior será o volume de água utilizada como matéria-prima.

### DEPRECIÇÃO

A depreciação indica o quanto do valor de um bem já foi utilizado. Afinal, com exceção de terrenos e obras de arte (que aumentam de valor com o tempo), a maioria dos bens possui um tempo de vida útil limitado por duas razões:

- ▶ **Desgaste:** um automóvel irá diminuir seu valor devido à quilometragem, o desgaste dos pneus e o próprio uso do veículo.
- ▶ **Obsolescência:** o modelo do carro do ano anterior é menos valioso, porque há um modelo mais novo.

A ideia é reservar recursos para repor máquinas e equipamentos. Se você comprou um computador e acha que ele vai durar 4 anos, todo ano reserve 1/4 desse valor para, ao final de 4 anos, ter dinheiro suficiente para comprar um novo, considerando uma depreciação em linha reta.

## SALÁRIOS E ENCARGOS

Encontrar profissionais qualificados já não é tão simples. Manter um empregado também não representa um custo baixo! Por isso, vamos mostrar alguns dos gastos que incidem sobre a folha de pagamento. Mais uma vez procure um escritório de contabilidade para ajudá-lo nesse cálculo.

### INSS

Contribuição para a previdência social de 20% sobre o a folha de pagamento. Esse percentual não é o mesmo descontado do empregado e sim um custo da empresa.

### FGTS

Contribuição depositada para o empregado e corresponde a 8% do seu salário bruto. Não se trata de um desconto e sim de um custo adicional da empresa

### 13º SALÁRIO

Corresponde a 1 salário do empregado e geralmente é pago no final do ano entre novembro e dezembro.

## FÉRIAS

Após 12 meses a empresa deverá conceder ao empregado um período de descanso de 30 dias remunerado, pagando ainda um adicional de 1/3.

## VALE-TRANSPORTE

A empresa pode descontar até 6% do salário do empregado para pagar seu transporte (limitado ao valor do próprio vale-transporte).

## VALE-REFEIÇÃO

Geralmente esse valor não é descontado em salário, por isso é outro gasto a considerar.

## PRÓ-LABORE

É a remuneração dos sócios que trabalham na empresa. O valor do pró-labore deve ser definido com base nos salários de mercado. Não é aconselhado pagar um pró-labore maior do que se pagaria a um funcionário que exerceria a mesma tarefa que o sócio, para não afetar o caixa da empresa.

### Para calcular o pró-labore siga os passos:

- 1 Defina as atividades que os sócios exercem na empresa.
- 2 Verifique, no mercado, quanto custaria contratar um profissional para realizar essas atividades com qualidade.
- 3 Defina o valor do pró-labore como o salário desse profissional.

Com o pró-labore, você precisa ser capaz de pagar suas despesas e de construir seu patrimônio. Mas, para um empreendedor a empresa é o seu patrimônio, por isso, sua remuneração

ração tende a ser menor no início. Não é o faturamento que deve se ajustar a você, e sim você e suas ambições salariais devem se adaptar ao negócio.

### **DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS**

É remuneração do investidor, quer ele trabalhe ou não na empresa, para que seja recompensado pelo investimento e pelos riscos do negócio. A divisão dos lucros é proporcional às cotas de cada sócio no capital. Não havendo lucro, não há distribuição. Se demonstrada contabilmente, a distribuição de lucros é isenta de tributação.

#### **Para calcular a distribuição de lucros:**

- ① Apure os resultados, tirando da receita os custos e despesas do período.
- ② Crie reservas de lucros para reinvestir no negócio e para emergências.
- ③ Distribua o restante como dividendos, proporcionalmente à participação dos sócios no capital social.

## **[ INTELIGÊNCIA FINANCEIRA ]**

Como vimos, muitos empreendedores têm dificuldade para entender os números por falta de conhecimento e prática. Para organizar sua rotina financeira confira nossas recomendações finais.

### **PLANEJE E PREPARE-SE PARA IMPREVISTOS**

Organizar e planejar as compras evitam pedidos urgentes, que podem sair caros pela falta de pesquisa. Se há pagamentos pendentes, negocie prazos. Tenha uma reserva, como uma parte do capital de giro para emergências.

