



# O GUIA PARA COMEÇAR UM NEGÓCIO

COMO IDEALIZAR, EXECUTAR, ESCALAR  
E MANTER UM NEGÓCIO  
DE SUCESSO

Escrito por:

**BRENO PERRUCHO**

# DINHEIRO É A CONSEQUÊNCIA

A decisão de abrir um negócio vem acompanhada de muitos sonhos. Afinal, a maior parte de nós não tem uma grande herança a receber, um talento artístico diferenciado ou - honestamente - qualquer possibilidade de ganhar na loteria. Por isso abrir um negócio se mostra como uma das poucas alternativas realistas para trilhar uma vida de oportunidades e abundância financeira.

Por sorte, gerir um **NEGÓCIO** é uma habilidade, e habilidades podem ser exercitadas.

Devemos nos conscientizar, contudo, de que todo e qualquer negócio deve, em sua essência, ajudar outras pessoas. Dinheiro ganho de forma lícita sempre foi - e continuará sendo - a consequência direta dos benefícios que um produto ou serviço traz à sociedade.

Então como ajudar outras pessoas?

Existem muitos problemas no mundo. A maior parte das pessoas se preocupa em reclamar deles mesmo sabendo que não farão algo para resolvê-lo. Costumam dizer "*Gente, como alguém nunca resolveu isso antes?*", "*É um absurdo que isso ainda aconteça em pleno século XXI!*", "*Meu Deus, alguém precisa dar conta disso logo!*" etc.

A verdade é que para nós, empreendedores, ao ouvir a menção de um problema devemos nos programar para observar a oportunidade, ao invés do problema em si. A diferença entre nós e a "aqueles que reclamam" é sabermos que a única forma de resolver os problemas deste mundo é tomando iniciativa e fazendo algo a respeito. Esse é o motivo pelo qual empreendedores ficam ricos e a maior parte das pessoas não. Nós somos remunerados por assumirmos responsabilidade pelos problemas do mundo enquanto somos resilientes durante anos trabalhando dia após dia; de segunda a segunda até encontrarmos uma forma de resolvê-los. Por isso lembre-se: quanto maior for o **PROBLEMA**, maior a **OPORTUNIDADE**.

Com isso, dinheiro é a consequência direta:

1. Do número de pessoas que ajudamos resolvendo seus problemas;
2. Da magnitude do problema resolvido.

## A ALMA DO NEGÓCIO

Apesar da fama de serem complexos e fora da realidade da pessoa comum, o coração dos negócios é bem simples:

1. Criar um produto, comprá-lo ou realizar um serviço;
2. Vender por um lucro;
3. Administrar o processo de compra e venda.

Ao entender essa essência, é possível compreender os processos de todo e qualquer negócio.

De uma forma geral, as ÁREAS de qualquer negócio podem ser destrinchadas em 3 segmentos principais:

- a. **PRODUÇÃO** - Área responsável por desenvolver o produto/serviço e todos os seus processos.
- b. **MARKETING/COMERCIAL** - Área relacionada a vendas e à elaboração de estratégias para promoção dos produtos/serviços.
- c. **OPERAÇÕES** - Área relacionada ao atendimento ao cliente e entrega dos produtos/serviços.

Você pode se sentir inclinado a considerar essas 3 áreas com o mesmo grau de importância. Esse é um equívoco.

**Marketing** é a área mais importante do negócio. Isso porque as principais formas de garantir que qualquer produto/serviço seja conhecido por seu público-alvo são:

1. Através da elaboração e execução de uma estratégia eficiente de marketing direcionada para dar exposição à marca.
2. Através de uma estratégia de vendas para converter novos conhecedores da marca em clientes fidelizados.

*"Prefiro muito mais ter clientes fazendo reclamações ao setor de operações do que não ter ninguém entrando pela porta."* - T. Harv Eker

Como empreendedor, é de extrema importância saber Marketing. Existem 2 motivos principais pelo qual aquele que quer abrir um negócio deve ter um ótimo domínio dessa área:

### **1. Ninguém conhece o seu produto/serviço tão bem quanto você.**

Assim ninguém saberá todos os atributos, benefícios e formas como seu produto/serviço pode ajudar a vida do seu cliente em potencial.

