



Empreendedorismo



ESPRO – ENSINO SOCIAL PROFISSIONALIZANTE
Rua Maria Borba, 15 – CEP 01221-040 – Vila Buarque – São Paulo/SP
Tel. (11) 2504-1174 – <http://www.espro.org.br>



Superintendente Geral

Alessandro Medina Saade

Gerente de Educação e Aprendizagem

Kelly Cotosck

Coordenadora de Inovação e Conteúdo

Ana Karina de Sousa

Coordenador de Regulatório e Planejamento

Leandro Moreira

Analistas de Inovação e Conteúdo

Fernanda Dobashi de Oliveira e Lauzenir

Fragoso

Revisão gramatical

Frederico Helou Doca de Andrade e Lauzenir

Fragoso

Ilustração da Capa

Pablo Ranfley Lima Costa

Coordenação Editorial

Kelly Cotosck e Ana Karina de Sousa

Autores

Luiz Felipe Pateo

Augusto Roque

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Pateo, Luiz Felipe
Empreendedorismo / Luiz Felipe Pateo, Augusto Roque. -- 1. ed. --
São Paulo: Espro, 2020.

ISBN 978-85-64987-48-7

1. Empreendedorismo. 2. Educação profissionalizante 3. Jovem Aprendiz 4.
Mercado de Trabalho 5. Marketing Digital 6. E-commerce I. Roque, Augusto. II. Título.
CDD-370

ASSOCIAÇÃO DE ENSINO SOCIAL PROFISSIONALIZANTE

R. Barão de Itapetininga, 255
CEP 01042-001 – República – São Paulo/SP
Tel. (11) 2504-1174
<http://www.espro.org.br>

Índices para catálogo sistemático:

1. Ensino social profissionalizante:
Educação para o trabalho 370

©2020 TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO ESPRO –
ASSOCIAÇÃO DE ENSINO SOCIAL PROFISSIONALIZANTE.
NENHUMA PARTE DESTA EDIÇÃO PODE SER UTILIZADA
OU REPRODUZIDA EM QUALQUER MEIO OU FORMA, SEJA
MECÂNICO, ELETRÔNICO, FOTOCÓPIA, GRAVAÇÃO ETC.,
NEM APROPRIADA OU ESTOCADA EM SISTEMA DE BANCO DE
DADOS SEM A EXPRESSA AUTORIZAÇÃO POR ESCRITO.



espro
ENSINO SOCIAL PROFISSIONALIZANTE

Jovem, bem-vindo ao Espro!

Sobre o Espro

O Espro – Ensino Social Profissionalizante – é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1979 por iniciativa do Rotary Club, que atua na capacitação profissional e inclusão de jovens no mundo do trabalho. Tem como missão promover essa inclusão por meio de ações socioeducativas e, por essência, viabilizar a transformação social não só dos jovens, mas também de suas famílias e comunidades, que é o grande diferencial do Espro em relação às outras entidades certificadoras no Programa de Aprendizagem.

Este material – Empreendedorismo

O empreendedorismo vem obtendo, nas últimas décadas, grande destaque em nossa sociedade, auxiliando pessoas a gerar renda e, conseqüentemente, impactando positivamente na economia do país.

O conteúdo deste material apresenta uma jornada pelo universo do empreendedorismo, abordando os princípios, fundamentos e práticas que auxiliam na preparação para a abertura de um negócio. Em seus oito capítulos, o livro explana questões fundamentais relacionadas ao perfil e a práticas empreendedoras, demonstrando como desenvolver habilidades e atitudes que contribuam para a realização de metas e sonhos.

O Jovem e o Espro

Acreditamos que a capacitação é o melhor caminho para transformar vidas e que você, Jovem, é protagonista da sua história! Investir no desenvolvimento das suas competências, habilidades, valores e atitudes será o grande diferencial na sua evolução profissional e pessoal.

Conte Conosco!

Equipe Espro



Sumário

Introdução	8
Capítulo 1. Empreendedorismo: o quê?	11
1. O que é empreendedorismo?	11
2. Panorama do empreendedorismo no Brasil	17
3. Estilos de empreendedor	22
4. Comportamento empreendedor	26
5. Perfil do empreendedor	29
6. A importância do autoconhecimento na hora de empreender	34
7. Tenha um sonho!	37
8. Plano de carreira, vida e felicidade	39
Capítulo 2. Quero abrir um negócio, e agora?	45
1. Ideia <i>versus</i> oportunidade	45
2. Ambiente e influências	49
3. Economia de mercado	53
4. Lei da oferta e procura	54
5. Economia linear e economia circular	56
6. Economia criativa	59
7. Tipos de empresa	61
8. Regimes de tributação	64
Capítulo 3. Dando forma ao negócio	69
1. Diferentes modelos de negócios	70
2. Uso do Canvas para a modelagem de ideias	73
3. Propósito	76
4. Passo a passo para tirar a ideia da cabeça e colocá-la no papel	80
5. Plano estratégico	85
6. Avaliação de mercado	88
7. Sustentabilidade	89
Capítulo 4. Fazendo acontecer	97
1. Produto e serviço	98
2. Praça	101
3. Distribuição	104
4. Preço	107
5. Plano de marketing	109
6. Marketing digital	112
7. CRM	120
8. Pós-vendas	123
9. Pesquisa de satisfação	124

Capítulo 5. Hora de montar o time	127
1. Riscos e oportunidades para crescer	127
2. Políticas de recursos humanos	129
3. Recrutamento e seleção	132
4. Cargos e salários	138
5. Organograma	141
6. Processos	145
7. Indicadores de RH	149
8. Avaliação de desempenho e <i>feedback</i>	151
9. Equipes de alta <i>performance</i>	153
10. KPI	155
11. Demissão	157
Capítulo 6. Organizando a Casa	163
1. Gestão de compras	165
2. Gestão da produção	168
3. Gestão do estoque	172
4. <i>Layout</i>	173
5. Política de qualidade e segurança	176
6. Políticas de TI	179
Capítulo 7. Cuide do Dinheiro	184
1. Conta PF <i>versus</i> Conta PJ	186
2. Capital inicial	188
3. Capital de giro	189
4. Receitas e despesas	192
5. Lucro e prejuízo	195
6. Pró-labore e distribuição de lucro	197
7. Acabou o dinheiro. E agora?	198
Capítulo 8. O “amanhã” sempre chega	205
Referências	212





Introdução

“Viver é se 'adaptar'”. Com essa frase, emprestada do romance *Os Sertões*, de Euclides da Cunha, analisamos o atual contexto do trabalhador. Nunca antes na história se exigiu tanto em termos de competências básicas (inglês e pós-graduação não são mais diferenciais, são *commodities*). As empresas buscam, desesperadamente, colaboradores já preparados desde sempre, uma vez que, por conta da velocidade e do dinamismo do mercado, não conseguem mais dar conta de treinar e preparar esses novos funcionários.

Por outro lado, o estudante se sente perdido em suas escolhas. Como abraçar tudo isso e ainda ter vida social? Fazer faculdade, aprender, viver... tudo parece difícil, tudo parece distante! E, no final das contas, parece que quanto mais se aprende, menos a pessoa sabe. Pronto! Está dada a receita para o desespero.

Quando entramos na adolescência, por volta dos 13, 14 anos, não vemos a hora de crescer e de nos tornarmos adultos. Na nossa mente, isso significaria independência, poder ir e vir sem dar satisfações, podermos dirigir, ganharmos nosso próprio dinheiro... e o que mais a rebeldia adolescente imaginar.

Ao chegarmos na entrada da fase adulta, por volta dos 17, 18 anos, começamos a perceber que a coisa não é tão simples quanto parece. Tem, é claro, muita coisa boa, como toda fase da vida, mas temos que tomar decisões importantes também.

É a hora na qual começamos a definir nosso futuro e, por isso, passamos por aquela que talvez seja a escolha mais difícil da entrada na vida adulta: a profissão.

Ter que decidir aquilo em que vamos trabalhar sem, muitas vezes, ainda termos a certeza ou o conhecimento suficiente para tomarmos essa decisão é um enorme desafio. Em um mundo cada vez mais individualista e com as relações interpessoais mediadas pelas telas dos dispositivos que usamos, estar em contato com pessoas em quem você pode se inspirar para se transformar é uma oportunidade fenomenal de aprender e de trocar experiências.

A boa notícia é que, se você errar na escolha, não há problema em trocar de profissão. Corrija o rumo de sua vida profissional e siga em frente. Novos tempos exigem novos comportamentos, e a felicidade é um fator-chave para o sucesso pessoal.





Outra decisão a ser tomada após a escolha da profissão passa pelo o que iremos fazer com ela, e como o faremos. Procurar emprego em uma empresa existente? Prestar um concurso público? Ou abrir um negócio próprio?

As gerações *Millennials* (Gerações Y e Z), ou seja, aqueles que nasceram em meados dos anos 1980, até 2010, possuem um perfil muito mais criativo, digital, disposto a arriscar e a enfrentar desafios. Por isso, são muito mais propensos a criar negócios próprios.

E isso chama-se **empreendedorismo**.

Empreendedor é aquele que pratica o empreendedorismo, ou seja, quem empreende, quem cria negócios.

Só que, ao contrário do que muitos pensam, empreender não é apenas ter uma ideia de negócio, escolher o ponto comercial ou outras formas de comercialização dos produtos ou serviços, abrir as portas do seu novo empreendimento e começar seu negócio.

Empreendedorismo é um trabalho sério. Exige preparação, estudo, técnica e planejamento. Mas, não é impossível. Não é nenhum bicho de sete cabeças!

E é por isso que estamos aqui escrevendo este livro para vocês, jovens em início de carreira: para lhes ensinar sobre o empreendedorismo e como aplicá-lo de forma consciente, planejada, minimizando os erros e aumentando suas chances de obter sucesso.

Você vai errar ao longo do processo, e não há nada de errado nisso. Cicatrizes fazem parte do aprendizado. E tudo que compartilharmos com você ao longo deste livro é fruto de nosso conhecimento, de nossas experiências.

Nosso objetivo é te ajudar a empreender melhor. Assim, adaptando-se às novas demandas de mercado, juntando isso com atitudes proativas, você alcançará seu lugar ao sol, com muito destaque!

Quando o ESPRO nos convidou para escrevermos este livro, sentimo-nos honrados e felizes; por isso, buscamos entregar o nosso melhor.

Muitos temas requerem estudos complementares mais profundos, se for de seu interesse. No entanto, procuramos abordar todos os tópicos que estão envolvidos no processo de empreendedorismo, para você dar seu pontapé inicial.

Boa jornada!







Empreen... o quê?



O empreendedorismo, no Brasil, é um assunto bem atual. Afinal de contas, em um cenário econômico instável, com o aumento do desemprego nas últimas décadas, muitos brasileiros sonham em ter seu próprio negócio. Em seu círculo familiar ou de amizades, alguém já falou em abrir o próprio negócio? Você já pensou no que é preciso para que isso ocorra? Para entender esse contexto, é preciso saber o que é empreendedorismo e quais são suas principais características.

Boa leitura, futuro empreendedor!

1 O que é empreendedorismo?

Já reparou quantas pessoas do seu círculo familiar ou de amizades frequentemente comentam que têm vontade de abrir um negócio próprio? Ou mesmo você, jovem, que está iniciando sua vida profissional, já teve essa vontade?

Pois saiba que esse desejo é bem comum. Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) – um estudo global sobre empreendedorismo, realizado em 2018, que no Brasil é coordenado pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e a Universidade Federal do Paraná –, cerca de um terço da população brasileira (33%) sonha em ter um negócio próprio, tanto para ter mais liberdade quanto para ter mais autonomia.



Para se ter uma ideia de como o tema é mais relevante e recorrente, esse número é 15 pontos percentuais maior em relação aos dados de 2017, o que deixa claro que a busca por um negócio próprio tem estado vinculada a uma solução de renda e de subsistência, principalmente em momentos de crise e elevado desemprego no Brasil.

A partir dos anos 2000, principalmente com o crescimento da internet, das redes sociais e da alta velocidade de compartilhamento de informações, temos ouvido muito falar em **empreender** e **empreendedorismo**.

1.1 VOCÊ SABE O QUE SIGNIFICA EMPREENDEDORISMO?

Não está incorreto se você respondeu “abrir um negócio próprio”, “criar algo novo”, “trabalhar por conta própria” etc. No entanto, o conceito de empreendedorismo é muito mais amplo, e vale a pena recorrermos a alguns autores estudiosos do tema.

De uma maneira mais profunda e detalhada, podemos definir empreendedorismo como:

O processo de criar algo novo, com valor, dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal (HISRICH, 2004, p. 29).

Ou, ainda, o empreendedorismo pode ser visto como um processo de inovação independente no qual um empreendedor, buscando criar algo novo, combina características pessoais, como alta motivação e capacidade de visualizar novas oportunidades, com a disposição para ser criativo e correr riscos –, inclusive diante de incertezas e mudanças frequentes na economia (STEWART; WATSON; CARLAND; CARLAND, 1999).

A fim de ampliar o nosso repertório e entendimento sobre as definições expostas, podemos perceber que **empreender** é muito mais do que simplesmente “abrir um negócio”. É preciso muita dedicação e coragem para assumir riscos, além de muita persistência, criatividade e disposição.

 **GLOSSÁRIO**

- ❶ **Unicórnio:** trata-se de uma *startup* que possui avaliação de preço de mercado no valor de mais de 1 bilhão de dólares. No total, existem 360 empresas desse tipo no mundo, das quais fazem parte as brasileiras Nubank, iFood e Loggi. (CB Insights, Jun/19)
- ❷ **Startup:** é uma empresa emergente que tem como objetivo desenvolver ou aprimorar um modelo de negócio, preferencialmente escalável e repetível. Uma *startup* é uma empresa recém-criada, ainda em fase de desenvolvimento, e normalmente é de base tecnológica.
- ❸ **Subsistência:** trabalho com o intuito de garantir o sustento básico.

O estudo GEM identifica como empreendedores as pessoas que criaram ou estão criando qualquer tipo de empreendimento, mesmo aqueles mais simples, gerados pela necessidade de subsistência.

Na visão do GEM, para ser empreendedor não importa se você está criando uma *startup* de um aplicativo revolucionário que será o próximo unicórnio do mercado ou um pequeno negócio de vendas de bolos e doces caseiros.

1.2 TIPOS DE EMPREENDEDOR

Para compreendermos melhor o empreendedorismo, é fundamental entendermos os aspectos motivacionais que levam as pessoas a buscarem, nesse tipo de atividade, sua fonte de sobrevivência ou realização pessoal.

O GEM classifica o empreendedor em dois tipos:

- **Empreendedores por oportunidade:** são aqueles que afirmam ter iniciado o negócio principalmente devido ao fato de terem identificado uma oportunidade de negócio viável no ambiente em que atuam;



**SAIBA
MAIS!**

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno portes – aqueles com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões.

Acesse: www.sebrae.com.br

- **Empreendedores por necessidade:** são aqueles cuja criação do negócio foi efetivada pela falta de outras possibilidades para a geração de renda e de ocupação.

1.3 INTRAEMPREENDEDORISMO

Vimos até agora os conceitos básicos do empreendedorismo e suas principais características. Esperamos que esses conceitos tenham ficado claros e bem compreendidos por você.

De qualquer modo, suponha que dentro de você algo lhe diga que ainda não é a hora de ter seu próprio negócio, ou que surja um sentimento de que empreendedorismo não é coisa para você, que o melhor é trabalhar em uma empresa e em regime CLT, ou seja, trabalhar registrado.

Em primeiro lugar, saiba que não há nada de errado em não ser ou querer ser empreendedor. Cada indivíduo é diferente. Nascemos com habilidades e competências distintas. Algumas pessoas têm talentos para tocar instrumentos musicais, outras não. Umas já nascem com o “gene empreendedor” (veja o quadro **Saiba mais** mais adiante) outras não, mas podem desenvolver essa habilidade tanto por interesse quanto por necessidade.

Além disso, como visto anteriormente, não temos uma cultura e formação empreendedora no Brasil. Somos “doutrinados”, muitas vezes, por nossos pais, avós e até pela mídia para termos a chamada “síndrome da CLT”, que nada mais é do que perseguir e apostar todas as nossas

Empreendedorismo por oportunidade

"Coreanos criam canudos comestíveis à base de arroz"

Tendência mundial do momento, o canudo plástico se tornou o grande vilão do século XXI por conta do consumo exagerado e do tempo de decomposição desse material – superior a 200 anos.

De olho nesta oportunidade, uma empresa sul-coreana, chamada Yeonjigonji, criou canudos biodegradáveis e comestíveis, feitos à base de arroz vietnamita, que é menos pegajoso do que o sul-coreano.

Segundo dados oficiais, na Coreia do Sul 2,5 bilhões de canudos são consumidos por ano, o que apenas nesse país propicia um belo mercado para a empresa.

Por hora, a empresa distribui somente na Coreia, mas já está negociando com Singapura e Canadá.

Fonte: adaptado de "Saber Viver Mais". Disponível em: <http://bit.ly/canudoarroz>

fichas na “segurança” de um emprego registrado. Mas, em tempos de crise, já percebemos que essa é uma falsa sensação.

No entanto, o desemprego está aí, é uma realidade para milhões de brasileiros, inclusive para você, que está iniciando sua vida profissional. E isso é ótimo! Primeiramente porque faz parte da roda da economia existirem negócios, e estes negócios gerarem empregos que sustentem pessoas e lhes deem condições de consumir bens que geram empregos para outras pessoas. Em segundo lugar, mesmo para quem quer um dia ter seu próprio negócio, ter experiências trabalhando em outras empresas nos ensina diversas situações que poderão ser utilizadas em nosso próprio empreendimento.

Sabe qual é a melhor parte de trabalhar para uma empresa? Que, mesmo assim, você pode empreender! Isso mesmo, pode empreender na empresa em que trabalha. É o que chamamos de **intraempreendedorismo**.

Intraempreendedorismo significa “empreendedor interno”, ou seja, é o empreendedorismo dentro de uma organização já existente.



GLOSSÁRIO

🔍 **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT):** regulamenta as relações trabalhistas, tanto do trabalho urbano quanto do rural. Desde sua publicação, já sofreu várias alterações, visando adaptar o texto às nuances da modernidade. Apesar disso, ela continua sendo o principal instrumento para regulamentar as relações de trabalho e proteger os trabalhadores. A CLT surgiu pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, sancionada pelo então presidente Getúlio Vargas, unificando toda a legislação trabalhista existente no Brasil. Popularmente é conhecida como trabalho registrado.

Esse conceito foi estabelecido há aproximadamente trinta anos. Contudo, há até pouco tempo as empresas ainda não estavam preparadas para dar liberdade (e financiar) para que seus funcionários pudessem criar – e, muitas vezes, errar.

Hoje, o intraempreendedorismo é um conceito muito bem aceito, valorizado e estabelecido dentro das empresas, que, inclusive, investem muito em treinamento de pessoal para desenvolver essa competência. Isso porque o intraempreendedorismo é uma forma de acelerar as inovações dentro das corporações, aproveitando-se (no bom sentido) das habilidades e competências de seus melhores talentos para buscar se diferenciar no mercado.

É uma forma saudável da relação empresa X empregado, com resultados positivos aos desafios empresariais no novo milênio. Ganha a empresa que inova, se diferencia e garante sua sustentabilidade no mercado; ganha o empregado, o empreendedor, que fica motivado ao ver suas realizações implementadas, além de poder exercer suas competências empreendedoras com um baixo risco em relação ao erro, uma vez que as grandes empresas estão preparadas para eventuais falhas e rápidas correções de rumo.

2 Panorama do empreendedorismo no Brasil

Agora que você já conhece mais sobre empreendedorismo e seus conceitos, provavelmente estão surgindo questões na sua cabeça:



Para esclarecer essas e outras dúvidas, nada melhor que vermos alguns dados e fatos. Aliás, fica a dica: no mundo dos negócios, sempre que possível, tente embasar suas argumentações em dados e fatos. Eles são a base que dará credibilidade, seja na busca de um parceiro, em um investimento, ou para uma venda.

O GEM mostra que o brasileiro está se tornando cada vez mais empreendedor: 38% da população, ou seja, aproximadamente 52 milhões de pessoas são empreendedoras.

Tabela 1.1 Taxas¹ (em %) e estimativas² (em unidades) de empreendedorismo segundo o estágio - Brasil - 2018

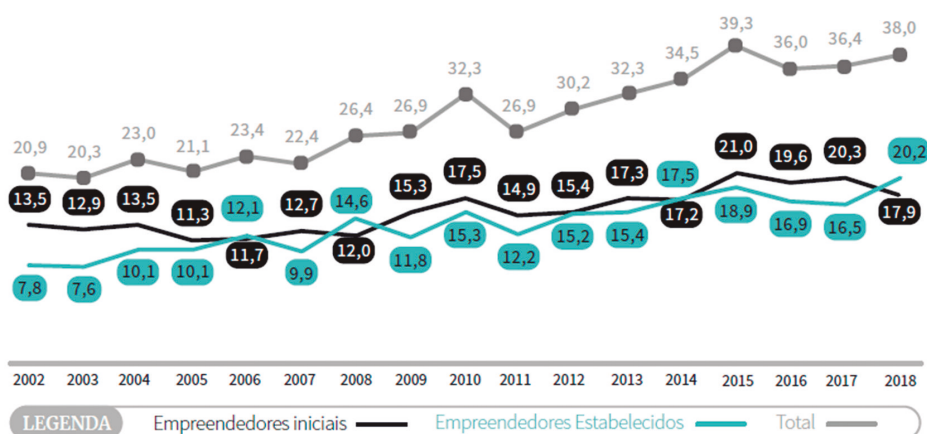
Estágio	Taxas	Estimativa
Empreendedorismo total	38,0	51.972.100
Empreendedorismo inicial	17,9	24.456.016
Novos	16,4	22.473.982
Nascentes	1,7	2.264.472
Empreendedorismo estabelecido	20,2	27.697.118

Fonte: GEM Brasil (2018).

1. Percentual da população de 18 a 64 anos. A soma das taxas parciais pode ser diferente da taxa total, uma vez que empreendedores com mais de um empreendimento serão contabilizados mais de uma vez.
2. Estimativas calculadas a partir de dados da população brasileira de 18 a 64 anos para o Brasil em 2018: 136,8 milhões. Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. “Projeção da população do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade para o período 2000-2030” (ano: 2018).

Nunca se empreendeu tanto no Brasil. Comparado ao ano de 2002, o número total de empreendedores praticamente dobrou em 2018. Outra boa notícia é que o número de empreendedores estabelecidos, ou seja, aqueles que já têm mais de 42 meses de alguma retirada financeira, também vem crescendo, mostrando que, com melhor preparo, as pessoas têm conseguido manter seus negócios.

Gráfico 1.1 Taxas¹ (em %) de empreendedorismo segundo estágio do empreendimento TEA, TEE, TTE, Brasil - 2002:2018.



Fonte: GEM Brasil (2018).

1. Percentual da população de 18 a 64 anos.

2.1 EMPREENDER NO BRASIL

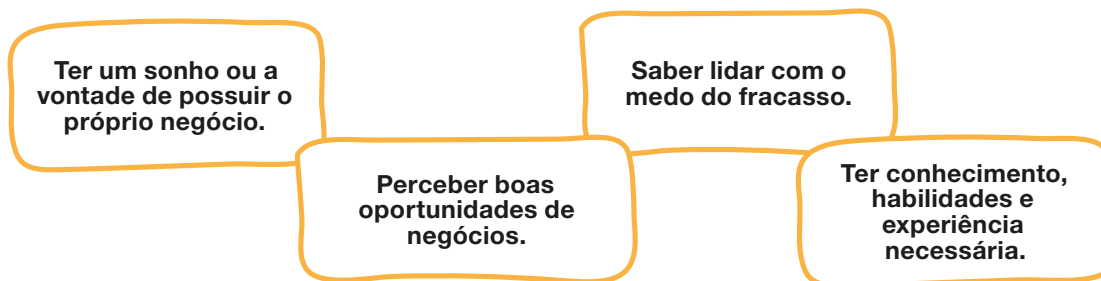
A todo momento lemos ou ouvimos, nas mídias tradicionais, redes sociais ou conversas entre amigos e familiares frases como “Empreender no Brasil não é fácil”; “É preciso ser corajoso para se ter um negócio no Brasil”; “Mais de 2/3 das empresas abertas fecham em menos de dois anos”.

Você certamente já ouviu algumas delas por aí... ou até mesmo falou!

Seja no Brasil ou em qualquer lugar no mundo, empreender não é uma tarefa simples. Como vimos anteriormente, exige muita disciplina, dedicação, persistência. No nosso caso, empreender no Brasil é um pouco mais desafiante, mas não é impossível. Afinal, se fosse assim, não teríamos tantos negócios bem-sucedidos e que existem há anos.

Existem alguns fatores que impactam diretamente no crescimento do empreendedorismo. O primeiro deles é a **mentalidade empreendedora**, que depende exclusivamente do empreendedor, e não do governo ou do mercado.

A mentalidade empreendedora é composta, basicamente, das seguintes características:



Tudo começa com o sonho e a vontade de empreender. Não importa se essa vontade surgiu pelo simples desejo de ter algo seu ou por uma necessidade de sobrevivência, seja para complementar renda ou pela falta de emprego. Sem sonho ou vontade de fazer acontecer, recomendamos nem sequer se aventurar, pois as chances de insucesso serão grandes.

Em segundo lugar, é preciso ter uma boa capacidade de observação para estar atento e perceber as possíveis oportunidades de negócios à sua volta, na região onde mora ou na qual convive. As oportunidades podem estar em qualquer lugar, e as ideias, muitas vezes, podem surgir



pela nossa observação ou por uma necessidade própria que não é atendida pelo mercado.

Depois, é importante termos conhecimentos e habilidades fundamentais para não nos aventurarmos em terrenos desconhecidos e, pela falta de experiência, fracassar.

Por fim, é preciso ter coragem e saber lidar com os medos. Erros e fracassos fazem parte do processo de aprendizagem do empreendedor, e as “cicatrices” serão inevitáveis. Por isso, costumamos dizer: comece pequeno, erre rápido, aprenda, conserte, continue. Tenha cicatrizes!

Não se preocupe, pois trataremos desses temas com mais detalhes nos próximos capítulos.

Além da mentalidade, existem outros fatores que interferem na atividade empreendedora no Brasil. De acordo com especialistas em empreendedorismo ouvidos pelo GEM, as **políticas governamentais** são o maior fator limitante para a abertura e manutenção de novos negócios no Brasil, principalmente no que se refere a questões tributárias ou burocráticas. Certamente, uma simplificação nos impostos, mais incentivos fiscais, facilitação nos processos de abertura e fechamento de empresas e demais questões burocráticas aumentariam o incentivo ao empreendedorismo.

O segundo maior fator limitante ao empreendedorismo são as questões de **educação e capacitação**. Diferentemente de outros países mais desenvolvidos, como os Estados Unidos e a Alemanha, no Brasil a educação empreendedora nas escolas é praticamente inexistente. Por isso, uma grande solução para essa barreira seria uma maior difusão desse modelo de educação com práticas que estimulem o empreendedorismo infantojuvenil, como atividades escolares de desenvolvimento de negócios para arrecadar fundos para a festa junina ou a formatura. E, depois, que isso seja estendido aos níveis superior e de pós-graduação.

Com essa formação mais ampla, os jovens conseguiriam, de forma mais assertiva, decidir sobre seu futuro, entendendo seus interesses e condições objetivas para se tornar ou não um empreendedor.

Por fim, o terceiro maior fator limitante para o empreendedor é a questão que se relaciona com o **apoio financeiro**. O custo do dinheiro



no Brasil é alto por conta da cobrança de juros elevados sobre os financiamentos. Além disso, faltam linhas de crédito específicas, incentivos fiscais e reduções de custos de taxas de abertura e manutenção para o empreendedor. Além disso, os investidores-anjos não contam com incentivos financeiros ou operacionais para apoiar novos negócios.

Tabela 1.2 Recomendações dos especialistas: áreas de intervenção para melhoria das condições para empreender no país¹ – Brasil – 2018.

Fatores que se enquadram nas recomendações	% dos especialistas
Políticas governamentais	75,0
Educação e capacitação	42,5
Apoio financeiro	32,5

Fonte: GEM Brasil (2018).

1. Percentual dos respondentes que mencionaram o fator. O especialista pode ter mencionado mais de um fator.

Pode parecer desafiante empreender no Brasil – e realmente é –, mas não é impossível. Se você encarar esses desafios como empecilhos, não sairá do lugar e não alcançará suas metas e sonhos. Enfrente eventuais obstáculos como desafios, que o tornarão mais forte, mais experiente. Quanto mais cicatrizes, mais aprendizado.

GLOSSÁRIO

🔍 **Investidor-anjo** é uma pessoa física ou jurídica que faz investimentos com seu próprio capital em empresas nascentes, com um alto potencial de crescimento, como as **startups**. O atual cenário brasileiro não é muito favorável aos investidores-anjo em função da legislação vigente. No entanto, a Lei Complementar nº. 155/2016, em vigor desde o início de 2017, melhorou significativamente essa modalidade de investimento.

SAIBA
MAIS!

Nr2b, o gene empreendedor

Sim, foi isto mesmo que você leu! Existe um gene empreendedor, chamado Nr2b, que é o gene do empreendedorismo, presente apenas em cerca de 3 a 3,5% da população mundial.

Um estudo feito pelo neurologista Joe Tsien, da Universidade de Princeton, nos Estados Unidos, duplicou o gene Nr2b em camundongos, que têm a carga genética 92% igual à humana, e os colocou em um labirinto para que encontrassem a saída.

Um camundongo normal, ou seja, sem o Nr2b alterado, demorou cerca de 3 minutos para encontrar a saída do labirinto, enquanto um camundongo com o gene Nr2b duplicado demorou apenas 42 segundos!

Foi realizado, ainda, um terceiro teste com camundongos que tiveram seu Nr2b completamente removido. Estes demoraram, pasmem, 9 horas para encontrar a saída do labirinto!

O estudo concluiu que o gene parece ser parcialmente responsável pela capacidade de sobrevivência em ambientes hostis ou de mudanças bruscas. A hipótese levada em conta foi a de que todos os realizadores possuem uma capacidade maior do gene Nr2b.

Fonte: Universidade de Princeton

3 Estilos de empreendedor

Até agora, explicamos o conceito de empreendedorismo, seu panorama no Brasil e as principais características e dificuldades. Falamos, também, sobre a possibilidade de empreender dentro de uma empresa já estabelecida, o chamado **intraempreendedorismo**.

Só que qualquer empreendimento novo, seja um negócio ou uma mudança de algo já existente, só acontece com um elemento crucial: pessoas.

E as pessoas às quais nos referimos, para fins de estudo, são os empreendedores. Sim, meu jovem, nenhuma ideia acontece sem a figura do empreendedor, e, por isso, é importante que, a partir de agora, estudemos um pouco sobre essas pessoas para entendermos como elas “funcionam” e, com isso, tentarmos descobrir com qual delas você se parece ou mais se identifica.



Pode parecer esquisito, mas não é porque existe um grupo de pessoas empreendedoras, que elas sejam exatamente umas iguais às outras. Pessoas são diferentes; por isso, os empreendedores também são diferentes uns dos outros. Têm estilos, comportamentos e perfis diferentes. Vamos entender um pouco de cada um deles agora.

Se você fizer uma pesquisa rápida na internet, vai descobrir que existem inúmeros estudos sobre esse tema. Aqui, vamos usar a classificação da Endeavor.

Por que a Endeavor? Porque esta é uma organização global, sem fins lucrativos, líder no apoio a empreendedores, presente em mais de 30 países, inclusive no Brasil, desde o ano 2000, e que conta com grandes empresas e nomes do mercado, como apoiadores, e periodicamente realiza uma série de estudos sobre empreendedorismo e empreendedores.



Vamos conhecer, agora, os estilos de empreendedor.

No estudo *Empreendedores brasileiros: perfis e percepções 2013*, a Endeavor levantou uma série de características do empreendedor, as quais, quando estudadas em conjunto com suas atitudes e expectativas, localiza-o em um contexto sociodemográfico, revelando que existem estilos bem heterogêneos de empreendedores no Brasil. São nove os estilos de empreendedor brasileiro, divididos em três grandes grupos: os que pretendem se tornar empreendedores (desbravador, empolgado, provedor); os formais (apaixonado, antenado, independente, arrojado); e os informais (pragmático e lutador).



3.1 AQUELES QUE PRETENDEM SER EMPREENDEDORES, MAS QUE AINDA NÃO SÃO

- **Desbravador:** é aquele que quer empreender para ganhar mais dinheiro, porém não tem experiência e/ou renda para isso. Precisa ser educado em conceitos básicos e práticos sobre os diversos temas, incluindo finanças pessoais.
- **Empolgado:** costuma ser mais jovem do que a média dos empreendedores e busca empreender para ter mais independência pessoal. Gosta de estudar, procurando constantemente por conteúdos inspiracionais e educação a distância.
- **Provedor:** um estilo muito comum entre mulheres, mais velhas, com baixa escolaridade e renda pessoal que buscam, no empreendedorismo, seu sustento. São muito engajadas em eventos locais (mais dentro da comunidade) e precisam de conteúdos simples.

3.2 EMPREENDEDORES FORMAIS (POSSUEM UM NEGÓCIO REGULAR, FORMALIZADO)

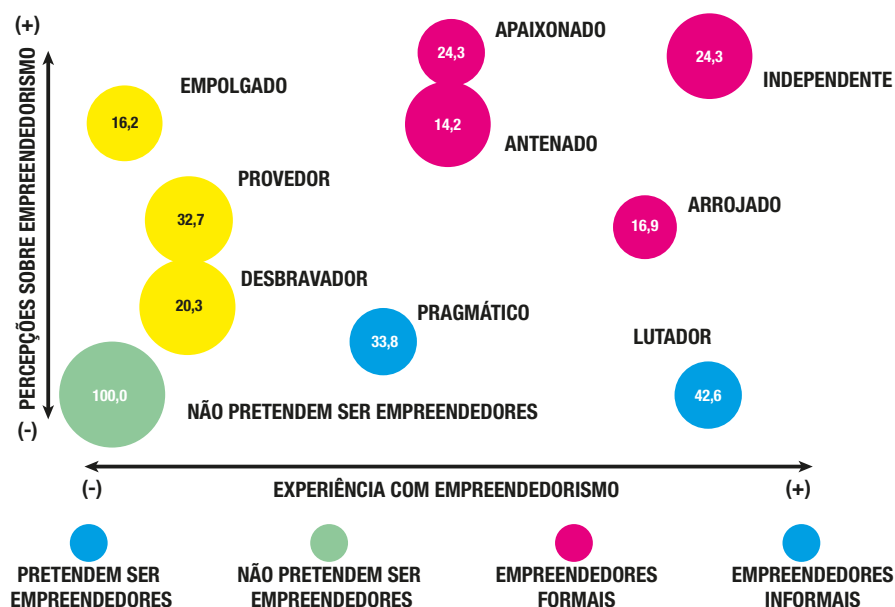
- **Apixonado:** em sua maioria, é formado por mulheres entre 25 e 35 anos e que, em geral, possui negócios em áreas como saúde, estética e vendas de acessórios. Batalha contra dificuldades, como a burocracia, e os problemas de falta de investimento.
- **Antenado:** em geral, são jovens com uma renda familiar maior. Enfrentam desafios como a falta de conhecimento ou de investimento. São pessoas que precisam ser trabalhadas com mentoria de negócios, *coaching* e ajuda na parte de recursos humanos.
- **Independente:** é aquele empreendedor mais maduro, que já apresenta certa estabilidade. Por conta disso, não acessa muito a internet, consumindo conteúdo de revistas ou jornais. Quando enfrenta problemas financeiros, precisa se atualizar e estudar sobre linhas de financiamento e oportunidades de conseguir capital.
- **Arrojado:** a maior parte das pessoas pertencentes a este grupo é composta por homens, com uma renda pessoal e familiar maior. Para

crescer, requerem uma ajuda mais sofisticada, como mentoria ou *networking*, com especialistas que auxiliam na resolução de problemas como falta de conhecimento sobre algum tema, dificuldades financeiras ou desafios pessoais.

3.3 EMPREENDEDORES INFORMAIS (O FAMOSO "BICO")

- **Pragmático:** tem escolaridade mediana em comparação com os demais empreendedores informais. Geralmente trabalha sozinho, com uso intensivo de internet e redes sociais. Para poder aumentar o baixo faturamento e a falta de investimentos, precisa receber muito conteúdo prático e inspiracional, de preferência on-line.
- **Lutador:** é aquele empreendedor com mais idade e menor grau de escolaridade, que abriu o negócio por necessidade. Não tem hábito de acessar a internet e precisa receber conteúdos informativos por televisão, ou por meio de cursos básicos presenciais.

Gráfico 1.2 Distribuição dos perfis analisados na população segmentada



Fonte: *Empreendedores brasileiros: perfis e percepções*, 2013,

E você? Conseguiu se identificar com algum dos estilos mencionados?
Conhece alguém que se encaixa em algum deles?

Sugestão de exercício

Em uma folha de papel, liste, em colunas, os nove estilos apresentados. Tente identificar parentes ou amigos próximos que se encaixem em algum deles. Não se preocupe se houver mais de uma pessoa em um determinado estilo e ninguém em outro. Nosso objetivo, aqui, é melhorar sua capacidade de percepção, essencial em um empreendedor.

4 Comportamento empreendedor

Agora que você já conhece bem os estilos de empreendedor, é hora de saber como é o comportamento empreendedor.

Enquanto podemos definir **estilo** como o indicador de um grupo de características mais ou menos constantes e definidas que permitem a identificação de determinados grupos, regiões ou fases da vida (HOUAISS ELETRÔNICO, 2019), o **comportamento** consiste no conjunto de **reações** de um **sistema dinâmico** face às **interações** e à renovação propiciadas pelo meio no qual está envolvido (CHOO, 2006).

GLOSSÁRIO

- ❖ **Mentoria:** é um relacionamento em que uma pessoa mais experiente ajuda a orientar uma pessoa menos experiente. O mentor pode ser mais velho ou mais jovem do que a pessoa que está sendo orientada, mas ele deve ter uma certa área de especialização.
- ❖ **Coaching:** é uma forma de desenvolvimento na qual alguém (o *coach*) ajuda um aprendiz ou cliente a adquirir um objetivo pessoal ou profissional específico por meio de treinamento e orientação.
- ❖ **Networking:** é uma atividade de negócios socioeconômicos por meio da qual empresários e empreendedores se reúnem para formar relacionamentos comerciais e para reconhecer oportunidades de negócios, criá-las e atuar sobre elas, compartilhar informações e procurar parceiros potenciais para empreendimentos.

Em outras palavras, estilo empreendedor é a característica comum de como determinados grupos empreendem; já o comportamento constitui a forma como as pessoas empreendedoras reagem e interagem, independentemente do grupo ao qual pertencem.

Estudos sobre empreendedorismo comprovam que, dentre os comportamentos empreendedores, algumas características individuais dos empreendedores se destacam, como a necessidade de realização e o *locus* de controle interno, ou seja, a propensão para correr riscos (BROCKHAUS, 1982), a visão, o desejo pela independência, a paixão e a ação (SHANE *et al.*, 2003).

Segundo a Endeavor, em seu estudo *Cultura empreendedora no Brasil*, foram mapeados cinco aspectos comuns e indispensáveis do comportamento empreendedor. Essas características separam aqueles que têm o comportamento empreendedor dos que não o têm.

Figura 1.1 Aspectos comuns e indispensáveis do comportamento empreendedor



Fonte: Endeavor, 2015.



4.1 OTIMISMO

O empreendedor sempre vê e espera o melhor. Dentro de si, acredita que vai dar certo, mesmo com as dificuldades enfrentadas. Alguns até dizem “sofrer” de excesso de otimismo.

4.2 AUTOCONFIANÇA

O empreendedor tem visão, paixão pelo que faz e gosta de correr riscos. Por isso, este é um comportamento fundamental. O empreendedor tem um talento inegável para acreditar em si mesmo, em suas ideias, em suas decisões.

4.3 CORAGEM PARA ACEITAR RISCOS

Todo empreendedor é condicionado a assumir riscos. Obviamente, sempre fazem o possível para reduzi-los. No entanto, consideram que correr riscos é algo pulsante, que alimenta a energia da “alma” e provoca o crescimento.

O medo também existe, mas não o paralisa; o sonho é maior. Fracassos acontecem, mas devem ser encarados como aprendizado, jamais como derrota.

Comece pequeno. Se tiver que falhar, falhe rápido, aprenda, ganhe uma cicatriz e siga em frente. Se você não errou ainda, é porque está indo muito devagar.

4.4 DESEJO DE PROTAGONISMO

Este é um comportamento que surge, provavelmente, em consequência aos anteriores. Afinal, todo empreendedor tem uma grande vontade de ser reconhecido, de assumir as rédeas da vida e se sentir pleno.



4.5 RESILIÊNCIA E PERSISTÊNCIA

Talvez este seja o comportamento mais fundamental e estratégico do empreendedor, pois ele acredita no potencial de um sonho. Isso faz com que resistam, lutem até o fim, sacrifiquem-se muito em vários aspectos (familiares, sociais, econômicos, nas horas de sono etc.), mas não desistem.

Esses cinco comportamentos do empreendedor funcionam como uma engrenagem. Se um deles não funciona e o indivíduo não consegue desenvolvê-lo, ele provavelmente será um **não empreendedor**.

Portanto, um **não empreendedor** é o indivíduo que claramente demonstra não ter, pelo menos, uma das cinco características do comportamento empreendedor.



☞ Você ou alguém próximo que esteja empreendendo ou pretenda empreender possui os cinco comportamentos listados? Se sim, ótimo, parabéns! Se não possui um ou mais deles, o que você poderia fazer para desenvolver essas habilidades?

5 Perfil do empreendedor

Outra dimensão muito importante das características do empreendedor é a questão motivacional. Essa é a dimensão mais pura e transparente. É por ela que conseguimos potencialmente mostrar o que está na essência da decisão de empreender e o seu porquê.

A dimensão motivacional nos revela, de acordo com o estudo *Cultura empreendedora no Brasil*, da Endeavor, seis perfis de empreendedores, ou seja, cada qual apresenta um conjunto de qualidades pessoais e profissionais que torna o indivíduo apto a empreender. Vamos conhecer um pouco desses perfis.

Figura 1.2 Os seis perfis de empreendedores



Fonte: Endeavor, 2015.

5.1 EMPREENDEDOR NATO

“
Eu tenho alma de empreendedor.

”

Este perfil é do empreendedor na sua forma mais pura. O que o motiva, principalmente, é a realização de seus sonhos. Tem como característica ver a vida com encantamento e interesse. Adora trabalhar e tende sempre a ser empreendedor, mesmo que trabalhe para outras pessoas, ou seja, intraempreendedor. (Já falamos disso na página página 14, lembra-se?)

Para onde ele olha, tem facilidade em enxergar as oportunidades e soluções ocultas de maneira natural. Em geral, tem empreendedorismo “nos genes” (lembra do Nr2b? Ver, na página 22, no box “Saiba Mais”), é otimista, autoconfiante, não tem medo de assumir riscos e busca ser o melhor, capacitando-se sempre que pode.

Quando é um não empreendedor, tende a estar nos níveis hierárquicos mais altos das empresas.

5.2 EMPREENDEDOR "MEU JEITO"

“
O melhor jeito é o meu jeito.

”

Fiel às suas crenças, ambições e valores, o empreendedor “Meu Jeito” é motivado pelo reconhecimento por fazer as coisas... do seu jeito! Busca sempre realizar tarefas do jeito que acredita que tenha que ser, seja ele



com mais ética, com menor carga horária, jornadas flexíveis ou diferentes processos.

Tem dificuldade em trabalhar com algo em que não acredita, o que faz com que, mesmo empregado, seja bastante crítico e proponha mudanças, levando-o até a desistir e/ou a montar seu próprio negócio, pois deixaria a empresa ou emprego acreditando que poderia ter feito diferente, ou melhor.

Em geral, são indivíduos autônomos, profissionais liberais ou consultores que gostam de atuar em voo solo.

Na maioria das vezes, este grupo é formado por mulheres que gostariam de ter seu próprio negócio. Por isso, se não empreendem ainda, pretendem fazê-lo nos próximos cinco anos. E, se já têm seu negócio próprio, abriram a empresa há menos de três anos e não têm funcionários.