### CUIDADO COM EMPRÉSTIMOS

Avalie a situação do caixa e sempre que possível, use recursos próprios, antes de recorrer a empréstimos. Usar crédito sem necessidade, quando você não tem condições de pagar, é um risco.

### DEFINA AS CONDIÇÕES DE RECEBIMENTO E PAGAMENTO

Os prazos que você dá aos clientes devem ser menores que os negociados com os fornecedores. Se possível, estimule as vendas à vista, assim você mantém um fluxo de caixa saudável.

### PAGUE AS CONTAS PONTUALMENTE

Mantenha as contas em dia para evitar multas e juros. Antecipe pagamentos se conseguir um desconto, desde que essa antecipação não prejudique o caixa. Ser pontual, ajuda a aumentar o crédito com fornecedores.

### ORGANIZE E INVISTA EM CONTROLES

Como emagrecer ou parar de fumar, é preciso disciplina para acompanhar o faturamento, os custos e o lucro. No início planilhas podem ajudá-lo, mas um software será essencial quando o negócio crescer.

### SEPARE AS CONTAS

Não misture as finanças da empresa com sua vida pessoal. Esse é um erro comum nos pequenos negócios. Se usar o dinheiro do negócio para pagar contas pessoais, registre o valor, para saber o resultado real da empresa.



Que tal começar a elaborar o plano de negócios da sua empresa? O Sebrae disponibiliza gratuitamente o software **Como elaborar um plano de negócios 3.0**. Na seção Plano Financeiro, você tem planilhas que ajudam a calcular o investimento, capital de giro, os custos fixos e variáveis e as projeções de resultados. Baixe e conheça a ferramenta no endereço: [www.sebraemg.com.br/atendimento](http://www.sebraemg.com.br/atendimento)



FAÇA AS  
PRIMEIRAS CONTAS!

## MISSÃO 1

### DE QUANTO VOCÊ PRECISA?

Marque os itens que são aplicáveis e inclua tantos outros quanto achar necessário. Para facilitar os cálculos, que tal criar uma planilha eletrônica? Registre tudo e depois calcule qual será seu Investimento Inicial.

#### ▶ INVESTIMENTO FIXO

Item	Valor
<input type="checkbox"/> <i>Mobiliário</i>	\$ _____
<input type="checkbox"/> <i>Ferramentas</i>	\$ _____
<input type="checkbox"/> <i>Equipamentos</i>	\$ _____
<input type="checkbox"/> <i>Máquinas</i>	\$ _____
<input type="checkbox"/> <i>Veículos</i>	\$ _____
<input type="checkbox"/> <i>Computadores</i>	\$ _____
<input type="checkbox"/>	\$ _____
<b>TOTAL</b>	_____

#### ▶ INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAL

Item	Valor
<input type="checkbox"/> <i>Honorários do advogado e contador</i>	\$ _____
<input type="checkbox"/> <i>Taxas de registro</i>	\$ _____
<input type="checkbox"/> <i>Impressão de notas fiscais</i>	\$ _____

Situação:  em andamento  cumprida

<input type="checkbox"/>	<i>Decoração e reformas</i>	\$
<input type="checkbox"/>	<i>Treinamentos</i>	\$
<input type="checkbox"/>	<i>Divulgação</i>	\$
<input type="checkbox"/>	<i>Criação da logomarca e website</i>	\$
<input type="checkbox"/>		\$
<b>TOTAL</b>		

► **CAPITAL DE GIRO**

Item	Valor
<input type="checkbox"/> <i>Estoque inicial</i>	\$
<input type="checkbox"/> <i>Caixa mínimo</i>	\$
<input type="checkbox"/>	\$
<input type="checkbox"/>	\$
<b>TOTAL</b>	

**MISSÃO 2**

**OPERE NO AZUL**

Registre as despesas fixas e variáveis mensais. Marque o que é aplicável ao negócio e inclua tantos outros quanto achar necessário. Identifique os itens que merecem atenção, seja pela sua representatividade no custo total ou porque ele contribui para aumentar o volume de vendas e gerar lucro.