### **2. Ninguém se importa tanto quanto você.**

Muitos podem ficar inclinados a contratar os serviços de uma agência de Marketing ou freelancers para definir as melhores estratégias de divulgação do seu produto/serviço. A questão é que os outros levarão essa tarefa como um trabalho que deve ser cumprido dentro de um prazo. Com isso, você paga alguém pelo seu tempo, ao invés do seu resultado. Isso estimula o contratado a esticar ao máximo seu tempo de trabalho sem necessariamente se preocupar com o resultado em si. Além disso, se a empresa contratada ou os freelancers forem minimamente bons, eles terão vários outros clientes com os quais dividirão a atenção para atender ao mesmo tempo que você. Portanto, o ideal é que você esteja à frente das estratégias de marketing aplicadas pelo seu negócio, ou contrate integralmente pessoas dedicadas e confiáveis para liderar essa área.

Por isso, é essencial que todo empreendedor tenha uma ampla visão sobre Marketing para assegurar o sucesso do negócio.

*Quanto melhor for a PRODUÇÃO, a venda (MARKETING/COMERCIAL) e o alinhamento das expectativas entre a empresa e o cliente, menor será o tempo demandado pela área de OPERAÇÕES para dar suporte ao cliente com reclamações, devoluções e outros.*

De todo o seu **tempo**, **energia** e **dinheiro** que serão alocados para manter o negócio, uma breve regra de bolso seria dedicar:

- **65%** para Marketing;
- **25%** para Produção;
- **15%** para Operações.

## OS 5 FATORES QUE DETERMINAM O SUCESSO FINANCEIRO

**A. LUCRO** - É a diferença entre o FATURAMENTO e todos os CUSTOS do negócio. A venda de alta quantidade de produtos/serviços com altas margens assegura alto FATURAMENTO associado a altos LUCROS. Quanto maiores os lucros, mais saudável o negócio.

***Obs.:** Empreendedores leigos acreditam que, se um produto é barato o suficiente, venderão milhões de unidades. Entretanto, o nicho dos menores preços está restrito às mega-empresas. É extremamente difícil para um iniciante no mundo dos negócios competir com essas empresas. É mais seguro vender centenas de unidades de um produto caro do que milhões de unidades de um produto barato. Isso porque o custo para produzir milhões de unidades de qualquer coisa é enorme e as margens de lucro são baixas.*

**B. CAIXA** - É toda a quantia de dinheiro disponível para uso imediato no negócio.

**C. FLUXO DE CAIXA** - É a projeção de todo dinheiro que entrará no CAIXA da empresa contra a que sairá em determinado período de tempo. Fundamentalmente, a habilidade de um negócio conseguir criar valor para seus sócios é determinada pela sua habilidade de gerar fluxo de caixa positivo ao longo prazo.

**D. GASTOS** - Consiste em todos os gastos fixos (são os mesmos mensalmente) e gastos variáveis (aumentam em conjunto com o aumento do volume produzido). É importante evitar ao máximo atribuir custos altos à área de produção e à manutenção do negócio. Afinal, a maior parte dos negócios vai à falência não por falta de vendas, mas porque não conseguem pagar as despesas.

## **GASTOS: Custos vs Despesas**

### **O que são despesas?**

São os gastos com bens e serviços relativos à manutenção da atividade-fim da companhia. Entram nesta categoria as iniciativas e ações para a obtenção de receita por meio da venda de produtos como, por exemplo, folha de pagamento, compra de materiais de escritório e marketing.

### **O que são custos?**

São todos os gastos com bens e serviços para que outros bens e serviços sejam produzidos. Entram na categoria de custos todo tipo de matéria-prima (como, por exemplo, algodão para a produção de peças de vestuário) e energia usada para a produção de bens. Na contabilidade, salários e encargos dos funcionários da produção também são considerados custos.