5.3 EMPREENDEDOR SITUACIONISTA

“
Fui levado ao empreendedorismo.
”

Diferentemente dos outros perfis que buscam o empreendedorismo, os indivíduos com este perfil acabam empreendendo por questões mais ligadas às circunstâncias: pode ser uma oportunidade que “caiu no colo”, uma insatisfação com o momento atual ou a simples vontade de tentar algo novo.

O que motiva este perfil é a própria situação da pessoa ou a oportunidade surgida. Por isso, muitas vezes, inicialmente eles não têm as cinco características comportamentais necessárias ao empreendedor, e buscam desenvolvê-la, ou acabam desistindo.

Normalmente, são pessoas empregadas formalmente pela CLT, que possuem cargos mais baixos e pretendem continuar assim. Mas, uma vez que a “situação” as leve ao caminho do empreendedorismo, tendem a ganhar experiência e permanecer nesse caminho.



5.4 EMPREENDEDOR HERDEIRO

“
Fui incentivado a ser empreendedor.
”

Aposto que quando leu o título deste perfil, pensou: “este é o mais fácil, ganhou o negócio da família!”. Bem, você não está completamente enganado. No entanto, vamos esclarecer: o Empreendedor Herdeiro é aquele que cresceu muito próximo a um modelo empreendedor e sempre foi incentivado a trilhar esse caminho. Esse incentivo acontece de duas formas:

- **culturalmente**, ou seja, por meio do convívio e da vivência intensa com empreendedores que são apaixonados e satisfeitos com o que fazem;
- **materialmente**, ou seja, como você pensou, herdeiros de negócios construídos por seus familiares. No entanto, saiba que é muito comum existir herdeiros que não têm talento empreendedor ou que não se interessam pelo negócio da família, o que faz, muitas vezes, com que a empresa seja profissionalizada (contratem profissionais do mercado para ser administrada), vendida ou até encerrada.

Por estar acostumado com o ambiente, ter convivido com boas e más experiências, os Empreendedores Herdeiros são mais “descolados” e já têm um *know-how* de como é ser empreendedor.

Trata-se de um perfil com mais empreendedores, “de fato”, e que buscam se capacitar mais para exercer a atividade.

5.5 EMPREENDEDOR IDEALISTA

“
Quero mudar o mundo.
”

Um Idealista não abre mão de seus valores. Deseja contribuir fazendo a sua parte, seja para ajudar na transformação social ou para melhorar a vida de um grupo de pessoas.





Empreender é uma forma de garantir que seus preciosos valores e ideias não sejam negligenciados. Apesar disso, visam ao lucro, porém não a qualquer custo.

Geralmente são pessoas solteiras e que não trabalham atualmente. Depois do Situacionista, é o perfil que menos deseja ter um negócio próprio. Porém, da mesma forma que os Situacionistas, uma vez que se tornam empreendedores, tendem a permanecer por mais tempo no ramo e tornam-se muito experientes.

5.6 EMPREENDEDOR EM BUSCA DO MILHÃO

“

Show me the money! (Mostre-me o dinheiro!)

”

Puramente ambiciosos e gananciosos, nada move este perfil além do dinheiro! Querem logo alcançar fortuna; por isso, focam no lucro.

De forma geral, este perfil é formado mais por jovens adultos, entre 25 e 34 anos, que começaram a empreender recentemente, ou seja, há menos de 3 anos. Se uma pessoa neste perfil ainda é um não empreendedor, em geral é um funcionário CLT, de certa forma insatisfeito e que preferiria abrir um negócio próprio e planejá-lo.

É importante reforçar que, na maioria das vezes, as pessoas não exibem um perfil puro, ou seja, com somente uma das características citadas. Na realidade, é muito mais comum o indivíduo apresentar uma mistura de perfis, mesmo que um deles seja o dominante.

Segundo o resultado da pesquisa da Endeavor (2015), o Brasil tem um perfil de maioria Situacionista (31%) e em Busca do Milhão (25%). No entanto, quando olhamos apenas para o segmento daqueles que já empreendem, a maioria é formada por Busca do Milhão (27%) e Nato (21%) e, curiosamente, os Situacionistas (9%) estão em último lugar.

Figura 1.3 Perfis empreendedores no Brasil



Fonte: Endeavor, 2015, p. 78.

Isso nos mostra que entre a insatisfação, o desejo ou a oportunidade, até o empreendedorismo acontecer, de fato, há uma grande distância. Uma delas, como citamos no perfil Situacionista, é possuir as cinco características do comportamento empreendedor, ou desenvolvê-las.



- ❓ Qual o seu perfil empreendedor? Há algum com que você mais se identifique? Por quê?
- ❓ Existe algum outro com que você também se identifique? Lembre-se de que o empreendedor pode ter mais de um perfil como característica.

6 A importância do autoconhecimento na hora de empreender

Agora o seu conhecimento sobre empreendedorismo e o empreendedor está muito mais rico! Vimos, até aqui, os estilos, comportamentos e perfis dos empreendedores. Provavelmente, se você fez as reflexões sugeridas



anteriormente, também já está conseguindo enxergar quais características têm a ver com você ou quais competências ainda precisa desenvolver se quiser se tornar um empreendedor de sucesso.

Você está percebendo como é importante o autoconhecimento na hora de empreender? Ter o conhecimento de si requer refletir e interpretar a si mesmo. Saber quais são suas competências mais evidentes e aquelas que precisa desenvolver, ou conhecer alguém que lhe complemente.

Mas, por que o autoconhecimento é tão importante? Fomos investigar...

Segundo a *coach* Patrícia Serra, fundadora da TheWill2Grow, o autoconhecimento, de forma geral, é benéfico porque a pessoa consegue perceber que tipos de reações ela vai desenvolver em determinada situação.

No contexto do empreendedorismo, isso significa que a pessoa vai entender como ela impacta as pessoas ao seu redor e, com isso, conseguirá se preparar melhor para diversas situações.

Como exemplo prático, Patrícia fala da situação do empreendedor em busca de um investimento. Ao se conhecer bem, este empreendedor saberá que ele pode ter algumas debilidades e, antes de enfrentar uma reunião com o possível investidor, por exemplo, vai poder se precaver e se preparar, seja pedindo ajuda para pessoas que têm como ponto forte essa experiência para auxiliarem na preparação da reunião, seja para eventualmente preparar a apresentação do negócio.

O empreendedor também pode maximizar suas atitudes naquilo que sabe fazer bem e que já viu dar resultado no passado e, com uma reflexão interna, percebeu que é um ponto forte.

Ainda de acordo com Patrícia, outro aspecto dos benefícios do autoconhecimento é que isso também traz confiança ao indivíduo, pois ele sabe como reagir a diferentes situações. Conhecendo-se, acaba, também, proporcionando mais segurança. E essa segurança transparece nas relações profissionais e pessoais, pois o autoconhecimento aumenta a confiança e a consciência sobre seus próprios pontos fortes, possibilitando que se desenvolvam os pontos fracos. Com isso, o empreendedor consegue perceber as áreas nas quais precisará de cooperação para complementar sua jornada empreendedora, seja por

meio de um programa de desenvolvimento, seja trazendo pessoas que possam agregar ao time e ao negócio.

Para a *coach* Renata Maksoud, da Renata Maksoud Coaching, para você ser um bom empreendedor, de sucesso, conhecer-se é fundamental por duas razões:

- Primeiro porque é determinante para você escolher o segmento em que vai trabalhar. Se você empreender em algo de que não goste, a chance de dar errado é enorme; por isso, é importante conhecer-se para saber do que gosta;
- Depois, o autoconhecimento ajuda a identificar as potencialidades, ou seja, suas melhores qualidades, como pessoa e como profissional. Com isso, é possível saber como e onde empreender, e em que área atuar.

Então, complementa Renata, o autoconhecimento é a espinha dorsal do empreendedorismo, ou seja, é praticamente o primeiro passo para que um empreendedor vire, de fato, um empreendedor.

Porém, conhecer-se não é uma tarefa fácil. Muitas pessoas têm dificuldades ou bloqueios para reconhecer suas potencialidades ou fraquezas. É um exercício que deve ser feito de forma constante, inclusive buscando opiniões e *feedbacks* das pessoas do convívio. Se você tiver essa dificuldade, não deixe de procurar uma ajuda especializada, seja de um psicólogo ou de um *coach* certificado.

GLOSSÁRIO

- 🔍 **Feedback:** retorno ou devolutiva dada a uma pessoa sobre algo positivo ou a ser melhorado, sobre determinado assunto.
- 🔍 **Coach:** é um profissional que tem a função de estimular, apoiar e despertar, em seu cliente, o *Coachee*, seu potencial infinito para que ele conquiste tudo o que deseja.



7 Tenha um sonho!

“
Todo objetivo nasce de um sonho!
”

Cláudio Zanutim

(Palestrante internacional e autor de diversos livros)

É muito comum quando somos jovens e ouvimos uma frase como esta, geralmente pensarmos: “Que coisa boba! No máximo, a gente tem desejos, de consumo, de conquistas pessoais e temos que batalhar por isso...”

Leva um tempo para apreender e entender o significado por trás dessa frase. É preciso passar por algumas situações de vida, ler bastante, conhecer pessoas, buscar objetivos pessoais para entender o real sentido de se **ter um sonho**.

Faz parte do ser humano buscar motivações para a vida e para o trabalho. É muito comum escutar de jovens trabalhadores por aí: “mas a empresa não faz nada para nos motivar.” Mas, é nesse momento que precisamos de um choque de realidade.

Empresa nenhuma, chefe nenhum, pessoa nenhuma vai lhe dar motivação. A empresa, no máximo, vai fazer alguma atividade para estimular a sua motivação. Mas esta, meu jovem, tem que vir de dentro de você. É o indivíduo que se automotiva.

E o que é motivação? É aquilo que nos faz levantar da cama todos os dias, seguir em frente, batalhar. A sua motivação pode ser desencadeada por qualquer razão, como uma questão básica de sobrevivência, um aluguel para pagar, um filho para alimentar ou os boletos que não param de chegar.

A melhor ferramenta para a motivação é o sonho. Definir seus sonhos é definir seus objetivos e suas motivações. E sonhar não precisa ser algo muito difícil de ser alcançado, como a compra de um iate gigante. Você pode sonhar do tamanho de sua realidade: comprar uma casa, trocar de carro, passar umas férias em um hotel com a família etc.

Ter um sonho – e conviver com ele – vai te dar a razão pela qual você precisa ser forte e se manter motivado. Tenha contato visual com seus sonhos e fale alto o que você quer, pois o pensamento cria, e a verbalização, materializa.



Existe uma técnica chamada “quadro dos sonhos”. Faça o seu!

Coloque em um quadro, que pode ser uma cartolina, um mural, imagens e/ou frases de tudo aquilo que pretende alcançar na sua vida, sejam elas materiais, espirituais, físicas, familiares, pessoais ou profissionais. Faça desenhos, utilize recortes de revistas ou busque na internet imagens e palavras que lhe ajudem a representar esses sonhos. Deixe o quadro em lugar visível para que você possa ter contato frequente com ele.

Figura 1.4 Quadro dos sonhos



“ Primeiro acontece na mente; depois, na vida.

”

Lucas Battistoni

(Consultor de Liderança e um dos maiores empresários de marketing multinível do Brasil)

Todo empreendedor precisa ter um sonho! O sonho do empreendedor é que vai estimular sua criatividade e visão para as oportunidades de negócio. É este sonho que vai lhe dar persistência e resiliência para continuar e não desistir, mesmo enfrentando dificuldades.

Você só vai conseguir chegar aonde quer se tiver um sonho! Para conquistar esse sonho e seus objetivos, você também precisa contar com

**SAIBA
MAIS!**

Assista ao vídeo inspirador “Todo objetivo nasce de um sonho”, de Claudio Zanutim, no qual ele conta sua própria história de superação. Da origem de família simples, na periferia de São Paulo, até se tornar um renomado autor, palestrante e empreendedor. <http://bit.ly/tenhasonho>

Filme: *A Procura da Felicidade*.

2006, Gabriele Muccino. EUA. 117 minutos.

Conta a história de superação de Chris Gardner, um pai de família e vendedor de equipamentos médicos. Sem dinheiro, abandonado pela esposa, despejado e tendo que criar o filho de 5 anos sozinho, consegue vaga de estagiário em uma corretora de ações.

o apoio da família. Você não conquista metas sozinho. Tem muita gente envolvida no seu plano de metas e nos seus objetivos; por isso, é preciso ter planejamento.

Mantenha seus sonhos vivos! Não se esqueça de colocá-los no papel.

Por mais dificuldades que possam aparecer no seu caminho, não desista. E não deixe de sonhar!

8 Plano de carreira, vida e felicidade

Quando paramos para pensar na nossa vida, temos que entender o que queremos dela. A primeira coisa que precisamos fazer é criar um plano de carreira para direcionarmos nossos esforços, principalmente quando somos Jovens Aprendizes. Falar de carreira é pensar o que nós queremos para o futuro, onde queremos estar e como queremos que a nossa vida seja.

Antes de continuar a ler texto, assista a este vídeo:



Happiness - A história da busca incansável de um roedor pela felicidade e realização.
Disponível em: <https://youtu.be/e9dZQeIULdk>

E aqui vai um conselho: quando decidir qual caminho seguir, qual será seu rumo, comece a analisar quais são as suas competências. Busque seguir os seus sonhos e, acima de tudo, fazer algo que lhe traga felicidade.

Quando nos referimos a felicidade, estamos falando de um processo de realização pessoal, independentemente do tempo. Ou seja, quando direcionamos a nossa vida para fazer aquilo que nos faz felizes, automaticamente direcionamos nossos esforços para aquilo que fazemos melhor. Falar de felicidade é falar de bem-estar, de ter novos desafios, de se sentir útil e, acima de tudo, de fazer algo com amor... e tudo que a gente faz com felicidade vem acompanhado de um sorriso. Nessa hora, devemos refletir: quando montar o seu próprio negócio, você vai sorrir a cada dia, a cada manhã, a cada novo desafio que tiver?

O melhor vídeo motivacional de 2015/2016.
Disponível em:
<https://youtu.be/IAnzAWt5tCI>

Isso é um problema meu?

Muita gente se perde no caminho por falta de foco, de conhecimento sobre si mesmo e de pensamento estratégico diante das situações do mercado. Por isso, um plano de carreira bem elaborado e executado é um passo importante rumo ao sucesso e reconhecimento profissional.

Pense na história de seus pais, tios ou até mesmo avós. Se a aposentadoria veio no momento em que ocupavam um cargo de gerência ou direção, muito provavelmente eles iniciaram sua trajetória como aprendizes. Nesse contexto, o do plano de carreira empresarial, a promoção era tida como uma “recompensa” concedida pela empresa aos funcionários mais empenhados e leais. Hoje, o cenário é bem diferente.



Podemos constatar que um profissional de ponta desenha sua evolução profissional em diversas empresas. A conquista de níveis mais altos na hierarquia não é mais um prêmio, mas sim o fruto de uma conquista planejada.

Então, idealizar um plano de carreira é importante, pois ajudará a levá-lo do seu estado atual (como você está hoje, profissionalmente) ao estado desejado (como gostaria de estar dentro de um período determinado). Permite, também, que você tenha clareza de onde está, aonde quer chegar, quando isso deve acontecer e como fará essa trajetória. Somente com um plano claro e preciso você terá condições de identificar distorções, realinhar objetivos e corrigir rotas; estudar situações e aproveitar as oportunidades são só algumas das questões que vão definir o quão longe você vai chegar na realização do seu sonho.

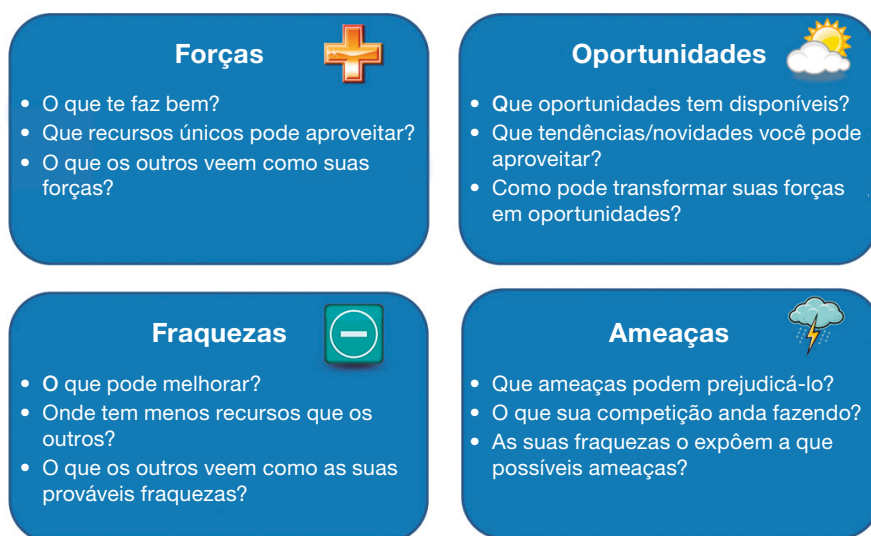
Qualquer pessoa que almeje ascender no organograma, dar uma guinada em sua carreira ou simplesmente se tornar mais feliz, alinhando-se com seus valores e com sua visão, pode fazer um plano de carreira e de vida: seja ela o Aprendiz, o universitário recém-formado, aquele profissional que deseja desenvolver-se na carreira atual, mudar de profissão, aquele que deseja se recolocar no mercado de trabalho ou aquele que deseja empreender.

Para fazer o seu plano de carreira e de vida e ser feliz com isso, há alguns passos importantes a serem seguidos:

- faça uma análise dos seus pontos fortes e fracos. Um bom jeito de fazer isso é por meio de uma análise SWOT pessoal. (veja na imagem 1.5 a seguir);
- determine quais são as competências que devem ser exploradas no seu dia a dia;
- verifique quais competências são necessárias para realizar o seu sonho;
- antecipe-se às necessidades futuras. Esteja sempre um passo à frente da concorrência;
- explore nichos de mercado nos quais o seu sonho pode ser mais bem aproveitado.



Figura 1.5 – SWOT pessoal



O plano de carreira e de vida pode (e deve!) ser projetado por você; afinal, o sucesso tem que ser, primeiramente, uma atitude sua. Siga em frente!
Veja nesta tabela um exemplo.

Tabela 1.3 Exemplo de plano de carreira e de vida

Avaliação Pessoal	Análise de Oportunidades	Seleção de Objetivos de Carreira	Seleção e Implementação de Planos	Avaliação de Resultados e Revisão do Plano, se Necessário
<ul style="list-style-type: none"> • Forças/fraquezas • Aptidões • Habilidades • Valores • Preferência de trabalho • Carreira 	<ul style="list-style-type: none"> • Condições econômicas • Mercado de trabalho • Escolhas ocupacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Longo prazo • Médio prazo • Curto prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de emprego • Ingresso inicial na carreira • Desenvolvimento pessoal contínuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar o progresso • Solicitar Feedback • Comparar resultados e objetivos

E então, qual é a carreira dos seus sonhos? Muita gente responde a essa pergunta levando em conta fatores como salário e *status*. Tudo bem. Isso não é nenhum pecado. Mas, guiar sua decisão simplesmente por isso não é suficiente e pode gerar sérios transtornos mais à frente. Você poderá acabar no rol dos infelizes endinheirados.

Decidir qual carreira seguir exige um olhar mais amplo. Você vai dedicar sua vida a conseguir essa meta. Saber o que aquilo vai acrescentar à sua



rotina, como você vai se sentir, se aquilo realmente vai te realizar pessoal e profissionalmente são alguns aspectos a serem considerados.

Persiga seus objetivos e batalhe por eles. No caminho, vão aparecer propostas tentadoras, de trabalhos que pagam bem, mas para executar algo que você odeia. Valerá a pena? Pense bem!



41





Quero abrir um negócio, e agora?



Sabe aquela ideia maravilhosa que pode se tornar um excelente negócio? Será que ela pode se transformar em uma boa oportunidade de negócio? Muitas pessoas acreditam que empreender é abrir uma empresa, o que não é verdade. Na realidade, empreender está relacionado a uma postura, como a de encarar os problemas como oportunidades.

Então, venha trilhar conosco o caminho do empreendedorismo para que sua ideia se transforme no seu próprio negócio.

Boa leitura!

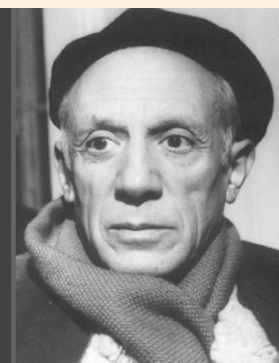
1 Ideia versus oportunidade

Quantas vezes você já teve a ideia de fazer algo? E quantas vezes você teve a oportunidade de tirar a ideia do papel? Muitos empreendedores confundem ideia com oportunidade. Aqui vale a máxima: toda oportunidade surge de uma ideia, mas nem toda ideia gera uma oportunidade.

Você sabe qual é a diferença entre ideia e oportunidade? Segundo o dicionário *Michaelis* (2019), ideia é o “objeto imediato do pensamento, conceito ou noção que temos sobre algo, que pode ser concreto ou abstrato; plano a ser realizado; criação ou descoberta de algo concreto ou abstrato; meio empregado para solucionar problemas”. Já uma oportunidade de negócio

A inspiração
está aí, mas você
também tem que
trabalhar duro

Pablo Picasso



acontece quando a oferta de uma ideia se encontra com a necessidade de alguém disposto a pagar por ela.

Quanto mais imperfeito ou inconsistente um mercado, mais abundantes são as oportunidades. Assim, para ser percebida pelo empreendedor e pelo cliente, a oportunidade deve ter algumas características, segundo Jefferson Reis Bueno (2017):

- Ser atraente e durável;
- Ter uma hora certa para decolar e alcançar o sucesso;
- Estar ancorado em um produto ou serviço que crie ou agregue valor para o seu comprador.

Ter uma ideia, boa ou ruim, não faz de ninguém empreendedor. Já aproveitar uma boa oportunidade, está na sua premissa básica. Ou seja, o empreendedor que conseguir combinar uma ideia, identificada com a coerência do negócio em relação a essa oportunidade, iniciará a atividade com muito mais consciência e com menos riscos do que teria se fosse diretamente para a prática.

COMO VOCÊ PODE TER BOAS IDEIAS?

Para realizar o sonho de ser empreendedor, tudo começa com uma boa ideia. E ela avança ao serem identificadas oportunidades reais. Mas, como o empreendedor pode ter boas ideias?

Segundo Bueno (2017), várias são as fontes de ideias. E você pode usar e abusar delas, sempre que precisar.

- Leia bastante sobre os temas de que mais gosta e busque ler sobre temas emergentes;
- Faça cursos dos mais diversos segmentos (Dica: existem inúmeros cursos on-line gratuitos que ajudam a trazer ideias);
- Preste atenção ao que está acontecendo nos mercados nacionais e internacionais, não descarte nenhuma ideia e use sempre o filtro do público;

**SAIBA
MAIS!**

Assista ao vídeo De onde vêm boas ideias, de Steven Johnson. Disponível em: <https://youtu.be/uTRf4wqCLuE>. Acesso em: 28.jun.2019.

Este vídeo demonstra que queremos ser mais criativos, queremos ter ideias melhores, queremos que as nossas organizações sejam mais inovadoras, porém, se nos depararmos, por acaso, com alguma informação nova e incrível, podemos usá-la para desenvolver ou melhorar as nossas próprias ideias. É essa a verdadeira lição sobre de onde vêm as boas ideias: o acaso favorece a mente conectada.

- Frequente feiras e exposições;
- Converse com profissionais de sucesso e com seus professores e instrutores;
- Olhe ao seu redor! Aproveite para usar sua experiência como consumidor para aperfeiçoar uma ideia;
- Analise os negócios existentes e tente criar algum tipo de valor que ainda não existe;
- Esteja atento às mudanças de mercado, principalmente em períodos de instabilidade econômica.

Se o seu perfil é mais conservador, se você se acha tímido e acha arriscado demais investir em uma ideia totalmente original, você pode optar por franquias que já existem no mercado. De um modo geral, elas têm um caminho de sucesso consolidado.

ATENÇÃO

A ideia não é a parte mais importante de um plano de negócios. A ideia, logicamente, precisa ser boa. O mais importante é que você encontre a forma correta de executá-la. Defina quem são seus clientes e como os conquistará e planeje o crescimento do negócio, de acordo com o seu propósito.





COMO VOCÊ PODE AVALIAR QUAL A MELHOR OPORTUNIDADE?

Não podemos nos esquecer de que as oportunidades são resultado de uma avaliação estratégica do empreendedor. As oportunidades apontam para o futuro e devem ser transformadas em projetos para que as ideias saiam do papel.

Ainda que como empreendedor você tenha consciência das ideias, para reconhecer e agarrar oportunidades, procure usar técnicas de avaliação de mercado, desenvolver *checklists* e explorar outros métodos com os quais seja possível identificar ideias e avaliar quais poderão ser exploradas como oportunidade.

Dentre os vários critérios existentes para avaliar oportunidades, o empreendedor deve priorizar os critérios financeiros, comerciais e produtivos, que darão uma visão geral sobre a viabilidade ou não de uma oportunidade.

- **Critério comercial:** diz respeito ao potencial de consumo para quem, onde e como vender. Para isso, devemos realizar uma pesquisa de mercado para mensurar essa oportunidade, além de verificar a forma de comercialização e como ela influencia o resultado.
- **Critério operacional:** diz respeito ao modo pelo qual as atividades serão desempenhadas. A operação vai refletir o modelo de como o negócio é executado, a tecnologia a ser aplicada, o perfil e experiência dos profissionais que deverão formar o time.
- **Critério financeiro:** diz respeito ao modo como o empreendedor vai ganhar dinheiro. Avaliar oportunidades por meio da ótica financeira é fundamental para atender às expectativas dos investidores e acionistas.



A melhor oportunidade de negócio nem sempre está associada a atender ao maior número de pessoas. Há diversas oportunidades de se oferecer um produto muito diferenciado para um nicho bem específico de mercado.



**ATENÇÃO**

Por mais que o empreendedor encontre a melhor oportunidade de negócio, se isso não estiver fortemente associado a suas paixões, motivações, convicções, capacidade de realização e, principalmente, ao seu propósito de vida, a oportunidade tende a não ser a mais oportuna para o seu perfil empreendedor.

2 Ambiente e influências

Para agregar valor à oportunidade, o empreendedor deve estar atento ao ambiente no qual a empresa está situada e também às influências que podem impactar o negócio.

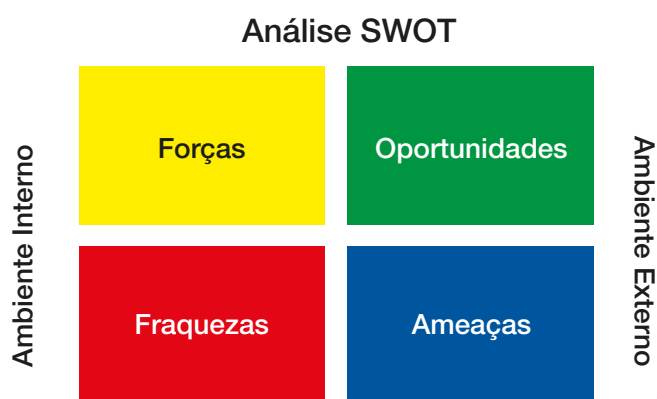
Diante disso, precisamos entender que ambiente não é apenas o meio ambiente, mas também o lugar no qual a empresa estará localizada. Ele também abrange todos os *stakeholders* que farão parceria ou concorrência com o empreendedor.

O mundo dos negócios é altamente dinâmico, ele muda rapidamente e com grande intensidade, influenciando os negócios e impactando nos cenários econômico-financeiros.

Assim, o empreendedor, cada vez mais, precisa estar atento a essas mudanças, sejam elas no comportamento dos consumidores, econômicas, governamentais ou até mesmo concorrenciais. O empreendedor deve ficar atento e precisa analisar detalhadamente seu posicionamento diante do cenário econômico em que a empresa está inserida, prever fatores negativos que as influenciam e preveni-las. Ao mesmo tempo, precisa valorizar seus pontos fortes e criar estratégias para que a empresa tenha sucesso em um ambiente cada vez mais mutante.

Para realizar essa análise, cabe ao empreendedor realizar a famosa análise SWOT, da mesma forma como vimos no Capítulo 1. Ela incentiva o empreendedor a entender sua empresa sob diversas perspectivas de forma simples, objetiva e propositiva. Ou seja, o empreendedor analisa os pontos fortes e fracos da empresa (ambiente interno) e as oportunidades e ameaças que possui (ambiente externo).

Figura 2.1 Análise SWOT



Fonte: Nakagawa (2019)

Uma vez feita essa análise, o empreendedor pode organizar um plano de ação para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso da empresa.

Além disso, o empreendedor pode se utilizar de outra famosa técnica de análise do ambiente: a análise das cinco forças de Porter. Diferentemente da análise SWOT, que verifica o ambiente interno e externo, nessa técnica avaliamos e analisamos o ambiente externo no qual a organização estará inserida. O objetivo é medir a competitividade do mercado e apontar se o negócio estará ou não integrado a ele.

Ao analisarmos o mercado, verificamos se a empresa é (ou será) competitiva. Para isso, fazemos algumas perguntas:

- o mercado em que sua empresa está inserida é lucrativo?
- vale a pena investir?
- se sim, como ser melhor que a concorrência?

Figura 2.2 – As 5 forças de Porter



Fonte: Porter (1986)



Vejamos, a seguir, cada item detalhadamente:

- **Rivalidade entre concorrentes:** identifique quem são os seus concorrentes diretos. Porém, lembre-se de que o cliente comparará sua empresa por meio de produtos e serviços que não necessariamente sejam oferecidos pelos concorrentes diretos. Segundo o site Endeavor (2019), ajuda muito se você fizer algumas perguntas para entender melhor a questão da rivalidade:
 - Como se destacar de seus concorrentes diretos?
 - Como os concorrentes estão agrupados (se houver grandes grupos, haverá mais força de negociação com fornecedores)?
 - As marcas concorrentes já se consolidaram? São admiradas?
 - Quais as vantagens competitivas dos concorrentes? Custos menores? Margens maiores? Localização?
- **Produtos substitutos:** faça uma lista com todos os produtos que possam oferecer um benefício igual ou semelhante ao seu. Atente-se para o fato de que, por mais original que seja a sua oferta, ela deve resolver um problema já existente, e pode ser que alguma outra empresa já ocupe esse espaço.
- **Poder de barganha dos fornecedores:** construa relações de parceria com seus fornecedores. Pense e reflita bastante para conseguir não apenas ótimos fornecedores, mas também grandes parceiros para não depender de somente um ou outro.
- **Ameaça de novos entrantes:** patentes, marcas registradas e contratos de exclusividade são algumas das formas por meio das quais você pode dificultar a entrada de novos concorrentes. É importante que, desde o início dos negócios, se desenvolva o hábito de criar barreiras de entrada.
- **Poder de barganha dos clientes:** é importante que você busque formas de não depender de poucos consumidores.

Quando analisamos todos os fatores que influenciam o negócio, não podemos nos esquecer do mercado e da concorrência; afinal, quanto mais você conhecer o mercado, mais será influenciado por ele

- Procure setores em crescimento;
- Explore novos conhecimentos;
- Estude a concorrência;
- Leia constantemente.



Pelo fato de vivermos em um mundo no qual os gostos e o estilo de vida mudam constantemente, o empreendedor deve estar ciente de que reagir de forma precisa e rápida a essas transformações aumentará consideravelmente as chances de sucesso do negócio. Para isso, é preciso estar antenado com as informações do mercado.

- Monitore mudanças demográficas;
- Observe as pessoas;
- Navegue pela internet.



Análise de cenários é um processo que as empresas dos mais diversos ramos e tamanhos utilizam como parte da sua definição de planejamento estratégico. Assim, quanto maiores as forças analisadas, maiores as chances de o mercado ser lucrativo.

O sucesso do empreendimento também está relacionado à capacidade de detectar tendências, sejam elas duradouras ou modismos passageiros. Para isso, o empreendedor deve observar os meios disponíveis para analisar os temas recorrentes e os comportamentos emergentes.

O empreendedor pode procurar tendências e influências por meio de:

- associações comerciais e setoriais;
- vendedores e fornecedores;
- agências governamentais;



- professores e consultores de negócios;
- outros empreendedores;
- rede pessoal.

Para ter um negócio de sucesso, não basta apenas ter uma ideia genial; o empreendedor precisa estar sempre de olho em seu entorno, sondando o que os outros fazem de diferente e inovador. Assim, o empreendedor pode aprender a estar sempre um passo à frente da concorrência.

3 Economia de mercado

No Brasil, vivemos em uma economia baseada no livre mercado, predominante na economia global contemporânea. Por essa razão, o empreendedor precisa entender como esse “sistema” pode influenciar positivamente o negócio que está montando.

A economia de mercado surgiu nos Estados Unidos e começou a ser usada para designar modelos econômicos baseados no livre mercado e na propriedade privada. Ou seja, segundo Guesnerie (2016), economia de mercado é um sistema econômico, tipicamente capitalista, em que empresas, bancos, prestadoras de serviços e demais agentes econômicos atuam com pouca interferência do governo.

Em uma economia de mercado, o objetivo que move o empreendedor é o lucro. A concorrência das empresas surge como uma consequência desse desejo. No modelo econômico baseado na economia de mercado, existe uma liberdade para a definição dos preços dos serviços e das mercadorias; além disso, a oferta e a demanda estabelecem quanto e o que produzir.

A economia de mercado busca algo essencial para a sociedade atual: a eficiência. A escassez de bens exige que a eficiência deva ser buscada, sempre que possível, pelo empreendedor, a fim de atender aos desejos do consumidor sem se esquecer do seu propósito e de construir uma sociedade mais justa.



4 Lei da oferta e procura

Depois de entender melhor em qual mercado estamos atuando, é hora de pensarmos nos conceitos básicos da economia e nas leis de mercado e como isso vai impactar na criação da empresa na qual estamos empreendendo.

Se entendemos que a economia tem foco no bem-estar dos indivíduos (SMITH, 1996), caberá ao empreendedor aplicar isso ao adequar a compra de seus produtos de acordo com a procura desejada pelos consumidores. Assim, entra em cena a lei da oferta e procura.

Você sabe o que é oferta e o que é procura?

Oferta é tudo aquilo que produzimos e que é oferecido/disponibilizado pela empresa ao consumidor final (seja ele empresa produtora ou consumidor). Já procura é o processo de compra do produto ofertado/produzido pela empresa, feito pelo consumidor final, geralmente incentivado por uma oportunidade ou desejado por uma necessidade.

A lei da oferta e procura visa estabilizar a oferta e a procura de um bem e/ou serviço. Assim, a impossibilidade de atender totalmente a um determinado público interessado em algum produto favorece a elevação do preço; ao mesmo tempo, se há abundância de opções e baixo interesse do público, os preços tendem a diminuir.



Para entender melhor sobre oferta e procura, assista

ao vídeo: <https://youtu.be/elbLDMCI3tA>

Nesse vídeo lúdico, o aluno é apresentado ao conceito de oferta e procura de forma simples, por meio de exemplos do seu cotidiano.

Com base em tudo o que vimos, precisamos chegar a um equilíbrio entre o que produzimos *versus* aquilo que os consumidores compram. E aí está um grande segredo para o empreendedor: saber a quantidade





certa do que produzir/comprar para atender, na quantidade e no tempo certo, aquilo que o consumidor deseja.

Vale a pena lembrar que quando fazemos uma ação mercadológica, há uma tendência de aumentar a procura. Ao mesmo tempo, quando nossos produtos não acompanham as tendências de mercado, eles geralmente têm baixa procura.

Ao gerir a empresa, o empreendedor também deve ter em mente a lei da oferta e procura para controlar seu dinheiro. Ou seja, não podemos gastar mais do que recebemos. Isso causará um desequilíbrio do seu mercado interno, fazendo com que haja um desperdício de tempo e esforço para fazer com que o equilíbrio se torne uma normalidade.

Dessa forma, sabemos que uma empresa deve produzir, e que as pessoas têm interesse em comprar produtos fabricados por essas empresas. Segundo Rossetti (2016), cabe ao empreendedor responder às seguintes perguntas:

- o que produzir?
- quanto produzir?
- como produzir?
- para quem produzir?

Já o consumidor deve questionar:

- quanto custa?
- existe algum concorrente para esse produto?
- é realmente necessário comprar tal produto?

A lei da oferta e procura é de extrema importância para um funcionamento saudável de uma empresa, e o excesso de intervenções neste princípio, no longo prazo, mais prejudica do que ajuda essa dinâmica.

5 Economia linear e economia circular

Quando pensamos na melhor forma de se produzir, é normal que o nosso pensamento mais automático esteja relacionado ao processo de extrair-produzir-descartar. Mas, será que, nos tempos atuais, esse é o modelo mais adequado de produção?



**SAIBA
MAIS!**

Assista ao vídeo que conta a história das coisas.

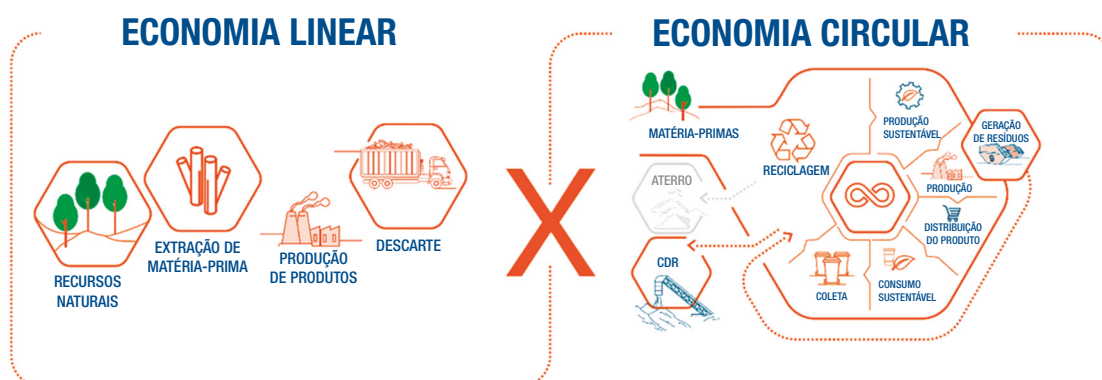
Acesse: <https://youtu.be/7qFiGMSnNjw>

Acesso em: 29.jun.2019.

A História das Coisas é um documentário direto, passo a passo, baseado nos subterrâneos de nossos padrões de consumo. Da extração e produção, até a venda, consumo e descarte, todos os produtos em nossa vida afetam comunidades em diversos países, a maior parte delas longe de nossos olhos. *A História das Coisas* revela as conexões entre diversos problemas ambientais e sociais e é um alerta pela urgência em criarmos um mundo mais sustentável e justo.

A economia linear está baseada na extração de recursos naturais (que são finitos), cujos produtos obtidos a partir desses recursos são utilizados até serem descartados como resíduos. Nessa forma de economia, o crescimento econômico depende do consumo de recursos finitos, que se dá pela maior quantidade de extração e produção, o que traz o risco iminente de esgotamento de matérias-primas. Dessa forma, pelo fato de a incerteza sobre a disponibilidade de recursos para a manutenção do sistema ser cada vez mais crescente, é necessário promovermos a transição da nossa economia linear insustentável em que vivemos, o que faz com que entre em cena a economia circular, em que somos capazes de recuperar e devolver à cadeia os materiais recicláveis e a energia daquilo que consideramos, na economia linear, como “lixo”.

Figura 2.3 Modelo de economia linear versus modelo de economia circular



Fonte: <https://www.gruposalmeron.com.br/o-que-e-economia-circular/>

Na economia circular, ao determinar a possibilidade de criação de produtos de múltiplos ciclos de uso, reduz-se a dependência em recursos, ao mesmo tempo em que se elimina o desperdício, e o destino final de um material deixa de ser uma questão de gerenciamento de resíduos, passando a ser parte do processo de *design* de produtos e sistemas.

E o que é economia circular? Trata-se de um modelo de economia industrial intencionalmente “restaurador” (EMF, 2012), que “se afasta do modelo atual da economia linear (fabricar – usar – dispor) em direção a um caminho no qual os produtos e os materiais que o compõem são valorados de forma diferenciada, criando uma economia mais robusta”. (HOUSE OF COMMONS, 2014, p. 5).

A transição para uma economia circular não se limita a ajustes visando reduzir os impactos negativos da economia linear; ela repensa as práticas econômicas, indo além daqueles famosos três “Rs” – reduzir, reutilizar e reciclar –, pois ela une o modelo sustentável ao ritmo tecnológico e

SAIBA MAIS!



Para entender melhor como a economia circular repensa o progresso de uma nação, assista a este vídeo: <https://youtu.be/OWxy4PXq2pY>

Acesso em: 28.jun.2019.

Esta animação apresenta, de forma concisa e original, os princípios básicos da Economia Circular.

comercial do mundo atual, ou seja, é uma ideia mobilizadora, que sinaliza a possibilidade de interações benéficas entre os seres humanos e o planeta, em uma visão positiva de futuro.

Por incluir, também, a criação de sistemas de reparo, reuso e remanufatura, a economia circular busca preservar e aumentar o capital natural, além de otimizar a produção de recursos, de forma a fomentar a eficácia do sistema produtivo. Assim, o crescimento econômico se dissocia do consumo crescente de novos recursos, possibilitando seu aproveitamento inteligente.

Caso

A TerraCycle foi fundada em 2001 pelo húngaro, nacionalizado canadense, Tom Szaky, quando era apenas um estudante da Universidade de Princeton na missão de Eliminar a Ideia de Lixo®.

Leia a seguir o texto extraído do *site* da empresa:

A TerraCycle não se compara a nenhuma outra empresa de resíduos do mundo. Cada um de nossos escritórios globais é feito de lixo reutilizado. Nossas paredes são cobertas por artes feitas por artistas locais, nós prosperamos em uma empresa de transparência e repleta de inovações, além de ter uma equipe apaixonada e dedicada, funcionários que se preocupam verdadeiramente com o meio ambiente.

Presente em 21 países, a TerraCycle é líder global em soluções para resíduos de difícil reciclabilidade. A empresa tem a sustentabilidade no DNA de seu modelo de negócios ao buscar alto impacto ambiental e social por meio de programas de coleta e reciclagem que mobilizam mais de 80 milhões de consumidores em todo o mundo.

A TerraCycle oferece uma série de programas de reciclagem financiados por marcas, empresas e varejistas ao redor do mundo. A participação é gratuita!

Fonte: https://www.terracycle.com/pt-BR/about-terracycle?utm_campaign=admittance&utm_medium=menu&utm_source=www.terracycle.com



6 Economia criativa

Você já ouviu falar de *crowdfunding* ou já participou de alguma vaquinha virtual para ajudar aquele seu artista favorito?

Nos últimos anos, vimos surgir diversos serviços, plataformas e produtos que unem criatividade a lucratividade. Esses dois conceitos, tão diferentes, na verdade, se complementam e abrem um leque de possibilidades para gerar novos e lucrativos negócios. Aqui entra em cena a economia criativa.

Segundo o Sebrae (2019), “economia criativa é o conjunto de negócios baseados no capital intelectual e cultural e na criatividade que gera valor econômico”, estabelecendo uma relação direta entre tecnologia, inovação, cultura, criatividade e sustentabilidade.

A economia criativa ganhou seguidores pelo mundo e até recebeu o reconhecimento da ONU (Organização das Nações Unidas) por ser considerada uma força poderosa de transformação, além de se tornar uma das áreas mais rentáveis nos países, uma vez que a economia criativa abrange os ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam criatividade, cultura e capital intelectual como insumos primários.

Assim, foi desenvolvido, pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), um modelo que classifica as indústrias criativas em quatro eixos: artes, patrimônio, criações funcionais e mídia, conforme ilustrado a seguir.

Dessa maneira, qualquer empresa que tenha a sua origem em uma dessas áreas, que atua de forma individual ou coletiva e que gera renda e empregos na sociedade faz parte da economia criativa.

SAIBA
MAIS!