Item	Valor	%/total
<input type="checkbox"/> Aluguel	\$	%
<input type="checkbox"/> Pró-labore	\$	%
<input type="checkbox"/> Salários + encargos	\$	%
<input type="checkbox"/> Comissões de vendedores	\$	%
<input type="checkbox"/> Marketing	\$	%
<input type="checkbox"/> Fornecedores	\$	%
<input type="checkbox"/> Impostos	\$	%
<input type="checkbox"/> Telefone + internet	\$	%
<input type="checkbox"/> Energia	\$	%
<input type="checkbox"/> Condomínio	\$	%
<input type="checkbox"/> Honorários do contador	\$	%
<input type="checkbox"/> Manutenção e limpeza	\$	%
<input type="checkbox"/> Seguro	\$	%
<input type="checkbox"/> Sistemas de segurança	\$	%
<input type="checkbox"/> Depreciação	\$	%
<input type="checkbox"/> Material de escritório	\$	%
<input type="checkbox"/>	\$	%

**TOTAL** .....

**Situação:**  em andamento  cumprida





NÃO PERGUNTE  
SE VAI DAR CERTO,  
PERGUNTE SE  
VALE A PENA

Clarice Lispector  
Anônimo

A JORNADA  
NÃO ACABA  
AQUI.



A jornada de um empreendedor, ao contrário deste guia, não acaba. As aventuras, conquistas e toda a jornada de aprendizado continuarão para você. Um projeto ou negócio não é algo linear. Em alguns momentos, você vai precisar dar um passo para trás e rever suas hipóteses. Revisite suas ideias, refaça algumas atividades do guia e não tenha medo de mudar sua proposta de valor ou seu modelo de negócios para alcançar resultados melhores.

É natural que na sua evolução como empreendedor você precise ir além dos conteúdos deste guia. À medida que seu negócio cresce, você vai precisar se aprofundar em conteúdos de marketing, finanças e gestão de pessoas. Mas não se esqueça dos conceitos fundamentais que aprendeu.

Se, no momento em que voltar a este guia, ele já não for suficiente - ou mesmo se conseguiu resultados tão bons que chegou ao final dele querendo mais, procure o Sebrae. Os serviços de treinamento e consultoria oferecidos poderão trazer alguma luz para você enfrentar seus desafios.

Chegamos ao fim do Guia Essencial para Novos Empreendedores com a expectativa de ter ajudado você a empreender. O mais importante é que tenha desenvolvido a atitude para fazer da sua vida, da sua comunidade, da sua cidade e do nosso país um lugar melhor através das suas ações. Por menor que seja o passo que você consiga dar, comece a caminhar.

## **FRANCISCO DE ASSIS**

Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível.

.....

Foi um privilégio fazer parte da construção do seu sonho.  
**Muito obrigado!**



# BÔNUS

LIVROS, FILMES E VÍDEOS  
QUE VOCÊ PRECISA CONHECER

## 1

FILMES



### A REDE SOCIAL (2010)

O filme conta a história de Mark Zuckerberg, o fundador do Facebook, e a criação da rede na universidade Harvard. Mostra sua controversa relação com outros fundadores, como o brasileiro Eduardo Saverin e com empreendedores, como Sean Parker, o primeiro presidente do Facebook.

### PIRATAS DA INFORMÁTICA (1999)

Um clássico dos apaixonados por tecnologia. O filme mostra o começo de duas das principais empresas de tecnologia do mundo, a Apple e a Microsoft. Retrata as brigas de bastidores entre Steve Jobs e Bill Gates, a concorrência e a importância dessas empresas.



### TUCKER – UM HOMEM E UM SONHO (1988)

Baseado em uma história real, o filme mostra a trajetória de Preston Tucker, um empreendedor que tinha o sonho de criar um carro à frente de seu tempo. Depois da Segunda Guerra Mundial, construiu o Tucker Torpedo, o carro mais seguro e veloz da época.



## O SEGREDO DO MEU SUCESSO (1987)

---

Brantley Foster deixa o Kansas para tentar o sucesso em Nova York. Ao chegar lá, as coisas não saem como planejadas e ele se vê obrigado a pedir emprego ao tio, dono de uma empresa milionária. Como o trabalho é modesto, decide levar uma vida dupla, criando um alter ego chamado Carlton Whitfield, um executivo de ideias brilhantes.