#### **Exemplos**

##### **Gastos Fixos:**

- *Limpeza e Conservação*
- *Aluguéis de Equipamentos e Instalações*
- *Salários*
- *Segurança e Vigilância*

##### **Gastos Variáveis:**

- *Matérias-Primas*
- *Comissões de Vendas*
- *Insumos produtivos (Água, Energia)*

- E. FATURAMENTO** - É todo dinheiro que entra no negócio através da venda de sua atividade-fim. Quanto maior o faturamento, mais saudável o negócio.

**Resumo do Sucesso:** *Faturamento alto; Lucros altos; caixa alto; Fluxo de caixa positivo; custos baixos.*

## OS INDICADORES QUE DETERMINAM O SUCESSO

- a. TICKET MÉDIO** - É a média faturada por produto/serviço vendido.

$$\text{Ticket Médio} = \frac{\text{Faturamento}}{\text{Total de Produtos Vendidos}}$$

Imagine que a empresa ABC Ltda faturou R\$1.000.000,00 em 2018. Nesse mesmo ano ela vendeu um total de 5.000 produtos. Com isso, seu TICKET MÉDIO foi de R\$200,00.

- B. CAC (Custo de Aquisição do Cliente)** - É o valor do investimento necessário para adquirir novos clientes.

- **Custo de marketing:** anúncios, compra de banco de dados, campanhas de marketing digital, eventos, *cold call* etc. Ou seja, tudo o que for feito de esforço para gerar leads;
- **Custo de vendas:** salários, reembolsos, deslocamentos, comissões, *trials*, hospedagens, amostras etc.

Dessa forma, temos a seguinte equação para chegarmos ao CAC:

$$\text{CAC} = \frac{\text{Custo de MKT} + \text{Custo de Vendas}}{\text{Total de Novos Clientes}}$$

Vamos supor que sejam dedicados R\$ 5 mil por mês para trazer novos compradores para o seu produto ou serviço (custo de marketing + custo de vendas) e, nesse período, você tenha conseguido 10 novos clientes. O seu CAC, nesse caso, será de R\$ 500,00.

**C. LTV (LifeTime Value of a Customer)** - É a média de quanto um único cliente é capaz de gerar de valor para a empresa durante toda a vida do consumidor. É calculada por:

*LTV = Ticket Médio X Média do N° de Transações por Cliente por Ano X Média de Anos de Relacionamento*

**Exemplo:** se o Ticket Médio de venda de sua empresa é de R\$ 1000, cada cliente compra 12 vezes por ano (uma vez por mês) e os contratos duram, em média, 5 anos, o Lifetime Value é de R\$ 60 mil.

**Obs:** Após começarem a faturar, normalmente os negócios levam cerca de 3 anos para que seja possível calcular o seu LTV real. Isso porque esse é o período médio para que eles entendam o seu mix de produtos e capacidade de atuação na base de clientes.

**D. BURN RATE** - É o tempo restante em que é possível continuar "queimando" as mesmas quantidades de caixa até o dinheiro do negócio acabar. É uma métrica utilizada quando as despesas do negócio são maiores do que as receitas.

Exemplo: você começa com R\$ 100.000 em caixa, tem custos de R\$ 10.000 por mês e fatura R\$ 4.000 por mês.

O seu Burn Rate (em meses) seria calculado assim:

$$\text{Burn Rate} = \frac{\text{Caixa Inicial}}{\text{Despesas} - \text{Faturamento}} = \frac{100.000}{8.000 - 4.000} = 25$$

Ou seja, nesse exemplo, mantendo o Burn Rate atual, você tem 25 meses para fazer com que o seu Faturamento seja maior que as suas despesas antes de ficar sem dinheiro.



# O MAIOR MITO SOBRE NEGÓCIOS

Equivocadamente, é uma ideia comumente difundida que para abrir um negócio é preciso de uma ideia absolutamente inovadora. Isso não é verdade.

Existem muitos negócios ainda a serem inventados, mas também existem muitas oportunidades de abrir negócios em mercados que já são explorados.

Começar negócios já existentes, sobretudo, elimina o maior risco da inovação: a necessidade da validação de mercado.

Nós não precisamos atestar a demanda por supermercados porque ajudamos nossos pais a fazer compras a vida inteira; não precisamos validar a demanda por canetas porque temos várias delas em nossos estojos neste exato momento; não precisamos validar remédios, shampoos, fraldas, escovas de dente, pães etc. Já sabemos que existe mercado para cada um desses produtos.