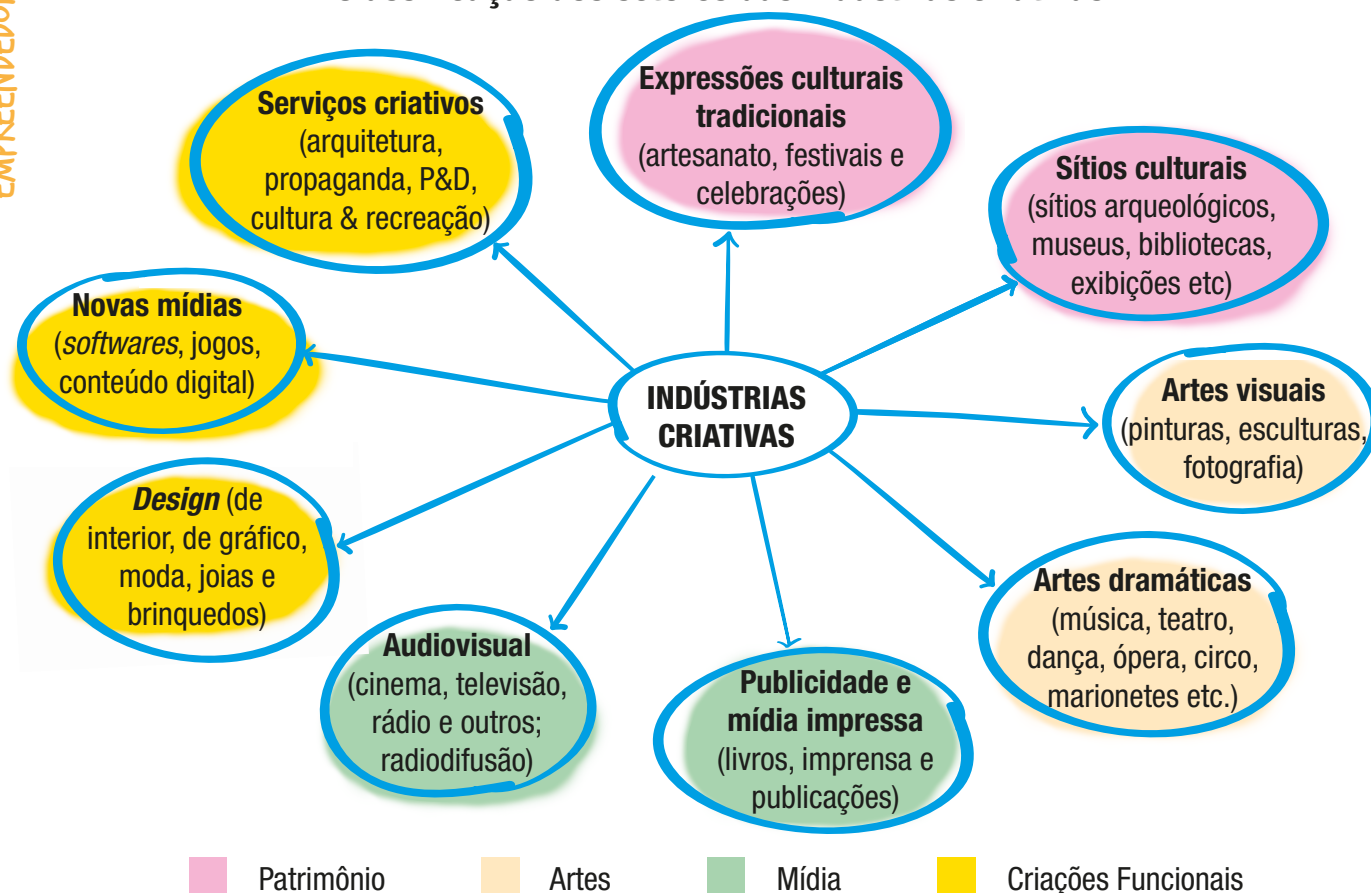


Crowdfunding é um sistema que possibilita arrecadar dinheiro de um número grande de pessoas, por meio da internet, para concretizar um determinado projeto. Funciona como uma “vaquinha”, em que cada indivíduo fornece uma quantia pequena do total ambicionado. (ORDANINI, 2009).



Figura 2.4 Classificação dos setores das indústrias criativas

Classificação dos setores das indústrias criativas



Fonte: Unctad, 2010. Traduzido.

É importante ressaltar, ainda, que a transformação digital permitiu conectar pessoas com pensamentos diferentes e foi fundamental para impulsionar a economia criativa. Segundo o Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil (FIRJAN; SENAI, 2019), no país, a indústria criativa, em 2017, contou com 837,2 mil profissionais e gerou mais de R\$ 171,5 bilhões.

O contexto mundial é de profundas transformações, que colocam cada vez mais em foco o consumidor e suas experiências. Isso faz com que, por meio da economia criativa, exista a possibilidade de inovar em todas as áreas. Portanto, é possível:

- angariar clientes: por meio do entendimento das necessidades dos consumidores, buscando saber onde eles estão, o que eles pensam e o que buscam;



Caso

Vote na Web

Desenvolvido pela Webcitizen, o Vote na Web tem como objetivo discutir propostas de lei que estão em tramitação no Congresso Nacional de maneira mais simples e acessível para os cidadãos. Com isso, o *site* acaba conectando a população com os parlamentares, que podem saber a opinião das pessoas em relação à proposta e alterar ou desistir da ideia sugerida. Promover o debate e ajudar a mudar a sociedade fazem parte da base da economia criativa.

ProjectHub

Talvez seja o exemplo mais famoso da economia criativa brasileira. A ProjectHub é uma rede social voltada para empreendedores, investidores e marcas conectarem seus negócios de maneira colaborativa.

Não existe nenhum empecilho em relação à área do projeto, pois o propósito é fazer com que o empreendedor criativo, que busca transformar a vida das pessoas, encontre alternativas e pessoas interessadas em apoiar sua ideia.

Fonte: <https://inteligencia.rockcontent.com/economia-criativa/> Acesso em: 30.jun.2019

- atribuir valor: por meio da análise de como agradar o cliente, verificando o que a sua empresa irá propor, qual o benefício que ela gerará na sociedade e como isso será percebido.

O panorama aqui apresentado indica a força da economia criativa, no Brasil e no mundo, e sugere ao empreendedor uma importante dinâmica de crescimento. O empreendedor, ao seguir a linha da economia criativa, atende a algumas exigências do mercado atual, podendo atender ao perfil da empresa, ao seu objetivo e ao público que se deseja atingir.

7 Tipos de empresa

Depois de passar por todas as fases de planejamento, o empreendedor, ainda antes de iniciar o seu negócio, deve tomar uma decisão importante: escolher qual tipo de empresa irá abrir. Dentre os tipos previstos na

legislação brasileira, é preciso analisar e estudar qual o tipo adequado ao negócio que se pretende montar.

Existem algumas siglas, entre elas MEI, EI, EIRELI, Ltda. e S/A, que ajudam a simplificar o entendimento geral, mas você sabe o que cada uma delas quer dizer?

Para o empreendedor que deseja iniciar suas atividades individualmente, sem um sócio ou a ajuda de algum familiar, dois tipos jurídicos de caráter individual são os indicados: Empresário Individual e a EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada).

- **Empresário Individual (MEI):** Empresário Individual é a pessoa física que exerce a atividade, em nome próprio, e que pode exercer atividade industrial, comercial ou prestação de serviços, exceto serviços de profissão intelectual, com receita bruta anual de até R\$ 60.000,00, e, a partir de 2018, R\$ 81.000,00, optante pelo Simples Nacional e SIMEI. Segundo o SEBRAE, sua responsabilidade é ilimitada (responde, com seus bens pessoais, pelas obrigações assumidas com a atividade empresarial).
- **Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI):** é um tipo societário no qual a atuação é individual, ou seja, sem sócios. Porém, ao contrário do Empreendedor Individual, via de regra, não há a confusão entre as obrigações contraídas na esfera pessoal com as obrigações empresariais. Na EIRELI, o empreendedor responde somente sobre o valor do capital social da Empresa. EIRELI



SAIBA
MAIS!



O registro do MEI é gratuito e pode ser efetuado pela internet pelo site www.portaldoempreendedor.gov.br, no qual é possível verificar as atividades permitidas e obter mais informações. Vale lembrar que, no caso de início de atividades no próprio ano-calendário, o limite de receita bruta acima mencionado será proporcional ao número de meses de atividade.

**SAIBA
MAIS!**



Conheça, a seguir, os órgãos de registro empresarial brasileiros:

- **JUCESP – NIRE (Número de Identificação do Registro de Empresas) ou Cartório de Registro das Pessoas Jurídicas.**
- **Receita Federal – CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica.**
- **Secretaria da Fazenda – IE – Inscrição Estadual.**
- **Prefeitura – CCM ou IM – Cadastro de Contribuinte Mobiliário ou Inscrição Municipal.**
- **INSS – Instituto Nacional do Seguro Social.**

é um tipo jurídico que se assemelha muito mais às sociedades do que ao empreendedor individual. É possível o EIRELI se enquadrar como Microempresa e Empresa de Pequeno Porte e solicitar o enquadramento no Simples Nacional.

Em razão das dificuldades apresentadas, não é à toa que a grande maioria dos empreendedores e empresários brasileiros escolhe constituir suas empresas como sociedades empresariais, que são as seguintes:

- **Sociedade Limitada (Ltda.):** é a espécie de sociedade empresarial mais adotada no Brasil. A Sociedade Limitada é a empresa formada por dois ou mais sócios que atuam de forma limitada ao Capital Social da empresa. Por ser mais simples e pela proteção ao patrimônio pessoal dos sócios, a LTDA. é representada pelo seu administrador, que deve ser nomeado no Contrato Social, sendo este o instrumento utilizado pelos sócios para ajustarem seus interesses recíprocos.
- **Sociedade Anônima (S/A):** em uma Sociedade Anônima, a empresa é dividida em ações, ao invés de cotas, e o documento que a estabelece é um Estatuto. Na S/A, a representação legal cabe ao Diretor, eleito pela Assembleia Geral ou pelo Conselho de Administração, se existir. A S/A, por ser um tipo jurídico que possui regras de estrutura e governança corporativa mais complexas, acaba sendo utilizada para a

exploração de atividades de maior importância. Esse tipo societário é muito escolhido quando se quer facilitar a troca dos sócios de forma mais ágil, como em *startups*, quando conseguem investimento de Capital de Risco.

8 Regimes de tributação

Entre os empreendedores de pequenas, médias e grandes empresas, existe uma máxima a respeito da carga tributária no Brasil: ela é alta e pode significar o comprometimento da lucratividade do negócio, ou até mesmo acabar com ele. Assim, fazer um planejamento tributário é uma ação que não pode ser ignorada.

Ao montar uma empresa, o empreendedor precisa estar atento ao respectivo enquadramento do negócio quanto à tributação, ou seja, o regime tributário que deverá seguir.

Para você entender melhor, regime tributário é o conjunto de leis que regulamenta a forma de tributação da empresa. Trata-se do sistema de cobrança de impostos da empresa que você está criando. Esse regime varia de acordo com sua arrecadação anual.

Você sabe quais são os regimes tributários existentes no país? É importante conhecê-los para evitar transtornos para o seu negócio. Para fins tributários, a apuração dos impostos, no Brasil, pode ser feita de três formas:

- Lucro Real;
- Lucro Presumido;
- Simples Nacional (opção exclusiva para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte).



O contador da empresa deve estar sempre atualizado com relação às ideias de investimentos do empreendedor, pois só a partir dessa comunicação é que se pode chegar à melhor escolha.

8.1 LUCRO REAL

O Lucro Real é um regime tributário indicado para empresas que têm características dinâmicas, como baixas margens de lucro ou prejuízo. A tributação é calculada sobre o lucro líquido do período de apuração, considerando tanto descontos como valores adicionais. Segundo a Fecomercio (2019), é obrigatório para empresas com renda superior a R\$ 78 milhões no ano, porém qualquer empresa pode optar por ele.

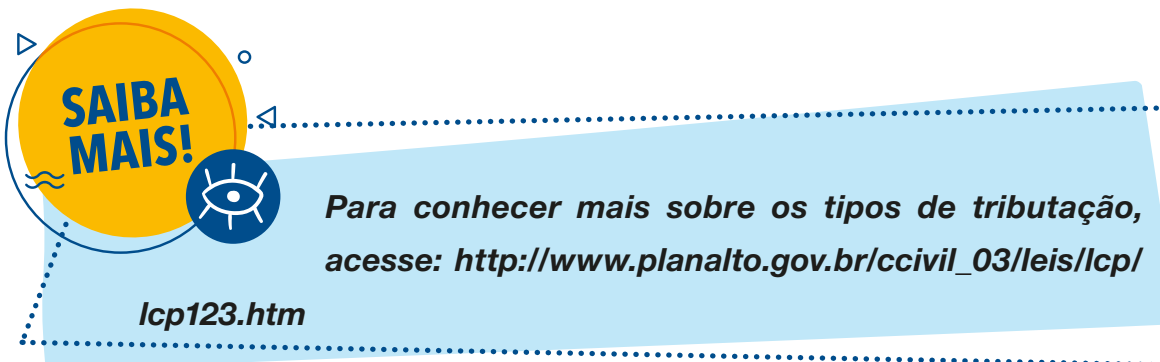
Atente-se que, no Lucro Real, a empresa é obrigada a apresentar à Receita Federal registros do sistema financeiro e contábil.

8.2 LUCRO PRESUMIDO

O Lucro Presumido é a forma de tributação simplificada do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro (CSLL), que incidem sobre o lucro estimado, de acordo com a atividade, e o valor dos impostos a serem recolhidos é calculado com base no lucro médio das organizações. É permitido para empresas com renda inferior a R\$ 78 milhões ao ano. O Lucro Presumido é interessante, principalmente, para empresas que conseguem obter lucro superior ao da média nacional, ou seja, aquele que é presumido pelo governo.

8.3 SIMPLES NACIONAL

Segundo a Receita Federal (2019), o Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.



SAIBA MAIS!

Para conhecer mais sobre os tipos de tributação, acesse: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm

Para o ingresso no Simples Nacional, o empreendedor deve atender às seguintes condições:

- enquadrar-se na definição de microempresa ou de empresa de pequeno porte, com faturamento anual de R\$ 4.800.000,00;
- atender aos requisitos previstos na legislação;
- formalizar a opção pelo Simples Nacional.

Suas características principais, segundo a Receita Federal, são:

- é facultativo;
- é irrevogável para todo o ano-calendário;
- abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP);
- faz recolhimento dos tributos abrangidos mediante documento único de arrecadação – DAS.

Tabela 2.1 Tabela das Alíquotas do Simples (vigência 2018)

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio			
Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,00%	–
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,30%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	9,50%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,70%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,30%	87.300,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19,00%	378.000,00

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Indústria

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,50%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,80%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	10,00%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	11,20%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,70%	85.500,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	30,00%	720.000,00

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas de locação de bens imóveis e de prestação de serviços não relacionados no § 5º C do art. 18 desta Lei Complementar

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	6,00%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	11,20%	9.360,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	13,50%	17.640,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	16,00%	35.640,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	21,00%	125.640,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	33,00%	648.000,00

Analise as características principais do seu negócio e avalie as alternativas previstas em lei, sabendo que tal decisão pode ser modificada no ano seguinte. Ao conhecer os regimes tributários do Brasil, torna-se muito mais tranquilo decidir por um deles.



Para você calcular qual o melhor imposto a pagar, entre neste site: <http://www.fgv.br/fgvtec/sebrae/simulador/index.aspx>





Dando forma ao negócio



Por mais que você tenha uma boa ideia e uma boa oportunidade de negócios, se não tiver um bom planejamento, o empreendimento não sairá do papel. Para que isso ocorra, além de definir o propósito organizacional, o empreendedor deve investir em um plano de negócios.

O *Fado da falência*, do grupo Língua de Trapo, é uma lição bem -humorada sobre negócios:

(...) Fugindo lá de Moçambique
Saí da guerra de fininho.
Montei depressa uma cantina.
Especialista no tremoço.
Abria a sete da matina
Fechava na hora do almoço.

Foi um fracasso financeiro.
Arruinou-se o capital.
Confiscaram o meu dinheiro
Não pude ir pra Portugal. (...)



**SAIBA
MAIS!**

Escute a música completa em: <http://bit.ly/fadodafalencia>

Sabe aquela situação em que você quer fazer alguma coisa, mas não sabe exatamente como começar? Muitas vezes, temos uma ideia para realizar algo diferente, que pode ser desde uma viagem incrível, praticar algum novo esporte, cozinhar uma nova receita ou aprender algo diferente, como tocar um instrumento musical, mas ficamos meio perdidos, sem saber exatamente como fazê-lo.

No empreendedorismo é a mesma coisa: visualizamos uma oportunidade de negócio, temos uma ideia de algo com que possamos ganhar dinheiro, ou queremos ser “donos” do nosso tempo. Só que muitas vezes não conseguimos seguir em frente, pois nos sentimos meio perdidos e não sabemos como fazer, por onde começar.

Para qualquer um desses exemplos, existe um fator primordial para fazer acontecer e que, geralmente, quem quer realizar algo tem: **vontade**. No entanto, ter vontade não é suficiente. Vontade sem ação não nos leva a lugar algum, não nos proporciona **conquistas**.

Para prepararmos um prato, precisamos seguir uma receita. Para praticarmos um novo instrumento musical ou esporte, também precisamos seguir alguns métodos. Para empreendermos, é a mesma coisa: precisamos de disciplina, persistência, organização e algum método.

Você já tem a ideia e a vontade de empreender. Neste capítulo, vamos lhe ajudar com algumas dicas para organizar e dar forma ao seu negócio, para que você consiga seguir em frente e fazer acontecer.

1 Diferentes modelos de negócios

Todo novo empreendedor surge, basicamente, de uma ideia aliada a uma vontade. Não importa se essa ideia foi uma oportunidade observada, uma necessidade que precisa ser atendida ou uma inovação pura para criar algo novo. Quando ela aparece e se junta a essa vontade, significa que é hora de começar a se organizar e a colocar a “mão na massa” para dar forma ao negócio.

A primeira tarefa é entender e definir o tipo de negócio em que você atuará. Para isso, precisamos ter em mente um **modelo de negócio**, que nada mais é do que a forma como a empresa cria, entrega e captura



valor. Ou seja, como se transformam time, produto e gestão em receita, lucro e retorno aos acionistas. (SEBRAE, 2019).

Ao responder como sua ideia se encaixa no mercado, quem serão seus clientes e de que forma isso vai gerar lucro, você define seu modelo de negócio.

Os modelos de negócios são dinâmicos, ou seja, a todo o momento podem surgir novos modelos, pois os empreendedores estão sempre atrás de inovações, em busca de uma solução ainda desconhecida, que pode criar novos modelos.

Existem diversos modelos de negócios. Para definir qual será o seu, antes de mais nada, é preciso ter em mente o que você pretende iniciar: uma **pequena empresa** ou uma **startup**?

Para quem está começando no empreendedorismo, essas duas definições parecem ter o mesmo significado. Só que não é bem assim.

De acordo com Eric Ries, autor do livro *The lean startup*, “uma **startup** é uma instituição humana designada para entregar novos produtos ou serviços em condições de extrema incerteza”. (*Ibid*, 2012, p. 24)

Uma *startup*, geralmente, é uma empresa de potencial, projetada desde o início, para ser grande, ou seja, escalar seu negócio rapidamente, o que certamente vai dar muito trabalho (ENDEAVOR, 2019).

A maioria das *startups* está no ramo de tecnologia, mas não necessariamente só nesse setor. Para ser considerado uma *startup*, o negócio deve ser inovador, repetível e escalável. Isto quer dizer que, por meio do mesmo modelo de negócios, a empresa conseguirá atingir um vasto número de clientes e, ainda, gerar lucros em um curto período de tempo sem, necessariamente, haver um aumento de custos.

Já uma **pequena empresa**, de acordo com a Endeavor, em muitos casos começa pela necessidade. Não há uma descoberta clara de uma tendência de mercado ou de uma grande oportunidade; muitas vezes, a pequena empresa é apenas uma forma de autoemprego do empreendedor.

Definido o tipo de empresa, o próximo passo é definir o tipo de público:

- **B2C (*business-to-consumer*):** é aquele negócio em que a venda é realizada diretamente para o consumidor final.

- **B2B (*business-to-business*):** é o negócio no qual o cliente final são outras empresas, sejam elas grandes, médias ou pequenas.
- **B2G (*business-to-government*):** é o negócio no qual o cliente final são os órgãos do governo.

Uma empresa pode realizar vendas para mais de um tipo de público. De acordo com a forma como o cliente (seja ele composto por pessoas, empresas ou governo) compra, criamos um **modelo de negócios**, que pode ser:

- **Vendas a varejo:** o produto ou serviço é comercializado por meio de lojas, sejam elas próprias ou revendedoras.
- **Venda porta a porta:** um consultor ou representante da empresa sai em busca dos clientes, oferecendo os produtos ou serviços diretamente em suas residências ou em seu local de trabalho. Ou seja, batendo de “porta em porta”.
- **Franquias:** é uma concessão do direito de uso de uma marca fornecida pelo seu proprietário (franqueador) a um investidor (franqueado) para que este possa replicar, em outros locais, um formato bem-sucedido e reconhecido de negócios. Para isso, o franqueado deve seguir algumas regras e pagar uma taxa (*royalties*) definida pelo franqueador.
- **Assinatura:** ao vender uma assinatura de um determinado produto ou serviço, o empreendedor garante, ao seu cliente, uma entrega constante em um prazo determinado. Por exemplo, assinaturas de revistas, vinhos, livros.
- **Marketplace:** é um tipo de plataforma que conecta a oferta e a procura por determinados produtos ou serviços. Por exemplo: Uber, Airbnb, Singu, Mercado Livre, Enjoei.
- **E-commerce:** as vendas do produto ou do serviço são feitas via internet, por meio de plataforma própria.
- **Freemium:** geralmente oferecidos via internet, no qual o produto ou o serviço é disponibilizado, gratuitamente, em sua forma mais básica, com benefícios adicionais ofertados em sua forma paga. Por exemplo: Spotify e Google Drive.



Da mesma forma que uma empresa pode atingir inúmeros públicos, ela também pode atuar em diversos modelos de negócios. No entanto, ao iniciar um novo empreendimento, o mais recomendado é começar pequeno e focado em um tipo de público e de modelo de negócio. Desta forma, é mais fácil testar, controlar, aprender e corrigir antes de acelerar o crescimento e, assim, evitar possíveis contratempos.

2 Uso do Canvas para a modelagem de ideias

Surge uma grande ideia. Milhares de coisas passam na cabeça do empreendedor. A grande dúvida é se a ideia de negócio é viável.

Como anotar tudo de forma estruturada, de forma a garantir que todos os pontos para o planejamento do negócio estejam sendo abordados pelo empreendedor? Como saber se há algo importante faltando?

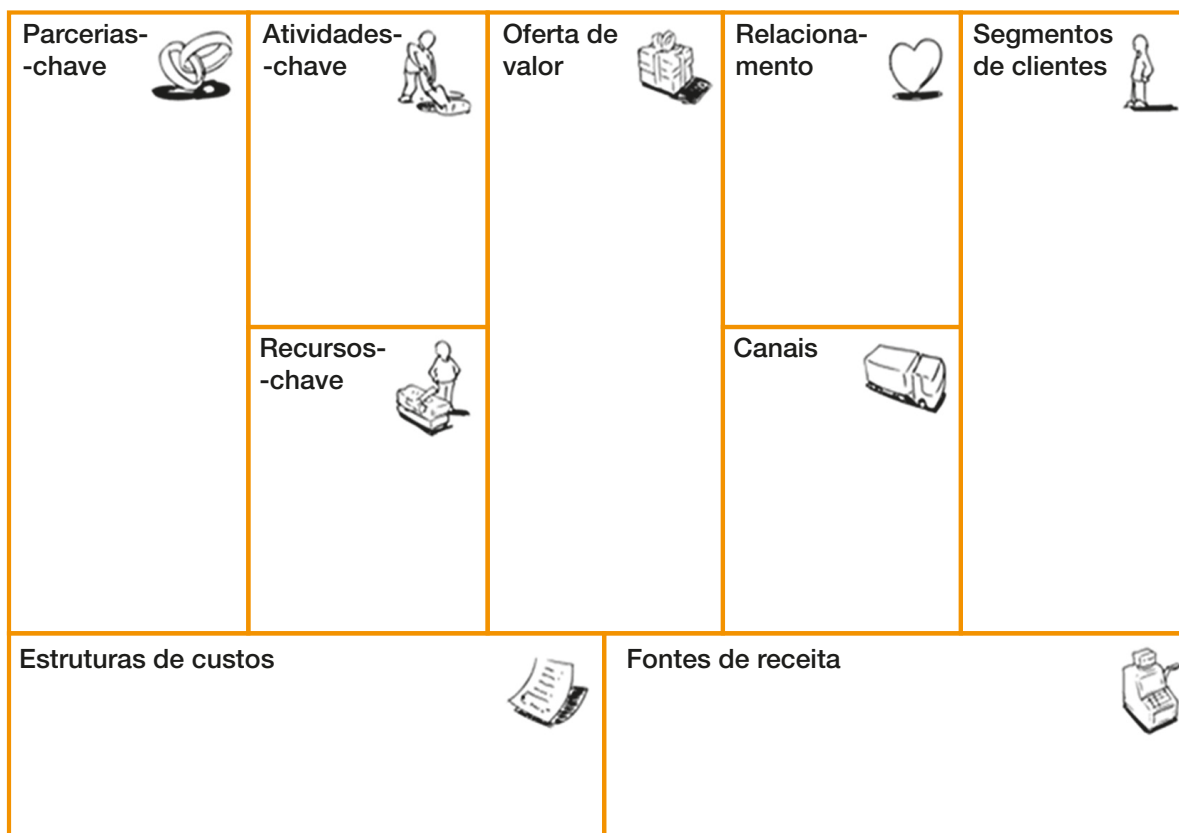
Uma ótima ferramenta para auxiliar nessa tarefa é o *business model canvas* (BMC), ou, simplesmente, **canvas de negócios**. Trata-se de uma ferramenta de planejamento estratégico na qual é possível desenvolver e esboçar modelos de negócios novos ou existentes.

"Canvas" vem da tradução do inglês para a palavra "tela" (de pintura, não de computador ou TV). Trata-se de um mapa visual (uma tela) pré-formatado, com alguns campos que permitem uma visualização completa, em uma folha, de todos os aspectos fundamentais do seu negócio, possibilitando ao empreendedor traçar estratégias mais assertivas na construção do seu negócio.

Criado em meados dos anos 2000 pelo suíço Alexander Osterwalder, o *business model canvas* é dividido em nove campos, que cobrem os quatro principais pontos de um negócio: **clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira**.

O preenchimento do canvas é muito simples. Ele deve ser impresso ou desenhado em uma grande folha e afixado em uma parede. Depois, o empreendedor e seu(s) sócio(s) ou equipe, juntos, em grande *brainstorming* (processo de geração de ideias) começam a preencher cada um dos campos:

1. **Proposta de valor:** aqui são descritas as soluções que a empresa se propõe a oferecer para resolver os problemas de seus clientes. A proposta de valor deve conter quais benefícios o produto/serviço oferece, qual será o preço ofertado, quais são os diferenciais, justificando a razão pela qual os clientes comprariam de sua empresa, e não de seus concorrentes.
2. **Segmentos de clientes:** descrevem o perfil do público-alvo, suas preferências, comportamentos, faixa etária, onde estão localizados etc.
3. **Relacionamento com o consumidor:** compreende como a empresa irá se relacionar com seus clientes para apresentar sua proposta de valor: se será pelo atendimento on-line (*e-commerce*) ou por meio do atendimento pessoal (ponto de venda). Sempre leve em consideração a ótica do cliente, de como ele gostaria de entrar em contato com sua empresa.
4. **Canais de distribuição:** compreendem como será feita a distribuição, se por correio, motoboy, transportadora. Servem, também, para descrever como será feito o pós-venda e o serviço de atendimento ao consumidor.
5. **Atividades-chave:** definem como será construída a proposta de valor. Estabelecem quais serão as etapas da linha de produção, no caso de uma indústria, ou como será resolvido o problema, no caso de uma prestação de serviços.
6. **Recursos-chave:** abarcam quais serão as máquinas utilizadas, o número de pessoas contratadas para operacionalizar a produção, onde serão alojados os maquinários e as pessoas para operá-los, o montante de dinheiro necessário para investir em todos os recursos.
7. **Parceiros-chave:** englobam quem serão os principais fornecedores e parceiros que ajudarão a empresa a oferecer sua proposta de valor. Podem compreender desde fornecedores de matérias-primas, o contador, a empresa de TI etc. As parcerias-chave ajudarão a empresa em suas estratégias e resultados.
8. **Fontes de receita ou fluxo de caixa:** servem para definir preços, projeção de receitas de vendas, despesas da empresa, prazos de pagamento de fornecedores e recebimentos de clientes.

Figura 3.1 *Business model canvas*

Fonte: Osterwalder (2011).

9. **Estrutura de custos:** tem o intuito de classificar corretamente todos os custos, fixos e variáveis, diretos e indiretos, ajudando a observar se são menores ou maiores que o fluxo de receitas.


O ideal é que esse preenchimento seja feito em folhas de blocos autoadesivos, para que seja possível trocar cada dado sempre que necessário. Por se tratar de um processo evolutivo, à medida em que vão se gerando ideias e novas discussões, os pontos anotados podem e devem entrar e sair, até que o grupo esteja satisfeito e de acordo com o resultado.

A grande vantagem do uso dessa ferramenta é que ela permite um processo cocriativo do negócio e permite a visualização em um único quadro, e não em diversas folhas de texto, mostrando, assim, uma “foto” do negócio. Com o tempo, essa foto pode mudar, e o canvas deve ser revisitado.



Muitos outros modelos de canvas de negócios surgiram nos últimos anos seguindo a essência do BMG. Alguns modelos de canvas propõem o uso de outros campos que permitam a visualização de outros fatores também essenciais no planejamento do negócio, com o propósito da empresa e/ou assuntos regulatórios (legislação).

Essa é uma grande ferramenta que auxiliará na formatação do seu negócio. Não deixe de usá-la!



SAIBA MAIS!

**Conheça outros canvas de modelagem de negócios em: www.sebraecanvas.com
www.jornada.compulsivos.org**

3 Propósito

Você não acha que não há nada melhor do que ter um propósito de vida e segui-lo, independentemente do valor monetário que se ganha? Você alguma vez questionou quantas pessoas são/estão realizadas no seu trabalho?

De acordo com pesquisa realizada pela Giacometti Comunicação, em 2016 apenas 16% dos jovens das classes A e B, e 15% da classe C, estão realizados com seus trabalhos, enquanto 9% dos entrevistados de alta renda e 10% da classe C aceitariam ganhar menos para ter mais qualidade de vida. Vinte e seis por cento dos entrevistados das classes A e B gostariam de ter uma profissão que proporcionasse mais realização profissional. Esse sentimento é compartilhado por 28% dos pertencentes à classe C.

E por que eles não estão realizados? As pessoas buscam a felicidade, assim como as empresas buscam lucros. Porém, assim como a felicidade, os lucros não podem ser perseguidos, eles acontecem. O lucro, nos dias



de hoje, é resultado de uma organização que tem significado e, acima de tudo, propósito.

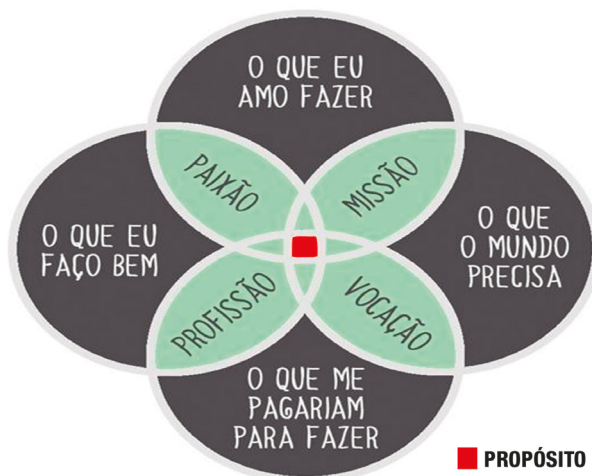
Somos o que somos em qualquer lugar. Cada um de nós tem um propósito. Dessa forma, cada organização também pode e deve ter o seu propósito. E a falta de um verdadeiro propósito é notória na vida empresarial e dos empreendedores.

Você sabe o que é um propósito?

Propósito nada mais é do que o **porquê** de uma organização existir. Diferentemente de sua missão (que é a razão de uma empresa existir), o propósito é a declaração de como a empresa pretende contribuir com a humanidade. Afinal, o propósito é o que dá sentido para as organizações e as move adiante.

O propósito é o consenso, a intersecção entre a sua paixão, talentos e as necessidades da sociedade. É a sua vocação, o ponto exato no qual a organização pode encontrar um verdadeiro significado e realização. É uma força tanto financeira quanto humanitária.

Figura 3.2 Propósito



Fonte: Sinek (2018)

Ter um propósito organizacional claro e inspirador faz uma enorme diferença. Ele promove inovações significativas e ideias visionárias e ajuda o negócio a navegar em momentos turbulentos. Injeta mais poder na mensagem da marca, ajuda a atrair talentos certos e os retém por mais tempo na organização, bem como contribui para a realização pessoal e uma vida bem vivida, e gera resultados financeiros superiores no longo prazo.



Além disso, age como um ímã poderoso que alinha todos os *stakeholders*. Os envolvidos mantêm seus papéis e identidades distintivos, mas também, voluntariamente, tornam-se parte de um todo harmonioso. Organizações impulsionadas por propósito fazem o bem no mundo e com maior frequência. Isso gera mais lucro para essas organizações, o que, por sua vez, permite que elas façam ainda mais o bem no mundo.



Stakeholders: públicos com os quais a organização se relaciona.

Segundo pesquisa realizada pela KPMG (2018), um dos maiores grupos de consultoria de negócios globais, 85% das empresas movidas por um propósito tiveram aumento de receita nos últimos três anos. Isso se reflete diretamente nos negócios, uma vez que trabalhar com um propósito dá significado ao trabalho do dia a dia das pessoas e melhora a reputação organizacional em razão do crescimento, fazendo com que atraia talentos qualificados e alinhados com a empresa.

PASSO A PASSO PARA DESENVOLVER UM PROPÓSITO ORGANIZACIONAL

O propósito não consiste em uma declaração do que a empresa aspira ser, mas na expressão de quem efetivamente ela é quando está em sua melhor forma. Na sua essência, o propósito é uma história de origem. É aquilo que gira em torno de tudo o que a empresa faz – as decisões que toma, as tarefas que executa, os produtos que vende. Tudo se alinha para produzir o impacto que a empresa vislumbrou.

Trata-se do tal **círculo de ouro**: todas as pessoas sabem bem o que elas fazem, algumas pessoas e empresas sabem como fazê-lo, mas apenas uma pequena quantidade sabe bem o porquê de fazerem isso. Isto se chama propósito.

Figura 3.3 Círculo de ouro



Fonte: Sinek (2018)

SAIBA MAIS!

Golden Circle – “O Círculo de Ouro”: neste vídeo, Simon Sinek explica, de maneira breve, como funciona o círculo de ouro. Acesso em: 21.jul.2019
<https://bit.ly/1T6LukC>

Para uma organização desenvolver seu propósito, o empreendedor precisa:



Ao questionar o que as contribuições de sua organização possibilitam para que os outros venham a ser ou a fazer, o empreendedor assume que as pessoas são fontes (e não recursos).

Vale a pena prestarmos atenção nisto:

Se vendemos um produto ou serviço que é inconsistente com o que acreditamos, ele não será autêntico, e nossos colaboradores e clientes acabarão percebendo e – o que é mais importante – sentindo isso. Dessa forma, faz sentido aposentar um produto ou dissolver uma divisão que não se encaixe no propósito.

(*Jornal Empresas e Negócios*, Augusto Roque, 2019).

Sem propósito, as empresas não têm direção; com ele, elas têm instruções. O propósito impulsiona tudo o que a organização faz.

O propósito transforma perguntas em ações, ideias em fatos e empregos em vocações. O empreendedor deve buscar entender que o propósito da organização é trabalhar a felicidade como propósito.

4 Passo a passo para tirar a ideia da cabeça e colocá-la no papel

Você tem ideias? Aposto que sim! O tempo todo...

Ideias sobre como se divertir no final de semana, de como conquistar aquele *crush*, de como se livrar de possíveis enrascadas com seus pais... Somos uma “usina” de ideias. Nossa mente não para de criar. Estamos observando e pensando em nossas situações cotidianas e em uma forma criativa de solucioná-las.

Com o empreendedor, a única diferença é que ele pensa, também, em oportunidades de negócios, em como criar valor e como gerá-lo. Está sempre observando, à sua volta, desejos e necessidades que possam ser atendidos. Muitas vezes, essas observações geram ideias, que podem ser levadas para frente ou não. E, se forem levadas para frente, podem ser implementadas ou não.

Você já se viu na situação de pensar ter tido uma ideia única, fantástica, e depois de algum tempo viu essa mesma ideia já implementada e em funcionamento, mas não por você?



Caso de Sucesso

Trampolim Café

É improvável, mas é real. Fica dentro de um hotel, na maior cidade do país, um café que tem como missão “conectar pessoas e fazer a roda do empreendedorismo girar”. Assim se define o Trampolim Startup Café, um espaço que pode servir de *coworking* (tem mesas adaptadas para serem usadas para a realização de reuniões e apresentações), mas que busca, também, ter como fornecedores nanoempreendedores (ou seja, quem está começando) do ramo alimentício e que contrata, para trabalhar ali, pessoas com dificuldades para entrar no mercado de trabalho.

Com um espaço excelente para trabalhar, o Trampolim Startup Café traz um conceito inovador no *coworking*. Com uma proposta diferente no mercado de hotelaria, o local busca ser um *start* na carreira de empreendedores e parceiros. Além de empregar os colaboradores por meio de um modelo mais humano, a ideia é que todo projeto gire em torno da inclusão social.

Fazendo parcerias com ONGs, como a ONG Estou Refugiado e a ONG Menino Jesus, vemos que a empresa está interessada em estimular positivamente a trajetória de quem por lá passa; seja para uma reunião ou um evento, ou mesmo trabalhando no local.

Comentando mais sobre o conceito da marca, a empresa vem inovar justamente o pensamento “o cliente é mais importante”. O Trampolim Café almeja a relevância dos públicos presentes no espaço: a equipe, os fornecedores e o cliente.

Disponível em: <http://cafetrampolim.com.br>

Acesso em: 20.ago.2019

Pois saiba que isso é muito comum. As ideias estão “no ar”. A capacidade de observação e interpretação do ser humano é o que faz as ideias surgirem na sua mente. E o diferencial do empreendedor é a vontade e a garra para fazer acontecer, como já comentamos.



Já dissemos também, no Capítulo 2, quais são as fontes de boas ideias. Se você não se lembra, sugiro que releia esse curto capítulo e se prepare para começar a gerar suas próprias ideias.

Muitas vezes, temos a ideia, mas não a levamos para frente. Não nos preparamos, não a avaliamos. E por que isso acontece? Por falta de disciplina e organização.

Então, como fazer para tirarmos as ideias da cabeça e colocá-las no papel? Simples: com disciplina e organização.

Aqui vão algumas dicas:



ANOTE!

Por mais jovem e cheio de energia que você seja, não confie apenas em sua memória. **Faça anotações.**

Anote aquela ideia de negócio que você teve. Aquele problema ou oportunidade que você observou.

Somos bombardeados o tempo todo por milhares de informações, problemas para resolver, tarefas, mensagens, pensamentos... enfim, diversas distrações que nos fazem esquecer alguma possível grande ideia. As pessoas acreditam que não irão se esquecer... mas, na maioria das vezes, se esquecem!

Tenha com você um pequeno caderno de anotações. Anote no bloco de notas de seu celular, grave uma nota de voz, escreva em um guardanapo. Não importa onde, nem como. As ideias podem aparecer quando você menos esperar. Por isso, anote-as!

Nesse momento, não se preocupe em estruturar suas anotações ou em utilizar formatos predefinidos. O que importa é registrar para não esquecer.



FILTRE E ORGANIZE

Suas ideias de nada servirão se ficarem anotadas e esquecidas em seu *smartphone*, seu caderninho de notas ou em folhas soltas na sua gaveta.

Você precisa criar o hábito e a disciplina para, de tempos em tempos, visitar suas ideias anotadas, filtrá-las e classificá-las. Ou seja, é preciso, agora, organizar e estruturar o pensamento. Verificar aquilo que faz sentido e eliminar aquilo que não faz.

Qual o tempo ideal para fazer isso? Depende de você, da sua necessidade, do seu momento, da urgência dessa sua ideia.

Muitas vezes, uma grande ideia surge quando estamos dirigindo ou pegando o ônibus para o trabalho. Uma vez anotada, mais tarde, quando você estiver com tempo livre, leia suas anotações e melhore-as.

Se forem pequenas ideias anotadas ao longo dos dias e você não tiver tempo para revê-las diariamente, estabeleça alguns minutos de um dia de sua rotina para fazer isso. Todo mundo tem algum tempo livre.

DIVIDA SUA IDEIA

Será que minha ideia é boa? Será um bom negócio? Será que vai funcionar? Será...? Será...?

Compartilhe sua ideia com as pessoas – amigos, parentes, profissionais que atuam em mercados semelhantes. Ouça os pontos de vista e as observações dessas pessoas. Elas podem enriquecer muito sua ideia. Ou podem fazer você mudar de ideia. Ou mesmo desistir dela.

Não se apegue à sua ideia. Não se ofenda com os possíveis comentários que ouvir, nem se empolgue demais. Fale com diversas pessoas, escute diferentes opiniões para tirar suas conclusões e seguir em frente, ou mudar o que for necessário.

“E se eu contar para alguém e essa pessoa roubar a minha ideia?”

Já comentamos isso anteriormente: a ideia está no “ar”. Se você não a tiver, cedo ou tarde alguém a terá. Então, não se apegue muito a essa preocupação. Fale com pessoas de bom caráter, de sua confiança.

Se a pessoa realmente gostar da sua ideia e quiser participar de sua implementação, provavelmente vai se oferecer para ser seu sócio. Cabe a você aceitar ou não.

TESTE SUA IDEIA

Você teve sua grande ideia de negócio. Conseguiu organizar seu pensamento e, ao conversar com as pessoas, pareceu ser uma boa oportunidade seguir em frente e empreender. Ótimo!

É hora de testá-la!

Teste sua ideia de negócio com algumas pessoas. Faça pequenos protótipos. Ofereça-a. Pegue opiniões. Entenda-as.

Formalmente, em modelagem de negócios é o que chamamos de **MVP** (*minimum viable product*, ou **produto mínimo viável**). Trata-se de, nada mais nada menos, do que uma “amostra” do seu produto ou serviço que reproduza, em uma escala menor, aquilo que se pretende comercializar.

Por exemplo, vamos supor que você tenha resolvido vender aquelas tortas que acha deliciosas e que são receita da sua bisavó. Será que são boas mesmo? Será que quem vai fazer a receita tem talento para cozinhar? Faça algumas amostras. Ofereça-as para pessoas próximas e colete suas opiniões.

VALIDE SUA IDEIA

Você testou sua ideia com algumas pessoas e obteve o retorno delas. Esse retorno é o que vai validar se sua ideia deve seguir em frente ou não.

Seu produto ou serviço oferecido agradou? Muito bem... hora de seguir em frente e dar continuidade à estruturação do seu negócio.

Houve sugestões de ajustes e melhorias? Melhor ainda. Não se frustrre... é melhor descobrir agora, em um pequeno teste, no qual você precisará colocar mais sal ou mais recheio na sua torta, ou, ainda, descobrir que a receita não agrada, do que, depois de investir um bom dinheiro e se estruturar, descobrir que seu produto não vende porque não agrada!



Se houver necessidade de ajustes e melhorias, execute sua ideia e teste-a novamente.

ORGANIZE-SE

A ideia de produto ou serviço já foi testada e validada? Excelente! É hora de seguir em frente, empreendedor! Agora, é necessário preparar e estruturar o negócio. Como? Continue lendo este livro e seguindo nossas recomendações.

Importante!

Não confie apenas em sua memória! Para todas as dicas mencionadas, o importante é sempre **anotar tudo**. Registre suas ideias e guarde-as em um caderno, no computador, em um diretório na “nuvem”. Você, inclusive, pode precisar visitar algumas dessas anotações. Ah... eu sempre recomendo que se faça uma cópia de segurança (*backup*) daquilo que é importante.

5 Plano estratégico

Ao decidir começar um novo negócio, o empreendedor fica com muitas coisas na sua cabeça. A ansiedade e a vontade de ver o trabalho implementado e gerando receita fazem com que nos fixemos em tudo aquilo que é “urgente”, que precisa ser feito “na hora”.