## O CÉU DE OUTUBRO (1999)

---

Um grupo de amigos decide aprender a construir foguetes, mas quase ninguém acredita que eles são capazes. É uma história inspiradora sobre como alterar seu caminho na vida para perseguir seus sonhos.

## VÍDEOS

---



## TED - A VIDA DE RICHARD BRANSON A 30.000 PÉS

---

Um ícone do empreendedorismo, Branson fala sobre a importância de encontrar as pessoas certas para trabalhar em um negócio e como inspirá-las, para que cheguem ao máximo de seu potencial.

[https://www.ted.com/talks/richard\\_branson\\_s\\_life\\_at\\_30\\_000\\_feet?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/richard_branson_s_life_at_30_000_feet?language=pt-br)

## TED - O FUTURO DOS NEGÓCIOS É O “MESH”

---

A empreendedora Lisa Gansky, autora do livro *The Mesh*, aborda de forma bem-humorada o futuro dos negócios em um cenário de compartilhamento de inteligência, originado pela recessão e crescimento urbano.

[http://www.ted.com/talks/lisa\\_gansky\\_the\\_future\\_of\\_business\\_is\\_the\\_mesh?language=pt](http://www.ted.com/talks/lisa_gansky_the_future_of_business_is_the_mesh?language=pt)



## TED - COMO IDEIAS VENCEM CRISES

---

Otimismo conduz as palavras do economista Alex Tabarrok. Para ele, a globalização está reunindo cidadãos de toda a parte em uma grande comunidade de compartilhamento de ideias – fortes o suficiente para sobrepujarem crises.

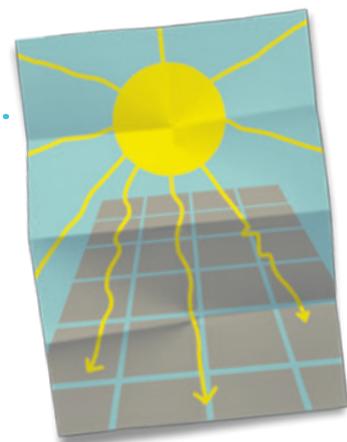
[http://www.ted.com/talks/alex\\_tabarrok\\_foresees\\_economic\\_growth?language=pt-br](http://www.ted.com/talks/alex_tabarrok_foresees_economic_growth?language=pt-br)

## TED - ELON MUSK: A MENTE POR TRÁS DE TESLA, SPACEX.

---

Musk fala sobre como tornar viáveis produtos que usam outras fontes de energia, como carros elétricos e painéis solares. Ele acredita que nos próximos 20 anos a produção de energia solar será maior que qualquer outra fonte. E como todo empreendedor tem um quê de loucura, ele fala sobre construir foguetes.

[http://www.ted.com/talks/elon\\_musk\\_the\\_mind\\_behind\\_tesla\\_spacex\\_solarcity?language=pt](http://www.ted.com/talks/elon_musk_the_mind_behind_tesla_spacex_solarcity?language=pt)



## SONHO GRANDE - CRISTIANE CORREA

---

Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira ergueram, em quatro décadas, o maior império da história do capitalismo brasileiro e ganharam projeção sem precedentes. Nos últimos cinco anos, compraram três marcas americanas globais: Budweiser, Burger King e Heinz. *Sonho Grande* é o relato da trajetória desses empresários.



## A ARTE DO COMEÇO - GUY KAWASAKI

---

Guy Kawasaki foi responsável na Apple por evangelizar o mundo sobre os benefícios da tecnologia. Esta experiência deu a ele know-how para se especializar em empresas de tecnologia iniciantes (startups). Ele fundou a Garage Ventures, empresa de capital de risco, cujo site traz dicas sobre como montar um plano de negócios para investidores.

## A STARTUP ENXUTA - ERIC RIES

---

Eric Ries criou uma abordagem revolucionária que está transformando o modo como novos produtos são criados, desenvolvidos e lançados. O livro ensina empreendedores a serem bem-sucedidos em seus negócios, sem desperdiçar tempo e recursos. O processo descreve como executar os princípios da startup enxuta em um projeto.