Isso quer dizer que podemos abrir qualquer um desses negócios e seremos bem-sucedidos?

Não.

Quanto mais empresas existem em um mercado, menores serão os lucros esperados do seu negócio. Clientes têm muitas alternativas e as empresas competem para conquistá-los.

Um ambiente competitivo é tipicamente caracterizado por menores preços e, com isso, menores margens e mais gastos com Marketing e Vendas, já que, em um mercado maduro, a única forma de aumentar vendas é aumentando o *marketshare*\* da empresa.

**\*marketshare** - fatia do mercado detida pela empresa frente à concorrência de outras empresas.

Portanto, ao decidir replicar um modelo pré-existente é preciso analisar:

1. Ameaça de Novos Entrantes
2. Ameaça de Produtos Substitutos
3. Rivalidade entre Firms Existentes
4. Poder de Barganha dos Compradores
5. Poder de Barganha dos Fornecedores

Essas são **AS 5 FORÇAS DE PORTER**.

As 5 forças de Porter nos mostram que Competição tem várias dimensões e é preciso saber exatamente **quantos concorrentes diretos você tem**; se seus **clientes podem usar produtos alternativos ao seu**; se **é provável que mais empresas entrem neste mercado**; qual **é o poder de barganha que seus fornecedores têm com você** e **o poder de barganha dos seus clientes potenciais**, já que eles podem ditar os termos se a sua empresa não tiver tanta relevância em um mercado com vários concorrentes.

## 1. AMEAÇA DE NOVAS ENTRANTES

Novos entrantes são prováveis de surgir quando empresas de um mesmo segmento de mercado estão indo bem, com altas margens e volume de vendas. Lucros são como ímãs. Quanto mais dinheiro você faz, mais pessoas vão olhar para o que você está fazendo e perguntar se caso fizessem a mesma coisa, teriam esses lucros também. Então, quanto maiores foram os lucros de uma empresa atuando em um mercado, maior será o incentivo para novos entrantes.

É simples: eles querem um pedaço da torta, e estarão motivados a entrar para tomar esse pedaço para si. Isso é uma ameaça para empresas que já atuam no mercado, pois elas vão perder *marketshare* para os novos entrantes.

Nesses casos, é importante que cada indústria avalie as possibilidades de entrada de novos concorrentes e desenvolvam mecanismos - barreiras - para prevenir a entrada dos mesmos.

Existem várias formas de identificar tais barreiras - ou a ausência delas, como:

A. **Vantagens de Custo**

1. **Baixo custo de materiais brutos** - Incentiva a entrada de concorrentes. Isso porque materiais brutos baratos normalmente significam maiores margens associadas ao produto final.
2. **Subsídios governamentais** - Incentiva a entrada de novos concorrentes locais, mas desencoraja entrantes que visem atuar no mesmo mercado que estejam instalados em localizações sem os mesmos subsídios.
3. **Acesso a recursos localizados** (ex: Saudi Aramco - é uma empresa cuja atividade fim remete à exploração de petróleo nos poços da Arábia Saudita) - Dificulta a entrada de concorrentes, já que são recursos limitados a uma geografia específica.

B. **Economia de Escala / Probabilidade de Retaliação de Players\* Consolidados**

- **Guerra de preços** - Caso haja grandes players no mercado, entrar competindo com eles é perigoso pois como possuem economia de escala\*, seus custos na produção são menores do que os de possíveis novos entrantes. Assim, eles podem reduzir os preços para pressionar novos entrantes a fecharem o negócio. Portanto, desencoraja novos entrantes.

*\* **Economia de Escala** - Aumento da escala produtiva leva à redução dos custos de produção.*

C. **Diferenciação de Produtos**

- Ex.: Coca-Cola, Apple, Nike (prestígio e reconhecimento da marca) - Diferenciação dificulta a entrada de concorrentes

#### D. Acesso a canais de distribuição

- Ter contato com outras empresas que poderão comprar seus produtos e oferecê-los para a base de clientes deles. Isso porque, por exemplo, nem todas as empresas que possuem detergentes podem colocar seus produtos em prateleiras de supermercados. Nem todos desejando entrar competindo em um mercado possuem fácil acesso a bons canais de produção. Isso dificulta a entrada de novos concorrentes.