Pode ser comprar matérias-primas, resolver problemas de clientes ou fazer o computador funcionar. Não importa. A tendência do empreendedor é “apagar incêndio”, ou seja, fazer aquilo que aparece para ser resolvido, e assim ir levando.

O problema é que esse tipo de atitude resolve os problemas de curto prazo, mas não reflete aquilo que se espera do negócio para dois ou três anos. Então, chega o momento em que fica nítido que a única forma de se chegar a algum lugar, no longo prazo, com tranquilidade, é com planejamento, definindo objetivos, estratégias, metas e valores. É para isso que serve o **plano estratégico**.

Plano estratégico, ou planejamento estratégico, é uma competência da administração que auxilia os gestores a pensar no longo prazo, em relação a uma organização (GHERMANDI, 2019).

O plano estratégico deve ser registrado, ou seja, colocado no papel e alinhado com todos os envolvidos antes de se iniciar as ações. De acordo com a Endeavor, o planejamento estratégico passa por algumas definições simples:

- Quem somos? Qual é a nossa missão? Qual é a relevância do nosso negócio para o mercado? Afinal, aonde queremos chegar?
- Quais são os atores envolvidos nesse planejamento? Quem deve ter participação importante nas análises que traçarão os caminhos da empresa?
- Definidos os papéis de cada um, é o momento de ter em mãos o máximo de informações que lhe darão uma visão mais completa do mercado. É preciso saber tudo o que se refere à análise de mercado, crescimento e desenvolvimento de funcionários, concorrentes, áreas e mercados para explorar.
- Esteja informado sobre os insumos (internos e externos) para a realização de seu negócio. O entendimento de mercado é tão bom quanto a compreensão do que ocorre dentro da sua própria empresa.

Outro ponto muito importante no planejamento estratégico são as **métricas**. Elas servem para mensurar os investimentos e as ações relacionadas à empresa, seja em quantidade ou em qualidade. Uma métrica de sucesso é aquela que serve de termômetro para saber se os objetivos da empresa estão sendo alcançados.

Um bom planejamento estratégico deve abordar as seguintes etapas:

1. Posicionamento e propósito – definição da cultura organizacional da empresa:

- Por que a empresa existe? Defina seu propósito.
- Para que a empresa existe? Defina a missão.
- Aonde ela quer chegar? Defina a visão.



- Quem e como levará a empresa até lá? Defina os valores da empresa. (Não se trata de preço ou custo, mas dos valores de princípio da empresa, como ética, foco no cliente, fazer sempre o melhor etc.)
- 2. **Objetivos, metas e indicadores** – quantificando o crescimento:
 - objetivos estratégicos;
 - objetivos táticos;
 - planos de ação.
- 3. **Apresentação e compartilhamento:**
 - O plano deve ser compartilhado com todos os envolvidos: sócios, gestores e funcionários.
- 4. **Execução e acompanhamento** – mãos à obra!

A seriedade na execução do plano estratégico é um fator-chave para o sucesso. Por isso, é preciso se atentar para os seguintes fatores:

- A sincronia dos processos de gestão de pessoas, de estratégia e de rotina é essencial para uma boa execução;
- Divisão de funções, atribuições e responsabilidades são partes importantes para alcançar os objetivos com organização;
- Não devemos dar passos maiores do que podemos. Planos maiores do que nossa capacidade geram frustração. Plano bom é aquele que conseguimos implantar dentro da realidade;
- Se quisermos uma boa execução, devemos saber premiar e incentivar as pessoas envolvidas nessa evolução;
- Estar aberto a novas realidades, saber a hora de mudar e abrir mão de algo com flexibilidade e sabedoria são atitudes que compõem um bom controle de qualidade dos planos estratégicos (ENDEAVOR, 2019).

Montar um plano estratégico completo requer muito trabalho e dedicação. São diversas as etapas e análises a serem realizadas. Mais à frente, falaremos, também, sobre o **plano de marketing**, o qual faz parte do plano estratégico, complementando e consolidando o caminho a ser seguido pela empresa para a conquista de seus objetivos.





Conheça um passo a passo para montar um plano estratégico completo. Acesse: <https://blog.luz.vc/como-fazer/planejamento-estrategico/>

Um bom planejamento evita esforços e estratégias equivocados e cria resultados sustentáveis e lucrativos.

6 Avaliação de mercado

Muitas são as dúvidas e incertezas de um empreendedor ao iniciar uma nova jornada de negócio. Muitas questões surgem a todo o tempo, e inúmeras tarefas devem ser realizadas para colocar um novo empreendimento em funcionamento.

Acabamos de ver a importância de um bom plano estratégico para o sucesso do negócio. Um dos tópicos de um bom plano é a avaliação do mercado no qual se pretende atuar. Esta avaliação deve ser feita de forma constante: antes de iniciarmos o negócio, para entendermos o mercado em que pretendemos atuar; durante toda a vida útil de nossa empresa, para acompanharmos eventuais mudanças ou tendências e estarmos preparados para eventuais correções do rumo do negócio.

Como deve ser feita essa avaliação de mercado? Ela pode ser feita de diversas formas: por meio de notícias de mercado (internet, jornais, revistas especializadas), feiras de negócios, monitoramento do mercado, informações de fornecedores e clientes etc. Existem diversas formas.

E o que deve ser observado? São diversos os pontos a serem observados em uma avaliação de mercado:

1. Tamanho do mercado e potencial de crescimento do setor – mercado em crescimento ou em queda? Qual é a participação de mercado que se pode conquistar realisticamente?



2. O produto é adequado à realidade do mercado? Atende às necessidades reais dos clientes? Existem oportunidades?
3. Quem são os concorrentes diretos e indiretos? Quais são as vantagens/desvantagens em relação ao meu produto/serviço?
4. Quais são os produtos ou serviços substitutos aos meus? E quais o meu pode eventualmente substituir e aumentar vendas?
5. Em qual nicho de mercado atuo? Existe algum outro em que eu possa atuar?
6. Quais as barreiras de entrada desse mercado? É de fácil entrada?
7. Quem são os principais fornecedores? Há outras opções? Há riscos?
8. Em relação às matérias-primas, há risco de aumento de custos ou falta de produtos?

Com um monitoramento e análise constante do mercado, o empreendedor pode tomar decisões mais assertivas e ágeis para uma melhor gestão de seu negócio.



O Sebrae disponibiliza um grande banco de dados que pode lhe auxiliar em suas avaliações de mercado. Consulte-o em: http://sistema.datasebrae.com.br/sites/novo_datasebrae/#Empresas

7 Sustentabilidade



*Antes de começarmos este tópico, que tal assistirmos a um vídeo que tem tudo a ver com nosso assunto? Acesse: <https://bit.ly/1eZzyhJ>
Man - nesta animação, vemos como o homem se relaciona com a natureza. Acesso em: 20.jul.2019*



Você já deve ter percebido que, inseridas em contextos nos quais os valores de mercado e as variáveis econômicas são predominantes, os empreendedores se deparam, cada vez mais, com responsabilidades que antes não faziam parte de seu cotidiano. Nessa perspectiva, as organizações participam de um processo de envolvimento com questões que precisam ser interpretadas com cautela e rigor prático. O empreendedor precisa entender que trabalhar a dinâmica social e ambiental não é o mesmo que definir qual é a melhor estratégia para aumentar o número de clientes atendidos em um determinado período, por exemplo. O raciocínio deve ser bem claro, uma vez que a sustentabilidade é uma prática que atesta o comprometimento da empresa com seus públicos (*stakeholders*) e com a sociedade, ultrapassando a ideia de que o negócio, em si só, existe em função de seu caráter econômico.

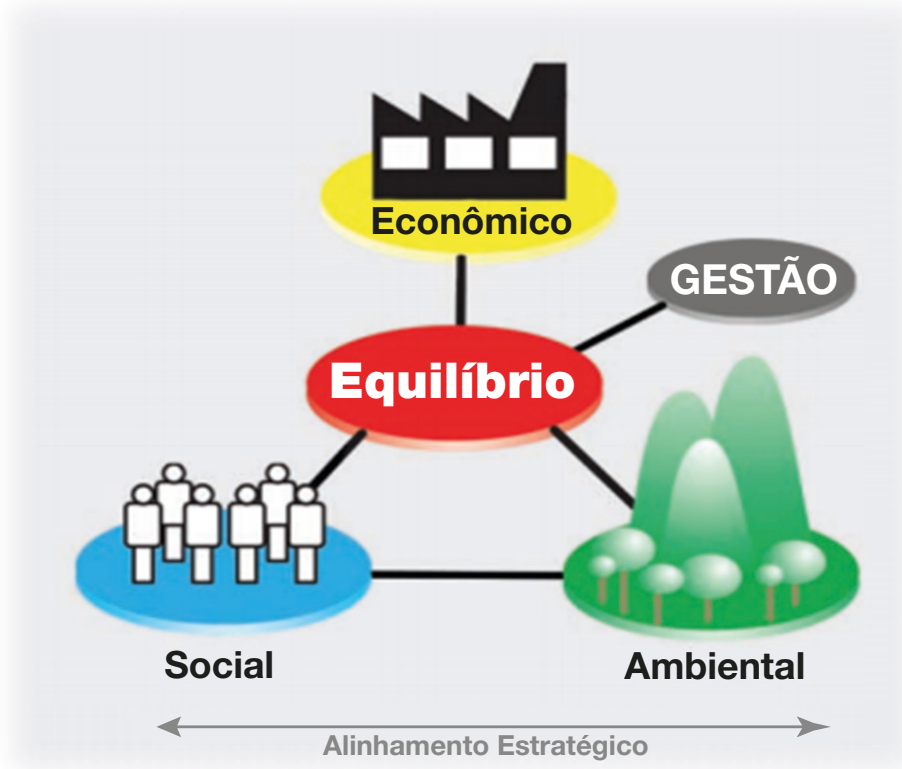
Para que as empresas, de fato, atuem no campo da sustentabilidade, é necessário, antes de tudo, que o empreendedor repense suas técnicas e filosofias; que o fim social e ambiental não seja subordinado ao desejo de lucro – lucro este que não deve ser um objetivo em si mesmo, mas o resultado da atuação ética e responsável por parte das empresas. Assim, toda organização deve zelar por seus valores morais, da mesma forma que preza por sua qualidade, sua marca, seus produtos ou serviços.

A sustentabilidade, dentro do conceito de economia circular, é um princípio que move toda a organização, e ela deve ser uma das premissas básicas de todo bom empreendimento. A sustentabilidade pode ser definida como “o principal valor de uma sociedade, com as características necessárias para consolidar um sistema social justo, ambientalmente equilibrado e economicamente próspero por um longo período de tempo, desenvolvido sob a luz da gestão continuada” (ROQUE; GIOSA, 2011, p. 4).

Quando falamos em sustentabilidade, entendemos que, para ela acontecer, a empresa precisa considerar, no seu dia a dia, os seguintes aspectos básicos:

1. o aspecto econômico;
2. o aspecto social;
3. o aspecto ambiental.

Figura 3.4 Bases da sustentabilidade



Fonte: Roque e Giosa (2011).

Atenção! Quando falamos em sustentabilidade, temos que levar em consideração o impacto que nós provocamos nas pessoas, dentro da organização e em suas respectivas famílias. Além disso, temos que avaliar o impacto da nossa empresa no entorno social no qual a estabeleceremos. Do ponto de vista ambiental, precisamos medir o impacto que a empresa vai gerar no meio ambiente. Adoção de políticas, processos e procedimentos visando reduzir os impactos ambientais leva uma nova empresa a obter vantagens competitivas junto ao mercado. Como é o caso dos 3 Rs.

- **Reduzir.** Evitar a produção de resíduos, com a revisão de seus hábitos de consumo. Redução do uso de matéria-prima, energia e geração de lixo.
- **Reutilizar.** Reaproveitar o material em outra função. Reutilização dos materiais do nosso cotidiano.

- **Reciclar.** Transformar materiais já usados, por meio de processo artesanal ou industrial, em novos produtos. Reciclagem dos materiais.

Figura 3.5 Os 3 Rs da sustentabilidade.



*Para saber mais sobre os 3 Rs da Sustentabilidade em detalhes, acesse este vídeo explicativo:
https://youtu.be/ArUbUS_h4Xg
Acesso em: 21.jul.2019.*

Do ponto de vista econômico, o empreendedor precisa, além de cumprir com todas as suas obrigações, considerar que ter lucro não é um mau negócio, ou seja, para a empresa se sustentar e ser sustentável economicamente, ela precisa ter procedimentos econômicos e financeiros e um processo muito bem detalhado que lhe possibilite medir seus custos de forma clara e precisa. Assim, é possível formatar as receitas e obter o lucro justo, adequado e sustentável.

Todas as atividades a seguir podem ser realizadas pelas empresas para que elas possam ser mais sustentáveis:

- relações mais harmônicas entre os trabalhadores e a governança;
- investimento constante em treinamento e capacitação;
- preservação da diversidade e igualdade de oportunidades;
- não discriminação (de raça, gênero e credo);
- cumprimento da Lei de Cotas (nº 8.213/1991);
- contratação de profissionais com deficiência ou mobilidade reduzida e reabilitados pelo INSS;



- cumprimento da Lei do Aprendiz (nº 10.097/2000);
- contratação de jovens para o mercado formal de trabalho, permitindo sua formação profissional e incentivando sua permanência na escola;
- utilização de produtos certificados por entidades de proteção;
- orientação de clientes e colaboradores quanto à correta utilização de produtos na remoção de sujidades;
- preocupação com o descarte da emulsão resultante do processo de limpeza;
- gerenciamento integrado do sistema de gestão dos resíduos sólidos utilizados para o devido descarte;
- geração de benefício social a partir do gerenciamento eficaz dos resíduos sólidos;
- desenvolvimento do programa de redução, reutilização e reciclagem de resíduos sólidos.



Aprenda a aplicar a sustentabilidade no seu negócio.
Acesse: <https://youtu.be/yoC2yQmC4xo>

Você pode ser um grande agente de inspiração e transformação se agir de forma sustentável. Por exemplo, você pode:

- trocar as lâmpadas incandescentes por fluorescentes compactas (CFLs);
- usar a máquina de lavar roupa/louça somente quando estiver cheia;
- usar menos água quente;
- ser rígido na seleção de documentos para impressão e só imprimir o que for indispensável;
- reutilizar papéis, fazendo blocos de nota com papéis usados, ou mandando folhas de volta para a impressora, para imprimir, no verso, materiais só de leitura;
- compartilhar materiais, como canetas, lápis ou clipes;



- no verão, ir trabalhar de roupas leves e defender essa prática na empresa;
- abrir as janelas e desligar o ar-condicionado, economizando energia e emitindo menos CO₂;
- economizar água, diminuindo o tempo dos banhos, fechando a torneira enquanto escova os dentes e/ou faz a barba, usar regador em vez de mangueira, varrer a calçada em vez de lavá-la;
- cultivar plantas, pois elas significam mais qualidade no ar e menos poluição;
- evitar ao máximo o uso das embalagens nas suas compras;
- não comprar produtos descartáveis, dando preferência aos itens cujo fabricante já prevê a reutilização;
- compartilhar caronas – descubra quem vive na sua região, dê e pegue caronas. Evite andar sozinho de carro, não é o ideal, ainda mais quando se considera o impacto do seu “conforto” para o planeta;
- usar mais transportes coletivos – deixe o carro na garagem o máximo que puder; além de economizar combustível e estacionamento, você ainda poderá pressionar governos para que aperfeiçoem essa alternativa;
- não jogar lixo nas vias públicas, pois essa é uma das causas das enchentes e proliferação de ratos, baratas, que provocam doenças;
- separar o lixo em casa e estimular a coleta seletiva na empresa e no condomínio;
- plantar árvores.

Além disso, a sustentabilidade pode gerar várias oportunidades de negócios:

Esse papel de conscientização é fundamental para se obter práticas sustentáveis efetivas na operação do negócio, estabelecendo uma composição virtuosa em torno de iniciativas que revelem a consciência pela sustentabilidade entre as partes envolvidas. Mudar os processos e adequar os procedimentos para desenvolver ações que gerem retornos econômicos, sociais e ambientais são sinais evidentes de um novo olhar do empresário.



Caso de Sucesso

Ariel Lambrecht e Renato Freitas, criadores do aplicativo de transporte privado 99, são a prova viva de que o espírito empreendedor não tem sossego. A dupla faturou milhões na venda do 99 para a chinesa Didi Chuxing e decidiu inovar de novo. Assim, surgiu a ideia da Yellow Bike, em abril de 2018.

Junto com o ex-presidente da fabricante Caloi, Eduardo Musa, foi criada uma plataforma que mudaria o cenário paulistano. O plano inicial era oferecer 20 mil bicicletas pela cidade, sem um ponto fixo de retirada.

Ou seja, além de ajudar nos problemas do transporte, a Yellow apresentava uma característica inovadora. Não são necessárias as estações de retirada da bicicleta. Bastava só olhar no aplicativo e encontrar uma perto de você. E, após a “corrida” de bike, bastava deixar ela em qualquer lugar.

Fonte: <https://www.ifinance.com.br/blog/as-amarelinhas-da-mobilidade-urbana-conheca-a-historia-da-yellow-bike>





Fazendo acontecer



Para o desenvolvimento de um negócio, é preciso planejamento, ou seja, estruturar o empreendimento, de forma a direcionar o crescimento em vendas e lucro. Neste sentido, é preciso organizar as ideias, alinhar as expectativas entre todos os envolvidos no empreendimento e definir claramente os objetivos da empresa.

Um dos erros mais comuns dos empreendedores inexperientes (e até de alguns com certa experiência) é que, quando decidem empreender, ficam ansiosos para ver o negócio acontecer e, por isso, querem sair fazendo tudo que lhes vêm à cabeça, impulsivamente, sem preparo algum. É aí que está o perigo! Se feito de forma meio atrapalhada, desorganizada, poderá comprometer o sucesso do novo negócio. Colocar nossa ideia de empreender no papel não é uma tarefa muito fácil, mas é extremamente essencial, como vimos no capítulo anterior. Essa preparação nos ajuda a organizar as ideias, avaliar o mercado e começar a nos preparar para irmos em frente. Pois, então, agora é a hora de fazer acontecer! Como vimos anteriormente, para ser um empreendedor de sucesso é preciso atitude, trabalho, resiliência e planejamento.

É sobre esse planejamento que vamos tratar neste capítulo. Para organizar o novo negócio que está nascendo, fazer um planejamento de *marketing* ou plano de *marketing* é essencial para “mapear e moldar os negócios e produtos da empresa, com a finalidade de direcionar o crescimento em vendas e lucro” (COBRA, 2009, p. 40).

Um bom planejamento é fundamental para:



- organizar todas as ideias que temos guardadas na cabeça e verificar se não estamos nos esquecendo de nada;
- alinhar expectativas entre sócios e/ou eventuais funcionários;
- criar uma proposta de valor clara sobre o negócio, que baseará as relações com todos os *stakeholders* envolvidos;
- definir claramente os objetivos da empresa e como atingi-los.

É hora de colocar a mão na massa, de definir cada um dos compostos mercadológicos de que trataremos a seguir e começar a implementá-los.

1 Produto e serviço

Quando tomamos a decisão de empreender, o primeiro item que precisamos ter bem definido é o produto e/ou serviço que vamos oferecer. Contudo, precisamos entender o conceito de produtos e serviços e suas diferenças:

- **Produto:** é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer um desejo ou uma necessidade. De forma geral, dizemos que produtos são bens tangíveis, ou seja, podem ser tocados, sentidos, vistos, cheirados, experimentados. São exemplos de produtos: carros, roupas, brigadeiro, eletrônicos etc., ou seja, tudo aquilo que adquirimos e podemos possuir.
- **Serviço:** é um tipo de produto essencialmente intangível (ou seja, não pode ser visto, provado ou sentido antes da compra), que consiste em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas à venda e que não resulta na propriedade de algo (SANTINI, 2013). São exemplos de serviços: seguros, telefonia, corridas de táxi, voos, ajuste de roupas, serviço de encanador etc., ou seja, tudo aquilo que pagamos para ser executado, mas que, no final, não resulta na propriedade de algo. No quadro a seguir, podemos ver as principais diferenças entre produtos e serviços:

Tabela 4.1 Comparativo Produto x Serviços

Serviços	Produto
Consumo simultâneo à sua execução.	Pode ser estocado.
Cliente é parte do processo.	Produção desvinculada do cliente.
Reposição improvável.	Substituições aceitas.
Qualidade vinculada à figura do funcionário.	Qualidade voltada ao bom funcionamento.
Pode não precisar de bens para sua realização.	Sempre requer serviços (venda, assistência técnica etc).
Uma falha pode ser considerada uma ofensa pessoal.	Uma falha é considerada um defeito de fábrica.
A satisfação do cliente é percebida na hora.	O cliente pode não usar o que comprou.
Metodologia pode ser copiada pelo concorrente.	Pode ser patenteada.

Fonte: Ludovico, Santini (2013).

1.1 DEFININDO SEU PRODUTO OU SERVIÇO

Dentro do planejamento de um novo negócio ou de uma inovação, a primeira grande decisão do empreendedor é definir claramente seu produto ou serviço. Este é um passo fundamental para identificar qual proposta de valor será ofertada a seu cliente e, conseqüentemente, fazer com que ele opte por você, e não por seu concorrente.

Em um mundo no qual a competição é cada vez maior, para que o produto ou serviço se diferencie e se destaque em relação aos concorrentes, é preciso que suas características sejam competitivas e o cliente enxergue valor nelas.

Antecipar-se às possíveis novas necessidades do mercado, tendências ou tecnologias pode criar uma vantagem competitiva clara e ajudar na atração e retenção de clientes. Mesmo que você opte por empreender em algo que já exista no mercado (o que não é problema nenhum, desde que não faça mais do mesmo), é preciso ter muito bem definido o que pode oferecer de diferente para seu cliente.

Para ajudar nesta definição, o empreendedor deve responder a algumas perguntas:

1. O que é que eu vou oferecer ao mercado para compra, uso ou consumo?

2. Quais necessidades ou desejos do meu cliente eu pretendo satisfazer?
3. Qual proposta de valor quero entregar ao meu cliente, para que ele opte pelo meu produto ou serviço? Ou seja, quais vantagens posso oferecer?

Ao responder a essas perguntas da forma mais completa possível, você terá definido o seu produto ou serviço de maneira clara, entendendo o que precisa ser feito para poder entregar tal oferta. Conseqüentemente, poderá, também, se comunicar melhor com seus clientes. Por exemplo, suponhamos que você queira entrar para o ramo de alimentação saudável, poderia responder às perguntas assim:

1. O que eu vou oferecer ao mercado para compra, uso ou consumo?

R: Um cardápio semanal completo de alimentação saudável e balanceada.

2. Quais necessidades ou desejos do meu cliente pretendo satisfazer?

R: Fornecer uma alimentação completa, saudável, variada, para uma semana de duração, para consumidores que buscam uma melhor qualidade de vida e que não têm tempo ou que não saibam cozinhar.

3. Qual proposta de valor quero entregar ao meu cliente, para que ele opte pelo meu produto ou serviço? Ou seja, quais vantagens posso oferecer?

R: Receber em casa, semanalmente, a um preço justo, em porções congeladas, todas as refeições da semana.

Note que, respondendo a essas três perguntas básicas, você já consegue definir claramente o produto que deseja ofertar, de que forma e o que você precisará para isso: cozinha, fornecedores de alimentos de qualidade, *freezer*, logística de entrega, canal de venda etc.

Esse é apenas o primeiro passo para fazer seu negócio acontecer.

2 Praça

Muitos empreendedores, quando estão abrindo seus novos negócios, não dão a devida atenção a esse “P” do planejamento de *marketing* de seu negócio e, com isso, muitas vezes “quebram” sem se dar conta de que esta pode ter sido uma das razões.

Saber fazer uma correta leitura de cenário e analisar qual é a melhor “Praça”, ou seja, qual o melhor canal e/ou local de venda para seu produto ou serviço pode fazer a diferença entre o sucesso ou o fracasso.

Nos dias de hoje, podemos dividir os canais de vendas em dois grandes blocos: *off-line* (local físico) ou *on-line* (venda via internet).

Qual é o melhor canal, atualmente, para vendas? Depende. Alguns fatores devem ser analisados em relação ao seu negócio:

- tipo de produto ou serviço oferecido;
- sua localização;
- localização dos seus consumidores;
- capacidade logística (estoque e distribuição).

É importante frisar que cada caso é um caso, que deve ser analisado criteriosamente pelo empreendedor. Há negócios que devem ser rodados puramente *off-line* e outros, apenas *on-line*. Mas, também é cada vez mais comum, nos dias de hoje, negócios que começaram *off-line* e que também abriram um canal *on-line*, e vice-versa. Da mesma forma que alguns outros negócios podem deixar de ser realizados de maneira *off-line*, para serem totalmente *on-line*, e vice-versa.

2.1 CANAL FÍSICO OU OFF-LINE

Digamos que, durante o processo de planejamento do seu negócio, você identificou que sua estratégia de distribuição será *off-line*, ou seja, a partir de um ponto de venda, uma loja.

Agora começa a parte mais importante desse trabalho, pois a localização do seu negócio vai influenciar diretamente no seu sucesso. Se

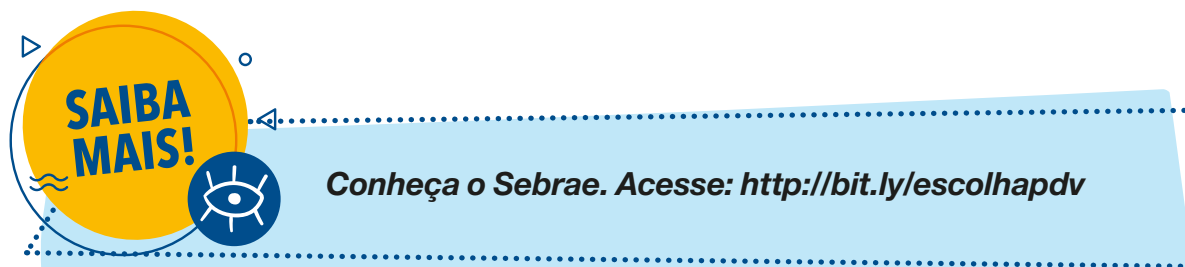
a sua localização for mal escolhida, poderá comprometer o desempenho de suas vendas.

Muitas vezes, pequenos negócios comerciais começam na garagem de casa ou em algum imóvel emprestado da família por não terem o custo de aluguel. Ou optamos por um ponto simplesmente pelo valor baixo de locação. Isso pode ser um “tiro no pé”, pois se o local não for adequado, a venda não vai acontecer, e seu negócio pode quebrar. Por isso, às vezes é melhor pensar em montar o seu negócio em um lugar mais estratégico, mesmo que isso signifique investir um pouco mais.

Antes de decidir onde será a loja, é preciso fazer um estudo de mercado e analisar alguns fatores-chave. Segundo o Sebrae, ao escolher o ponto comercial, é necessário que o empreendedor analise os seguintes fatores:

1. A loja é acessível aos clientes?
2. Tenho muitos concorrentes nas proximidades?
3. O local favorece a venda por impulso? Mesmo sem intenção de compra, os clientes sentem-se estimulados a comprar apenas vendo o produto?
4. Qual o fluxo de pedestres no local?
5. A área em questão concentra mais atividades comerciais e/ou concorrentes?
6. Estacionamento é necessário?
7. O público-alvo tem acesso garantido à loja?
8. O público que circula na região é o público-alvo que quero atingir?

Escolher o local para uma loja física não é uma tarefa simples e precisa estar em linha com as estratégias mercadológicas de seu negócio.



SAIBA MAIS!

Conheça o Sebrae. Acesse: <http://bit.ly/escolhapdv>



2.2 CANAL ON-LINE OU E-COMMERCE

Por diversos motivos, está cada vez mais comum surgirem novos negócios com vendas pela internet, o chamado *e-commerce*. E a cada dia, os consumidores estão mais confiantes, aumentando sua frequência de compra por esse canal.

Dados da Nuvemshop, uma grande fornecedora de plataforma para *e-commerce*, apontam que, em 2019, as compras via internet representavam 5% do varejo no Brasil, ou seja, a cada 100 vendas realizadas, 5 eram feitas pela internet. Para efeito de comparação, nos Estados Unidos esse número representa 12% e, na China, 22%. Ou seja, somos um mercado que ainda tem muito a crescer.

É fato que as vendas on-line vieram para ficar. E vieram, também, para aproximar vendedores e compradores, gerando, assim, novas oportunidades de negócios. Mas, gerir um negócio on-line não é tão simples quanto parece. É preciso planejamento. E alguns cuidados.

A primeira tarefa a ser realizada é desenhar a sua operação de *e-commerce*:

1. Qual vai ser meu canal de vendas? Um *site* próprio ou um *marketplace* como o Mercado Livre?
2. Qual vai ser a minha plataforma de pagamento?
3. Como farei a gestão dos pedidos?
4. Como farei as entregas?
5. Como farei o relacionamento com os meus clientes?
6. Como vou gerar tráfego para o meu *site*?

Ao optar por um *site* próprio, existem diversas ferramentas de *e-commerce* disponíveis no mercado para auxiliar na construção e na gestão do negócio, da mesma maneira que existem diversas plataformas de meios de pagamentos.

Ao iniciar um negócio, se você quer testar de um jeito pequeno ou não tem muita experiência com *marketing* digital, o melhor caminho é utilizar um canal de *marketplace* como o Mercado Livre, pois em um único local

é possível resolver muitas das questões mencionadas. Basicamente, você terá que cadastrar seus produtos e realizar a entrega.

Para ter sucesso em *e-commerce*, ele precisa ser um canal integrado com todos os canais do seu negócio (*on-line* e *off-line*). Além disso, não basta simplesmente colocar sua loja no “ar”. É preciso, como na loja física, que ela tenha tráfego, ou seja, visitas de clientes, e que essas visitas sejam convertidas em vendas.

Trataremos deste tema mais à frente, no item sobre *marketing* digital.



SAIBA MAIS!

Conheça algumas plataformas de vendas on-line:
Nuvemshop: <https://www.nuvemshop.com.br/cursos-ecommerce>
Mercado Livre: <http://bit.ly/vendaML>

3 Distribuição

Depois de definida a “praça” de seu produto, ou seja, o canal de venda, se é *on-line* (via internet) ou *off-line* (com ou sem uso de loja física), é preciso definir a **distribuição** propriamente dita, isto é, de que forma esse produto/serviço vai chegar nas mãos de seu cliente.

De nada adianta você ter um produto ou serviço incrível se ele não chegar nas mãos de seu cliente no menor tempo, nas melhores condições de uso e com o melhor custo possível. Para isso, é preciso definir dois passos importantes:

3.1 CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Canal de distribuição é o caminho que os produtos ou serviços seguem, desde sua origem, até o consumidor, podendo passar ou não por um ou mais agentes intermediários.



Para fins ilustrativos, vamos supor que você resolva empreender e criar a sua própria marca de sapatos femininos.

No capítulo anterior, a praça foi definida como sendo de vendas on-line, inicialmente, pelo baixo custo de operação; mas, assim que o negócio ganhar um pouco de escala e tiver aumento na produção, partirá para vendas em lojas físicas no estado de São Paulo. Então, quais seriam seus possíveis canais de distribuição?

Vamos iniciar com a venda on-line. Seus possíveis canais de distribuição poderiam ser:

- a. vendas via redes sociais (Instagram, Facebook etc.);
- b. vendas via *marketplaces*, ou seja, *sites* maiores já estabelecidos (Mercado Livre, Dafiti, Amazon etc.);
- c. *site* próprio.

Já com as vendas *off-line*, seus possíveis canais de distribuição poderiam ser:

- a. loja própria;
- b. lojas multimarcas, com vendas diretas feitas por você para a loja ou via um intermediário, como um atacado ou distribuidor;
- c. lojas franqueadas da sua marca.

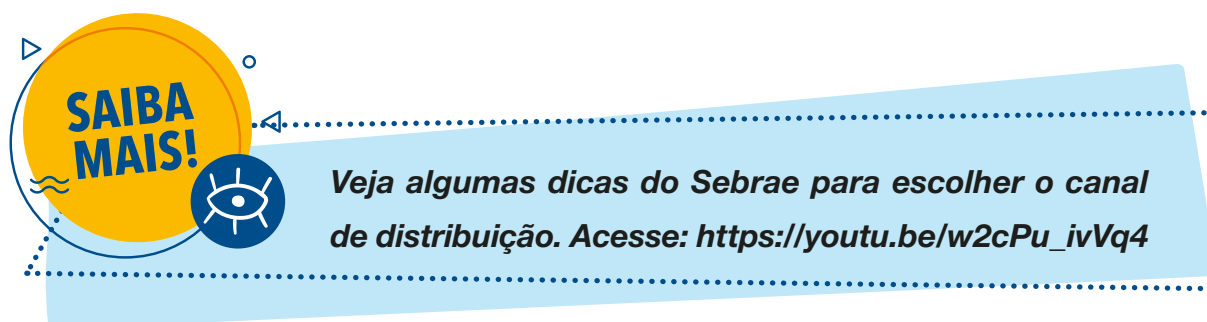
É uma decisão estratégica do empreendedor decidir em qual desses canais atuar, podendo ser em apenas um ou mais, simultaneamente. Vai depender de uma análise mais ampla de custos, capacidade de atendimento e administração.

Quanto menos intermediários entre você e seu cliente, mais competitivo seu produto será, melhor a sua margem e, possivelmente, mais rápido ele chegará ao seu cliente final.

Por outro lado, atuando de maneira direta, principalmente em novos negócios, você provavelmente ainda não terá força suficiente para atrair um grande número de clientes para seu *site* ou sua loja; por isso, avaliar

o uso de *marketplaces* e/ou o uso de atacado e distribuidores para levar seu produto a atingir um maior número de clientes pode ser uma opção.

O mais importante, nessa decisão, é lembrar daquela dica fundamental do empreendedorismo: comece pequeno, teste, corrija o rumo, se necessário, e siga em frente.



SAIBA MAIS!

Veja algumas dicas do Sebrae para escolher o canal de distribuição. Acesse: https://youtu.be/w2cPu_ivVq4

3.2 LOGÍSTICA

Logística é a movimentação física, ou seja, o fluxo de materiais para dentro e para fora da organização. Envolve atividades de transporte e armazenagem, desde os insumos necessários para a produção, depois do produto final ou serviço, até o cliente.

Ou seja, depois de definir onde e como será a venda do seu produto ou serviço, também é necessário analisar como deve ser feito para ele percorrer todo o trajeto, de ponta a ponta:

Quanto à matéria-prima ou aos insumos necessários, consigo que os fornecedores façam a entrega para mim ou é preciso ir buscá-los? Se sim, de carro, moto, caminhão ou pelo correio?

- Onde será o estoque desse material? Em casa? Na fábrica ou no escritório? No fornecedor?
- Depois de produzido, onde será feito o armazenamento do produto final? Em casa? Em um armazém? Em um depósito?
- Como será a entrega do produto ou serviço para o consumidor?
 - » Se a venda for on-line: a entrega será feita por correio, transportadora ou motoboy? Ou, se for um serviço, a entrega será realizada eletronicamente ou com deslocamento até o cliente? O deslocamento seria feito de transporte público, de moto ou de carro?



- » Se a venda for *off-line*: o cliente retira na loja? A entrega seria por motoboy, correio ou transportadora?

Repare que são muitas variáveis e opções logísticas. Novamente, é preciso que seja feito um estudo aprofundado do empreendedor, buscando a melhor opção para seu negócio, que lhe propicie eficiência com baixo custo, atendendo às suas necessidades e às de seus clientes. Obviamente, à medida que o negócio cresce, será necessário melhorar a logística dele e buscar novas formas de organizá-la e implementá-la.



Veja como funciona a logística da Natura. Acesse: https://youtu.be/6m7h_2-DsM8

4. Preço

Ao empreendermos, estamos oferecendo algo ao mercado, quer seja um produto ou um serviço, e cobraremos, por isso, um determinado preço.

Preço é a quantia, em dinheiro, de um determinado produto ou serviço que atribuímos para comprar um produto ou utilizar um serviço. Preço gera receita, é flexível e pode ser alterado rapidamente, se for necessário (SANTINI, 2013).

A grande dúvida de quem está começando um novo negócio é: que preço devo cobrar? O preço está diretamente relacionado com o produto ou o serviço que oferecemos e com o perfil dos consumidores que queremos atingir. Não pode ser muito baixo, pois pode “jogar contra”, passando uma imagem negativa do produto ou do serviço. Também não pode ser alto demais, pois pode assustar os potenciais clientes e afastá-los.

Não existe uma fórmula para a definição de preços. No entanto, alguns fatores devem ser levados em consideração na hora da precificação, tais como: qualidade, benefícios oferecidos, segmento de mercado, preços



de concorrência, grau de inovação, exclusividade, custos e objetivos de mercado.

Preço está relacionado com o valor percebido pelo cliente em relação aos benefícios oferecidos por nosso produto ou serviço. Por exemplo, um produto de 5 reais pode ser caro para um consumidor se essa mercadoria não atender a um desejo ou a uma necessidade esperada, mas pagar 500 reais em algo que lhe proporcione satisfação não causará essa sensação de descontentamento.

O principal objetivo do preço é o retorno do investimento por meio da geração de lucro. E o lucro está diretamente ligado às vendas e aos custos. Por conta disso, muitos negócios se utilizam do preço como ferramenta estratégica de vendas, aumentando-os ou baixando-os de acordo com as ações da concorrência ou volume vendido. Se as vendas declinam ou se há muitos produtos no mercado, baixa-se o preço. Se as vendas estão crescendo ou se faltam produtos, aumentam-se os preços. É o princípio da lei da oferta e procura.

Então, como definir o preço do produto ou serviço? Primeiramente, é necessário fazer uma leitura do mercado:

1. Que preços a concorrência pratica?
2. Quais vantagens ou desvantagens em relação aos concorrentes que justificam um preço diferenciado como sendo maior ou menor?
3. O produto é uma novidade? É possível cobrar mais por isso para criar um mercado? Ou deve-se cobrar um preço menor para penetrar mais rapidamente no mercado?
4. É preciso gerar recursos rápidos para o negócio? Deve-se praticar um preço promocional por um determinado período para fazer dinheiro rápido e melhorar o fluxo de caixa?

Uma boa estratégia de preços deve ser flexível, pois o mercado é dinâmico e é preciso se adaptar rapidamente se não quiser perder mercado.

Com as estratégias definidas, é hora de fazer uma correta composição dos preços dos produtos, que pode ser estruturada conforme a figura a seguir.

Figura 4.1 Estrutura da composição de preço dos produtos



Fonte: Ludovico, Santini (2013).

- **Preço de venda:** deve ser realista, acompanhar a necessidade do mercado de atuação e ser atrativo ao consumidor.
- **Custos fixos:** são aqueles relativos às despesas fixas de uma empresa, ou seja, custos que precisam ser pagos, quer venda ou não, como folha de pagamento, aluguel, energia, IPTU, contabilidade, telefonia etc.
- **Custos variáveis:** são aqueles que variam de acordo com a quantidade produzida, como custos de vendas, impostos, matérias-primas, comissões, logística etc.
- **Margem de lucro:** é aquilo que se deseja ganhar para reinvestir no negócio e remunerar os sócios. É importante ser realista na definição da margem e, ao mesmo tempo, flexível, pois, em caso de redução de preços, ela diminuirá.

Por fim, para saber se sua estratégia de preços está sendo elaborada de forma correta, ou seja, se é atraente para seu consumidor, ao mesmo tempo em que não causa prejuízo à empresa, é importante conhecer o conceito de ponto de equilíbrio, ou *break-even point*. Isso significa calcular e conhecer qual é o volume de vendas necessário para que seu produto possa ser vendido a um determinado preço estabelecido, para que a empresa tenha seus custos cobertos. Em outras palavras, é quando você deve vender para ficar no famoso “zero a zero”, sem lucro, mas também sem prejuízo.

5 Plano de marketing

Que vivemos em um mundo cada vez mais competitivo e facilmente “copiável”, já não deve ser mais novidade para você. O mercado é cruel, competitivo e não dá chance para aventureiros.

Nesse sentido, reforçamos o que já foi mencionado algumas vezes ao longo deste livro: somente os empreendedores realmente preparados terão uma chance maior de sucesso em seus negócios. Veja: citamos “chance maior”, e não “garantia de sucesso”.

Fazer um bom plano de marketing para sua empresa, produto ou serviço é um passo importante para saber qual caminho seguir.

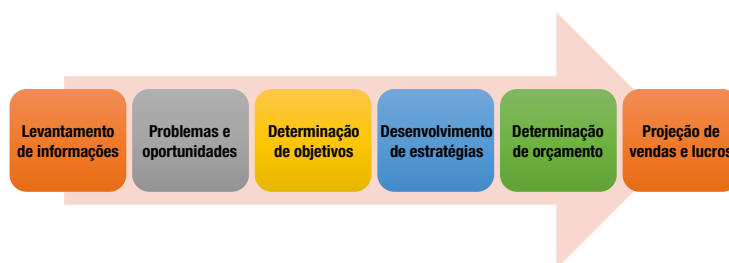
O plano de marketing nada mais é do que a materialização do pensamento sobre o futuro da empresa. É colocar no papel, formalizar, dividir e se alinhar com os demais envolvidos no negócio. O objetivo do plano é organizar. E, além disso, cumprir os requisitos dos seguintes pontos:

- missão da empresa;
- mercado de atuação;
- posicionamento da empresa, do produto ou do serviço neste mercado;
- forças e fraquezas da empresa;
- benefícios ou atrativos dos produtos e serviços;
- aonde a empresa quer chegar;
- o perfil de cliente que a empresa busca;
- o que fazer? (produto/serviço, praça, preço, promoção/comunicação).

Um plano de marketing consistente deve detalhar os planos de ação, recursos necessários e conter indicadores de desempenho (ver KPI, no capítulo 5) a serem alcançados.

Esse plano deve ser apresentado de forma clara, quantificada, focada, realista e com a concordância de todas as pessoas envolvidas (COBRA, 2009). Para construir seu plano, o empreendedor deve observar a sequência mostrada na Figura 4.2.

Figura 4.2 Estrutura do plano de marketing.



Fonte: Ludovico, Santini (2013)

Um plano completo deve conter, em sua redação, os seguintes conteúdos:

Figura 4.3 Conteúdos fundamentais do plano de marketing.



Fonte: Ludovico, Santini (2013)

Uma vez concluído, seu plano de marketing deverá responder às questões apontadas no início deste capítulo.

O plano elaborado não deverá ser esquecido em uma gaveta, ou em um diretório na “nuvem”. É preciso revisitá-lo e reavaliá-lo de tempos em tempos, analisar cenários, ambiente interno e externo, para tentar prever e/ou se antecipar às possíveis mudanças que possam comprometer a sobrevivência do negócio.

Muitos pensam que fazer um plano de marketing serve apenas para uma grande empresa, com milhões para investir. Errado! O plano de marketing é importante para qualquer negócio, seja ele de produtos ou serviços, de qualquer tamanho. O que vai mudar é sua complexidade.



De tempos em tempos, alguém tem uma brilhante ideia de um novo negócio. Esta pessoa empreende direitinho, avalia o mercado, escolhe o público, o ponto, define seu preço... enfim, faz todo o planejamento de marketing. Meses depois, centenas de pessoas já o copiaram, abrindo negócios similares. Alguns serão de igual qualidade, ou até melhores e prósperos, outros não terão vida muito longa.

Você se lembra de um negócio chamado “videolocadora” que existia no seu bairro? E de uma tal de Paeteria Mexicana? Ah, certamente, no seu caminho, existe uma série de *pet shops*, salões de beleza, barbearias, hamburguerias, brigaderias.

O que acontece é que muitas pessoas veem uma boa ideia e decidem copiá-la. Sem estudo, preparo ou planejamento, pegam todas as suas economias, ou pior, endividam-se e abrem o negócio. Poucos meses depois, o fecham.

Você já deve ter visto isso acontecer perto da sua casa ou com um amigo próximo.

É por isso que, principalmente em negócios com baixa barreira de entrada, que são facilmente copiáveis, para ter uma chance maior de sobrevivência é preciso buscar a diferenciação. E o seu plano de marketing vai ajudar nessa tarefa.

Estudo de Caso

Netflix

Saiba como uma pequena empresa que começou com locação de DVDs por entrega se tornou uma gigante do mercado de serviço *streaming* de vídeo e produção cinematográfica. Para isso, acesse: <http://bit.ly/netflixcase>

6 Marketing digital

Falar que o mundo está cada dia mais conectado, mais digital, já não é novidade para ninguém, e soa até como um clichê. E, para um empreendedor, seja ele novato ou já com alguma experiência, dizer que



seu negócio deve ter uma presença no mundo digital também não deveria ser novidade. Saiba que muitos empreendedores simplesmente não se atentam ou não se ligam em planejar suas atividades de marketing digital.