## START - JON ACUFF

---

O mundo mudou e, embora, nenhuma etapa para o sucesso possa ser pulada, elas podem ser encurtadas e aceleradas. START dá orientações práticas para alcançar sua satisfação pessoal e profissional. Não importa se você tem vinte ou sessenta anos, esse livro vai mudar a maneira como você vive seu trabalho e sua vida!



## VAI QUE DÁ - JOAQUIM CASTANHEIRA

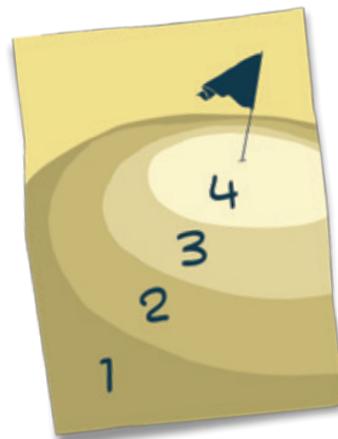
---

O livro reúne a origem de dez empreendedores que estão transformando o Brasil. Suas histórias mostram que não há um trilho definido para o sucesso que possa ser explicado por teorias e manuais. A trajetória de cada um segue um caminho próprio, que se cruzam no brilho nos olhos com que cada um fala de sua jornada.

## DO SONHO À REALIZAÇÃO EM 4 PASSOS - STEVE BLANK

---

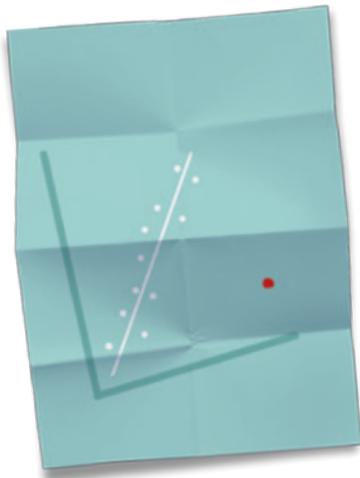
Esse livro é indispensável para todos que desejam trazer ao mercado um novo produto, escrever planos de negócios, marketing e vendas. É a principal obra sobre a metodologia de criação de produtos e empresas, chamada Desenvolvimento de Clientes (Customer Development).



## STARTUP - MANUAL DO EMPREENDEDOR - STEVE BLANK

---

É um guia que orienta startups a seguirem na direção correta. Encaminha empreendedores através do processo de Desenvolvimento do Cliente, que os faz deixar o escritório e ir às ruas para desenvolver produtos vencedores, que os clientes irão comprar.



## FORA DE SÉRIE (OUTLIERS) - MALCOLM GLADWELL

---

Baseando-se na história de celebridades como Bill Gates, Beatles e Mozart, Malcolm Gladwell mostra que todos que se destacam, invariavelmente, tiveram a chance de aprender, trabalhar duro e interagir com o mundo de uma forma singular. Esses são os indivíduos fora de série - os *outliers*.

## A VACA ROXA - SETH GODIN

---

Em um mundo saturado de informação, a propaganda não é mais capaz de ajudar as empresas a vender produtos comuns para pessoas comuns. Negócios, marcas e carreiras precisam de algo além de jingles, slogans e anúncios bonitinhos. Apenas o que for incrível e notável tem chance de tornar-se conhecido e lucrativo.



# BÔNUS 2

## LISTA DE REFERÊNCIAS

Mate sua curiosidade e conheça mais sobre os diversos personagens, personalidades e obras citadas ao longo do guia.

### **Doutor Octopus** ▶ página 9

Personagem das histórias em quadrinhos, um dos arqui-inimigos do Homem-Aranha. Físico nuclear, desenvolveu um aparelho composto de tentáculos hidráulicos, o qual num descuido no trabalho com materiais radioativos deu-lhe a habilidade de controlá-los com o pensamento e ao mesmo tempo deturpou sua mente.

### **Mike Tyson** ▶ página 17

Ex-boxeador norte-americano considerado um dos maiores lutadores de boxe de todos os tempos. Iniciou no boxe em um reformatório para jovens delinquentes. Durante sua carreira, lutou 58 vezes, vencendo 51 lutas, 44 por nocaute.

### **Reid Garrett Hoffman** ▶ página 24

Empreendedor americano conhecido como o fundador do LinkedIn, uma rede social voltada para negócios, usada para networking profissional. Hoffman está na lista das pessoas mais ricas do mundo.