#### E. Acordos de exclusividade com fornecedores

- **Exclusividade de preço** - Impossibilita que novos entrantes no mercado consigam comercializar seus produtos com preços competitivos. Isso desencoraja novos entrantes.
- **Exclusividade geográfica** - Faz com que novos entrantes precisem buscar outros fornecedores, o que desencoraja sua entrada.

#### F. Regulações Governamentais

- *Inspeção rigorosa na qualidade do produto* - Empresa precisa estar regulamentada de acordo e ter a infraestrutura necessária para produzir produtos que sigam os critérios determinados. Desencoraja novos entrantes pois nem todos conseguirão cumprir as exigências.

## 2. AMEAÇAS DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Competição nem sempre vem de empresas operando no mesmo segmento de produtos. Se você possui uma rede de pizzarias, todas as pizzarias na sua cidade também são seus concorrentes. No entanto, restaurantes de sushi também vendem comida. Assim, em determinado dia, cada pessoa vai decidir se prefere comer pizza ou sushi. Depois disso, ainda, selecionará qual restaurante que vende esse tipo de comida ela comprará.

Portanto sushi é um produto substituto. É igualmente ruim se um cliente em potencial decide consumir um sushi ou a pizza de um concorrente. Dos dois jeitos, você perdeu um cliente.

Produtos substitutos são aqueles que suprem as mesmas necessidades que o seu produto visa satisfazer.

- Cinema x Teatro x Netflix x Shows
- Água x Coca-Cola
- Jeans x Short

Existem indústrias em que a ameaça de produtos substitutos é baixa, como a indústria do cigarro. Pessoas que fumam cigarros, dificilmente vão mudar para cigarros eletrônicos.

E existem indústrias onde a ameaça de produtos substitutos é alta, como a indústria do petróleo nos Estados Unidos. Lá existem carros híbridos, de hidrogênio, água, óleos vegetais e muitos carros elétricos. Isso faz com que a indústria de petróleo não mais possa cobrar tão caro pelos seus produtos, pois assim seria simplesmente mais conveniente que seus clientes passassem a usar carros movidos por fontes alternativas.

### 3. RIVALIDADE ENTRE FIRMAS EXISTENTES

Consiste na intensidade da competição no mercado. Não se engane: seus concorrentes não fazem sua vida mais difícil somente porque competem pelos seus clientes. Eles também tentam usar os mesmos canais de distribuição e fornecedores, e ainda tentam conquistar seus melhores empregados. Competição intensa faz uma indústria menos atraente.

Um indicador para saber se determinado mercado é excessivamente competitivo é a **Proporção de Concentração**. Ele é medido pela **soma do marketshare dos 4 maiores players do mercado**.

Se a Proporção de Concentração for maior que 80%, então o mercado pode ser considerado como **Altamente Competitivo**.

**Em mercados altamente competitivos** é difícil conquistar a posição de liderança, devido ao enorme investimento em marketing que pode ser realizado pelos competidores.

**Em mercados com pouca competitividade** é mais fácil investir em marketing e conquistar a posição de liderança.

#### **4. PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES**

Existem várias formas sobre como fornecedores podem exercer pressão sobre seu negócio:

- **Aumentando os preços** - Incerteza de preços resulta em uma estrutura incerta de custos. "Como manter uma relação de longo prazo com os clientes, quando meus fornecedores não param de aumentar os preços?"
- **Diminuindo a qualidade entregue** - A qualidade do material entregue está diretamente relacionada à qualidade do seu produto final. O momento em que seus clientes perceberem que você usa materiais de baixa qualidade, toda a visão que têm da sua marca vai cair.
- **Reduzindo a disponibilidade dos insumos** - Afeta seu ciclo de produção. Se fornecedores não entregam seus materiais a tempo, você não vai produzir seus produtos a tempo. Se você não produz seus produtos a tempo, seus clientes não o recebem no prazo esperado.