De baixo custo e muito fáceis de serem implementadas, as atividades de marketing digital, hoje, são ferramentas essenciais para qualquer tipo de negócio: transmitem profissionalismo, credibilidade, tornam seu negócio visível para clientes novos e atuais e são excelentes para promover o relacionamento e a comunicação com os clientes. Então, a pergunta é: como cuidar da presença do seu negócio no universo do marketing digital?

Muitas pessoas que estão empreendendo, seja de maneira formal ou informal, pensam: “Fácil! Basta eu fazer umas postagens nas minhas redes sociais e está tudo certo. Isso é marketing digital.”

Não é bem assim. O marketing digital é mais amplo e, se trabalhado de uma forma correta, pode trazer muitos benefícios ao empreendedor. Mesmo com poucos recursos, fazendo coisas simples, é possível atuar de maneira séria e profissional. Obviamente, quanto mais recursos seu negócio tiver, mais sofisticadas podem ser suas ações e um maior número de pessoas podem ser impactadas.

Veremos, agora, algumas ações muito simples que qualquer empreendedor pode e deve implementar, imediatamente, ao começar seu negócio (ou aqueles que já têm algum negócio e ainda não fizeram nada sobre esse tema).

6.1 REGISTRE O NOME DE DOMÍNIO DO SEU NEGÓCIO E TENHA UM SITE

Nome de domínio nada mais é do que o “endereço” de seu negócio na internet. Seria algo como: seunegocio.com.br; seunegocio.com (.org; .adv; .edu etc.).

Quando estamos empreendendo, o que mais queremos é que nossos potenciais clientes nos procurem em buscadores como o Google, Yahoo!, Bing ou qualquer outro, e nos encontrem. Ao registrar o domínio com o nome do seu negócio, você garante o endereço do seu e-mail profissional

e o endereço de seu site, sem contar que ainda ajuda a construir a imagem e lembrança de sua marca.

Existem diversos sites que oferecem esse serviço de registro de domínio a preços muito acessíveis mesmo, algo equivalente ao valor de um lanche ou uma pizza por ano, dependendo do fornecedor e do plano escolhidos, da extensão utilizada (.com, .com.br, .org, .adv etc.) e se há alguma promoção de vendas vigente.

Se você já quiser fazer o registro do seu domínio, montar e hospedar seu próprio site, no mesmo fornecedor, poderá encontrar ofertas e serviços de hospedagem também com valores muito acessíveis. E você mesmo poderá montar o site com o uso de ferramentas no estilo “faça você mesmo” e ter um site básico. Para um site mais elaborado, é preciso contratar uma agência ou um profissional especializado.

Mas, um site é mesmo importante? Sim, por mais simples que seja o site, esta é uma ferramenta de marketing digital que, além de mostrar para possíveis clientes aquilo que é oferecido de ser uma das formas de contatá-lo, também ajudará a ganhar presença e relevância na internet, para aparecer nos buscadores.

Veja onde e como registrar seu domínio, bem como montar e hospedar seu site na seção **Saiba Mais**, mais adiante.

6.2 TENHA UM E-MAIL PROFISSIONAL

Com o registro do seu domínio feito, mesmo que você opte por não ter um site agora, é imprescindível que você tenha um e-mail profissional do seu negócio. Isso significa que, ao invés de o seu e-mail ser algo como seunegocio@(hotmail.com; gmail.com; bol.com.br etc), ele ficará mais personalizado, como contato@seunegocio.com.br ou jose@seunegocio.com.br.

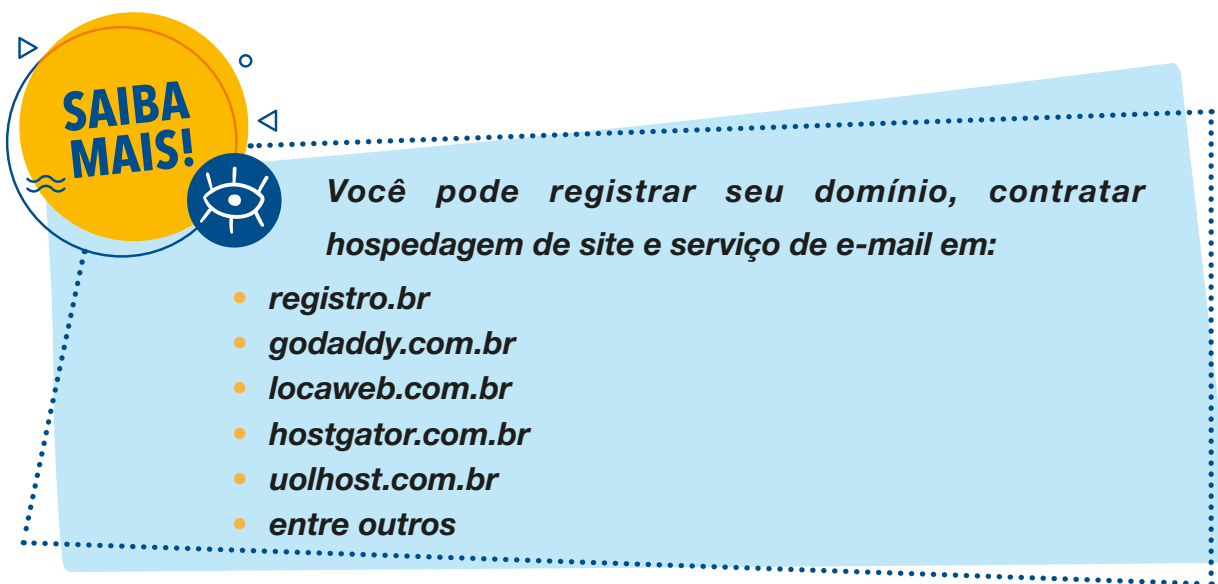
Bem diferente, né? Um e-mail profissional confere seriedade e credibilidade para seu negócio, gerando muito mais confiança ao seu consumidor. E ter um e-mail profissional também é algo barato. Você encontra planos com valores mensais superbaixos (equivalentes a um refrigerante ou a sorvete), conforme o plano escolhido. Ou, ainda, dependendo do pacote de registro e hospedagem selecionado, o e-mail



pode estar incluído. Então, vale muito a pena, e não há desculpas para não tê-lo.

É importante dizer que existem diversos fornecedores de serviços de registro de domínio, hospedagem de sites e e-mail profissional. É importante pesquisar e verificar aquele que mais se adéque à sua necessidade e ao seu bolso.

Como você pôde perceber, ter um e-mail pessoal é uma ação importante, impactante e acessível para qualquer negócio.



SAIBA MAIS!

Você pode registrar seu domínio, contratar hospedagem de site e serviço de e-mail em:

- **registro.br**
- **godaddy.com.br**
- **locaweb.com.br**
- **hostgator.com.br**
- **uolhost.com.br**
- **entre outros**

6.3 REDES SOCIAIS

Conte com redes sociais separadas para seu uso pessoal e para seu negócio, mesmo que você seja um profissional liberal, como um contador ou advogado. Em seu Facebook, Instagram ou em outra rede social, pessoal, você posta as coisas de que gosta, para seus amigos e familiares.

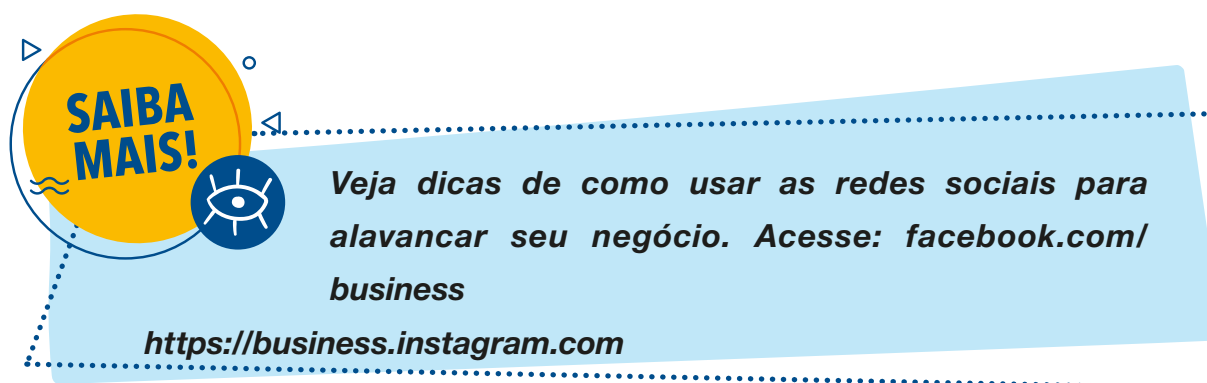
Já para o seu negócio, monte perfis profissionais no Facebook, no Instagram, no LinkedIn (se for o caso). Essas redes têm a opção de perfis profissionais, e você encontra diversos tutoriais de como melhor utilizá-las, e até mesmo investir em anúncios com muito pouco dinheiro (a partir de R\$ 10,00).



Afinal, não tem nada a ver seu cliente ficar vendo fotos suas na praia, no churrasco com amigos ou daquele sushi maravilhoso que você comeu no final de semana. Isso não é nada profissional!

Seja ativo nas suas redes profissionais (publique pelo menos dois posts por semana), mas cuide do conteúdo a ser postado. Lembre-se de que seus clientes ou potenciais clientes verão o que você posta. Portanto, o conteúdo deverá ser relevante e restrito a assuntos ligados ao seu negócio. Jamais poste temas polêmicos: posições políticas, religiosas, futebol, apologias, temas relacionados a sexualidade etc. (a não ser que seu negócio tenha a ver com isso).

Verifique, com frequência, possíveis contatos de clientes por meio de comentários ou mensagens diretas, e tente respondê-las o mais rapidamente possível. Mesmo diante de uma reclamação ou crítica, tente ser o mais cordial possível. Lembre-se: está todo mundo lendo...



SAIBA MAIS!

Veja dicas de como usar as redes sociais para alavancar seu negócio. Acesse: [facebook.com/business](https://business.facebook.com/)

<https://business.instagram.com>

6.4 "GOOGLANDO" MEU NEGÓCIO

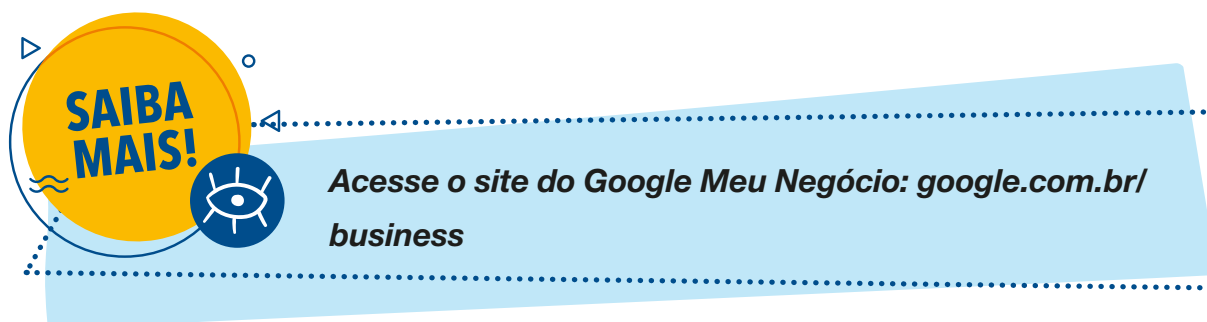
Assim como a maioria das pessoas, quando quer pesquisar sobre uma empresa, produto ou serviço na internet, provavelmente você fez uma busca no Google.

É claro que existem outros buscadores, como o Bing ou o Yahoo!, mas, no Brasil, diversas pesquisas nos últimos anos revelaram que o Google é responsável por mais de 88% das buscas de internet realizadas no país. Então, como um empreendedor potencial, você não pode ficar de fora dessa.



O Google oferece ao empreendedor uma ferramenta gratuita, chamada **Google Meu Negócio**. Com essa ferramenta, após cadastrar as informações sobre o negócio, seu perfil será exibido quando as pessoas procurarem sua empresa ou empresas semelhantes na Pesquisa Google ou no Maps. Por meio dessas ferramentas, você consegue gerenciar aquilo que deseja exibir para as pessoas.

A ferramenta permite que você atualize o perfil de seu negócio, interaja com seus clientes ou, até mesmo, crie sites. Vale a pena explorá-la e utilizá-la.



6.5 WHATSAPP, MESSENGER E OUTROS APLICATIVOS DE MENSAGENS

Os aplicativos de mensagens vieram para agilizar e facilitar a comunicação. Se for utilizá-los para fins profissionais, tenha muito cuidado com a linguagem, seja cordial, use bem a língua portuguesa e evite gírias e abreviações. Cuide também da foto do perfil. Prefira aquelas que passem profissionalismo, evitando, por exemplo, fotos em trajes de banho ou no bar, com os amigos.

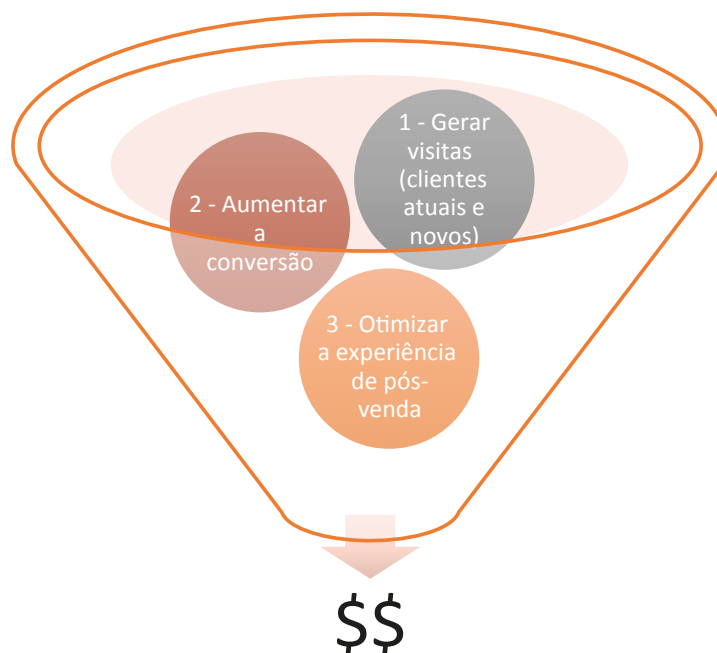
6.6 COMO ALAVANCAR VENDAS EM UM E-COMMERCE

Se o seu negócio tem como canal de distribuição a internet, seja ele um site próprio ou por meio dos *marketplaces* existentes, um grande desafio como empreendedor é qual a forma de gerar e/ou aumentar suas vendas.

Para conseguir bons resultados, é preciso trabalhar as três alavancas de crescimento de um *e-commerce*. É o que chamamos de **funil de vendas**.



Figura 4.4 Funil de vendas



1. Gerar visitas para obter vendas para clientes novos e atuais

Estudos da Nuvemshop, uma das maiores fornecedoras de plataformas de *e-commerce*, apontam que são necessárias cerca de 200 visitas em um site para que haja a geração de uma venda. Então, é preciso que potenciais clientes visitem suas páginas e conheçam seus produtos.

Além disso, 65% das vendas por internet são realizadas pelo celular. Por isso, esteja preparado e certifique-se de que seu site funcione em diversas plataformas.

Outro dado interessante é que 25% das vendas das lojas virtuais são geradas por mídias sociais, daí a importância de tudo o que falamos sobre redes sociais.

Existem algumas formas de conseguir a “aquisição” de novos clientes, visitando seu site, por exemplo:

- Google Ads (anúncios no Google, aqueles que aparecem nas primeiras linhas de busca, como “patrocinados”);
- anúncios no Facebook/Instagram;



- SEO (preparação do site para ferramentas de busca como Google ou Yahoo!);
- e-mail marketing (envio de e-mail com promoções ou anúncio de produtos);
- programa de indicações (indique um amigo e ganhe prêmios, descontos etc.);
- parcerias (por exemplo, um site que não concorre com você anuncia o seu produto e vice-versa).

O importante é começar aos poucos. Teste uma ou duas opções para poder aprender e mensurar os resultados.

2. Aumentar a conversão

Uma vez que um potencial cliente visitou seu site, conheceu os produtos que você oferece, até mesmo os tendo colocado no carrinho virtual de compras, a compra não estará concluída até a efetivação do pagamento. E muitos clientes abandonam a compra no carrinho virtual sem concluí-la.

Para aumentar a conversão, ou seja, o número de vendas efetivadas, existem algumas táticas que podem ser utilizadas para que se torne uma oferta irresistível para o cliente concluir a compra. Veja a que melhor se adéqua ao seu negócio:


- frete grátis: pode ser oferecido para compras acima de determinado valor. Ajuda a melhorar o ticket médio e sua margem;
- promoções: produtos atrativos com descontos ou benefícios relevantes, por quantidade ou tempo limitado. Por exemplo: “Só hoje, 50% de desconto na compra da segunda unidade”, ou “Só hoje, todo o site com 20% de desconto”;
- WhatsApp ou *chat* para fechar vendas: um meio de comunicação rápido como um *chat* ou app de mensagens permite que você contate rapidamente seu cliente para saber se há alguma dúvida ou dificuldade para que ele ou ela conclua a compra. Muitas plataformas oferecem essa ferramenta.

3. Otimizar a experiência do pós-venda

É fato que as chances de um cliente satisfeito voltar a comprar seus produtos, solicitar seus serviços ou lhe indicar para outras pessoas são enormes. E, com isso, novas vendas surgirão. Por isso, é importante dar atenção ao seu cliente também no pós-venda:

- entregar o produto/serviço no prazo combinado e na qualidade esperada;
- solucionar, rapidamente, eventuais dúvidas ou reclamações;
- oferecer benefícios, como pontos ou descontos por indicações ou recompra;
- outras atividades que façam com que seu cliente se sinta respeitado e valorizado e, conseqüentemente, queira voltar a comprar novamente com você.

Use seu bom senso e sua criatividade. Escute seus clientes. Falaremos disso mais adiante. O marketing digital é um grande aliado para o sucesso do empreendedorismo. O uso de uma ou mais ferramentas combinadas é um fator diferencial para conseguir bons resultados.



SAIBA MAIS!

Tem interesse em montar seu e-commerce e não sabe por onde começar? Aprenda tudo de graça em:
www.nuvmshop.com.br/universidade-ecommerce

7 CRM

Cada vez mais os consumidores estão mais inteligentes e independentes. Antigamente, as fontes de informação eram escassas e o vendedor ou um catálogo de empresa eram uma das poucas e “seguras” fontes de informação. Nos tempos de hoje, com a facilidade de encontrar



informações e opiniões na internet e nas redes sociais, os consumidores não querem mais informações supérfluas ou demoradas demais, e buscam empresas que lhes atendam de forma ágil e confiável.

Isso faz com que a adoção da prática do CRM seja um fator-chave para estreitar e prolongar o relacionamento com o cliente.

CRM quer dizer *Customer Relationship Management*, que, em tradução livre, significa gerenciamento das relações com o cliente. Essa é uma poderosa ferramenta de marketing que lhe conhecer seu cliente mais profundamente e oferecer a ele valor.

A própria tradução define CRM como a administração da relação com os clientes. Se eu estou administrando as relações com os clientes, isso significa que eu devo me relacionar diferentemente com cada um deles. Um relacionamento envolve interação, suporte e visibilidade (DON PEPPERS *apud* COBRA, 2009).

CRM é uma nova e elegante forma de interação direta com o cliente para retê-lo e maximizar sua vida útil dentro da empresa. É voltada para a interação com clientes e potenciais clientes para toda e qualquer forma de contato e comunicação. Objetiva estabelecer uma comunicação de sentido duplo, embasada com estratégias e tecnologias para incrementar o relacionamento por meio de força eficiente (*Ibid idem*).

O CRM geralmente é um processo composto da combinação de um sistema de informação (programa de computador), processos dentro da organização e pessoas envolvidas. Tem por objetivo centralizar todas as informações de um cliente, como seus interesses, seu histórico de interações e compras com a empresa, os dados pessoais e outras informações, personalizando todo o processo comercial, tornando-o, assim, mais eficaz.

Contudo, muitas vezes um empreendedor, dependendo do estágio do empreendimento ou do tamanho do seu negócio, não dispõe de recursos para a compra de um sistema moderno de CRM. Muitos, inclusive, acham que CRM é um “luxo”, que é privilégio de negócios que faturam um bom dinheiro. O que não é verdade, e que nem pode ser utilizado como desculpa para não ter o seu CRM.

A internet, hoje, oferece uma vasta lista de CRMs gratuitos para você cuidar do seu negócio. Por serem de graça, essas ferramentas dispõem de algumas limitações, mas podem ser muito bem utilizadas por um bom tempo e lhe ajudar bastante. Depois, com o tempo, você pode avaliar se vale o investimento pagar pelos recursos adicionais oferecidos.

Busque no Google por “CRM Gratuito” e encontrará uma ferramenta que lhe será adequada. E a maioria delas oferece uma série de aulas de como utilizá-las.

E se, por acaso, você acha que não é muito tecnológico, que não tem habilidades para usar uma ferramenta de CRM, isto também não é desculpa para não fazê-lo. Primeiramente porque você pode pedir para algum funcionário ou alguém próximo lhe ajudar. Ou, ainda, você pode utilizar o método que vamos chamar de “como antigamente”.

No método “como antigamente”, você pode criar fichas de seus clientes em arquivos do Word ou Excel, ou até mesmo naquelas tradicionais fichinhas de papel, e arquivá-las. O importante é sempre atualizar as interações com os clientes e consultá-las.

Mas, o CRM pode ser utilizado nos negócios mais simples?

Sim! Pode e deve!

Por exemplo, se você tem uma pizzaria de bairro, pode usar seu CRM para anotar o histórico de pedidos de seus clientes. Você vai saber, com o tempo, qual o sabor preferido do seu cliente, quantas pizzas ele costuma pedir, se a massa é fina ou grossa, ou, ainda, poderá oferecer uma cortesia no mês do aniversário dele ou dela.

Se você é uma esteticista, por exemplo, pode acompanhar o histórico de tratamentos e/ou compra de produtos de suas clientes, oferecendo uma renovação do tratamento, um tratamento complementar ou a reposição de um produto de uso contínuo, que provavelmente está no fim do prazo.

Enfim, no seu CRM você pode incluir tudo aquilo que for relevante para manter e prolongar a relação com seus clientes.



Conheça onze sistemas de CRM gratuitos para usar em seu negócio. Acesse: <https://rockcontent.com/blog/crm-gratuitos>

8 Pós-vendas

Uma lição importante para todo empreendedor refere-se ao valor que você dá ao seu cliente dispõe para o seu negócio. Quanto mais clientes tiver e quanto mais tempo eles forem fiéis ao seu produto ou serviço, melhor, certo?

Pois bem, mas um erro muito comum do empreendedor é “abandonar” o cliente uma vez efetivada a compra.

Obviamente, algumas dessas transações comerciais acontecerão uma única vez, ou mesmo esporadicamente, e, dependendo do produto ou serviço oferecido, o cliente compra, vai embora e pronto.

As atividades pós-vendas servem para ajudar o cliente a se sentir bem com sua escolha de compra. Um consumidor satisfeito volta a comprar e indica outros clientes. Um consumidor insatisfeito pode lhe tirar muitos consumidores. Lembre-se de que, com as redes sociais, as notícias se espalham rapidamente.

São exemplos de bom serviço no pós-venda: cumprir com prazos de entrega, entregar o produto ou serviço na qualidade prometida, prestar eventuais assistências em possíveis dúvidas ou problemas que possam surgir com o cliente, parabenizá-lo pela compra efetuada, oferecer-lhe um desconto especial para a compra de um segundo produto, ou, em seu aniversário, contatá-lo para saber se está satisfeito com o produto ou o serviço, criar um programa de fidelidade, oferecer a reposição para um produto de uso constante etc.

São inúmeras as atividades que podem e devem ser feitas no pós-vendas. E essas ações servirão para alimentar o seu CRM, aproximar o cliente de seu negócio e gerar novas vendas.





Não importa se você vende pela internet, se presta serviços de fisioterapia, se tem uma confecção, um café ou qualquer outro tipo de negócio. As ações de pós-venda ajudam a reduzir e muito o número de devoluções de produtos, criar recomendações e imagem positivas de sua empresa na internet e atrair novas compras e possíveis novos clientes.

9 Pesquisa de satisfação

Talvez você já tenha ouvido o seguinte ditado: “Quem tem informação, tem poder.”

Informação é uma ferramenta-chave no empreendedorismo. Ela gera conhecimento e auxilia em muitas tomadas de decisão por parte do empreendedor. Informação gera conhecimento, e conhecimento é a base do sucesso no mundo dos negócios.

Já falamos anteriormente sobre avaliação, análise e pesquisa de mercado. Agora, vamos tratar especificamente de pesquisa de satisfação.

O cliente é uma fonte de informações riquíssima para o negócio. Saber suas opiniões, entender suas necessidades e desejos, aquilo que lhe agrega valor, entender suas críticas e ouvir suas sugestões podem trazer ideias e ajudar a melhorar ou a criar novos negócios.

Os cinco passos essenciais para uma pesquisa de satisfação eficiente são:

1. Estabelecer uma rotina de pesquisa de satisfação é primordial para um empreendedor que deseja ter sucesso e crescer. Pode ser por um período definido, por exemplo, semestralmente, ou, ainda, enviada ao final de cada compra;
2. O segundo passo é estabelecer um conjunto de perguntas-chave que permitam respostas claras sobre aquilo que se busca entender. Dê preferência para questões com múltipla escolha e deixe uma ou duas questões abertas para o cliente se expressar mais profundamente;
3. Não faça questionários longos, pois cada vez mais as pessoas estão imediatistas e não gostam de tarefas que demandem muito tempo. Logo perdem o interesse e podem abandonar sua pesquisa e você ficar sem informação;





4. Ofereça algo em troca da opinião do seu cliente como forma de agradecimento: um pequeno desconto, um pequeno brinde. Além de ser simpático, é um incentivo adicional pela resposta;
5. Sua pesquisa pode ser feita em pequenos formulários de papel, que podem ser depositados em uma urna, mas que lhe darão o trabalho adicional de consolidar as informações. Ou poderá ser feita em formulários eletrônicos, encontrados gratuitamente na internet (veja o quadro **Dica**), os quais podem ser respondidos por meio de um *link* enviado para o cliente no ticket de compra, por e-mail, SMS, WhatsApp ou redes sociais, e que ainda lhe entreguem o resultado final de forma consolidada.

Para fazer suas pesquisas, utilize formulários gratuitos encontrados na internet. Existem opções pagas que oferecem recursos adicionais. Verifique a que melhor o atende.

Acesse:

- forms.google.com
- pt.surveymonkey.com







Hora de montar o time

Ao investir em seu negócio, o empreendedor deve pensar em questões internas para o bom andamento do empreendimento. Nesse sentido, pensar na política de recursos humanos e na gestão de pessoas é fundamental para o crescimento do empreendimento.

1 Riscos e oportunidades para crescer

Movidas por um sonho e, muitas vezes, por um desejo de transformar o mundo (mesmo que esse mundo seja só delas), muitas pessoas arregaçam as mangas e vão à luta. Elas querem crescer a qualquer custo.

Arregaçar as mangas, ter atitude, fazer. Tudo isso é incorporado diariamente pelo novo empresário, que absorve todas as demandas, acumula funções, troca as horas de sono por momentos de sonho. Porém, chega uma hora em que não dá mais e, pelo fato de esse empreendedor centralizar tudo, a empresa começa a perder competitividade.

Ao colocar a emoção de lado e seguir racionalmente o plano de *marketing*, o empresário certamente vai se deparar com novos desafios, tais como: como atender a essa nova demanda causada por um volume maior de vendas? Até quando o empreendedor consegue dar conta de tudo sem precisar contratar alguém? Quando é necessário contratar alguém? Sabidamente, a carga tributária no país é alta; logo, será que um novo colaborador vai custar muito? Haverá dinheiro para pagar um novo colaborador? E, se houver uma contratação, ele fará bem seu papel ou será preciso refazer tudo? Esses dilemas são muito comuns na cabeça de quem está montando um negócio.



Por ser uma atividade muito “solitária”, uma empresa, em estágio inicial, não precisa prestar contas a ninguém. Por isso, é muito comum o jovem empresário, ao considerar contratar um novo colaborador, pensar em diversos obstáculos burocráticos e uma ameaça ao controle e à qualidade dos produtos e serviços ofertados. Afinal, quem vai fazer um serviço melhor do que o dono da empresa?

Nesse momento, é preciso pensar um pouco sobre algumas hipóteses e refletir sobre o que fazer.

- Seu produto não tem diferencial e há muitos concorrentes: o ideal é manter a equipe, buscando elaborar planos de ação voltados à inovação, de modo a encontrar novos caminhos para crescer ou focar em uma melhoria de processos para se destacar em um mercado com fortes concorrentes.
- Seu produto é bom, porém está em declínio: nesta fase, sua equipe deve estar focada em criar uma cultura organizacional baseada no propósito. Uma equipe com propósito ajudará a elevar o grau de importância da empresa e, ao mesmo tempo, criará uma identificação com o consumidor, uma vez que, ao atuar com propósito, passa a atribuir maior valor, também, à vida das pessoas.

GLOSSÁRIO

🔑 **Cultura organizacional:** trata-se de um modo de vida, sistema de crenças, expectativas e valores, forma de interação de relacionamento típicos de uma determinada organização (CHIAVENATO, 1999).

- Seu produto é bom e agrega valor ao cliente: ter essa percepção ajudará o empreendedor a tomar as melhores decisões. Ele deve pensar na sustentabilidade do negócio, verificar seus talentos e refletir sobre como deve começar a delegar as funções para que a empresa continue crescendo estrategicamente.



Está na hora de pensar e estruturar uma área de recursos humanos.

2 Políticas de recursos humanos

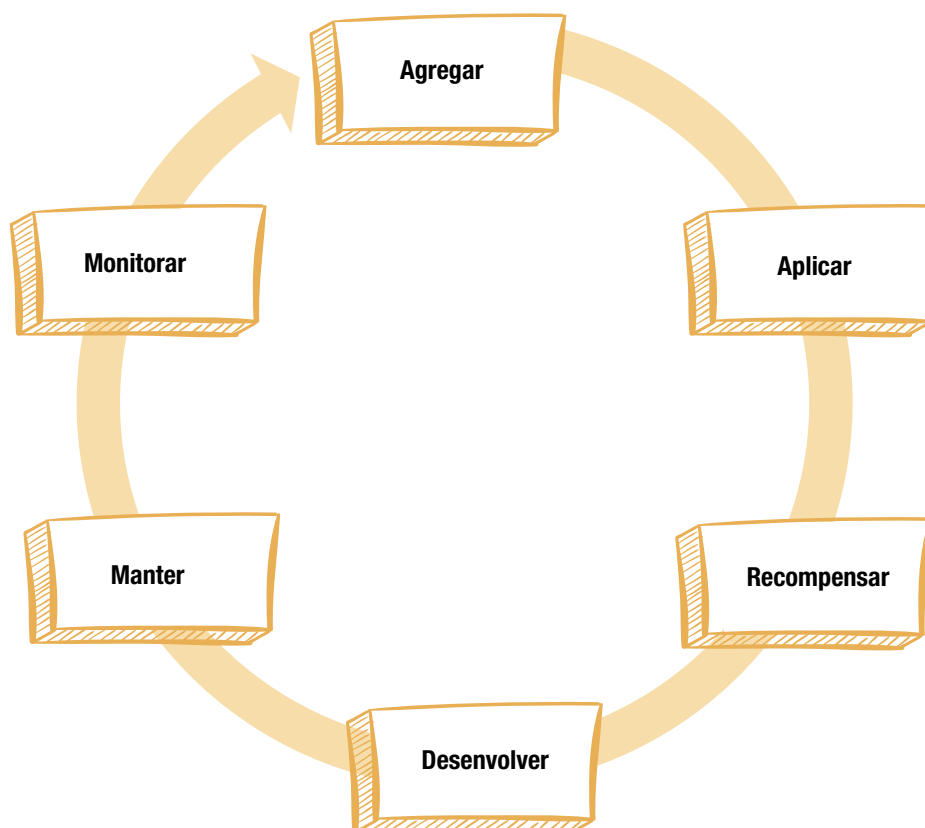
Para um empreendedor novato, lidar com pessoas em uma organização que ainda não tem bem definida uma estratégia voltada à gestão de pessoas e também, por consequência, uma política de recursos humanos pode ser uma tarefa difícil. Além disso, os jovens trabalhadores podem representar um grande desafio para a gestão de pessoas das companhias.

As políticas de recursos humanos servem de guia estratégico para gerir todo o capital humano da empresa. Trata-se de um conjunto de processos e práticas estabelecidos por normas que objetivam gerir, conduzir e administrar o capital humano da empresa. O intuito das políticas de recursos humanos é ajudar o empreendedor a conduzir as pessoas de forma que a atuação delas esteja alinhada às metas e aos objetivos do negócio. Um dos principais objetivos é contribuir para que haja regras internas e um alinhamento do trabalho a ser executado.

Por meio das políticas de recursos humanos, cria-se um padrão para cada subsistema de RH; assim, todos estarão cientes de como devem agir em cada situação. Segundo Chiavenato (2004), fazem parte destes subsistemas a provisão, a aplicação, a remuneração, o desenvolvimento, a manutenção e o monitoramento de pessoas, sendo que todos esses processos estão inter-relacionados.

Tais subprocessos ajudam no gerenciamento de todas as atividades da gestão de pessoas. Os empreendedores que compreendem a importância desses processos estarão à frente da concorrência e terão resultados como excelência, crescimento, engajamento e felicidade.

Figura 5.1 Os subsistemas de RH



Fonte: Chiavenato, 2004.

Vamos, agora, explicar brevemente cada processo:

- **Agregar pessoas:** pode ser compreendido como a atividade da empresa responsável por buscar e selecionar pessoas capazes de atender às necessidades da empresa. Este processo envolve as práticas de recrutamento e seleção.
- **Aplicar pessoas:** é o meio utilizado para descrever as atividades que um colaborador desempenhará na empresa, além de orientar na execução de suas tarefas. Abrange o cargo que será preenchido.
- **Recompensar pessoas:** é neste subsistema que as empresas buscam remunerar as pessoas. Este processo constitui um mecanismo de motivação, incentivo e retenção do colaborador e compreende remuneração, programas de incentivo e benefícios.
- **Desenvolver pessoas:** é o processo utilizado para treinar e desenvolver pessoas, de modo a capacitar e aperfeiçoar o desenvolvimento do colaborador.



- **Manter pessoas:** tem o intuito de manter as pessoas da organização motivadas e satisfeitas, fazendo com que o funcionário deseje permanecer na empresa por um longo prazo, vestindo a camisa da organização.
- **Monitorar pessoas:** para uma boa gestão de pessoas, o empreendedor também deve acompanhar os dados e as informações dos colaboradores da organização, garantindo que seja aplicada a gestão do conhecimento direcionada aos objetivos organizacionais.

As políticas de RH da empresa são um grande diferencial competitivo para o empreendedor, pois, quando o RH está bem organizado, o trabalho tende a facilitar a vida do gestor e dos colaboradores. Isso porque, ao desenvolver esse processo, tudo tem o seu padrão, o que facilita o controle e as tomadas de decisões. Para construir uma boa política de RH, o empreendedor deve levar em consideração seu propósito e a cultura organizacional desenvolvida pela empresa.

Segundo Jales (2015), as pessoas que atuam na empresa fazem o sucesso ou o fracasso do negócio, e suas necessidades e seu desenvolvimento devem ser uma preocupação constante. Assim, para se estruturar uma política de RH, seis processos são necessários:

1. **Elaborar um plano estratégico de RH:** serve como guia para a elaboração de ações na organização. Cabe ao empreendedor analisar a situação atual do ambiente de trabalho e fazer uma avaliação, planejando metas e objetivos, sem se esquecer de estabelecer condutas para alcançá-los.
2. **Recrutamento e seleção:** o empreendedor deve estabelecer procedimentos que sirvam como padrão para as contratações de colaboradores para a empresa. Para isso, o empresário deve definir os critérios que serão levados em conta na hora de recrutar e selecionar um novo profissional.
3. **Treinamento e desenvolvimento:** caberá ao empreendedor definir como o treinamento será oferecido aos funcionários. Colaboradores bem treinados auxiliam no alcance de metas.

4. **Remuneração:** estabelecer como será feita a remuneração dos funcionários é uma das tarefas mais importantes do empreendedor. Neste momento, pode-se estipular quais serão os critérios de aumento de salário.
5. **Avaliação de desempenho:** em um mundo cada vez mais dinâmico, as pessoas sentem necessidade de ser avaliadas, de receber *feedback* e de saber em que situações podem melhorar. Então, definir a frequência da avaliação de desempenho, os critérios utilizados e quem ficará responsável por essa tarefa fazem parte da atribuição desejada pelo empreendedor, que deverá, também, analisar qual sistema é mais adequado para avaliar a atuação dos colaboradores de forma ágil e correta.
6. **Comunicação interna:** definir como será feito o processo de comunicação pode melhorar bastante a qualidade das informações trocadas entre os colaboradores, gerando comprometimento com a organização.

**DICA**

Aulas ministradas por um integrante da empresa e cursos são opções de baixo custo.

Por meio da efetivação de políticas de RH que sejam eficientes e condizentes com a estratégia da companhia pelo empreendedor, a empresa contará com funcionários comprometidos e motivados, tornando possível a otimização da tomada de decisões e da resolução de problemas dentro da companhia.

3 Recrutamento e seleção

Uma vez definidas as políticas de RH, chegou a hora de o empreendedor pensar em montar uma equipe que faça a diferença. Para isso, recrutar e selecionar as pessoas certas é fundamental, afinal, esse subprocesso é encarregado de trazer novos talentos para a empresa por



meio da atração e alocação de candidatos nas vagas abertas. Além disso, é durante o recrutamento e a seleção que acontece o primeiro contato de um novo colaborador com a empresa. Portanto, existe aqui um grande peso para o sucesso de ambas as partes nessa parceria.



Mas, o que é recrutamento? Entende-se que o empresário deve preparar sua empresa e ter funcionários capacitados para enfrentar as mudanças ambientais. Assim, o recrutamento, segundo Chiavenato (2004), "é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização". O objetivo é captar candidatos suficientes para uma maior probabilidade de encontrar o talento adequado durante o processo de seleção.

Para Milkovich (2000), o recrutamento divide-se em três etapas, formando, assim, o planejamento em concordância com as necessidades do setor de recursos humanos:

- pesquisa interna das necessidades da organização;
- pesquisa interna a respeito do mercado;
- definição das técnicas de recrutamento a serem utilizadas.

O empreendedor deve contabilizar as demandas e carências de pessoas, abrangendo todas as áreas e níveis organizacionais, colocando as características de acordo com a realidade da empresa. Dependendo das políticas de RH da organização, poderão ser adotados três meios diferentes de recrutamento: interno, externo e misto.



3.1 RECRUTAMENTO INTERNO

Quando há uma determinada vaga, a empresa procura preenchê-la por meio de remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos ou transferidos para outra unidade ou setor.

- Vantagens
 - » Necessidades de investimentos de menor ordem: alternativas dentro da própria organização, remanejando as pessoas ou transferindo-as.
 - » Rapidez no processo: basta mandar um e-mail, partindo do princípio de que o funcionário apresenta os pré-requisitos para a vaga em questão.
 - » Disponibilidade de investimentos para outras atividades: redirecionamento dos recursos financeiros dentro da própria área de gestão de pessoas.
 - » Segurança em relação aos seus recursos humanos: pessoas conhecidas demonstrarão um vínculo maior com a organização do que alguém que esteja chegando agora na empresa.
 - » Motivação das pessoas: ser reconhecido ou ter a oportunidade de participar de um processo seletivo e evolutivo na carreira é motivador.

- Desvantagens
 - » Pessoas conectadas com a cultura: as “ideias viciadas”, que sempre se repetem, podem comprometer o sucesso da empresa, pessoas novas transformam o ambiente.
 - » Relacionamentos em conflito: desentendimentos é uma realidade. Sabendo que “uma andorinha só não faz verão”, a falta de companheirismo dificulta o rendimento global da organização.
 - » Excesso nas promoções: ascensões sucessivas de uma pessoa competente dentro da organização podem levá-la a um cargo no qual ela não será competente.



- » Protecionismo: às vezes, a pessoa não tem a competência necessária para preencher o cargo, mas tem o famoso “QI” (Quem Indica).
- » Baixa racionalidade no processo: se houver a possibilidade de uma pessoa querida ocupar o cargo que está disponível, é bem provável que nem haja processo de recrutamento e seleção.

3.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Dá-se quando a empresa busca um candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo, desde que estejam aptos para suprir a necessidade da empresa (CHIAVENATO, 2006). O recrutamento externo não só renova, como também enriquece os recursos humanos da organização, principalmente quando a política é a de admitir pessoas com gabarito igual ou superior ao já existente na empresa.

No recrutamento externo, são usadas as seguintes técnicas:

- contratação de assessorias de recursos humanos;
- contratação de *headhunters* (caça-talentos);
- indicação por pessoas da organização;
- uso da internet, das redes sociais e de *sites* que disponibilizem currículos;
- utilização de currículos pré-cadastrados no banco de dados da empresa;
- ativação dos meios de comunicação (jornal, revistas, rádios etc.);
- vinculação a outras instituições, associações, agremiações, cooperativas e/ou sindicatos que possuam acesso direto às fontes de captação de pessoas.
- Vantagens
 - » Renovação dos colaboradores da empresa;
 - » Ausência de protecionismo a um candidato ou parente;
 - » O processo seletivo é mais racional.

- » Inovação: funcionários contratados via recrutamento externo estão mais propensos a questionar a forma como a empresa lida com algumas áreas dos seus negócios, podendo tornar-se uma boa oportunidade para o empreendedor reconsiderar algumas das práticas da empresa, estimulando, assim, a mudança e o crescimento da própria empresa (ARAÚJO; GARCIA, 2009).
- Desvantagens
 - » É um processo mais demorado do que o recrutamento interno;
 - » É mais caro do que o recrutamento interno, exigindo despesas imediatas como anúncios, agência de recrutamento, entrevistas etc.;
 - » O fato de o recrutamento ser feito exclusivamente de modo externo tende a desmotivar o colaborador interno.

3.3 RECRUTAMENTO MISTO

O empresário, na prática, perceberá que dificilmente as empresas fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Assim, ele deve realizar um recrutamento misto, que é o processo em que os recrutamentos internos e externos devem se complementar (CHIAVENATO, 2009). As vagas são divididas pelos candidatos internos e externos, que têm as mesmas oportunidades, de modo que a avaliação é feita de maneira externa à organização, para que não sofra influências.

Formas de proceder em relação ao recrutamento misto:

- começando pelo recrutamento externo, passando para o recrutamento interno, até chegar à seleção;
- começando pelo recrutamento interno, passando para o recrutamento externo, até chegar à seleção;
- começando pelos recrutamentos externo e interno, simultaneamente, até chegar à seleção.



- Vantagens
 - » Renovação dos recursos humanos da empresa;
 - » Motivação dos colaboradores da organização;
 - » Possível manutenção da racionalidade no processo;
 - » Dificuldade de se exercerem o protecionismo e o nepotismo.

- Desvantagens
 - » Volume de investimentos de maior magnitude;
 - » Demora no processo;
 - » Possível manutenção da subjetividade no processo.

Uma empresa nunca deve fazer um recrutamento interno sem fazer um recrutamento externo. Isso faz com que ela crie uma competição profissional sadia, dando oportunidade a seu pessoal e à chance de ingresso de vários candidatos no emprego.

Uma vez feito o recrutamento, o que é seleção?

Após o recrutamento, vem a seleção propriamente dita. O processo de seleção vai definir, por diferentes modos e estratégias, qual candidato vai ficar com a vaga, já que implica uma comparação entre as características de cada candidato, com um padrão de referência e a escolha feita pelo chefe imediato (AIRES, 2007).

Para Martins,

[...] a seleção consiste, em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessário uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal (2007, p. 6).

O processo de seleção é um comparativo e costuma considerar não só a vaga atual, mas o potencial do candidato de acordo com as definições do perfil de cargo e as características dos candidatos.