### **Confúcio** ▶ página 37

Pensador e filósofo chinês. Seus princípios favoreciam a lealdade, o respeito dos mais jovens para com os idosos e a família como a base de um governo ideal. Expressou o conhecido "não faças aos outros o que não queres que façam a ti", uma das versões mais antigas da ética da reciprocidade.

### **Professor Charles Xavier** ▶ página 38

Conhecido como Professor X, é um personagem de quadrinhos, da série X-Men. Mutante, foi considerado um dos mais poderosos telepatas do universo criado pela editora Marvel. Fundador dos X-Men, foi o primeiro a tomar como missão de vida o sonho da convivência pacífica entre humanos e mutantes.

### **Beto Sicupira** ▶ página 43

Empreendedor brasileiro, atua nos setores de bebidas e varejo. Junto com seus parceiros Jorge Paulo Lemann e Marcel Herrmann Telles, são sócios da companhia belga-brasileira Anheuser-Busch InBev, a maior cervejaria do mundo, e da 3G Capital, onde são sócios das empresas Burger King e Heinz.

**Bob Marley** ▶ página 55

Cantor jamaicano, foi o mais conhecido músico de reggae de todos os tempos. Seu trabalho falava dos pobres e oprimidos. Levou, através de sua música, o movimento rastafári e suas ideias de paz, igualdade social, preservação ambiental, libertação, resistência e amor universal.

**Chapolin Colorado** ▶ página 61

Personagem da série de TV mexicana de mesmo nome, criada e estrelada pelo ator Roberto Bolaños. Do seu capuz vermelho saem duas anteninhas de vinil e sobre o peito estava estampado um coração amarelo contendo as iniciais CH. Para chamá-lo, alguém tem que dizer: “E agora, quem poderá me defender”?

**Arthur Asher Miller** ▶ página 68

Dramaturgo norte-americano, foi conhecido por ser o autor das peças *Morte de um Caixeiro Viajante* e as *Bruxas de Salem*. A primeira, uma obra vista por muitos como uma crítica cáustica do “sonho americano” de sucesso através do empreendimento econômico.

**Ben Parker** ▶ página 97

Personagem das histórias em quadrinhos era tio de Peter Parker, o futuro Homem-Aranha, do qual ele e sua esposa assumiram a tutela quando criança. Ben foi assassinado pelas mãos de um criminoso comum, que Peter havia se recusado a prender após um assalto.

**Homem de Ferro** ▶ página 111

Personagem das histórias em quadrinhos, cientista e herdeiro milionário de uma companhia que fabrica armamentos militares. Ao ser preso em uma ação terrorista no Afeganistão, Tony Stark monta uma super-armadura para fugir do cativeiro e salvar o mundo das armas que ele mesmo criou.

**Rod Tidwell** ▶ página 115

Personagem do filme “Jerry Maguire – A Grande Virada” é um famoso e problemático jogador de futebol que só se interessa por dinheiro e que se esqueceu do prazer de jogar. Com auxílio de seu agente Jerry Maguire, retoma a paixão por jogar.



## SOBRE OS AUTORES

**CLÁUDIO AFRÂNIO ROSA** é formado em Ciências Contábeis e mestre em Administração. Atua na Unidade de Educação e Empreendedorismo do Sebrae Minas. Tem uma grande admiração pela coragem e “loucura positiva” de empreendedores que transformam ideias em negócios e projetos que geram realização e bem-estar para si e para o mundo. Cláudio é um curioso, coleciona revistas em quadrinhos e curte filmes e livros de ficção científica.

**GUSTAVO COUTO** é Engenheiro Químico formado pela Universidade Federal de Minas Gerais. Como complementação, possui certificações em diversas instituições renomadas do mundo, como Stanford e MIT. Acredita que existem duas formas de mudar o país: pelo empreendedorismo e pela educação. Dessa forma, trabalha diariamente para mudar a realidade do Brasil. Gustavo é apaixonado por filmes e séries de humor.