Quando fornecedores são altamente concentrados, o poder de barganha deles é alto.

**Ex.:** IKEA compra móveis de vários fornecedores diferentes, principalmente empresas pequenas. Neste exemplo, o poder de barganha dos fornecedores é baixo, pois eles são "só um" de inúmeros outros que podem ser facilmente substituídos.

Postos de gasolina compram gasolina da mesma refinaria. O custo de transportar gasolina é muito alto para escolherem refinarias distantes. Nesse caso, as refinarias têm alto poder de barganha.

Se fornecedores são integrados verticalmente\* e conseguem vender um produto final diretamente para os consumidores, então seu poder de barganha é ainda maior. No caso de uma refinaria possuir uma cadeia de estações de petróleo, seu poder é máximo ao negociar com outras cadeias, pois ela pode escolher vender o produto final em sua própria cadeia, e fechar negócio para as outras.

O poder de barganha dos fornecedores é influenciado pela disponibilidade de produtos substitutos. Por exemplo, uma pessoa vendendo cursos online será muito cautelosa ao escolher o preço para um cliente, já que provavelmente há várias alternativas ao seu produto: outros cursos, seminários presenciais, livros, tutoria *one-on-one* etc.

Quanto mais fácil é para uma empresa escolher fornecedores, mais fácil é para ela negociar preço, qualidade, exclusividade de fornecimento e prazos de entrega. Da mesma forma que quanto mais fornecedores existem no mercado para sua matéria prima, menor vai ser o poder de barganha deles e maior o seu.

**\*Integração Vertical** - Quando uma empresa passa a dominar todas as etapas do processo produtivo, desde a obtenção da matéria-prima, até a distribuição do produto final para os consumidores.

## 5. O PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES

Clientes têm poderes de barganha diferentes em indústrias diferentes. Quanto maior for o número de clientes, menos poder de barganha um cliente individual terá.

Por exemplo, a **IBM** costuma fechar contratos de 15 milhões de dólares com clientes que pagam pelos seus serviços. Poucos clientes têm 15 milhões de dólares para gastar, então devido à enormidade deste ticket médio, cada cliente individual possui um alto poder de barganha.

A **Zara**, por outro lado, vende camisas a 15 dólares em mais de 2.000 lojas diferentes para milhões de clientes diariamente. Portanto, um cliente individual tem um poder de barganha praticamente inexistente.

Quanto mais lucrativo um cliente individual é, mais importante ele será para seu negócio e maior o poder de barganha dele. Por outro lado, quando a quantia gasta por um cliente é pequena frente o faturamento da empresa, ele é menos importante para o negócio e apresenta um baixo poder de barganha para pressionar a redução dos preços.

Contudo, se os clientes possuem várias alternativas, seu poder de barganha aumenta. Nesse caso, seu negócio precisa competir mais para mantê-lo. Caso contrário, ele irá comprar o produto de seu concorrente.

### Exs:

- Microsoft x Apple
- Ford x Audi x GM x Toyota x Hyundai x Nissan x BMW x Volkswagen x Transporte Público x Uber x Bicicleta



Em mercados com produtos altamente diferenciados\*, compradores não estão tão interessados no preço. Eles querem produtos de alta qualidade, e por isso são menos sensíveis a quanto custam.

*\* **Produtos Diferenciados** - Aqueles que são amplamente reconhecidos pela sua marca, estando essa associada à alta qualidade, performance, beleza etc.*

## COMO ESCOLHER O QUE VENDER

É natural pensar que uma das condições para começar um negócio é primeiro saber qual produto/serviço vender. Mas existem alguns setores de negócios que simplesmente apresentam uma maior quantidade de produtos/serviços para oferecer do que outros, em conjunto a maiores lucros, facilidade de entrada e escala. Assim, caso você escolha o produto antes, pode ser que abra mão de se beneficiar desses setores específicos.