Etapas de um processo de seleção:

1. Entrevista preliminar;
2. Aplicação de testes psicológicos;
3. Dinâmica de grupo (simulações/jogos/dramatizações);
4. Finalização (entrevista para pré-contratação);
5. Contratação;
6. *Outplacement* (recolocação).

A tarefa de recrutamento e seleção não pode ser realizada isoladamente das áreas da empresa, nem pode ser dada como encerrada no momento da contratação. Caberá ao empreendedor acompanhar o processo de integração e fornecer apoio ao novo profissional e à área na qual ele trabalhará.

4 Cargos e salários

Depois de entender todos os mecanismos de recrutamento e seleção, a próxima pergunta que o empreendedor faz é: onde eu aloco cada novo contratado e quanto ele vai/deve ganhar? Entra em cena o plano de cargos e salários, um “instrumento que permite a administração das pessoas na contratação, movimentações horizontais e verticais e retenção dos talentos, estabelecendo uma política salarial eficaz que permite a ascensão profissional de acordo com aptidões e desempenhos” (QUALITAS, 2005, p. 12).

O plano de cargos e salários possibilita a construção de um plano de crescimento profissional — também chamado de plano de carreira — e oferece diversos benefícios tanto para a organização quanto para seus colaboradores. Além disso, o plano informa as necessidades de cada cargo, as competências, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que seus ocupantes devem ter e a compensação financeira oferecida.

O grande desafio que envolve a implementação de um plano de cargos e salários eficiente está em seu cumprimento e na efetivação prática de seus programas e políticas, pois, ao desenvolver um plano de



cargos e salários, a empresa terá um meio de comunicação transparente e objetivo com os colaboradores, além de ser um instrumento de gestão para o empreendedor, pois estrutura as atribuições, responsabilidades e remunerações de todas as funções que influenciam no funcionamento da empresa.



GLOSSÁRIO

- ❶ **Cargo:** conjunto de atribuições de natureza e requisitos semelhantes que têm responsabilidades específicas a serem praticadas pelo seu ocupante (LACOMBE, 2004).
- ❷ **Salário:** contraprestação em dinheiro, recebida periodicamente pelo corpo funcional, face a um trabalho desenvolvido em um espaço de tempo previamente definido.
- ❸ **Tarefa:** conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim.
- ❹ **Função:** conjunto de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem serviços de uma pessoa.

Um plano de cargos e salários é um programa mais pragmático e mais técnico, pois analisa, atualiza e iguala a estrutura de cargos e funções. Define quais cargos e funções existem na empresa e as regras para a administração salarial, estabelecendo parâmetros técnicos e justos para a diferenciação da remuneração entre os colaboradores e os cargos, bem como critérios para promoção, progressão, mapa de carreira e benefícios. O empreendedor deve analisar as competências de um profissional e verificar se essas funções se encaixam nas exigências dos cargos disponíveis (cargos e salários).



🔍 **Competência:** “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa” (WEBSTER, 1981, p. 63).

Além de facilitar o processo seletivo para a contratação de novos colaboradores, o plano de cargos e salários também é importante para contribuir com o planejamento financeiro da empresa e esclarecer detalhadamente o que se espera de cada função, promovendo a igualdade de deveres e direitos entre todos na companhia.

O empreendedor, muitas vezes, toma as decisões de aumento salarial ou de promoção baseadas no “achismo”, promovendo um empregado, e não outro, ainda que este mereça mais a oportunidade pela competência técnica e habilidades profissionais do que aquele. Isso gera descontentamento no grupo.

Para evitar esse problema, de acordo com Lacombe (2005), o plano de cargos e salários engloba:

- a relação dos cargos existentes e sua descrição em formulário padronizado;
- os fatores na avaliação dos cargos e os níveis de cada fator;
- a pontuação de cada nível em cada fator e sua justificativa;
- a avaliação resultante de cada cargo em função dos fatores utilizados, dos níveis atribuídos a cada cargo em cada fator e da pontuação estabelecida para cada nível;
- o agrupamento dos cargos em níveis, para fins de administração salarial, e o resultado da pesquisa de mercado salarial para cada nível de cargos e sua respectiva faixa de variação.

**GLOSSÁRIO****Sistema de remuneração**

- ❖ **Salário-base:** corresponde ao salário fundamental, sem o acréscimo de importâncias fixas ou variáveis com as quais se complementa a remuneração global dos empregados; valor definido no contrato.
- ❖ **Remuneração:** representa o somatório dos valores correspondentes ao nível salarial, acrescido de adicionais e vantagens recebidas pelo empregado.

Além disso, a implementação do plano de cargos e salários mostra-se extremamente benéfica para a empresa, uma vez que diminui os riscos de ações trabalhistas, aumenta a motivação dos colaboradores, atua no mercado de forma transparente e também possibilita a criação e valorização de talentos. O empreendedor, tendo em perspectiva esses pontos-chave, deve observar que o plano de cargos e salários tem tudo para ser um divisor de águas na empresa, já que ele precisa acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças de mercado, a política econômica, como participar das decisões maiores da organização durante o planejamento orçamentário anual.

5 Organograma

5

Depois de estabelecidos os cargos e salários de cada colaborador, é necessário apontar, graficamente, a hierarquia da empresa, ou seja, quem manda em quem e quem obedece a quem. Para demonstrar isso, usamos uma ferramenta chamada organograma.

O organograma é uma maneira de demonstrar a estrutura organizacional de uma empresa por meio de uma representação gráfica do desenho organizacional, tornando os processos e as funções desempenhados pelos funcionários mais claros, fazendo com que a empresa se conheça. Dessa forma, o organograma é uma espécie de

fotografia da hierarquia e da divisão de atividades da organização, tal como tenham sido oficialmente planejadas pelo empreendedor.

Com o organograma, o empreendedor compreenderá melhor a hierarquização do negócio e como o trabalho de cada colaborador se encaixa nas necessidades da organização. Ou seja, ao contrário do que muita gente pensa, o organograma não é apenas um conjunto de caixinhas com nomes ou cargos dos colaboradores.

Os organogramas são úteis de várias maneiras, pois, além de mostrarem responsabilidades de trabalho e relacionamentos de relatórios, permitem que a liderança gerencie, de maneira mais eficaz, o crescimento ou a mudança, além de permitir que os funcionários entendam melhor como seu trabalho se encaixa no esquema geral da organização. Do ponto de vista interno, melhora as linhas de comunicação e apresenta estruturas de unidades de negócios.

Segundo Balcão (1965), o organograma tem, basicamente, duas partes interligadas (linhas e retângulos), sendo que as primeiras representam o fluxo da autoridade na organização; e as últimas, os cargos entre os quais flui a autoridade. “Os elementos da estrutura devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como consistência básica com a situação da organização” (MINTZBERG, 2003, p. 39). Dessa forma, o organograma de uma microempresa tende a ser mais compacto, de modo que todos que trabalham nela saibam exatamente como a empresa funciona, quais são os departamentos e quem são os colaboradores diretos.

**SAIBA
MAIS!**



Aprenda sobre a estrutura da organização de um organograma com o vídeo disponível em: <https://youtu.be/gRYRtUo4W5I>

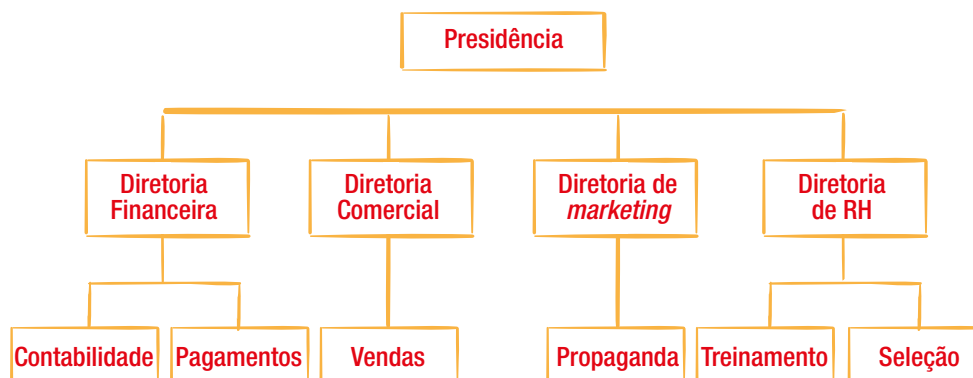
Acesso em: 09.jul.2019

Existem alguns tipos de organograma nos quais o empreendedor poderá se basear para criar o de sua empresa – lembrando que os modelos existentes podem ser adaptados para cada tipo de organização, possibilitando sua aplicação conforme a necessidade da empresa.

5.1 MODELO VERTICAL (OU CLÁSSICO)

Geralmente utilizado em empresas mais tradicionais e burocráticas, mostra a hierarquia administrativa de cima para baixo. Seguindo a ordem de subordinação, neste modelo de organograma a diretoria está no nível mais alto, enquanto os subordinados estão mais abaixo.

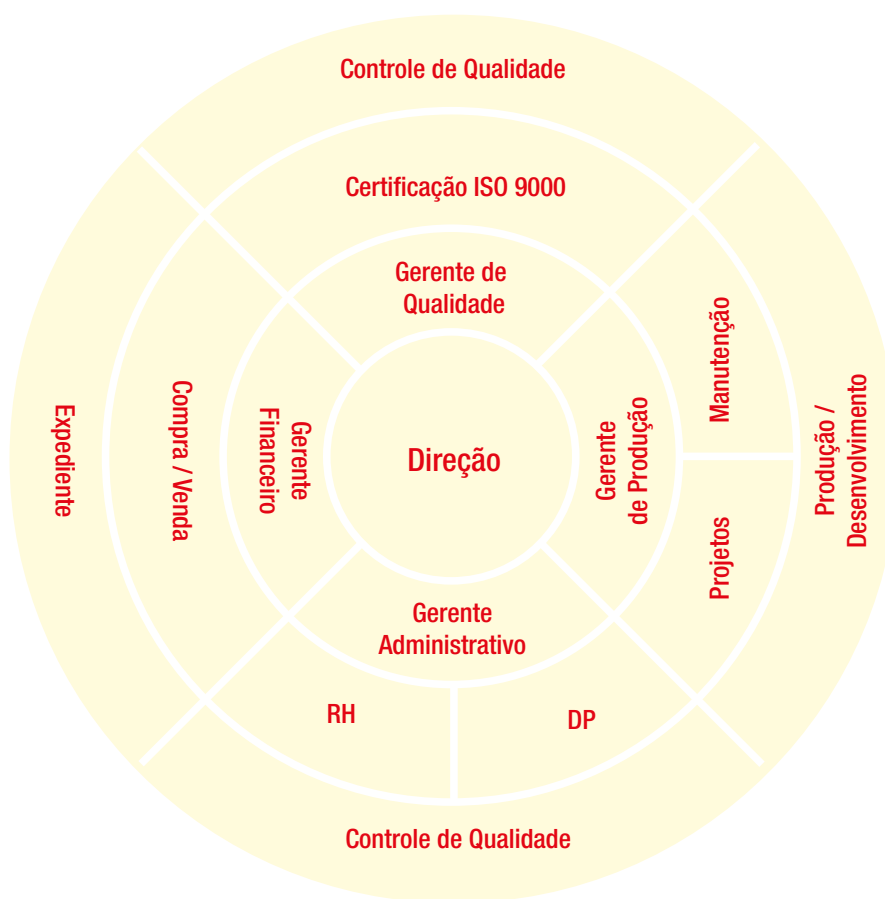
Figura 5.2 Modelo vertical (ou clássico) de organograma



5.2 MODELO CIRCULAR (OU RADIAL)

Este modelo é excelente para empresas com cultura organizacional inovadora. Usado por colaborações mais modernas e *startups*, busca ressaltar a importância do trabalho em equipe, com a colaboração entre todas as pessoas.

Figura 5.3 Modelo circular (ou radial)

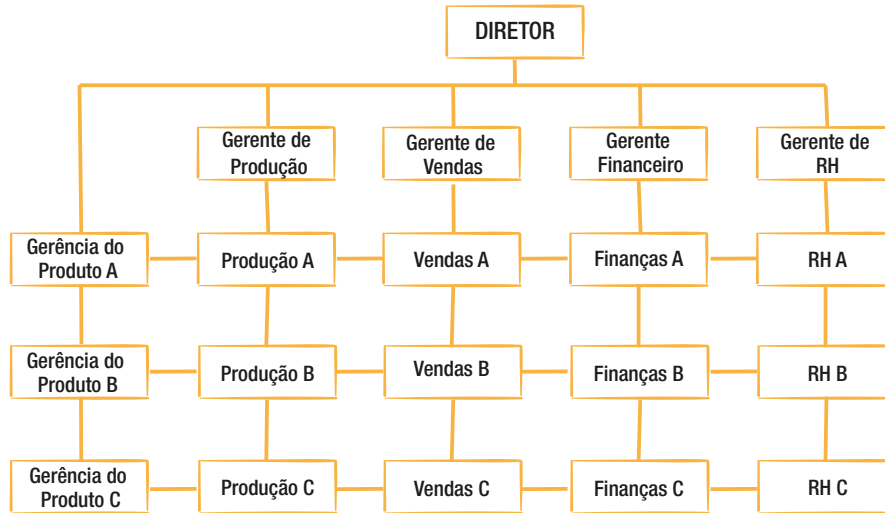


5.3 ORGANOGRAMA MATRICIAL (MATRIZ)

Quando a empresa possui diversos projetos, geralmente se utiliza do modelo matricial, uma vez que ele permite um modelo organizacional mais flexível dos cargos e funções dentro da organização, indicando a hierarquia dentro dos projetos em execução.

Portanto, o organograma tem a propriedade de revelar o caráter formal ou oficial da organização, o que é especialmente importante para o empreendedor ou o funcionário contratado, permitindo, também, o fácil diagnóstico da falta de delegação de autoridade, impedindo, assim, que uma confusão na distribuição de funções impere nos setores da empresa.

Figura 5.4 Organograma matricial (matriz)



6 Processos

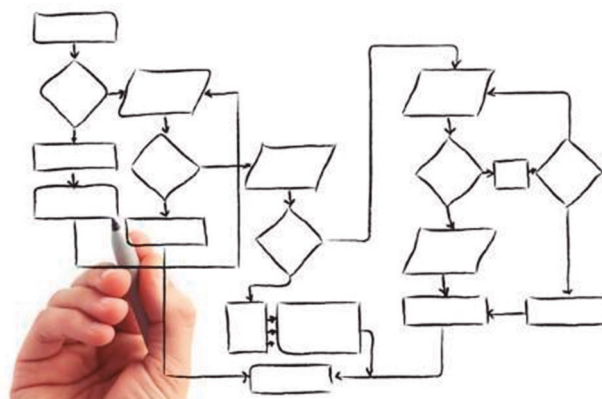
Todos temos um jeito particular de fazer as coisas. Muitas vezes, reclamamos da demora para que certos procedimentos sejam realizados e, como todo mundo, culpamos a burocracia. Mas, o que é burocracia e o que ela tem a ver com o RH?

A burocracia, segundo Weber (2004), indica que todas as funções da administração são guiadas por normas, atribuições específicas e esferas de competência bem delimitadas. E, conforme a empresa vai crescendo, é natural que o proprietário tenda a ter uma relação mais autoritária, fazendo com que os subordinados sigam modelos predeterminados. Entram em cena os processos.

O processo organizacional estabelecido pelo empreendedor consiste nas etapas que se relacionam entre si. Um dos principais meios de descrever os processos é a utilização de uma ferramenta chamada fluxograma – que é muito confundida com o organograma.

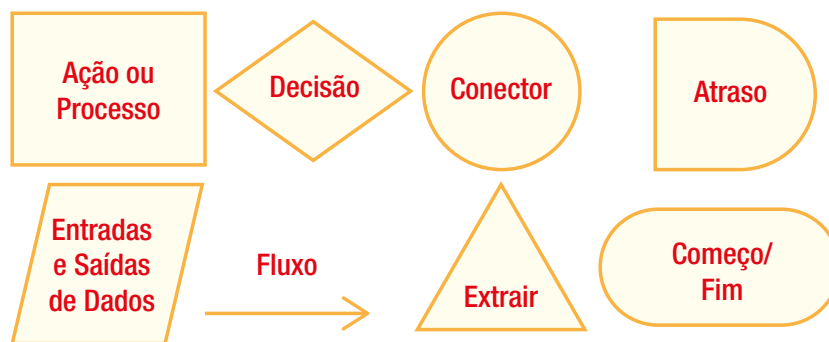
O fluxograma, como o próprio nome já diz, nada mais é do que um diagrama com a descrição do fluxo das tarefas. O fluxograma é uma boa ferramenta para ser usada como suporte para atividades internas dos departamentos, além de documentar, estudar, planejar, melhorar e comunicar processos complexos de forma clara e fácil de entender.

Figura 5.5 Esqueleto de fluxograma



Os fluxogramas se utilizam de símbolos, que são conectados, um a um, por setas, de acordo com o fluxo do processo.

Figura 5.6 Exemplo de fluxograma



Fonte: Rodrigues (2017)

Ao aplicar essa técnica, a gestão da empresa espera que os funcionários ajam de maneira estritamente como a prevista nas normas e regulamentos definidos, fazendo da burocracia o modo mais eficiente de administração. Porém, devido à sua rigidez administrativa, inadequação das normas e grande quantidade de regulamentos, o colaborador tende a realizar suas atividades de forma mais lenta. Equalizar os processos com a agilidade necessária, nos dias atuais, passa a ser um desafio para o empreendedor.

Um bom processo organizacional transforma insumos em produtos e serviços para atender às necessidades de clientes internos ou externos, agregando valor para seu público e para a própria organização. Tendo em vista que “a área de recursos humanos passou a ter a função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos



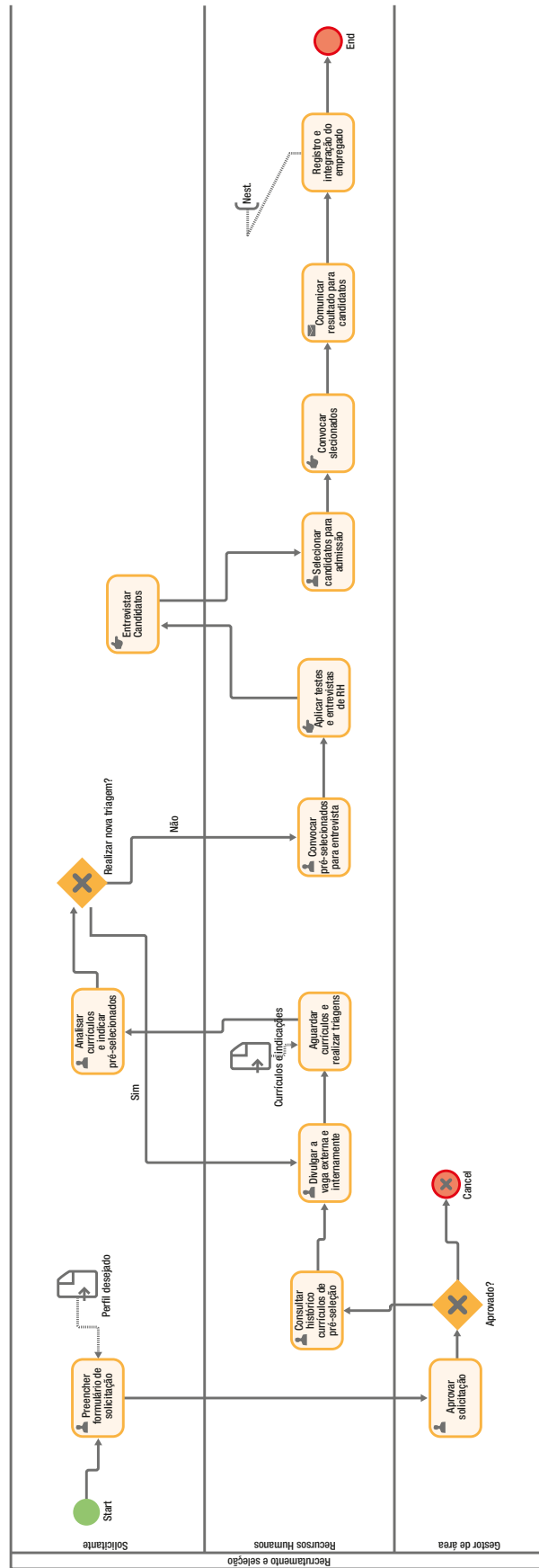
negócios da empresa” (PEREIRA, 2008, p. 48), estabelecer processos de RH e aplicá-los corretamente é fundamental para um bom desempenho organizacional, afinal, como a empresa vai realizar, por exemplo, seu processo de recrutamento e seleção? Onde arquivará a documentação exigida por lei? Como medir a evolução do conhecimento adquirido pelo colaborador? Como fazer uma integração (*onboarding*) de um colaborador se não existe um processo?

Os processos de RH envolvem, segundo Chiavenato (2006):

1. Análise e descrição de cargos;
2. Desenho de cargos;
3. Recrutamento e seleção de pessoal;
4. Admissão de candidatos selecionados;
5. Orientação e integração de novos funcionários;
6. Administração de cargos e salários;
7. Incentivos salariais e benefícios sociais;
8. Avaliação do desempenho dos funcionários;
9. Comunicação aos funcionários;
10. Treinamento e desenvolvimento de pessoal;
11. Desenvolvimento organizacional;
12. Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho;
13. Relações com empregados e relações sindicais.

O papel do RH se transformou e ele passou a administrar os colaboradores e a disseminar a cultura organizacional, implementando processos internos e benefícios aos funcionários. Como podemos observar, por meio de um conjunto de ações desenvolvidas por processos de RH, o empreendedor deve buscar, estrategicamente, o engajamento dos colaboradores com a organização em cada etapa. Contudo, é preciso ter cuidado para não realizar um mapeamento simples de processos, que não tenha profundidade suficiente, evitando problemas legais e trabalhistas em caso de inconformidades.

Figura 5.7 Exemplo de processo de contratação de funcionários



Fonte: <https://bit.ly/2JnjoDK>



7 Indicadores de RH

Por mais competente, estrategista e inovador que seja o empreendedor, ele não pode se esquecer de que são os empregados que fazem a “roda girar” e a empresa crescer.

Um RH estratégico ajuda a empresa a ser mais eficiente e produtiva, mas não dá para fazer isso sem indicadores. Segundo Tocchetto e Pereira (2004, p. 1), indicadores “são medidas utilizadas para avaliar, mostrar a situação e as tendências das condições de um dado ambiente”. O conjunto de indicadores permite, por meio de medições previamente estipuladas, concluir ou questionar como está o desempenho da empresa (SIQUEIRA; ROSA; OLIVEIRA, 2003).

Avaliar o desempenho consiste em atribuir valor àquilo que uma organização considera importante diante de seus objetivos estratégicos (DUTRA, 2003). Dessa forma, os indicadores de RH não são apenas metas, mas sim o que vai ajudar o empreendedor a alcançá-las, pois funcionam como uma bússola, direcionando o empreendedor nas tomadas de decisões acertadas. Isso, portanto, previne erros na gestão de pessoas.

Os indicadores de RH são ferramentas que auxiliam uma empresa a mensurar, por meio de seus colaboradores, os processos, os programas e as metas da instituição. Devem ser considerados indispensáveis pelo empreendedor, pois visam a avaliar e definir as próximas condutas da empresa, projetando ações e identificando os obstáculos, as ameaças e as tendências para todos os setores, desde que sejam mensurados corretamente. Van Bellen afirma que o objetivo principal dos indicadores “é o de agregar e quantificar informações de uma maneira que sua significância fique mais aparente. Os indicadores simplificam as informações sobre fenômenos complexos, tentando melhorar, com isso, o processo de comunicação” (*Idem*, 2002, p. 5).

O monitoramento dos principais indicadores de RH é responsabilidade do setor de recursos humanos, mas deve ser acompanhado por todos os demais líderes da empresa, principalmente pelo empreendedor.

E quais são os principais indicadores? Visando a melhorar a gestão e otimizar resultados, os principais indicadores de RH são:

- **Índice de rotatividade, ou turnover:** indica a quantidade de colaboradores que saem (demitidos ou que pediram demissão) e que foram contratados pela empresa durante um determinado período. A fórmula para calcular o índice de rotatividade é: $Turnover (\%) = \text{profissionais que saíram da organização} \div \text{quantidade de trabalhadores no mesmo período} \times 100$.
- **Absenteísmo:** o índice de absenteísmo é capaz de medir as taxas de ausência dos colaboradores e relatar os reais motivos das faltas ou atrasos. O cálculo é:
$$\text{Absenteísmo (\%)} = \frac{\text{horas não trabalhadas}}{\text{horas efetivamente trabalhadas}} \times 100$$

(sendo que o percentual deve ficar, no máximo, em 1,5%)
- **Produtividade:** para se calcular a produtividade de uma equipe de RH, é preciso considerar três elementos básicos: tempo, qualidade e custos, uma vez que as empresas buscam ser cada vez mais eficientes, ou seja, produzir mais com os mesmos recursos. Para mensurar a produtividade no ambiente, use a seguinte fórmula: $\text{produtividade (em \%)} = \frac{\text{produtos ou serviços gerados}}{\text{recursos utilizados}}$.
- **Clima organizacional:** é uma ferramenta usada para identificar a percepção dos funcionários sobre o ambiente interno da sua empresa. O clima organizacional é mensurado por meio de uma pesquisa realizada junto aos colaboradores, com questões sobre o relacionamento com os gestores, oportunidades de crescimento profissional, realização das tarefas cotidianas, remuneração, benefícios, entre outras.
- **Competitividade salarial:** um salário competitivo contribui para atrair e reter talentos para a empresa, além de engajar os colaboradores que já fazem parte da empresa. Por isso, é importante saber e acompanhar a competitividade dos salários oferecidos em comparação com as empresas concorrentes. A fórmula para esse indicador de recursos humanos é: $\text{Competitividade Salarial} = \frac{\text{salário oferecido na empresa}}{\text{salário oferecido por outras empresas}}$.



Portanto, a empresa encabeçada por seu empreendedor deve utilizar os indicadores de RH para melhorar as atividades da organização, apoiando líderes e gestores, a fim de alcançar as metas e os resultados almejados.



8 Avaliação de desempenho e *feedback*

Todos nós, em algum momento da vida, já tivemos nosso desempenho avaliado e ficamos ansiosos para receber uma resposta. Na empresa não é diferente. Em um mundo em rápida transformação, o qual novas necessidades surgem a cada segundo, medir adequadamente o desempenho organizacional e dar o respectivo *feedback* é essencial. Assim, a avaliação de desempenho é um procedimento essencial para impulsionar uma cultura organizacional de alta *performance*.

Toda empresa ou organização necessita saber como está indo. A avaliação de desempenho é um método que visa a estabelecer um compromisso da empresa com os funcionários no que se refere aos resultados desejados, para que ela possa acompanhar os caminhos propostos, corrigir os rumos e avaliar os resultados obtidos. Além disso, avaliar o desempenho de um funcionário refere-se ao desenvolvimento individual dentro da organização, e não está ligado somente ao estímulo salarial. Para o dono do negócio e para o RH, significa, ainda, a possibilidade de acompanhar indicadores de evolução ou identificar, a tempo, oportunidades de melhorias.

Hartog, Boselie e Paauwe (2004) definem a avaliação de desempenho como um processo integrado em que empreendedores, gestores, lideranças e colaboradores trabalham simultaneamente com o intuito de definir os procedimentos, expectativas, medidas, revisões de resultados e recompensas de acordo com o resultado obtido na avaliação. Por consequência, a avaliação de desempenho está, na maior parte das vezes, associada a expectativas elevadas que, quando frustradas, podem desencadear conflitos, problemas internos e resistência para se fazer algo (BAE, 2006). Dessa forma, o *feedback* deve ser considerado um

mecanismo crucial em todo o processo de avaliação de desempenho, imbuído da dinâmica e interação entre pessoa-ambiente (LONDON; SMITHER, 2002); afinal, as pessoas precisam de *feedback* para avaliar o trabalho que estão realizando.

Além de trabalhar com a expectativa gerada com o processo de avaliação, na Administração ou nas áreas afins, o termo *feedback* é usado para conceber um parecer sobre um grupo ou sobre uma pessoa. Essa ação do *feedback* revela os pontos positivos e negativos do trabalho executado, porém as empresas ainda não consolidaram esses quesitos, deixando de lado o *feedback*. O empreendedor precisa entender que o *feedback* funciona como uma ferramenta voltada para melhorar a *performance* das equipes, qualificando seu desempenho e contribuindo para que elas sejam mais produtivas e eficientes.

Figura 5.8 Como dar *feedbacks* construtivos para os colaboradores



Fonte: <https://bit.ly/30fFdMD>

9 Equipes de alta performance

Passados os *feedbacks*, o empresário deve começar a pensar no desempenho da empresa; afinal, o trabalho individual está dando lugar à realização de tarefas em equipes. E o desempenho começa justamente com as pessoas em uma equipe.

SAIBA
MAIS!



Antes de continuar, assista a este vídeo e reflita sobre equipes de alta performance: <https://youtu.be/CAMNIZIUh6E>

Lições de Fórmula 1 para o Mundo Corporativo

Acesso em: 11.jul.2019

Com conhecimento do negócio e já seguro de que pode confiar nas pessoas, o próximo passo é construir equipes de alta *performance*, que serão um diferencial competitivo para qualquer empresa. Para que isso aconteça, é preciso estabelecer um padrão de excelência para os produtos oferecidos e os serviços prestados.

Não adianta querer montar uma equipe competitiva se, dentro da empresa, houver apenas grupos desconexos.

Você sabe qual é a diferença entre grupo e equipe?

Um grupo é uma reunião/agrupamento de pessoas que não possuem objetivos em comum, embora estejam trabalhando juntas. Já uma equipe é um conjunto de pessoas que têm um senso de identidade e que, juntas, buscam obter resultados de acordo com os interesses de todos.

E, quando falamos de uma equipe de alta *performance*, nos referimos a um conjunto de pessoas que compartilham uma visão comum, com objetivos e métricas, e que colaboram, se desafiam, têm senso de propósito e se responsabilizam mutuamente para alcançar resultados excepcionais. As equipes de alta *performance* destacam-se nas organizações, pois apresentam características diferenciais, como flexibilidade, alta produtividade, conhecimento organizacional e esforços conjuntos, o

que faz com que, nos médio e longo prazos, impulsionem os resultados do negócio, aumentando a satisfação no trabalho e o engajamento dos funcionários. O empresário precisa ter em mente, ao tocar o negócio, que o sucesso das equipes de alta *performance* depende do fato de a empresa contar com verdadeiros talentos. Segundo Guerra (2002), contar com equipes de alta *performance* é uma forma de desenvolver novos valores, novas atitudes, novas formas de atuação empresarial.

Por mais que o treinamento e desenvolvimento das equipes deva ser sistemático, o empreendedor, em conjunto com o RH, deve analisar quais são as características de seu corpo funcional, e, para um melhor direcionamento de sua empresa, entender as principais características de uma equipe de alta *performance*, o que inclui:

- uma liderança bem definida e presente no dia a dia, incentivando e inspirando seus liderados;
- pessoas que confiem plenamente no propósito empresarial;
- cada membro como responsável por suas próprias funções e livre para expressar sentimentos e ideias;
- cada colaborador ter condições de gerenciar o próprio tempo, suas decisões e a execução de suas tarefas, mas todos trabalhando sintonizados para alcançar os mesmos objetivos;
- multidisciplinaridade, uma importante característica dessas equipes, em que as habilidades individuais se complementam e todos colaboram entre si para alcançar os melhores resultados. Todos têm a chance de contribuir;
- todos terem papéis e procedimentos de trabalho claramente definidos, porém, ao invés de cada um se fechar e focar apenas nas suas tarefas, uma equipe de alta *performance* se ajuda de forma colaborativa e integrada;
- a equipe manter uma comunicação aberta e relacionamentos positivos entre si por entender que uma comunicação mais assertiva, eficiente e com *feedback* impacta nos resultados;



- nenhum membro individual ser mais importante do que a equipe. As equipes de alta *performance* estão sempre projetando um olhar para o futuro, pensando à frente.

Com uma liderança eficaz, ações estratégicas, objetivos definidos e *feedbacks* constantes, o trabalho em equipe poderá ser desenvolvido em toda sua potencialidade. Cabe à liderança reconhecer e reforçar os comportamentos certos, mostrando para cada membro que você realmente se importa com ele. Potencializar os resultados da empresa não depende apenas da *performance* individual, mas também do engajamento e da sinergia da equipe em torno do propósito da companhia.

10 KPI

Quando a confiança no negócio é plena, entendemos que é muito natural o desejo do empreendedor de desenvolver uma equipe de alta *performance*. Mas, só o desejo não basta; é preciso metrificar. Como estamos falando de desempenho, as melhores *performances* são medidas por meio dos KPIs (*Key Performance Indicators*, ou indicadores-chave de desempenho), que são usados para medir a *performance* de um processo de negócio (ou projeto) e avaliar se ele está dentro dos padrões desejados e cumprindo com seus objetivos e metas.

A descoberta das etapas menos produtivas dos processos empresariais é fundamental para a empresa ganhar mais competitividade no mercado. Assim, saímos de uma abordagem mais operacional e passamos a pensar de forma estratégica, já que passamos a acompanhar os resultados da empresa com a ajuda dos indicadores de *performance* (KPIs), que são fundamentais para o crescimento da empresa. Acompanhar o desempenho da organização não é um processo fácil, porém a empresa pode ganhar competitividade e atender a um público maior, com alta qualidade.



É preciso pensar em diversos pontos do negócio para saber o que deve ser acompanhado.



O gestor da empresa precisa saber exatamente aonde quer chegar e quais são os passos necessários para se atingir esse objetivo, e um dos principais desafios para a construção de um KPI é definir o objetivo a ser alcançado. Uma solução para esse problema é utilizar uma metodologia chamada SMART (específico, mensurável, atingível, relevante e temporizável).



**SAIBA
MAIS!**

Para entender mais sobre a metodologia SMART, assista ao vídeo disponível em: <https://youtu.be/bNZ0iPCXy9A>

bNZ0iPCXy9A

Nele, é explicado como definir metas poderosas que nos fazem alcançar grandes objetivos por meio da Metodologia SMART.

Acesso em: 11.jul.2019.

É muito importante garantir que os indicadores estejam adequados aos objetivos da empresa. Além disso, o KPI permite a comparação da empresa com outras organizações atuantes em ambientes similares, viabilizando a análise comparativa e estabelecimento de *benchmarking*.

Por refletir objetivos da empresa e ter alto grau de aderência com o negócio como um todo, um bom KPI tem algumas características fundamentais que ajudarão o gestor a tomar as melhores decisões. Uma delas é que ele deve ser relevante e baseado em dados confiáveis e mensuráveis, sendo de fácil entendimento. Como consequência, o KPI serve de base para um plano de ação.

De acordo com a Endeavor (2017), os KPIs mais importantes são:

- **Indicadores de produtividade:** que podem estar relacionados à produtividade hora/colaborador, hora/máquina.
- **Indicadores de qualidade:** caminham lado a lado com os indicadores de produtividade, uma vez que ajudam a compreender qualquer desvio ou não conformidade ocorridos durante um processo produtivo.



- **Indicadores de capacidade:** estes KPIs medem a capacidade de resposta de um processo.
- **Indicadores estratégicos:** são aqueles que auxiliam na orientação de como a empresa se encontra em relação aos objetivos que foram estabelecidos anteriormente.

Infelizmente, grande parte das empresas não possui um sistema de medição de desempenho. Surge, então, uma oportunidade ao empreendedor, pois empresas baseadas em KPI asseguram que suas equipes tenham, de fato, um alto desempenho. Dessa forma, a gestão de KPI deve acompanhar a *performance*, auxiliando na tomada de decisões e ações corretivas, quando necessárias, e também na implementação de uma cultura de melhoria contínua dos processos monitorados.

11 Demissão

Na vida do empreendedor nem tudo são flores. Uma coisa é certa: em algum momento da vida da empresa ele terá que demitir alguém. Essa é uma tarefa extremamente difícil de ser realizada, menos pelo processo e mais pelo apego (e medo das consequências).

Precisamos entender que a rescisão de contrato de trabalho aponta o término da relação por vontade do empregado, do empregador ou de ambos. Além da questão emocional de uma saída, há inúmeras obrigações trabalhistas e particularidades para cada um dos tipos de demissão.

De acordo com a legislação trabalhista vigente no Brasil (2017), são quatro os tipos de demissão: justa causa, sem justa causa, pedido de demissão por parte do empregado e a demissão consensual, quando ambas as partes concordam com a saída.



Para saber como fazer o cálculo da rescisão, acesse este site, no qual você poderá utilizar uma ferramenta para calcular a rescisão de trabalho de um jeito bem simples: <https://bit.ly/2KVT32U>

11.1 DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA

Quando acontece uma demissão sem justa causa, o empreendedor deve pagar: saldo de salário até o dia em que o funcionário trabalhou; férias vencidas (se houver), férias proporcionais do período, ambas acrescidas de um terço de seus valores; 13º proporcional; saque do FGTS relativo àquele contrato de trabalho; indenização de 40% do valor do saque do FGTS; além de fornecer as guias para solicitar o seguro-desemprego e emitir aviso prévio de 30 dias, pagando mais três dias de salário por ano de serviço, limitado a até 20 anos. Mesmo dispensando o antigo colaborador de cumprir o aviso prévio, deve-se pagar salário integral do mês e o proporcional por tempo de contrato.



A anotação na carteira de trabalho deve incluir os 30 dias de aviso prévio; afinal, o contrato só termina ao final do aviso prévio.

11.2 DEMISSÃO POR JUSTA CAUSA

Causada em virtude de uma grave falha do empregado, nesta modalidade o empresário deverá pagar apenas o salário dos dias trabalhados no mês e férias vencidas de anos anteriores, se houver. Neste



caso, o empregado perde as férias do ano, 13º salário, FGTS, o direito a indenização de 40%, aviso prévio e seguro-desemprego.



A justa causa pode ser revertida na Justiça do Trabalho. Se revertida, o colaborador não será readmitido, mas terá direito às verbas da dispensa sem justa causa.

11.3 PEDIDO DE DEMISSÃO POR PARTE DO FUNCIONÁRIO

O trabalhador que pede demissão não tem direito a saque do FGTS, 40% de indenização do fundo nem seguro-desemprego e deve receber do empregador apenas saldo de salário até o dia em que trabalhou; férias vencidas (se houver), férias proporcionais, acrescidas de um terço de seus valores e o 13º proporcional.

11.4 DEMISSÃO CONSENSUAL

Nesta modalidade, empresa e empregado fazem um acordo para encerrar o contrato de trabalho, e o colaborador não tem direito a seguro-desemprego. Seguindo pela demissão consensual, o empregado deve receber as férias e 13º proporcionais, mais metade do valor referente ao aviso prévio, apenas 20% da multa do FGTS e acesso a até 80% do fundo de garantia.

O empreendedor tem que tomar cuidado, pois existem situações em que os funcionários não podem ser demitidos, de acordo com a CLT¹ (1943), e estão sujeitos à estabilidade:

1. Até um ano após retonar ao trabalho: empregado que teve acidente de trabalho não pode ser demitido.

1 CLT: Consolidação das Leis do Trabalho.



2. Empregados membros da CIPA², até o término da gestão.
3. Possuem estabilidade, também, as mulheres grávidas no período que se estende do início da gestação até o final da licença-maternidade.

O momento da demissão nunca é fácil, porém precisa ser tratado com ética e profissionalismo por todas as partes, além de não eximir os setores de RH e os próprios colaboradores da responsabilidade de saberem seus direitos. Tanto empresa como colaborador precisam ter um senso de negociação para que ninguém saia prejudicado.

É preciso demitir, e agora? Como faço? O Sebrae (2017) dá algumas dicas.

- **Crie uma boa relação com sua equipe.** Nunca é fácil demitir, mas é muito melhor ouvir que está sendo desligado de uma pessoa com quem se importa e respeita.
- **Encontre-se pessoalmente.** Um gestor tem que encarar os funcionários que está demitindo. Se o colaborador for minimamente acessível, vá se encontrar com ele ou chame-o para ir até o escritório.
- **Comece a reunião anunciando a demissão.** Vá direto ao ponto, deixe claro que essa é sua decisão final e pule o mais rapidamente possível para as próximas etapas da demissão.
- **Explique o que aconteceu e o que você e a empresa farão por ele.** Dê uma explicação para a pessoa e também para o seu time e, depois, foque nas atitudes concretas que você ainda pode fazer por eles.
- **Troque contatos, assim vocês continuarão se falando.** Seu ex-funcionário pode ser tão importante quanto seus colaboradores para a sua reputação. É seu dever manter um contato amigável com o funcionário que você teve que demitir.

2 CIPA: Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

**DICA**

Recomendamos que você assista ao filme *Amor sem escalas*, no qual Ryan Bingham tem como função demitir pessoas. Por estar acostumado com o desespero e a angústia alheios, ele mesmo se tornou uma pessoa fria. Até que seu chefe contrata a arrogante Natalie Keener, que desenvolveu um sistema de videoconferência em que as pessoas poderão ser demitidas sem que seja necessário deixar o escritório. Esse sistema, caso seja implementado, põe em risco o emprego de Ryan. Ele passa, então, a tentar convencê-la do erro que é a implementação do referido sistema.

Nome original em inglês: Up In The Air

Ano: 2009

Direção: Jason Reitman

Classificação: 12 anos





Organizando a Casa



Era uma casa muito engraçada
Não tinha teto, não tinha nada
Ninguém podia entrar nela, não
Porque na casa não tinha chão
Ninguém podia dormir na rede
Porque na casa não tinha parede
(...)

A casa, Vinicius de Moraes

Muitas vezes, quando o empreendedor investe em seu novo negócio, há muito imprevisto, como o local de trabalho, o espaço e as ferramentas. Isso faz parte, pelo menos no começo de tudo; o importante é que a empresa cresça de forma sustentável. Para isso, o empreendedor deve entender os conceitos básicos de gestão de negócios.

Não sei se você já passou pela experiência de mudar de casa. Se ainda não passou, certamente seus pais ou avós já passaram por isso. O fato é que uma mudança de casa representa um recomeço; neste caso, em um novo lar. E todo recomeço é um pouco tumultuado e precedido pelo caos.

Quando estamos indo para uma nova casa, alguns dias antes temos que nos preparar e começar a embalar os objetos e encaixotar a mudança. Durante alguns dias, nossos objetos ficam espalhados pela casa, atrapalhando o caminho. Depois, quando chegamos à nova casa, podemos ou não ter a sorte de a reforma ou a pintura estarem terminadas



e, conseqüentemente, também teremos que lidar com as caixas no caminho, por alguns dias, até colocar tudo no seu devido lugar e a casa começar a funcionar “normalmente”.

Ao emprendermos, estamos começando um novo negócio, que é como se fosse uma nova casa. No começo da operação, queremos ver a empresa rodando e vamos atacando aquilo que é mais urgente, improvisando o local de trabalho, o espaço e as ferramentas. E está tudo bem! Faz parte... pelo menos no começo.

Grandes empresas como a Apple, a Microsoft, a Ford, a Disney e tantas outras começaram em garagens de casa. O Facebook, por exemplo, começou no alojamento da faculdade. Hoje, estas são empresas gigantescas.



DICA DE FILMES!

Conheça a trajetória de alguns dos grandes empreendedores. Assista aos filmes:

- *A rede social*: fala sobre a história do Facebook.
- *Jobs*: conta a biografia de Steve Jobs, fundador da Apple.
- *Walt antes de Mickey*: trata-se da história da criação da Disney.

Talvez o negócio que você vai começar não se torne uma empresa de bilhões de dólares em faturamento (e tudo bem), mas, com todo o aprendizado que você está recebendo até aqui, esperamos que ela cresça e seja próspera. Não importa o tamanho do seu faturamento. O que realmente importa é que sua empresa cresça de forma sustentável.

Passado o caos do início da operação, é hora de ver se a casa está organizada. Tudo aquilo que você, por algum motivo, não conseguiu colocar para funcionar de forma correta agora é o momento de ajustar e de pôr em prática a gestão e algumas políticas. Para isso, é importante, antes de tudo, entender esses dois conceitos tão fundamentais.

Gestão nada mais é do que o ato de gerir ou administrar as organizações com os recursos de que dispõe; a **política** (ou política empresarial) consiste nas regras vigentes, ou seja, é o guia das definições estratégicas de uma organização, o balizamento ou orientações que servem como base para o comportamento empresarial ou tomadas de decisões.