**MARCELO LAGE** é formado em Administração de Empresas e mestre em Gestão do Conhecimento, Inovação e Dinâmica Empreendedora pela Aalborg University da Dinamarca. Ele acredita que o empreendedorismo é uma atitude a ser cultivada dentro e fora das empresas para que todos sejam protagonistas da construção de um mundo melhor. Marcelo é fã e defensor dos épicos de fantasia medieval, especialmente *O Senhor dos Anéis* e *Guerra dos Tronos*.

---



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHRISTENSEN, Clayton. *The Innovator's Dilemma*. EUA: Harvard Business Review Press, 2013. 288 p.

CLARK, T.; OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model You: O modelo de negócios pessoal*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013. 264 p.

COLLINS, James. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't*. New York: Ed. HarperBusiness, 2011. 300 p.

DUARTE, Ciro; FREITAS, Cristiano; TRINTINALIA, Guilherme; BORGES, Mateus. Ebooks. COMO INICIAR E REGISTRAR SUA STARTUP: LIGA EMPREENDEDORA. Disponível em: <<http://startupsebraeminas.com.br/ebooks/>>. Acesso em: 23/4/2015.

FREITAS, CRISTIANO. *8 Dicas para fiscalizar seu contador - Simples Nacional*. Disponível em: <<http://www.saiadolugar.com.br/financas/8-dicas-para-fiscalizar-seu-contador-simples-nacional/>>. Acesso em: 20/7/2015.

GARY BLANK, Steven. *Do sonho à realização em 4 passos: estratégias para a criação de empresas de sucesso*. Ed. Évora: São Paulo, 2012. 368 p.

GODIN, Seth. *Purple Cow*. EUA: Portfolio, 2009. 224 p.

GUILLEBEAU, Chris. *A Startup de \$ 100: Abra o Negócio dos Seus Sonhos e Reinvente Sua Forma de Ganhar a Vida*. São Paulo: Saraiva, 2013. 240 p.

KELLEY, Tom; KELLEY, David. *Confiança Criativa: libere sua criatividade e implemente suas ideias*. São Paulo: HSM do Brasil, 2014. 264 p.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005. 258 p.

KLEON, A. *Show your work*. EUA: Workman Publishing Company, 2012. 224 p.

MAURYA, Ash. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. EUA: O'Reilly Media, 2012. 246 p.

NAGER, Marc. NELSEN, Clint; NOUYRUGAT, Franck. *Startup Weekend: Como Levar uma Empresa do Conceito à Criação em 54 Horas*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012. 200 p.

.....

NAKAGAWA, Marcelo. *Empreendedorismo: elabore seu plano de negócio e faça a diferença!* São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2013. 248 p.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.* Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300p.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Value Proposition Design - Como Construir Propostas de Valor Inovadoras.* Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. 320p.

PINK, D. H. *Saber Vender é da Natureza Humana.* Rio de Janeiro: Leya Brasil, 2013. 246 p.

PINK, D. H. *Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 219p.

RAZA, Cláudio. *Objetivo e finalidade da contabilidade gerencial.* Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/objetivo-e-finalidade-da-contabilidade-gerencial/12739/>>. Acesso em: 20/7/2015.

RIES, E. *A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.* 1ª reimpressão. São Paulo: Lua de Papel, 2012. 274p.

ROSA, Cláudio Afrânio. *Modelo de Negócios: guia de crescimento.* Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013. 60p.

ROSA, Cláudio Afrânio. *COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS.* Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/biblioteca-digital/documento/cartilha-manual-ou-livro/como-elaborar-um-plano-de-negocio>>. Acesso em 23/4/2015.

SEBRAE/MG, Ebooks. *MENTORIA REMOTA: #1 VENDAS.* Disponível em: <<http://startupsebraeminas.com.br/ebooks/>>. Acesso em 23/4/2015.

SEBRAE/MG, Ebooks. *MENTORIA REMOTA: #2 PITCH.* Disponível em: <<http://startupsebraeminas.com.br/ebooks/>>. Acesso em 23/4/2015.

SEBRAE/MG, Ebooks. *MENTORIA REMOTA: #3 PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL.* Disponível em: <<http://startupsebraeminas.com.br/ebooks/>>. Acesso em: 23/4/2015.

.....





[www.sebrae.com.br/minasgerais](http://www.sebrae.com.br/minasgerais)  
0800 570 0800