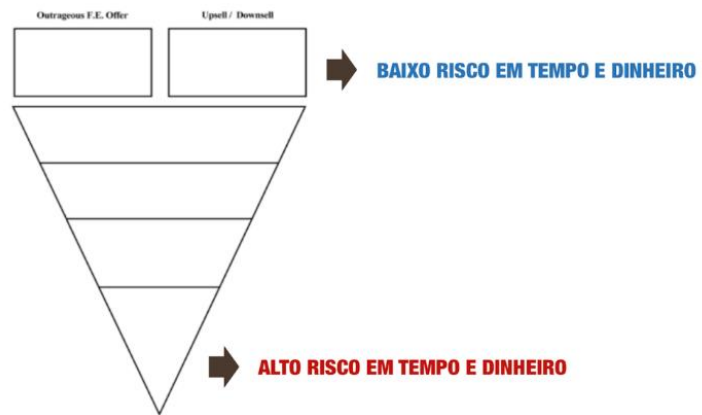
Portanto, uma forma de garantir que seu negócio pertença a bons setores é primeiro escolher os preços pelos quais seus futuros produtos serão vendidos e depois definir os produtos que se enquadram nessa faixa ideal de preços.

Ao começar um negócio selecionando o preço antes do produto, você deve se fazer 2 perguntas:

1. O que outras pessoas estão oferecendo a este preço?
2. O que eu posso oferecer a este preço?

Assim você conseguirá restringir o espaço amostral de produtos em volta dos quais você pode construir um negócio, o que facilitará seu processo de escolha. Uma regra de bolso é seguir o modelo abaixo:

Complimentary  
\$20-\$100  
\$500  
\$3000  
\$10,000  
\$25,000



Esse modelo nos dá um panorama preciso sobre os produtos oferecidos por diversas empresas existentes hoje e seus preços. Esse funil representa o caminho do cliente a partir do momento em que ele conhece o seu negócio até as linhas de produtos que serão apresentados a ele.

No entanto, logo após abrir o negócio, a maior dificuldade do empreendedor é conquistar clientes. Isso porque consumidores normalmente ficam receosos em experimentar algo que saia da sua zona de familiaridade. Por isso, a melhor forma de chamar a atenção de consumidores em potencial é através da realização de uma oferta **"Too good not to try"** ("boa demais para não testar") que demande pouco compromisso de **TEMPO** e **DINHEIRO** por parte do consumidor e lhe apresente um ótimo benefício. Dessa forma, será simplesmente uma fácil decisão para o consumidor em potencial aproveitar a oferta, conhecer o negócio e ganhar confiança em seus serviços e produtos.

Para entender melhor esse modelo, precisamos entender os termos abordados nele:

**Outrageous Offer** - Essa é a "Oferta Ultrajante" ou *"Too Good Not to Try"*. É a oferta que requer tão pouco compromisso em tempo e dinheiro por parte do consumidor e apresenta um benefício tão grande a ele, que é uma fácil decisão para o consumidor ir conhecer seu negócio.

#### Exemplos de ofertas ultrajantes:

1. Uma sorveteria que oferece sorvete de graça por 1 dia inteiro durante o dia de sua inauguração.

2. Um autor de livros que oferece todas as suas obras online de graça por 1 dia.
3. Um restaurante que entrega de graça o seu primeiro pedido se você indicar mais três amigos.

**Upsell e Downsell** - São formas de oferecer outros produtos/serviços para o cliente **NO MOMENTO** da sua compra original ou no momento em que conhece o negócio.

**Upsell** - É o termo utilizado para a estratégia de oferecer qualquer produto/serviço a mais do que o produto/serviço original que o cliente escolheu.

**Downsell** - É o termo utilizado para a estratégia de oferecer produtos de valores menores quando o cliente REJEITA a sua oferta inicial.

**Ex:** Joana possui uma loja de moda feminina. Quando uma cliente entra na loja, Joana a ajuda a localizar o que está procurando e então diz:

"Esses **sapatos** ficaram muito bons em você!" Com isso a cliente diz "Gostei muito deles, quanto custam?"