Neste capítulo, trataremos justamente de algumas gestões e políticas importantíssimas que toda empresa deve procurar implementar, desde o início de sua operação, para garantir sua eficiência operacional.

Segue o jogo!

1 Gestão de compras

Um erro muito comum que empreendedores iniciantes cometem juntamente com tantos outros, de uma grande lista, e que poderiam ser evitados, se dá em razão da ansiedade na busca pelo resultado em focar apenas na venda e não dar a devida atenção às compras.

Acontece que comprar uma matéria-prima de baixa qualidade, ter excesso ou falta de estoque de insumos, pagar um alto preço, não ter fornecedores alternativos etc. pode comprometer fortemente o resultado do negócio.

Por isso, é imprescindível estabelecer uma boa gestão de compras para sua empresa.

Gestão de compras é a atividade responsável pela eficiência do processo de compras de uma empresa. Ela define uma série de estratégias que viabilizam a aquisição daquilo que é imprescindível para o funcionamento e a manutenção do negócio: aquisição de insumos*, mercadorias, materiais de escritório e demais itens eventualmente necessários.



🔍 **Insumo:** significa cada um dos elementos essenciais para a criação de um determinado produto ou serviço.

Essa atividade envolve negociação com os fornecedores, busca por redução de custos, manutenção da qualidade dos itens adquiridos e garantia de estoque de suprimentos disponível para o desenvolvimento das atividades da empresa. Se não for realizada de forma eficiente, pode causar falta de produtos, parada da empresa e perda de vendas, acarretando prejuízos ao negócio.



As principais responsabilidades de gestão de compras são:

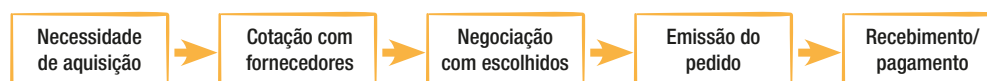
- planejar as aquisições, determinando as especificações de compra e detalhando qualidade, quantidade, tempo e local da entrega;
- selecionar os fornecedores adequados para cada serviço ou produto;
- negociar os termos e condições de compra;
- emitir os pedidos;
- registrar todas as negociações e cotações;
- organizar e determinar o destino dos produtos;
- calcular as despesas com estocagem e depreciação dos produtos adquiridos;
- manter o fluxo contínuo de mercadorias e suprimentos necessários para a produção;
- fazer o *checklist* de recebimento e o relatório de uso na empresa.

A gestão de compras é realizada nas empresas pelo departamento de compras. Em um negócio ainda pequeno em que tal departamento ainda não exista, a atividade de gestão de compras deve ser definida e seguida por uma pessoa responsável pelas compras.

O gatilho do processo de compras é a demanda, ou seja, a necessidade de aquisição de algum item, seja matéria-prima, mercadoria ou algum outro item para iniciar o processo de fabricação do produto ou do serviço que será comercializado.

Na sequência, é realizada a cotação com fornecedores, em que se avaliam preço, prazo, qualidade e o que mais for necessário. Passa-se, então, ao processo de negociação com os fornecedores selecionados. Acertados os termos, emite-se um pedido de compras. A etapa final consiste no recebimento e no pagamento.

Figura 6.1 Processo de compras realizado dentro de uma empresa





Uma boa gestão de compras deve equilibrar fornecedores, clientes, custos, qualidade e entrega de forma eficiente. E isso pode ser feito de forma simples, mas com processo e organização. Confira algumas dicas:

- 1. Alinhe as compras com a demanda:** alinhar as compras com a demanda real, ou seja, aquilo que efetivamente precisa ser produzido ou comprado, para atender aos consumidores, evitando excesso ou falta de estoque (falaremos de gestão de estoque mais à frente!). Se você produz algo, compre apenas a matéria-prima necessária. Se você revende algo, compre apenas aquilo que é necessário para atender à sua demanda atual. Se você presta algum serviço, compre apenas o essencial para a prestação de um serviço com qualidade.
- 2. Monitore os produtos e as atividades da empresa:** verifique se há atividades sendo paralisadas constantemente ou que sofram atrasos por usarem produtos ou ferramentas incorretos. Observe, também, se há desperdício de materiais ou de recursos.
- 3. Organize os processos:** processos organizados são fundamentais para garantir a disponibilidade dos produtos ou serviços e evitar desperdícios, paralisações ou atrasos de produção ou entrega.
- 4. Compare preços e negocie:** obter mercadorias de qualidade, com o menor custo possível, ajuda a melhorar a margem de lucro. Seu cliente vai tentar negociar com você. Negocie, também, com seus fornecedores custo, prazo e forma de pagamento.
- 5. Conheça bem seus fornecedores:** tenha uma lista de fornecedores confiáveis. Classifique-os em relação à qualidade do produto, preço, prazo de pagamento, prazo de entrega, confiabilidade etc. Anote também eventuais problemas ocorridos para não cair no esquecimento.
- 6. Mantenha boas relações com os fornecedores:** estreitar relações com aqueles que podem ser estratégicos para o seu negócio é uma escolha inteligente. Pode ajudar a conseguir negócios mais vantajosos para sua empresa. Trate-os com ética e respeito e espere ser tratado da mesma maneira. Hoje, você pode não estar fechando negócio com um determinado fornecedor por qualquer motivo, mas amanhã pode ser diferente.

7. **Analise as vendas e o consumo:** o responsável pelas compras deve sempre se atualizar sobre os dados de saída de materiais ou consumo de serviços, sabendo como, quando e quanto são usados, consumidos ou vendidos. Ao analisar frequentemente esses dados, consegue-se uma programação melhor de compras, obtendo-se, assim, melhores negociações de preço, entrega e quantidade.

2 Gestão da produção

Quando falamos em montar um negócio, pensar no que produzir (produto ou serviço), isso tudo aparece, primeiramente, nas ideias. Para saber o que e como produzir, e como organizar tudo isso, o empreendedor deve ter em mente a gestão da produção.



Note que essas são dicas simples e que, muitas vezes, já fazem parte da rotina empresarial, mas que podem não ser trabalhadas em conjunto, de forma estruturada, visando a beneficiar e melhorar o processo de compras e, conseqüentemente, trazer um impacto positivo para a rentabilidade do negócio.

A gestão da produção tem quatro processos básicos: planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos para obter os melhores resultados empresariais. No Planejamento, vamos pensar no que queremos produzir, organizando os recursos para sua execução, ao mesmo tempo que, ao começar a produzir, definir a melhor forma de realizar tal tarefa e como controlar a qualidade da execução e do produto/serviço final. A gestão da produção é muito influenciada pela cultura organizacional e impulsionada pelas ações mercadológicas.



Assista ao filme *Chef*, de Jon Favreau, que conta a história de um famoso *chef* que, depois de perder seu emprego em um famoso restaurante de Los Angeles, decide comprar um *food truck* e passa a fazer e vender comida pelas ruas.



Dessa forma, a gestão da produção pode ser entendida como o gerenciamento dos recursos necessários para a obtenção dos produtos e serviços de uma organização, sendo que essa função está concentrada em um processo de transformação de insumos (matéria-prima), por meio de componentes (pessoas, máquinas, ferramentas), obtendo-se o resultado desejado (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001) e tem como objetivo organizar a forma com que a empresa desenvolve seus produtos e serviços, utilizando os recursos disponíveis (homens, máquinas, tecnologia etc.) da melhor forma (JUNIOR, 2012).

Como o processo de produção vai desde a entrada dos recursos que serão transformados até a saída do produto final, precisamos ter em mente que cabe ao gestor da empresa, em conjunto com o empreendedor:

- planejar a compra de matéria-prima;
- programar a produção;
- planejar o estoque para matérias-primas, produtos semiacabados e os produtos acabados;
- acompanhar o sistema produtivo em tempo real para cumprir os prazos acordados;
- planejar a capacidade da fábrica para o futuro.

Para produzir com eficiência e eficácia, é preciso definir o sistema de produção mais adequado para o tipo de produto ou serviço. Além disso, saber o que e quando comprar é essencial para a saúde da empresa, uma vez que os sistemas de produção, que englobam o conjunto de atividades envolvidas na produção de bens e serviços, são acionados a partir da matéria-prima, e uma boa execução desta atividade passa a ser de suma importância. Os sistemas de produção são agrupados em três categorias, que deverão ser escolhidas pelo empreendedor:

- a. Sob encomenda:** muito utilizada por pequenos empreendedores que desenvolvem produtos artesanais como chocolates, amigurumi, bolos etc. Neste modelo, a produção começa somente após o recebimento do pedido ou da encomenda dos produtos. Por ser difícil de se planejar,

o empresário geralmente arca com altos custos e tem dificuldade no planejamento e no controle.

SAIBA
MAIS!

<https://youtu.be/Ufku3C3yEzo>

Neste vídeo é demonstrada, didaticamente, como funciona a produção sob encomenda.

- b. Em lotes ou em fluxo intermitente:** geralmente é aplicada quando a empresa já possui um carro-chefe de vendas. Neste modelo, a organização produz uma quantidade limitada de um tipo de produto de cada vez, com cada lote dimensionado a atender um determinado volume de vendas previsto.

SAIBA
MAIS!

<https://youtu.be/CQ5BOubChlw>

Neste vídeo é demonstrado, por meio de uma dinâmica, como funciona a produção por lotes.

- c. Contínua ou fluxo em linha:** é utilizada por empresas que fabricam o mesmo produto por um tempo indeterminado, sem qualquer modificação, como, por exemplo, uma fábrica de refrigerantes. Neste modelo, o ritmo de produção é acelerado e sem interrupções ou mudanças.

SAIBA
MAIS!

<https://youtu.be/TD5J7-neOHk>

Neste vídeo é demonstrado um sistema de produção contínua, no qual entendemos como é fabricado um refrigerante.



Além desses modelos, se o empreendedor quiser focar na qualidade do processo produtivo, buscando diminuir os custos e desperdícios, precisamos saber sobre o processo de produção desenvolvido pela Toyota, o Sistema Toyota de Produção (TPS – Toyota Production System), que tem por essência a perseguição e eliminação de toda e qualquer perda.

O TPS visa a uma produção eficaz e eficiente do processo e está baseado em quatro pilares: Jidoka, Just-in-time, Heijunka e Kaizen.

- **Just-in-time:** tem como objetivo identificar, localizar e eliminar as perdas, alocando os itens certos, no momento certo, na quantidade certa, no local certo.
- **Jidoka:** com foco na automação, faculta ao operador a autonomia de parar o processamento sempre que for detectada qualquer anormalidade.
- **Heijunka:** nivelamento das quantidades e tipos de produtos por meio do sequenciamento de pedidos em um padrão repetitivo.
- **Kaizen:** melhoria incremental e contínua de uma atividade, focada na eliminação de perdas, de forma a agregar mais valor ao produto/serviço com um mínimo de investimento.



O TPS visa a produzir mais com menos. Ou seja, elaborar os produtos necessários, no tempo e na quantidade adequadas e com a qualidade garantida, eliminando qualquer processo (espera, transporte, operação) desnecessário e que não agregue valor ao produto e que custe dinheiro. Para saber mais sobre o TPS, acesse: <https://youtu.be/61XeVq-1xbY>

Dessa forma, é importante que o empreendedor se lembre de que a produção deve ser otimizada cada vez mais por meio de análise, planejamento e implementação de metodologias adequadas e, ao fim do processo produtivo, sua prioridade deve ser a qualidade dos bens e serviços oferecidos.





3 Gestão do estoque

Provavelmente você já nasceu na era do Plano Real, em que a inflação está sob controle e o dinheiro não perde poder de compras de um dia para o outro. Nos anos 1980 e início dos anos 1990, o Brasil vivia épocas de inflações gigantescas, e o dinheiro recebido em um dia perdia muito poder de compra nos dias seguintes. Por isso, era muito comum as pessoas irem ao supermercado, fazerem grandes compras e estocarem produtos em casa. Afinal, o dinheiro que em um dia podia comprar uma cesta básica inteira, nos dias seguintes poderia comprar metade, ou menos.

Com a chegada do Real e o controle da inflação, esse cenário mudou. Levou um pouco de tempo até as pessoas se acostumarem e entenderem que não precisariam guardar em casa 10 kg de arroz ou 8 latas de leite condensado se não fossem consumir no curto prazo. Entenderam que poderiam comprar aos poucos e não precisariam comprometer seu dinheiro, deixando-o disponível para outros usos.

Em um negócio, devemos seguir o mesmo princípio.

Uma das coisas mais importantes que todo gestor de negócios deve ter em mente é que **estoque é dinheiro**. Isso mesmo! Nos conceitos de Contabilidade, o estoque faz parte dos ativos, ou seja, dos bens da empresa. Só que em vez de ter dinheiro em espécie (no caixa ou no banco), o empreendedor tem mercadorias que valem dinheiro.

Esse estoque pode ser tanto de produto acabado (aquele que você vai vender ao consumidor final) quanto de matérias-primas para produção ou outros insumos de consumo indireto, como papel sulfite, pó de café etc. Mesmo em prestação de serviços, em que não se vende algo tangível, é possível ter estoque. Uma manicure tem estoque de esmaltes, um *personal trainer* tem equipamentos de ginástica, um consultor pode ter computadores ou outros materiais.

O mais importante é entender que **estoque parado significa dinheiro engessado**. Se você tem algo estocado que não vai usar no curto prazo, está perdendo dinheiro no seu negócio. Dinheiro este que poderia ser utilizado para fazer outros investimentos na empresa, render em aplicações financeiras ou melhorar o lucro a ser distribuído.





Faz parte das funções de um gestor de compras, de produção e de logística realizar uma eficiente **gestão de estoque**.

A gestão de estoque de uma empresa consiste em encontrar um balanço entre a máxima disponibilidade do material, com o menor estoque possível. Isso se faz administrando o estoque de forma inteligente: compra-se o necessário para abastecer a empresa, evitando que falte algo ou cometendo exageros que gerem sobras e desperdícios.

Uma gestão de estoque eficiente acompanha constantemente aquilo que está sendo consumido e que for necessário repor, tanto em termos de produto final quanto de insumos ou outros materiais, para evitar qualquer parada que possa gerar perdas para a empresa.

Para tornar o processo eficiente e mais seguro do ponto de vista operacional, muitos negócios adotam uma estratégia chamada **estoque de segurança**, que consiste em determinar um percentual a mais de mercadoria que se deve manter em estoque para cobrir qualquer eventualidade. Geralmente, significa ter algo entre 10 e 20% de sobra de estoque previsto para determinado período, quer seja de produto final para vender, quer seja de matéria-prima para produzir.

Outra atividade de extrema importância em gestão de estoques trata sobre manter o estoque **em segurança**. Isso significa armazenar os produtos em lugares que estejam protegidos contra roubos ou danos, bem como cuidar daqueles itens que necessitam de especial atenção: inflamáveis longe de fontes de calor; alimentos em locais limpos, arejados e longe de produtos químicos; refrigeração para itens perecíveis etc.

É um exercício contínuo e constante, que, praticado de forma correta e eficiente, só traz ganhos financeiros ao negócio.

4 Layout

Quando organizamos a empresa, uma das coisas que mais importam é justamente o seu *layout*. Como ela estará organizada, como será feito todo o processo de movimentação interna, como armazenaremos o estoque e, até mesmo, como faremos as pessoas se locomoverem internamente (sim, a organização dos corredores, baias e afins também tem a ver com o *layout* adotado).

Para a sobrevivência das empresas no mundo atual, um *layout* passa a ser uma ferramenta indispensável para a excelência dos produtos e serviços, pois elimina falhas e desordens existentes no processo produtivo, melhora a eficiência na produtividade e na distribuição dos produtos, garantindo, assim, o acompanhamento do crescimento da demanda mercadológica, e, se bem planejado, influencia diretamente no aumento de produtividade, prazo de entrega do produto final, redução de custos e, por consequência, garante a competitividade da empresa.

O *layout* deve estar de acordo com a necessidade de todos, afinal é uma técnica de administração de operações cujo objetivo é criar a interface homem-máquina para aumentar a eficiência do sistema de produção (JONES; GEORGE, 2008), ou seja, o *layout* nada mais é do que a organização do ambiente conforme sua utilidade e necessidade em função das pessoas que dele se utilizam.

Um *layout* como o da imagem a seguir é ideal para a empresa? A posição dos trabalhadores apresenta um *layout* ergonômico, confortável e favorável à produtividade?



Fonte: http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/385_layout_processo_trabalho.pdf

SAIBA MAIS!

Para ilustrar melhor essa ideia de layout, assista a um trecho do filme *Fome de poder*, que ilustra bem o assunto. Acesse: <https://youtu.be/hJOzwMUpN7U>



A escolha de um *layout* tem diversas implicações práticas e estratégicas e deve ajudar consideravelmente nas prioridades competitivas de uma organização e na comunicação dos planos de produto e serviços. Alterar um *layout* pode afetar uma organização e o modo como ela atinge suas prioridades competitivas.

Conforme Martins e Laugeni (2000), os principais tipos de *layout* são:

- **Posição fixa:** neste modelo, o produto permanece fixo no local, enquanto as pessoas e máquinas se movimentam, executando as tarefas de produção. Geralmente, é destinada a produtos de grande dimensão e poucas unidades fabricadas;
- **Por processo (funcional):** todos os processos e equipamentos são desenvolvidos na mesma área e são agrupadas as operações e montagens semelhantes, porém com fluxos de produção diferentes envolvendo os mesmos equipamentos. Envolve programação e um controle da produção complexos;
- **Por produto (linear):** programação e controle da produção mais simplificados. Neste modelo, o produto se movimenta entre as máquinas e os postos de trabalho, que permanecem fixos. Uma vez que exige balanceamento da linha de produção, equipamentos dispostos de acordo com a sequência da operação, ele é aplicável em linhas de montagem, como a fabricação de automóveis;
- **Celular:** consiste em arranjar em um só local máquinas diferentes que possam fabricar todo o produto. É importante, neste modelo, ter máquinas e equipamentos necessários para a produção e se faz necessária a utilização de operários polivalentes.

Dessa forma, o empreendedor precisa entender que todo e qualquer tipo de empresa precisa contar com algum modelo de *layout* para melhorar a produtividade. Esse modelo deve ser pensado no longo prazo e, ao mesmo tempo, ter a flexibilidade necessária para se adequar às mudanças planejadas nos curto e médio prazos.

SAIBA
MAIS!

Para obter dicas sobre esse assunto, acesse: <https://youtu.be/XYqlv9sTRVo>, onde é explicada qual é a função de um layout e sua aplicabilidade em uma organização.

Acesso em: 18.jul.2019

5 Política de qualidade e segurança

5.1 POLÍTICA DE QUALIDADE

Assim como vimos nas políticas de Recursos Humanos, a política da qualidade deve estar relacionada à missão, à visão da empresa, de acordo com o mapeamento estratégico perante o mercado e a concorrência. A responsabilidade por estabelecer, elaborar e manter uma política da qualidade é da gestão, afinal, um consumidor deseja que o produto ou serviço da empresa satisfaça suas expectativas, necessidades e/ou desejos com qualidade.

Como devemos focar na satisfação do consumidor, a criação de uma política de qualidade passa a ser essencial. E, para aquele empreendedor que está começando, a qualidade é explicitada de diversas formas: no atendimento, na execução de processos com excelência, por todos os colaboradores, respeitando a padronização dos produtos, superando a expectativa do cliente ao prestar um serviço, entre outras.

SAIBA
MAIS!


Um exemplo interessante sobre a política de qualidade pode ser a busca por fazer um brigadeiro perfeito, que constitui uma forma de demonstrar a qualidade do produto. Acesse: <https://youtu.be/rh-SlxmZdzQ>

Neste vídeo, é demonstrado como fazer um brigadeiro perfeito.

Acesso em: 20.jul.2019.



Uma forma de medir a eficácia de uma política de qualidade é por meio da implementação das normas de qualidade, como a ISO 9000* (e suas sequenciais), que visa a orientar empresas a colocarem em prática processos de gestão da qualidade e garantia da qualidade, por meio de padrões estabelecidos, com o intuito de garantir a satisfação do cliente.



<https://youtu.be/lhnO-sAuiUo>
Este vídeo explica a função da ISO 9001 e algumas vantagens de se obter a certificação.
Acesso em: 13.ago.2019.

Desta forma, uma política de qualidade realmente boa é aquela que é usada e que deve estar de acordo com o propósito da empresa, dando suporte ao seu direcionamento estratégico, além de incluir um comprometimento de todos os colaboradores com a melhoria contínua da qualidade. Uma política de qualidade realmente eficaz é capaz de enfatizar a importância do papel dos diferentes níveis de uma organização e sua interação, liderada pela alta diretoria na busca da melhoria contínua da qualidade.

5.2 POLÍTICA DE SEGURANÇA

A segurança é um item que deve ser posto à mesa do empreendedor para que ele sempre possa ter em mente sua importância. Um negócio seguro tem regras claras, e estas envolvem todas as práticas internas e externas da empresa, e não apenas as voltadas à segurança da informação.

Uma das políticas de segurança mais importantes é a da ética empresarial e quais os preceitos éticos que a empresa deve seguir. Por ética entendemos um conjunto de **princípios e disposições** voltados para a ação, cujo objetivo é balizar as ações humanas, sabendo-se que eles podem ser aplicados a si mesmo. A ética existe como uma referência para os seres humanos em sociedade e, também, para a empresa em si.





Para refletir mais sobre ética, assista a este filme:

https://youtu.be/YGQ_JrybRKs

Neste vídeo, Fábio Colletti Barbosa acredita que é possível fazer negócios enquanto se cuida das pessoas e do meio ambiente. Um de seus lemas é “vencer ou vencer”, ou “fazer funcionar fazendo a coisa certa, do jeito certo”.

Quando uma empresa utiliza a ética profissional como estratégia, ela também contribui com o desenvolvimento do profissional, que melhora suas habilidades, como o relacionamento interpessoal e a liderança. Com essas habilidades, o empreendedor difunde valores éticos, prezando pela harmonia no ambiente de trabalho. Isso faz com que se coloque em primeiro lugar o respeito para com as pessoas e o comprometimento com o trabalho.

O instrumento utilizado pelas empresas para dar uma segurança ética é o Código de Ética, documento que busca expor os princípios, o propósito e a missão da empresa. Seu conteúdo enfatiza os valores que devem ser praticados pelos profissionais da instituição.

Outro dilema é gerar segurança ao trabalhador. Em épocas de crise, o empreendedor convive com a dúvida de que se deve ou não demitir um funcionário. Como vimos anteriormente, a demissão faz parte do processo, porém, quanto mais o empresário puder manter um colaborador empregado, desde que ele não perca competitividade, mais segurança ele dará, tendo como retorno um maior engajamento de todos.

Por fim e não menos importante, entra a questão da segurança financeira. Diante do cenário mundial atual, em que fraudes financeiras, crimes de sonegação e lavagem de dinheiro tornaram-se frequentes no ambiente empresarial, o empreendedor pode fazer uso de *compliance*, que nada mais é, segundo Assis (2013), um sistema de controle interno que permite esclarecer e proporcionar maior segurança àqueles que utilizam a contabilidade e suas demonstrações financeiras para análise econômico-financeira.





O *compliance* tem a função de monitorar e assegurar que todos os envolvidos com a empresa estejam de acordo com as práticas de conduta, especialmente voltadas para o combate à corrupção. Ou seja, cabe à empresa obedecer e cumprir o que foi imposto, obedecendo rigorosamente a legislação. Como isso vem se tornando cada vez mais de interesse público, o empresário deve dar mais e maior atenção a essas ações, pois, quanto mais idônea for a empresa, maior segurança financeira ela demonstrará para seus *stakeholders* e, por consequência, maior será seu valor no mercado. Faz parte do sistema de *compliance* elaborar um código de ética.

6 Políticas de TI

Atualmente, é praticamente impossível encontrar algum tipo de negócio, por menor que seja, que não utilize nenhum tipo de tecnologia. E, à medida que a empresa vai crescendo, o que era feito em um celular vira um computador, ou um computador e um celular, algo que cresce mais um pouquinho, e mais um pouquinho... Quando o empreendedor se dá conta, já tem alguns celulares, computadores e *tablets* trabalhando para seu negócio.

A tecnologia é parte integrante de nosso cotidiano pessoal e também do das empresas. Cada dia que passa, surgem novas tecnologias e novas soluções para facilitar nosso dia a dia, aproximar pessoas, gerar negócios. Estamos cada vez mais dependentes dela. Mas, precisamos estar cautelosos.

Para nossa vida privada, cansamos de ouvir e saber (apesar de muitas vezes não seguirmos) que devemos ter cuidado com nosso universo digital: definir senhas fortes para as redes sociais; o e-mail e o diretório têm que ficar armazenados em nuvem; colocar uma senha em nosso computador e celular; utilizar verificação em duas etapas quando disponível; evitar acessar a conta bancária em locais com internet pública etc.

Em um negócio, independentemente do tamanho, a segurança da informação é fundamental. Por isso, todo empreendedor deve iniciar seu negócio estabelecendo alguns princípios básicos de segurança da informação e, ao menor sinal de crescimento da empresa, implementar

uma política de TI, ou política de segurança da informação. Para facilitar nosso estudo, vamos chamar apenas de política de TI.

A política de TI serve para definir o conjunto de regras que devem ser seguidas com o objetivo de conduzir a aquisição, uso e administração dos recursos e serviços de informática de uma empresa.

Toda empresa que usa algum tipo de tecnologia, seja e-mail, celular, computador, internet, *softwares*, deveria ter em vigor políticas de tecnologia da informação. Elas são importantes para que os colaboradores saibam o que é esperado deles quando se utiliza qualquer tecnologia fornecida pela empresa.

A política de TI é fundamental para proteger a empresa e o negócio de eventuais vulnerabilidades. A tecnologia é a porta para o mundo. Mau uso da internet, e-mail corporativo com senhas fracas e sistemas falhos podem abrir brechas para os *hackers*, que são invasores mal-intencionados, roubarem ou destruam informações importantes da empresa, acarretando sérios prejuízos.

Outro fator importante é o empresário saber o potencial de tempo e os recursos perdidos em relação à produtividade do negócio por causa do uso indevido da internet para uso pessoal, acesso a e-mail pessoal, *downloads* indevidos de arquivos não relacionados ao negócio, ou para assistir a vídeos inadequados. Tais atitudes consomem o equipamento da empresa, a banda de internet e o tempo útil dos colaboradores.

Uma eficiente política de TI abrange basicamente seis áreas:

- 1. Utilização aceitável da tecnologia:** diretrizes para o uso dos computadores, telefones, internet, e-mail, outros equipamentos de comunicação e as consequências em caso de uso indevido.
- 2. Segurança:** define o padrão para as senhas, níveis de acesso à rede ou sistemas, proteções contra vírus, confidencialidade e uso de dados.
- 3. Disaster recovery:** são diretrizes de recuperação de dados em casos de um desastre. Métodos para *backup* e restauração de dados. Desastres não são apenas incêndios ou terremotos. Quem nunca teve um equipamento roubado, um computador que deu “tela azul” (aquela



quando o computador trava e parece que é sério!) ou um celular que caiu no chão ou na água?

4. **Padrões de tecnologia:** determinam quais tipos de equipamentos, *softwares* e sistemas serão adquiridos pela empresa. Definição de proibições, como *download* de programas piratas, aplicativos de mensagens instantâneas, MP3, *streaming*, jogos etc.
5. **Configuração e documentação de rede:** orienta como a rede está configurada, se terá um servidor físico ou se tudo será hospedado em nuvem; como adicionar novos usuários, níveis de permissão, licenças de *softwares*.
6. **Serviços de TI:** diretrizes para determinar como eventuais necessidades ou problemas de TI serão abordados, quem é o responsável, como se dá o suporte técnico, a manutenção, a aquisição e o planejamento de longo prazo.

Não existe um padrão e mentalidade única para as políticas de TI, uma vez que cada empresa é diferente e passa por situações distintas. No entanto, toda empresa, independentemente do tamanho, deve ter o básico coberto e criar sua cultura própria de TI.

Muitas vezes, políticas de TI (bem como outras) são enxergadas como inúteis. Porém, espere até aparecer um problema que não estava previsto em nenhuma política para ver como logo este problema ressurge.

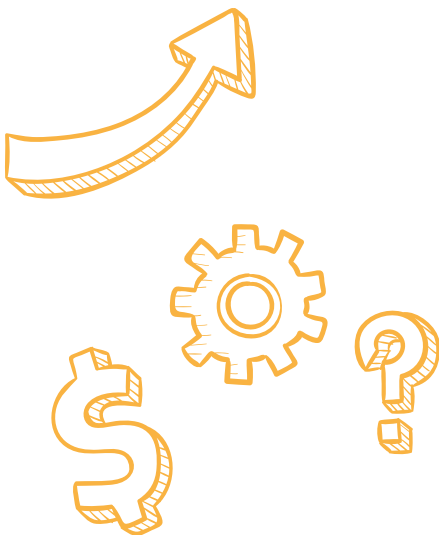
Políticas (inclusive de TI) devem ser aplicadas com uma dose de energia, ficando claro para todos que elas devem ser seguidas e quais são as consequências de não fazê-lo. Dessa forma, o empreendedor evita perder tempo e recursos valiosos de sua empresa quando, muitas vezes, ele próprio não está ciente do que está acontecendo.



EMPREENDEdorISMO







Cuide do Dinheiro

Ao empreender, é preciso tomar bastante cuidado com o dinheiro investido no negócio. Afinal, ganhar dinheiro é sempre bom. Neste sentido, o planejamento financeiro é fundamental, pois é por meio dele que se organizam dois tipos principais de informação para qualquer empresa: demonstrações financeiras e análise.

Como diz a música 1406, do lendário grupo Mamonas Assassinas:

Money

Que é good nós no have

Se nós hevasse nós num tava aqui playando

Mas nós precisa de worká

O empreendedor que trabalha precisa cuidar bem do seu dinheiro. Afinal, ganhar dinheiro é sempre bom.

Neste capítulo, veremos que o planejamento financeiro para o negócio é composto de, basicamente, dois tipos principais de informações: demonstrações financeiras e análises.

As principais demonstrações financeiras que normalmente são apresentadas no plano financeiro são: Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e demonstração do fluxo de caixa (Fluxo de Caixa).

DRE é aquele demonstrativo que apresenta os dados de receitas (bruta e líquida) e os lucros (bruto, operacional e líquido), e o fluxo de caixa mostra as entradas e as saídas de caixa.





Como o planejamento financeiro é mais difícil de ser executado, em geral ocorrem muitos erros, também, nessa parte do plano de negócio. Os principais são:

- **ausência dos demonstrativos financeiros:** por incrível que pareça, tem gente que consegue fazer um “planejamento financeiro” sem números;
- **horizonte curto de análise:** outros até colocam os demonstrativos financeiros mais comuns, ou parte deles. O problema é que apresentam dados para poucos meses, ou até um ano. Neste caso, o horizonte de tempo é muito curto e não dá para fazer análises financeiras consistentes;
- **otimismo:** uma falha muito comum é o otimismo com relação à projeção de vendas utilizada no DRE e no fluxo de caixa. Em geral, os empreendedores acreditam que venderão muito mais do que ocorre na prática;
- **erros no cálculo dos impostos:** aqui há dois erros comuns. O primeiro, mais negativo para o empreendedor, ocorre quando o cálculo do imposto não é feito corretamente. O problema, em geral, está na base de cálculo do imposto ou na determinação da alíquota que incide sobre a base de cálculo. O outro erro, um pouco menos grave, ocorre quando o empreendedor não utiliza algum benefício tributário a seu favor. É comum, por exemplo, o empreendedor desenvolver seu planejamento financeiro com base no lucro real ou presumido e depois descobrir que seu negócio poderia ser enquadrado como microempresa e, dessa forma, pagar menos impostos;
- **premissas erradas:** para preencher os dados do modelo financeiro, é necessário que o empreendedor estipule algumas premissas, como os valores que serão pagos na aquisição de itens para o início dos negócios, a sazonalidade das vendas durante o ano, o preço a ser cobrado por produto, as retiradas dos sócios, os salários pagos aos colaboradores etc. Muitas vezes, o empreendedor considera como premissa um determinado valor, mas não tenta validar isso no mercado. Considera, por exemplo, que vai pagar R\$ 1.000,00 por um determinado equipamento, mas, quando vai comprar, de fato, o equipamento custa R\$ 3.000,00;

- **ausência de análises:** este erro é bastante frequente também. Muitos se esquecem de analisar os números que apresentam. Estes acreditam que o simples fato de apresentarem alguns números faz com que o planejamento financeiro já esteja terminado.

Neste capítulo, vamos entender que, com base nos resultados obtidos durante o preparo das demonstrações financeiras, é possível fazer uma série de análises que compõem a gestão financeira da empresa e seu respectivo direcionamento estratégico. Contudo, se o empreendedor não cuidar do dinheiro, o negócio caminhará para a falência. Para evitar isso, acompanhe, nas próximas páginas, como fazer um bom planejamento financeiro. E não se esqueça: nesta etapa, o apoio de um contador é fundamental!

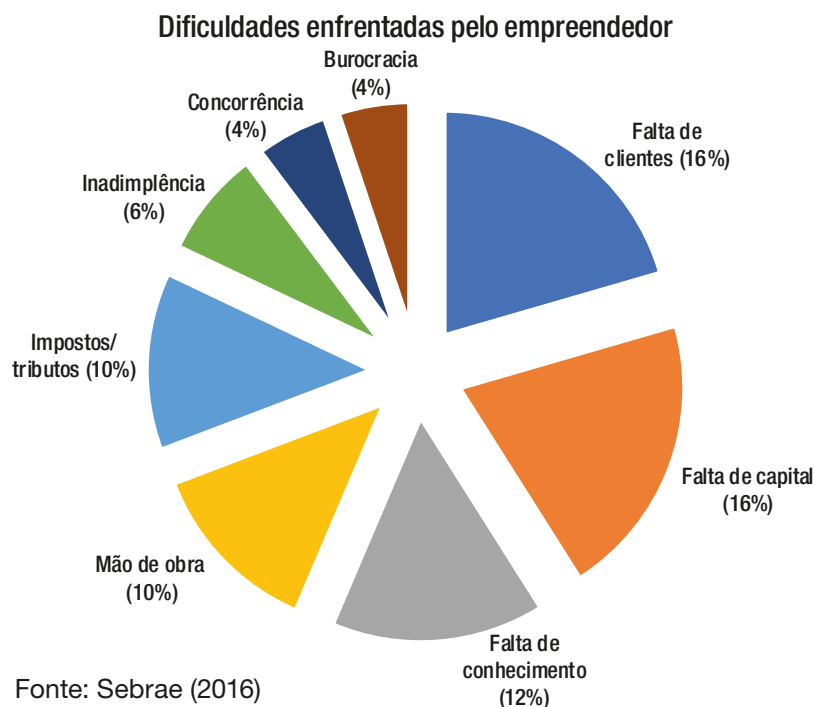
1 Conta PF versus Conta PJ

O empreendedor, quando coloca a mão na massa, deve ter em mente que uma gestão profissional é essencial para o sucesso da empresa. E, quando falamos em dinheiro, muitos entendem que a pessoa física é a mesma pessoa da empresa, e isso é um dos principais problemas que os empresários enfrentam. As principais dificuldades enfrentadas pelo empreendedor, no primeiro ano de atividade, segundo o Sebrae (2016), estão relacionadas na Figura 7.1.

Um dos principais motivos para a falta de capital é não saber gerir, profissionalmente, os recursos advindos da empresa, ou seja, misturar as despesas pessoais (e familiares) com as despesas da empresa. Sabemos o quanto é difícil gerir um negócio pelo empreendedor e, muitas vezes, essa mistura não é observada, nem corrigida.

Não realizar essa divisão entre as despesas pessoais e as da empresa provoca uma grande confusão para quem está começando a gerir seu próprio negócio. Desta forma, o empreendedor tem a percepção de que a empresa não gera lucro e, por consequência, não está ganhando nada com ela, o que pode ser somente uma enorme confusão e falta de controle, ainda mais se a empresa tiver mais sócios, o que acaba gerando mais problemas, trazendo outros riscos, como problemas fiscais, entre outros.

Figura 7.1 Principais dificuldades enfrentadas pelo empreendedor no primeiro ano de atividade



Pode parecer cômodo pagar suas despesas pessoais, mas o problema disso é que o empreendedor não perceberá que, com o tempo, isso levará a uma cilada financeira. A visão contábil nos aconselha que as movimentações operacionais e financeiras, e os patrimônios da pessoa física e da pessoa jurídica, devem estar totalmente separados, uma vez que elas se refletem de forma diferente nos registros, inclusive quanto à interpretação para a tributação de impostos, gerando riscos que podem ser graves e que, com certeza, vão afetar a sua vida e a da empresa!

E, dentre os principais problemas do empreendedor que confundem a sua conta pessoal com a conta empresarial, podemos citar:

1. Perda do controle financeiro da empresa;
2. Não ter visibilidade dos gastos;
3. Nunca haverá planejamento de ambos os lados;
4. A confusão patrimonial poderá descaracterizar a empresa e atingir seus bens.

É comum ficar a impressão de que o empreendedor não retira nada da empresa, quando, na verdade, existe uma saída constante não percebida. Quando o empresário acredita que a empresa não tem lucros, ele passa a tomar uma série de decisões erradas. E quem não entende e, por consequência, não controla os gastos, terá uma gestão financeira totalmente prejudicada, o que atrapalhará a própria capacidade da empresa de gerar mais renda no futuro. Afinal, não adianta o dono estar “bem” financeiramente e a empresa estar com sérios problemas, pois, mais cedo ou mais tarde, o proprietário vai sentir o reflexo dessa situação na sua vida pessoal.



Para contornar problemas financeiros, é essencial que se fixe um determinado valor a ser retirado mensalmente pelo empreendedor (e sócios, caso os tenha). Se surgirem dificuldades, peça ajuda ao seu contador.

2 Capital inicial

Falar do capital inicial do negócio é uma das principais dúvidas quando um novo empreendedor cria sua empresa. O que é capital inicial e como definir esse valor? Estas são perguntas fundamentais.

Capital inicial não é aquela famosa banda de Brasília, que falava sobre os primeiros erros. O capital inicial também é conhecido como capital social e representa a quantia bruta que é investida, ou melhor, o valor que o empreendedor (ou os sócios, acionistas etc.) estabelece para sua empresa no momento de sua abertura, ou seja, é o montante necessário para iniciar as atividades da nova empresa, considerando o tempo em que ela ainda não vai gerar lucro suficiente para se sustentar. O capital inicial pode ser constituído de bens financeiros e/ou bens materiais.

O empreendedor precisa entender que o capital inicial não é apenas uma demanda burocrática, e também não é um instrumento cujo valor será revelado somente quando houver uma disputa por responsabilidades em caso de endividamento do negócio.



Como definir esse valor? Segundo o Sebrae (2019), o valor total do capital social da empresa deve ser estabelecido de acordo com o plano de negócios desenvolvido previamente, após estudos aprofundados sobre o setor de atuação. Lembrando que o empreendedor deve ter, no papel, o cálculo prévio dos custos operacionais, estimativa de capital de giro necessário para assegurar o funcionamento da empresa, mesmo que ela não dê nenhum lucro nos primeiros meses, e despesas com folha de pagamento. Recomenda-se que o empreendedor comece com um valor mínimo necessário para a empresa funcionar, pagando os custos iniciais.



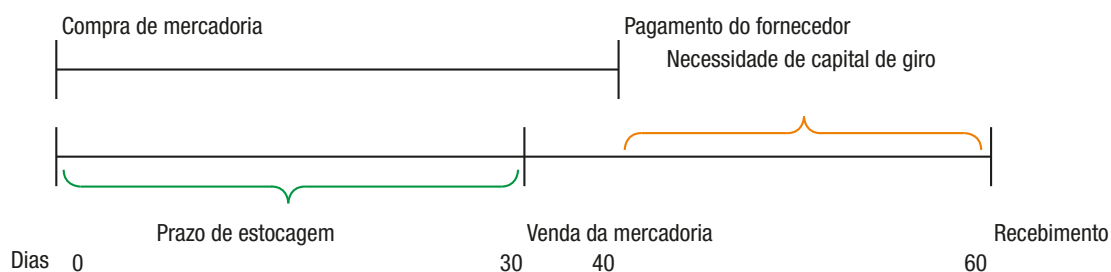
É crucial definir a quantia que cada sócio colocará na empresa e a porcentagem que isso representará para cada um. Isso deve ficar registrado no contrato social. Depois de decidir o valor, é preciso deixar explícito, no contrato, como cada um dos sócios irá calcular, efetivamente, seu percentual acordado, levando em conta prazos e parcelas.

3 Capital de giro

Agora que já sabemos que existe a necessidade de um capital inicial, o empreendedor, ao fazer seu planejamento financeiro, não pode esquecer de outro capital, tão importante quanto o inicial. Trata-se do capital de giro, o qual faz parte dos recursos necessários para cuidar da saúde financeira do empreendimento, e deve ser bem gerenciado e bem aplicado.

Diferentemente do investimento fixo, que está relacionado a todo o investimento inicial na estrutura da empresa, o capital de giro é o dinheiro necessário para bancar a continuidade do funcionamento da empresa, mesmo enquanto ela não der nenhum retorno financeiro. O capital de giro, ou ativo circulante, como os contadores o chamam, está alocado no estoque, nas contas a receber, no caixa e também na própria conta-corrente da empresa (Figura 7.2).

Figura 7.2 Capital de Giro



Fonte: <https://bit.ly/2Rt552W>

O bom uso do capital de giro garante a saúde financeira da empresa, proporcionando, segundo o Sebrae (2019):

- recursos de financiamento aos clientes (nas vendas a prazo);
- controle dos estoques;
- o pagamento aos fornecedores (compras de matéria-prima ou mercadorias de revenda), bem como o pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais.

Falhas na gestão do capital de giro da empresa fazem com que o empresário tenha que captar recursos adicionais, o que normalmente acontece por meio de empréstimos bancários. E, ainda mais no princípio das suas operações, não é adequado aumentar o nível de endividamento da empresa para financiar seu dia a dia.

SAIBA MAIS!

Para saber mais sobre capital de giro, aconselhamos que você assista a este vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=9XY4sCNixH0&feature=youtu.be>

Nele, o tema é controle financeiro, e é abordado como o capital de giro funciona.

Como calcular o capital de giro?

O cálculo para chegar ao valor mínimo necessário para o capital de giro é simples e engloba os seguintes termos contábeis – Ativo circulante e Passivo circulante:

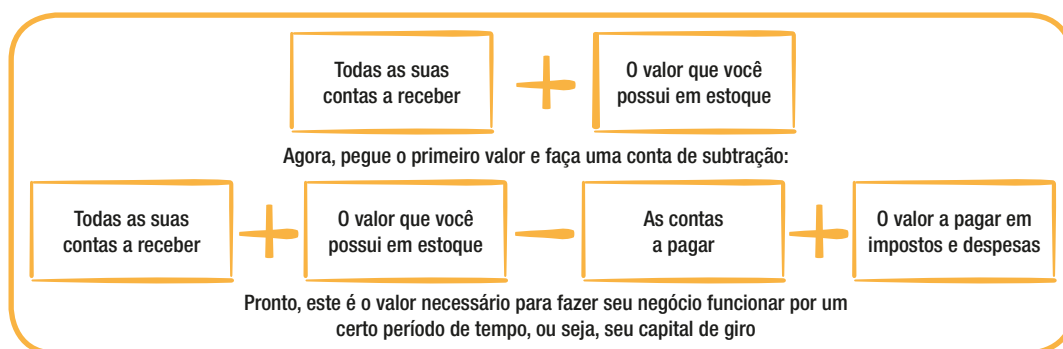
- **Ativo circulante:** são os investimentos, ou seja, todos aqueles recursos que são facilmente convertidos em dinheiro;
- **Passivo circulante:** são todas as despesas fixas, aquelas que você terá todos os meses e que têm pouca variação ou variação previsível.

Conhecendo esses conceitos, basta aplicar a fórmula:

$$\text{Capital de Giro Líquido (CGL)} = \text{Ativo circulante (AC)} - \text{Passivo circulante (PC)}$$

Ou aplicar a fórmula anterior da seguinte maneira:

Figura 7.3 Fórmula do capital de giro



Fonte: Sebrae (2019)

ATENÇÃO

Os controles financeiros são úteis para as decisões empresariais. Dispor de relatórios contábeis periódicos ajuda o dono do negócio a realizar um monitoramento constante do capital de giro, e fazer esse acompanhamento é fundamental para o dia a dia da empresa. Pode-se dizer que as informações geradas com esses controles representam o primeiro estágio para a gestão do capital de giro. Adotando medidas de correção, é possível realizar uma gestão mais efetiva, garantindo a saúde financeira da empresa e ampliando as chances de sucesso do negócio.



Para ajudar a administrar seu capital de giro, acesse o link a seguir para baixar e utilizar uma planilha que vai facilitar o seu trabalho. Disponível em: <https://bit.ly/2NWWdpp>

4 Receitas e despesas

Não podemos esquecer que o fracasso ou o sucesso de um empreendimento está diretamente ligado a sua gestão financeira, que nada mais é do que controlar todas as questões que envolvem o dinheiro da empresa. Sabemos que administrar um negócio não é fácil; desta forma, o planejamento financeiro deve fazer parte do planejamento estratégico. Isso significa que o empreendedor deve ser capaz de conseguir calcular corretamente seu capital inicial e acrescentar a ele quanto investirá ao longo de um período determinado; desta forma, ele terá calculado o custo total do negócio.

O primeiro passo é realizar a gestão do caixa no dia a dia: administrar as receitas e despesas relativas a vendas, prestação de serviços, pagamentos de fornecedores, salários, tributos, despesas. Em outras palavras, controlar o fluxo de caixa da empresa, que serve para organizar as despesas e receitas do empreendimento.

Entendemos que receita é o montante que a empresa tem direito a receber, à vista, ou em um momento futuro. Resulta, por exemplo, de operações de venda de bens e de prestação de serviços. Além disso, é fundamental que o empreendedor conheça com exatidão quais são todas as despesas da empresa.

As despesas podem se dividir em investimento, custo fixo ou custo variável.

- custos fixos são os gastos que a empresa tem para se manter funcionando. Não estão ligados diretamente à produção dos bens que

serão comercializados. As despesas não aumentarão o patrimônio ativo da empresa;

- custos variáveis representam as saídas relacionadas diretamente à produção, tais como: matéria-prima, salários da mão de obra, entre outros, e variam conforme a empresa produz (aqui vale a seguinte máxima: quanto mais o empreendedor produz, mais ele gasta);
- investimento representa todos os gastos realizados pelo empreendedor com o intuito de aumentar o patrimônio (que, na Contabilidade, chamamos de ativo) da empresa.

Entendidos os conceitos, o empreendedor deve ter em mente a fórmula mágica da gestão financeira: **Receita – Despesa (Custo Fixo + Custo Variável) = Lucro** (ou prejuízo, se o valor for negativo).

Assim, é possível realizar o controle das entradas e saídas da empresa, ou seja, fazer o controle do fluxo de caixa, que busca apurar e projetar o saldo disponível para que exista sempre capital de giro, para aplicação ou eventuais gastos. Gerenciar as contas que devem ser pagas e recebidas é um dos pontos fundamentais para o sucesso da empresa.

Figura 7.4 Modelo de fluxo de caixa

FLUXO DE CAIXA					
Razão Social:		_____			
CNPJ:		_____			
Inscrição Estadual:		_____			
Telefone:		_____			
E-mail:		_____			
					Ano: 2018
DESCRIÇÃO	JANEIRO		FEVEREIRO		
	PROJEÇÃO	REALIZADO	PROJEÇÃO	REALIZADO	
Entradas					
Vendas		-	-	-	-
Contas a receber		-	-	-	-
Outros recebimentos		-	-	-	-
TOTAL DE ENTRADAS		-	-	-	-
SAÍDAS					
Contas a pagar		-	-	-	-
Salários Colaboradores		-	-	-	-
INSS a recolher		-	-	-	-
TOTAL DE SAIDAS		-	-	-	-
Entrada - Saída		-	-	-	-
Saldo do mês anterior		-	-	-	-
Saldo acumulado		-	-	-	-
Empréstimos		-	-	-	-
SALDO FINAL		-	-	-	-



Acesse, no link a seguir, um modelo de planilha de fluxo de caixa. Disponível em: <https://bit.ly/2LTQ220>

O fluxo de caixa é uma excelente ferramenta para avaliar a disponibilidade de caixa e a liquidez da empresa. Ao utilizar essa ferramenta, o empresário terá uma visão do presente e do futuro. Para ter um bom fluxo de caixa, com as entradas cobrindo as saídas, o ideal é que a empresa sempre se planeje para ter capital de giro.

Além disso, outra ferramenta que pode ser utilizada pelo empreendedor é a conciliação bancária, que nada mais é do que uma comparação feita entre o saldo interno de uma empresa e o extrato bancário, ou seja, as entradas e saídas de recursos financeiros são conferidas e somadas aos saldos e às movimentações da conta-corrente, e o principal objetivo é avaliar se os procedimentos de controle estão corretos e se todos os lançamentos estão de acordo com os extratos bancários.



Liquidez: é a facilidade de um ativo ser transformado em dinheiro sem perdas significativas em seu valor.

Lembre-se de que sempre que faltar dinheiro no caixa para cobrir as despesas, isso poderá comprometer sua operação ou obrigá-lo a recorrer aos empréstimos bancários, que encarecerão seu custo. Algo inadmissível que pode ocorrer com o empreendedor é levar a empresa a pagar juros e empréstimos. Estes fatores costumam conduzir a empresa à falência, principalmente por causa dos altos encargos.

Muitas vezes, é possível ter um negócio lucrativo e demorar muito para recuperar o investimento, o que acaba gerando um desânimo natural.



5 Lucro e prejuízo

Durante toda a jornada deste livro, lembramos que empreender é uma tarefa difícil, pois, além de realizar as atividades operacionais, o dono da empresa precisa administrar e garantir que seu negócio tenha bons resultados, sempre mantendo um relacionamento saudável com seus funcionários, parceiros e *stakeholders*. E aí entra a preocupação se a empresa está dando lucro ou prejuízo.

Quando a empresa passa a ter um fluxo financeiro constante, a percepção de lucro ou prejuízo fica mais intensa. Isso segue de acordo com o artigo 186, § 2º, da Lei nº 6.404/76, que aponta que a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados deverá indicar o montante do dividendo por ação do capital social e poderá ser incluída na demonstração das mutações do patrimônio líquido se elaborada e publicada pela companhia.

Mas, o que isso quer dizer? Simples. Se a empresa arrecadar mais do que gastar, ela, ao final do período, terá lucro. A situação contrária também pode ocorrer. Se a empresa gastar mais do que arrecadar, ela terá prejuízo.

E como fazer esse cálculo?

$$\begin{aligned} \text{Margem de contribuição} &= \text{Faturamento} - \text{Custos variáveis} \\ \text{Resultado} &= \text{Margem de contribuição} - \text{Custos fixos} \end{aligned}$$

Explicando:

- Faturamento: vendas totais no período;
- Custos variáveis: custo da mercadoria vendida (CMV) ou do serviço prestado;
- Custos fixos: despesas que existem em razão do negócio;
- Resultado positivo: lucro;
- Resultado negativo: prejuízo.

Existem dois tipos de lucro: o líquido e o bruto. A diferença entre eles está justamente nos custos computados, pois, além dos custos diretos do produto, uma empresa arca com diversos gastos para funcionar.



No lucro bruto, o empresário, em conjunto com o gestor financeiro, subtrai o custo dos produtos vendidos das receitas totais (somatório de todas as suas vendas).

A fórmula é a seguinte: **lucro bruto = vendas no período – custo das mercadorias vendidas.**

Já no lucro líquido, o empreendedor precisa considerar todas as despesas fixas e variáveis que deve pagar para funcionar, tais como: contas de aluguel, água, energia elétrica, internet, telefone e gás, despesas com *marketing*, aluguel, compra de produtos básicos, pagamento de impostos etc.

Assim, a fórmula de lucro líquido é: **lucro líquido = lucro bruto – despesas (fixas e variáveis).**

Para facilitar o entendimento, elaboramos um caso ilustrativo:

João tem, em conjunto com Paulo, uma empresa de vendas de instrumentos musicais. Durante o período, eles venderam 100 unidades de violão por R\$ 1.000,00 cada. Nesse mesmo período, eles tiveram R\$ 10.000,00 de custo fixo e R\$ 35.000,00 de custo variável.

Receita: $100 \times 1.000 = \text{R\$ } 100.000,00$

Despesas: $10.000 + 35.000 = \text{R\$ } 45.000,00$

Resultado no período: R\$ 55.000,00 (lucro)

Para avaliar se a empresa está dando lucro ou prejuízo, é essencial apurar o resultado, de modo que um contador pode ajudar nesse processo. A apuração do resultado ajuda a identificar falhas na gestão financeira do negócio, que podem estar na precificação inadequada, nos custos e nas despesas variáveis, ou nos custos e despesas fixas. Para obter uma informação confiável a partir da apuração de resultados, é fundamental que a empresa mantenha seus controles financeiros organizados e atualizados: controle de estoque e controle de despesas fixas, retiradas pró-labore (leia mais sobre pró-labore adiante) e todas as vendas do mês, independentemente de terem sido ou não recebidas. Esse é um exercício fácil de ser adotado pela empresa e que possibilita conhecer os números no fim de determinado período, que pode ser de um mês, um trimestre, um semestre ou um ano. Os lucros, além de voltarem



como aplicação para a empresa, poderão ser distribuídos aos sócios; já os prejuízos poderão, dependendo do caixa disponível, ser absorvidos pela empresa caso haja necessidade de capitalização.

6 Pró-labore e distribuição de lucro

Tudo é muito bonito: pagar as contas, remunerar os colaboradores, obter lucro..., mas, então, como o empreendedor ganha dinheiro? Simples, o empreendedor vai receber uma espécie de “salário” chamado pró-labore, que nada mais é do que remuneração do empreendedor por seu trabalho na empresa.

Em outras palavras, o pró-labore, obrigatório por lei (Art. 12 da Lei n.º 8.212, de 24 de julho de 1991), é o sistema escolhido para remunerar os administradores determinados pelo contrato social da empresa e todos os sócios que desempenham atividades administrativas. Assim, se o sócio não desempenha nenhuma função dentro da empresa, ele não deve receber o pró-labore, apenas o que lhe cabe na divisão de lucros.

Com o pró-labore, o empreendedor tem os mesmos direitos trabalhistas do colaborador que recebe o salário? Não, pela legislação trabalhista, o pró-labore não é o mesmo que um salário, uma vez que não é obrigatório o pagamento de benefícios como 13º, férias e FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço).

O empreendedor deve estar atento, pois a legislação não determina um valor específico de pró-labore, cabendo aos sócios determinarem, em conjunto com o contador, seu respectivo valor, lembrando que não pode ser inferior ao valor do salário mínimo vigente (Art. 152 da Lei n.º 6.404/76). Além disso, sobre o pró-labore incidem impostos específicos; em geral, retém-se 11% de INSS, mas esse valor pode aumentar caso a empresa seja optante pelo Lucro Presumido ou Lucro Real. A retirada se dá por transferência bancária da empresa (pessoa jurídica) para a conta do empreendedor (pessoa física) e começa a valer a partir do primeiro mês em que a empresa registrar um faturamento.

Quando a empresa está no início da vida, a falta de estabilidade financeira muitas vezes provoca uma confusão entre pró-labore e

distribuição dos lucros. Então, é importante o empreendedor saber que pró-labore não é o mesmo que distribuição de lucros e dividendos.

A distribuição de lucros é a remuneração dos sócios investidores, quer trabalhem ou não na empresa, que é paga proporcionalmente à participação de cada sócio no capital social da empresa, de acordo com o contrato social. A distribuição de lucros é um direito dos sócios por serem donos do capital social aportado nele. Enquanto no pró-labore o recebimento é mensal, na distribuição de lucros a apuração e a respectiva retirada acontecem anualmente, com a divisão dos lucros sendo realizada de forma proporcional à parcela de cotas de cada sócio no capital social da empresa. Ao realizar a distribuição dos lucros, o empreendedor não precisa pagar nenhum imposto sobre ele.

Dessa forma, podemos perceber que um bom planejamento financeiro e tributário da empresa depende, também, das vantagens da escolha em relação a outras formas de remuneração, como distribuição de lucros ou dividendos e juros sobre o capital próprio.

7 Acabou o dinheiro. E agora?

Parodiando Carlos Drummond de Andrade:

*E agora José,
o dinheiro acabou,
a luz apagou,
o cliente sumiu,
o negócio esfriou,
e agora, José?*

A cada dia, temos notícias de amigos, conhecidos ou concorrentes que não aguentaram e fecharam seus negócios. E na hora que o dinheiro acabar, o que fazer? Chegamos no maior dilema que um empreendedor pode ter e uma das maiores razões para o fechamento da empresa.

O empreendedor tem alguns caminhos a seguir quando se depara com a falta de dinheiro (ou de caixa para investimento). Por exemplo, quando o controle financeiro é razoável, pedir um empréstimo para



manter o negócio funcionando é uma alternativa. Já se o empreendedor desenvolve uma boa gestão financeira e a empresa está com uma saúde financeira adequada, porém não tem lucro suficiente para dar um salto e expandir o negócio, ele pode buscar investimentos necessários. No pior cenário, temos aqueles que não possuem controle financeiro algum e simplesmente acham que fechar as portas é a solução. Diante dessa situação, podemos achar, no mercado financeiro, uma série de produtos financeiros (como empréstimos e financiamentos) para que as pessoas e empresas possam colocar em prática os planos e as metas que necessitam de recursos.

Alguns produtos financeiros que podem ajudar a empresa a se levantar são:

- **Empréstimos:** podem ser realizados pelo banco da preferência do empreendedor, mas possuem juros altos e pouco atrativos, ou pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social).
- **Leasing:** quando o empreendedor quer investir em maquinário.
- **Investidor-anjo:** é umas das alternativas mais atrativas para se conseguir crédito, principalmente pelas *startups*. Além de aplicar o dinheiro na sua empresa, o investidor-anjo também contribui com seu conhecimento para fazer o negócio crescer.

Se o empresário fizer um bom planejamento financeiro, ele perceberá que, algum dia, precisará trocar os equipamentos que ficaram obsoletos, comprar novos computadores, modernizar suas instalações, lançar novos produtos. Para tudo isso, será preciso dinheiro. O dinheiro acabou, mas o empresário está focado no futuro e entende que contrair uma dívida planejada pode ser uma boa pedida para a saúde financeira do negócio.

**DICA**

Para conhecer os produtos oferecidos pelo BNDES, acesse o site: <https://bit.ly/2Bcj72s>

Figura 7.5 Orientação para obtenção de crédito

— ORIENTAÇÃO PARA —
ACESSO A CRÉDITO

Está pensando em obter crédito para expandir seu negócio? Confira as dicas para não ter dor de cabeça na hora de pedir um empréstimo.



O estoque está em dia?



Você tem recebíveis?



Qual é o prazo de clientes e fornecedores?

Sim, a empresa precisa mesmo de crédito

HORA DE AVALIAR:
O endividamento saudável



A CAPAG pode ajudar na avaliação de viabilidade de crédito



Decida a finalidade do crédito



Avalie as alternativas de crédito disponíveis em bancos, cooperativas etc.

Qual alternativa escolher?



JUROS
Procure sempre pelo Custo Efetivo Total



PRAZO
Em quanto tempo o crédito tem que ser pago?



CARÊNCIA
Na maioria das vezes você deve pagar os juros mensalmente



GARANTIA
O Sebrae possui o Fundo de Aval às MPE, disponível em diferentes instituições financeiras



LEMBRE-SE DOS 30%
Não comprometa mais que 30% da sua margem bruta

Fonte: Sebrae (2019)

O empreendedor que tem uma gestão básica dos recursos financeiros precisa pensar nestas coisas: de onde virão as receitas para cobrir estas novas despesas e gastos e, se sobrar, onde investir? A maneira mais simples é fazer o controle de fluxo de caixa. Com essa planilha em mãos, é hora de pensar em como cobrir os prejuízos, tais como adiar pagamentos, antecipar receitas ou ir ao mercado buscar novos créditos. Se a escolha for pelo último modelo, o gestor financeiro e da empresa deve tomar alguns cuidados, como:



- pedir empréstimo no banco preferido;
- se usar o cheque especial/cartão de crédito como extensão de sua conta-corrente, vai trabalhar somente para pagar os juros e enriquecer os banqueiros;
- vender/antecipar os recebíveis.

Lembre-se sempre de que os juros bancários são altos (mesmo nos bancos digitais). A exigência de garantias geralmente condiz com o valor pedido, e os prazos de pagamento estão cada vez mais reduzidos, agravando (e muito!) o caixa da empresa.

Tenha em mente que as análises realizadas pelos bancos e financeiras levam em consideração o risco e o retorno da operação de crédito, e essas instituições buscam sempre a maximização dos resultados. Dessa forma, quanto maior for o risco da operação, maior será o retorno em juros exigido pelo agente financeiro. E, quando o empreendedor vai ao mercado buscar crédito, alguns itens são analisados:

Figura 7.6 Critérios analisados para obtenção de crédito



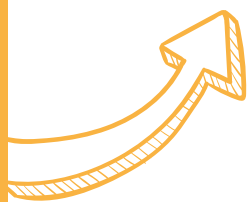
Fonte: Sebrae (2019).

Investimentos fixos devem ser realizados com financiamentos de prazos compatíveis e juros adequados, geralmente feitos com repasse pelos bancos e cooperativas, que utilizam recursos dos governos federal ou estadual.

Lembre-se: o capital de giro é sagrado, é o oxigênio que manterá o negócio vivo por mais tempo. Se o empreendedor não conseguir financiamento bancário, pode negociar com o fornecedor dos bens um parcelamento adequado, mas não cortar o oxigênio. Sem ele, nada sobrevive.







O “amanhã” sempre chega

Estamos chegando ao final do nosso livro sobre empreendedorismo. Foi uma jornada e tanto chegar até aqui. Para nós, autores, foi uma honra receber o desafio de compartilhar com você, de forma estruturada, nosso conhecimento sobre esse universo encantador que é o empreendedorismo. E uma enorme responsabilidade também!

Esperamos que para você, jovem leitor, tenha sido gratificante e enriquecedor este aprendizado. Que, de alguma forma, tenhamos conseguido mostrar que existe um monte de oportunidades de ganhar dinheiro, de garantir seu sustento, além do emprego formal, com CLT.

Esperamos, também, termos conseguido despertar em você a curiosidade sobre o que é empreender, talvez a vontade de encontrar sua ideia e começar seu próprio negócio. E, se ainda assim você achar que não tem coragem nem perfil para ser dono do seu próprio negócio, ou ainda não é o seu momento, lembre-se de que você ainda pode ter a atitude empreendedora e ser o agente de mudança dentro da empresa em que você trabalha. É o que chamamos de **intraempreendedorismo**.

Todo o conhecimento mediado neste livro, ainda que você possa querer aprofundar seus estudos em um determinado tema, serve para duas situações: quem quer empreender e ter seu próprio negócio, ou quem quer empreender na empresa em que atua.

O conhecimento é seu! Você decide o que fazer com ele, como construí-lo de acordo com todo o conteúdo aqui mediado.

Mas... aqui vai um aprendizado final:



Muitas vezes, quando somos jovens, podemos cometer alguns dos erros que são comuns para a nossa idade: não praticamos atividades físicas, não temos uma alimentação balanceada, deixamos de perdoar pessoas (principalmente as próximas) por puro orgulho, deixamos de estudar e de nos atualizar e, o pior, deixamos de poupar dinheiro. Nem que seja um pouquinho do que ganhamos. Achamos que não vai fazer diferença guardar só “50 reais” no mês e preferimos gastar com algo supérfluo.

Aí, você, com seus 17 ou 18 anos, hoje, pensa: “Ah, até eu ter 30 ou 40 anos vai demorar... até lá eu dou um jeito”.

Mas, então, você segue na sua rotina, administrando o dia a dia, não comendo bem, não se exercitando, não guardando dinheiro, e o tempo passa. Quando você se der conta, vai estar com 30 anos, depois com 40, e, em algum momento, a vida vai começar a cobrar de você: você poderá estar acima do peso, ou com algum problema de saúde por conta da má alimentação. Ou vai querer se casar, e só aí vai se dar conta de que não tem dinheiro para construir ou comprar uma casa. E o pior: mais à frente, ainda mais velho, vai perceber que não tem um patrimônio que garanta uma velhice tranquila.

Desculpe se isso parece trágico demais, mas pode acontecer com algumas pessoas.

Queremos que com você seja diferente! Você, jovem, já pode se considerar um privilegiado por participar de um programa tão bacana como este do Espro. Então, aproveite-o ao máximo! E aproveite, também, para mudar aqueles hábitos de vida que você sabe que poderiam ser melhores. Nunca é tarde para começar.

No mundo dos negócios é a mesma coisa! Temos que pensar e planejar o futuro de nosso negócio para que ele dure anos e anos.

Ensinamos, neste livro, o “caminho das pedras” do empreendedorismo: tudo o que você pode fazer para minimizar riscos e ter sucesso em seu negócio. Tem muita coisa? Sim! Dá trabalho empreender? Sim! Mas, é extremamente gratificante ver nosso negócio funcionando, gerando frutos.

E, durante todo o processo de empreender, desde a geração da ideia, passando pela modelagem do negócio, implementação, estabilização



e operacionalização, é possível que você cometa alguns erros. Tudo bem! Erros fazem parte do processo. Criam “cicatrizes” e aprendizados. Tornam-nos mais fortes e experientes. O importante é entender o que aconteceu, corrigir o rumo e seguir em frente.

Temos que falar, ainda, de um último erro da “lista de erros comuns dos empreendedores” que podemos ajudar que você evite cometer.

Não olhar para frente, para os lados. Não pensar no futuro... no futuro do seu negócio e, conseqüentemente... no seu!

Quando estamos com a empresa em operação, estamos envolvidos no dia a dia, na solução de problemas e preocupados em atender o cliente. Muitas vezes, achamos que fazer um planejamento estratégico e de *marketing* é secundário, e não analisamos nem acompanhamos as movimentações do mercado.

É aí que acende a luz amarela.

Temos que garantir o funcionamento da empresa hoje, no curto prazo. Mas, temos que ter um olhar para o futuro. Temos que acompanhar o mercado, entender o que a concorrência está fazendo, entender o surgimento de novas tecnologias e novas tendências, verificar se pode surgir algo que torne nosso produto ou serviço obsoleto e nos tire de vez do mercado.

Para isso, três palavras são o passaporte para o futuro: **conexão**, **consistência** e **conhecimento**.

- **Conexão:** tenho as conexões corretas? Seja com clientes, parceiros, fornecedores, associações de classe, feiras do setor. Estou acompanhando tudo o que está acontecendo no meu meio de negócios?
- **Consistência:** o meu produto ou serviço ainda tem valor percebido pelos clientes? Por quanto tempo? Eu ainda proporciono uma geração de valor para meu consumidor que seja relevante e atenda suas necessidades e desejos? Atenderá no futuro? O que eu posso fazer para acompanhar as tendências?
- **Conhecimento:** minha organização, eu e as pessoas que comigo trabalham temos o conhecimento necessário para elevar o nosso

negócio ao próximo nível e garantir sua sustentabilidade por mais alguns anos? O que é preciso fazer? Que tipo de conhecimento precisamos adquirir? Meu propósito de vida (o autoconhecimento) e o propósito da empresa (modelo do negócio) estão alinhados e convergem na mesma direção?

Essas são três palavras mágicas que ajudam a pensar no futuro e analisar o ambiente no longo prazo. São essenciais para a sobrevivência do negócio.

Você, por ser muito jovem, não deve se lembrar, mas pelo menos ouviu falar que provavelmente havia, no bairro onde mora, uma pequena locadora de filmes em fitas de vídeo (VHS) e que depois se tornou uma locadora de filmes em DVD. No final dos anos 1990, início dos anos 2000, esse tipo de negócio foi praticamente extinto por um novo empreendimento chamado Blockbuster.


A Blockbuster nada mais era do que uma rede gigantesca de locadoras, com investimento de um grande grupo norte-americano, que, rapidamente, se tornou a maior rede de locadoras de vídeo do Brasil. Seu grande diferencial eram as lojas modernas, a grande variedade e disponibilidade de cópias de um mesmo filme, promoções agressivas, serviços de conveniência, como venda de guloseimas, bebidas e atendimento diferenciado. Como tinham um capital forte de investimento e eram muito atrativas, aos poucos as locadoras pequenas, de bairro, começaram a não resistir e a fechar as portas.

Mas, o mundo muda... o tempo passa e o futuro chega para todos. Já era por volta de 2005-2007 e “baixar” filmes pela internet se tornou uma febre. Mesmo ilegal, era de graça. Isso começou a afetar as vendas da Blockbuster mundialmente. Enquanto isso, nos Estados Unidos, a Blockbuster já vinha enfrentando a concorrência de uma outra locadora de filmes, com um conceito diferenciado, na qual você solicitava os filmes pela internet e recebia-os em casa e devolvia no seu próprio domicílio. Esta empresa chamava-se Netflix.



O tempo passou e a Blockbuster vendeu seu ativo mais valioso, seus pontos comerciais. O negócio de locação diminuiu cada vez mais, até que suas operações foram se encerrando.

Por outro lado, sua maior concorrente, a tal da Netflix, estava se reinventando e ficando cada vez maior. Ao observar que as pessoas não estavam mais interessadas em alugar DVDs, e sim baixar filmes, a Netflix encontrou uma forma de tornar esse processo legalizado e melhorar sua disponibilidade. Além disso, anos depois, começou a investir em produções próprias. E o resto da história você já conhece... Afinal de contas, anteriormente já indicamos o *link* para acessar a história da Netflix.



Conheça a história da Netflix acessando este link:
<http://bit.ly/netflixcaso>

Só que, como dissemos, temos que estar atentos e olharmos para o futuro, reinventar-nos. A Netflix, que por anos dominou o mercado de *streaming* (distribuição on-line) de vídeo, vem sofrendo ataques de concorrentes de peso, como Amazon, Apple, Disney, HBO etc. Eles têm buscado se reinventar, lançar novos produtos, mas está cada vez mais difícil competir. Será que conseguirão se diferenciar da concorrência?

Da mesma forma que acontecem mudanças nos hábitos de consumo da população mundial e nos *players* do mercado de vídeo, outros mercados também passaram ou passam por isso, como foi o caso do mercado da música (do CD ao Spotify); no mercado de sorvetes, com o surgimento e desaparecimento das “Paletérias Mexicanas”; no mercado de barbearias, *pet centers* etc.

Portanto, meu jovem, se você estiver pensando em empreender, se já estiver empreendendo em seu próprio negócio ou atuando em uma empresa como o agente da mudança, esteja preparado. Procure ter um olhar para o futuro e buscar novas formas de se reinventar, para manter





seus atuais clientes e atrair novos consumidores. Só assim você terá mais chances de garantir o futuro sustentável do negócio.

Não deixe para depois, afinal...

...o “Amanhã” sempre chega.





Referências

- AIRES, A. Gestão de Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção. **Nota Positiva**, Lisboa, p. 1-7, 25 set. 2007. Disponível em: <https://www.notapositiva.com/old/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeselecao.htm>. Acesso em: 30 jun. 2019.
- ASSI, M. **Gestão de compliance e seus desafios**: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2013. 160 p. ISBN 9788580040999.
- BAE, E.-K. Major Elements and Issues in Performance Management System: Review of the Literature and Implications on HRD Practitioners. **Andragogy Today**: Interdisciplinary Journal of Adult and Continuing Education, Incheon, Coreia do Sul, v. 8, ed. 2, p. 141-169, 2005. Disponível em: <https://www.earticle.net/Article/A37606>. Acesso em: 2 jul. 2019.
- BALCÃO, Y. F. Organograma: representação gráfica da estrutura. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 5, ed. 17, p. 107-125, outubro/dezembro 1965. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901965000400003>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901965000400003&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 5 jun. 2019.
- BRASIL, A. do. O que é um investidor anjo. **Anjos do Brasil**, [S. l.], p. 1-2, 16 abr. 2019. Disponível em: <https://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-um-investidor-anjo.html>. Acesso em: 20 jun. 2019.
- BRASIL, CONSTITUIÇÃO. Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Constituição**: da República dos Estados Unidos do Brasil de 1934, Rio de Janeiro: Imprensa Oficial, 1 maio 1934. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 3 jul. 2019.
- BRASIL, Endeavor. As diversas faces do empreendedorismo no Brasil. **Towards the circular economy**, São Paulo, p. 1-3, 26 mar. 2013. Disponível em: <https://endeavor.org.br/ambiente/as-diversas-faces-do-empreendedorismo-no-brasil/>. Acesso em: 21 jun. 2019.
- _____. Fortaleça seu posicionamento e seus diferenciais com as 5 forças de Porter. **Endeavor Brasil**, São Paulo, p. 1-3, 23 jun. 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/5-forcas-de-porter/>. Acesso em: 25 jun. 2019.
- _____. KPI: como medir o que importa no seu negócio. **Endeavor Brasil**, São Paulo, p. 1-3, 22 jul. 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/kpi/>. Acesso em: 1 jul. 2019.
- _____. O que é Empreendedorismo: da inspiração à prática. **Endeavor Brasil**, São Paulo, p. 1-2, [2015-?]. Disponível em: <https://endeavor.org.br/sem-categoria/o-que-e-empreendedorismo-da-inspiracao-a-pratica/>. Acesso em: 21 jun. 2019.



- _____. Planejamento Estratégico para Scale-Ups. **Endeavor Brasil**, São Paulo, p. 1-3, [s.d.]. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/planejamento-estrategico-o-que-voce-precisa-saber-antes-de-comecar/>. Acesso em: 14 jul. 2019.
- BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília: Imprensa Nacional, ano 134, p. 1, 14 jul. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 2 jul. 2019.
- BRAUM, L. M. dos S.; NASSIF, V. M. J. Estrutura intelectual da produção científica sobre propensão ao empreendedorismo: uma análise à luz das cocitações. **Administração: Ensino & Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 19, ed. 3, p. 422-468, setembro/dezembro 2018. DOI <https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n3.1047>. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1047>. Acesso em: 9 jul. 2018.
- BUENO, J. R. Qual a diferença entre ideia e oportunidade?. **SEBRAE: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**, Santa Catarina, p. 1-2, 2 maio 2007. Disponível em: <https://blog.sebrae-sc.com.br/ideia-e-oportunidade/>. Acesso em: 24 jun. 2019.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri/SP: Editora Manole, 2014. 512 p. ISBN 978-8520437612.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 515 p. ISBN 9788522438730.
- COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 560 p. ISBN 9788535232547.
- COMMONS, House of. **Growing a circular economy: Ending the throwaway society – Third Report of Session 2014–15**. 1. ed. Londres, Reino Unido: House of Commons – Environmental Audit Committee, 17 jul. 2014. Relatório. Disponível em: <https://publications.parliament.uk/pa/cm201415/cmselect/cmenvaud/214/214.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2019.
- DAVIS, M. M.; CHASE, R. B.; AQUILANO, N. J. **Fundamentos da Administração da Produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 598 p. v. 2. ISBN 9788573075243.
- DO FRANQUEADO, Central. O que é Franquia?: conheça o modelo de negócio e confira algumas dicas para investir. **Blog da Central do Franqueado**, Rio Grande do Sul, p. 1-3, 8 jan. 2020. Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/blog/o-que-e-franquia/>. Acesso em: 14 jul. 2019.
- DURTON, R. Pequena Empresa ou Startup: Você Escolhe. Endeavor Brasil, São Paulo, p. 1-3, 29 fev. 2012. Disponível em: <https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/pequena-empresa-ou-startup-voce-escolhe/>. Acesso em: 15 jul. 2019.





DUTRA, A. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional**: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica. Orientador: Professor. Dr. Leonardo Ensslin. 2003. 320 f. Tese de doutorado (Doutor em Engenharia) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86398/200169.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 5 fev. 2019.

EMPREENDEDORES Brasileiros: Perfis e Percepções 2013. **Pesquisa**. São Paulo: Endeavor Brasil, 2013. Disponível em: <https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425322451Empreendedores+Brasileiros+2013.pdf>. Acesso em: 19 jun.2019.

EMPREENDEDORISMO, Atitude e Negócios. Entenda de forma rápida o que é a ferramenta Business Model Canvas. **Atitude e Negócios**, [S. l.], p. 1-2, 6 maio 2019. Disponível em: <https://atituddeenegocios.com/business-model-canvas/>. Acesso em: 15 jul. 2019.

ÉPOCA, Negócios On-line. Conheça os 360 unicórnios do mundo. *Época Negócios On-line*, Rio de Janeiro, 18 jun. 2019. **Época Negócios On-line**, p. 1-2. Disponível em: https://epocanegocios.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2019/06/conheca-os-360-unicornios-do-mundo.html?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=post. Acesso em: 20 jun. 2019.

FEDERAL, Receita. O que é o Simples Nacional?. **Simples Nacional**, [S. l.], p. 1-2, 11 dez. 2019. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>. Acesso em: 24 jun. 2019.

FERREIRA, G. Tipos de modelo de negócio: qual o melhor para sua empresa?. **ACE**, São Paulo, p. 1-3, 20 jul. 2017. Disponível em: <http://acestartups.com.br/tipos-modelo-negocio/>. Acesso em: 14 jul. 2019.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos** – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. São Paulo/SP: Atlas Humanas Didático, 2007. 288 p. ISBN 8522445028.

FRANCISCO, N. et al. **Recursos Humanos**. Orientador: Jaime Martins. 2007. 17 f. Projeto de Licenciatura em Engenharia Eletrotécnica (Graduação em Engenharia Eletrotécnica) – Universidade do Algarve – Escola Superior de Tecnologia, Faro, Portugal, 2007. Disponível em: <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2019.

FRYMAN, M. A. **Quality and process improvement**. Albany, NY, EUA: Delmar – Thomson Learning, 2001. 400 p. ISBN 0766828735.

GARCIA, A. A.; ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 464 p. ISBN 9788522490493.

GARCIA, L. F. Pesquisas apontam que empreendedorismo está ligado à genética. **Administradores.com**, [S. l.], p. 1-2, 21 set. 2006. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/pesquisas-apontam-que-empreendedorismo-esta-ligado-a-genetica>. Acesso em: 20 jun. 2019.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**: relatório executivo 2018.





1. ed. [S. l.]: SEBRAE e IBPQ (Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade), 2018. Relatório. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2019.

GHERMANDI, F. Planejamento Estratégico: o que é e como fazer. **Blog LUZ**, [S. l.], p. 1-3, 22 dez. 2014. Disponível em: <https://blog.luz.vc/como-fazer/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 14 jul. 2019.

GONÇALVES, V. Gestão de Compras: O que é e como fazer a administração de compras. **Novo Negócio**, [S. l.], p. 1-2, 22 jul. 2019. Disponível em: <https://novonegocio.com.br/lideranca-e-gestao/gestao-de-compras/?amp>. Acesso em: 20 jul. 2019.

GOVE, Philip Babcock (ed.). **Webster's Third New International Dictionary of the English Language**. Springfield, Massachusetts, EUA: Merriam-Webster, 1993. 2662 p. ISBN 978-0877792017.

GUERRA, A. V. **Desenvolvimento de equipes**: uma abordagem através de tecnologias da educação a distância. Orientador: Prof^a. Dra. Ana Maria Benciveni Franzoni. 2002. 127 f. Dissertação de mestrado (Pós-graduação em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis/SC, 2002.

GUESNERIE, R. **A economia de mercado**. [S. l.]: Editora Ática, 2016. 119 p. ISBN 9788508064571.

HARTOG, D. N. D.; BOSELIE, P.; PAAUWE, J. Performance Management: A Model and Research Agenda. **Applied Psychology: An International Review**, [S. l.], v. 53, ed. 4, p. 556-569, 3 set. 2004. DOI <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x>. Acesso em: 11 mar. 2019.

IBC, Equipe. Conheça os tipos de empreendedorismo e suas áreas de atuação ideais. **IBC – Instituto Brasileiro de Coaching**, Goiânia/ GO, p. 1-3, 5 jun. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-os-tipos-de-empreendedorismo-e-suas-areas-de-atuacao-ideais/>. Acesso em: 22 jun. 2019.

IDEIA. In: MICHAELIS, Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa: Michaelis**. São Paulo: Melhoramentos, 2020. p. 1-2. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=ideia>. Acesso em: 24 jun. 2019.

JALES, P. Seis dicas para criar uma política de Recursos Humanos. **RH Portal**, São Paulo, p. 1-2, 2 set. 2015. Disponível em: https://www.solides.com.br/contato/?__hstc=68844302.8ab969b8f1606bcad6a13efa09e6c492.1578936302096.1578936302096.1578936302096.1&__hssc=68844302.3.1578936302097&__hsfp=3004023739. Acesso em: 29 jun. 2019.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. 4. ed. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: AMGH Editora Ltda., 2011. 520 p. ISBN 978-8580550856.

JUNIOR, J. M. *et al.* **Administração de produção**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. 320 p. ISBN



9788538731948.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p. ISBN 9788587918017.

KRUMMENAUER, A. Como o intraempreendedorismo pode impulsionar a inovação em sua empresa. **Endeavor**, São Paulo, 26 abr. 2017. Gestão de Pessoas (Inovação), p. 1-4. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/intraempreendedorismo-inovacao-empresa/>. Acesso em: 20 jun. 2019.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004. 358 p. ISBN 8502041223.

_____. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2013. 536 p. ISBN 978-8502135147.

LAUGENI, F. P.; MARTINS, P. G. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. 584 p. ISBN 978-8502618350.

LINCE, Equipe. Políticas de TI que toda empresa deveria ter. **Lince**, [S. l.], p. 1-2, 25 fev. 2015. Disponível em: <http://www.linceservicos.com.br/politicas-de-ti-toda-empresa-deveria-ter/>. Acesso em: 20 jun. 2019.

LONDON, M.; SMITHER, J. W. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. **Human Resource: Management Review**, Reino Unido, v. 12, ed. 1, p. 81-100, 2002. DOI [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482201000432>. Acesso em: 14 maio 2019.

MACARTHUR, E. **Towards the circular economy: economic and business rationale for an accelerated transition**. Ellen MacArthur Foundation: Cowes, UK, 2013.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p. ISBN 9788522423125.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas Em Cinco Configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 336 p. ISBN 978-8522433995.

MOTA, G. Canvas: o que é e para que serve?. **Administradores.com**, p. 1-2, 17 abr. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/canvas-o-que-e-e-para-que-serve>. Acesso em: 14 jul. 2019.

_____. Tipos de Modelos de Negócios. **Administradores.com**, [S. l.], p. 1-2, 17 abr. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/tipos-de-modelos-de-negocios>. Acesso em: 14 jul. 2019.



- NAKAGAWA, M. **Ferramenta**: Análise SWOT (clássico). 1. ed. [S. l.]: SEBRAE, 2011. 3 p. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF. Acesso em: 25 jun. 2019.
- NEOGRID, Blog. Gestão de compras: como ela funciona na prática?. **Neogrid Blog**, [S. l.], p. 1-3, 16 out. 2018. Disponível em: <https://blog.neogrid.com/gestao-de-compras-como-ela-funciona-na-pratica/>. Acesso em: 20 jul. 2019.
- NUVEMSHOP, Universidade. Investa no crescimento da sua marca: Acesse diversos cursos on-line de e-commerce preparados por especialistas e amplifique seus conhecimentos. In: **Universidade Nuvemshop**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.nuvemshop.com.br/cursos-ecommerce>. Acesso em: 16 jun. 2019.
- ONU, Organização das Nações Unidas. Creative Economy: A Feasible Development Option. In: UNCTAD, Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento. **Creative Economy Report 2010**. [S. l.]: United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2010. Relatório de Economia Criativa de 2010. Disponível em: https://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf. Acesso em: 25 jun. 2019.
- ORDANINI, A. Crowd Funding: Customers as Investors. **The Wall Street Journal**, Nova York, 23 mar. 2009. Business Insight, p. 1-3. Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/SB123740509983775099>. Acesso em: 2 jun. 2019.
- 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. 300 p. ISBN 9788576085508. Disponível em: <http://www.gestaoporprocessos.com.br/wp-content/uploads/2014/06/Business-Model-Generation.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2019.
- PEREIRA, A. A. De empregados a colaboradores. In: **Anuário Expressão**. Florianópolis, 153 p., 2008.
- ROQUE, A.; GIOSA, L. **Manual FEBRAC de Sustentabilidade**. Brasília: Febrac, 2011.
- ROSSETTI, J. P. **Introdução à Economia**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 1796 p.
- SABER VIVER MAIS. Os coreanos criam canudos comestíveis à base de arroz: Eles querem eliminar 100% o uso de plástico. **Saber Viver Mais**, [S. l.], p. 1-1, 4 mar. 2019. Disponível em: <https://www.sabervivermais.com/os-coreanos-criam-canudos-comestiveis-a-base-de-arroz-eles-querem-eliminar-100-o-uso-de-plastico/>. Acesso em: 20 jun. 2019.
- SANTINI, F. R. **Gestão de Marketing**: o plano de marketing como orientador das decisões. São Paulo: Saraiva, 2014. 336 p. ISBN 978-8502214132.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (UGE/NA – Núcleo de Estudos e Pesquisas). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Série **Ambiente dos Pequenos**



Negócios. Brasília/DF: Marco Aurélio Bedê, outubro 2016. Relatório. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Sobreviv%C3%A0Ancia-de-Empresas-no-Brasil-2016-FINAL.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2019.

_____. Canvas: como estruturar seu modelo de negócio. **Sebrae**, [S. l.], p. 1-1, 18 mar. 2019. Disponível em: <https://www.sebraepr.com.br/como-estruturar-seu-modelo-de-negocio/>. Acesso em: 14 jul. 2019.

_____. Capital de giro: aprenda o que é e como funciona o da sua empresa. **Sebrae Nacional**, [S. l.], p. 1-2, 13 set. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-e-como-funciona-o-capital-de-giro,a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 16 jul. 2019.

_____. Capital social: saiba como aplicá-lo em sua empresa. **Sebrae Nacional**, [S. l.], p. 1-3, 11 set. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-capital-social,1e5820fa9d237510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 24 jun. 2019.

_____. Abertura de empresa: Como escolher a melhor localização para o seu negócio. **Sebrae Nacional**, [S. l.], p. 1-2, 23 jan. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-escolher-melhor-ponto-comercial-para-seu-negocio,d9d89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 16 jun. 2019.

_____. Gestão de pessoas: Dicas para demitir funcionários com respeito. **Sebrae Nacional**, [S. l.], p. 1-2, 14 ago. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/dicas-para-demitir-funcionarios-com-respeito,b78e6cca934a6510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 2 jul. 2019.

_____. Economia criativa: Como o Sebrae atua no segmento de Economia Criativa. **Sebrae Nacional**, [S. l.], p. 1-3, 25 fev. 2019. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/economia_criativa/como-o-sebrae-atua-no-segmento-de-economia-criativa,47e0523726a3c510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 11 jun. 2019.

_____. Startup: o que é e como fazer um modelo de negócios. **Sebrae Nacional**, [S. l.], p. 1-4, 27 set. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 14 jul. 2019.

SENAI, FIRJAN. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, fevereiro 2019. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2019.

SINEK, S. **Comece pelo porquê**: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2018. 256 p. ISBN 978-8543106632.

SIQUEIRA, M.; ROSA, E. B.; OLIVEIRA, A. F. de. Medindo o desempenho das pequenas indústrias de malhas: um estudo de caso. **E & G: Economia e Gestão**, Belo Horizonte/MG, v. 3, ed. 6, p. 109-127, dezembro 2003. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiae>



gestao/article/view/98. Acesso em: 10 jun. 2019.

SMITH, A. **A riqueza das nações**: investigação sobre sua natureza e suas causas (série **Os Economistas**). 1. ed. São Paulo: Madras, 2009. 752 p. v. 1. ISBN 978-8537005538.

TACHIZAWA, T.; PARADELA, V. C.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014. 345 p. ISBN 9788522510191.

TOCCHETTO, M. R. L.; PEREIRA, L. C. Seleção de indicadores ambientais para indústria com atividade galvânica. **Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em Administração**, v. 28, 2004.

VAN BELLEN, H. M. Indicadores de desenvolvimento sustentável – um levantamento dos principais sistemas de avaliação. *In*: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, n. 26., 2002, Salvador. Bahia: Anpad, 2002. CD-ROM.

WEBER, Max. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. PIERUCCI, Antônio Flávio (ed.). Tradução: José Marcos Mariani de Macedo. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2004. 336 p. ISBN 9788543802268.

ZANLUCA, J. C. A Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. **Guia Trabalhista**, [S. l.], p. 1-2, 5 mar. 2019. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/clt.htm>. Acesso em: 20 jun. 2019.