Joana diz o preço e prontamente percebe que a cliente não esperava que custassem tanto. A cliente devolve os sapatos e diz que continuará olhando. Joana então diz:

Deixa-me te mostrar uma das nossas botas exclusivas que acabaram de chegar! **(downsell)**"

Naturalmente, porque Joana disse que os **sapatos** ficaram muito bons, sua cliente ficou disposta a experimentar outras peças. Com isso, enquanto a cliente experimenta o par de **botas**, Joana volta no estoque e pega uma bolsa **(upsell)** que combine com o par de botas que oferecera antes. Enquanto a cliente se olha no espelho vestindo as **botas** e segurando a **bolsa**, Joana volta no estoque

e pega um **cinto (upsell)** que combina tanto com as **botas** quanto com a **bolsa**, volta e pede para a cliente colocá-la na cintura.

Quando a cliente finalmente decide ir no balcão fechar sua ordem, Joana diz:

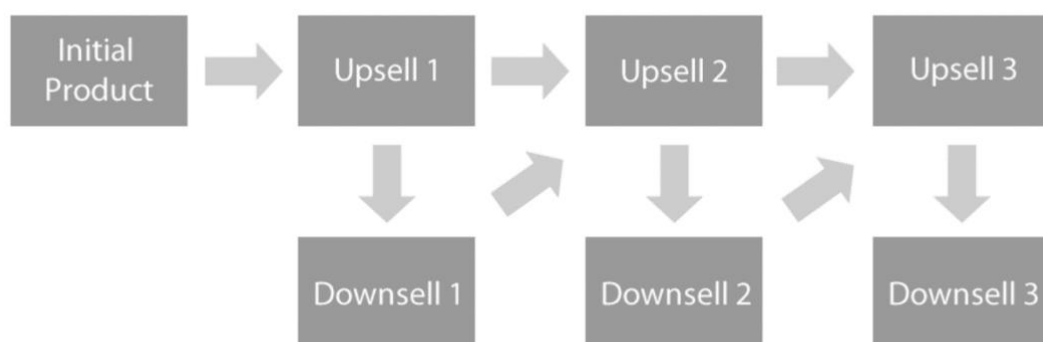
"Olha, nossos itens da última coleção estão com 20% de desconto, mas para clientes que fizeram compras acima de X, como foi o seu caso, estamos dando 50% de desconto em qualquer produto. Gostaria de dar uma olhada para ver se algo lhe interessa?" **(upsell)**

A cliente diz "não, obrigada".

"Quem sabe então adicionar um spray protetor e uma escova de polimento à sua compra? E sapatos são tão bonitos que seria uma pena se eles fossem arruinados pela chuva!" **(downsell)**

A cliente diz sim.

De forma simplificada: quando você oferece para o cliente um segundo produto mais caro que o inicial, você fez Upsell. Quando o cliente rejeita o produto inicial mas leva um produto mais barato, você fez Downsell.



A estratégia retratada nesse exemplo é uma forma não só de maximizar o faturamento por consumidor, como também solidificar a compra do cliente. Isso porque ao oferecer a bolsa, a cliente não iria precisar se preocupar em achar depois uma outra bolsa para combinar com a bota. Então ao fazer Upsell, o

vendedor está facilitando a vida do cliente. Além disso, caso o cliente não aceite os Upsells, o pensamento que o cliente terá é que ele não gastará tudo que poderia, por isso se sente bem, o que aumenta a sua probabilidade de concretizar a compra.

#### **Outros exemplos de upsell/downsell:**

- Garantia Estendida
- Combo de Produtos
- Teto solar, aquecedor de banco, sistema 5.1 (compra de carro)

As partes inferiores da primeira imagem representam as diferentes faixas de preços em que você comercializa seus diferentes produtos/serviços. Conforme seus clientes ganham confiança em você e no seu trabalho, você pode oferecer produtos/serviços que exijam maior compromisso em TEMPO e DINHEIRO. Esses itens podem ser outros produtos/serviços mais caros ou podem ser pacotes envolvendo vários produtos/serviços que apresentem um desconto comparado ao que o consumidor pagaria caso comprasse cada um individualmente.

#### **• CASE:**

Você quer abrir um negócio de palestras. Os custos para alugar o espaço, pagar os funcionários, transportar os equipamentos e fazer o buffet totalizam exatamente o valor do faturamento que receberá caso consiga encher a sala. Ou seja, você atingirá o **Breakeven\***, mas gastará seu tempo, terá muito trabalho para organizar tudo e é provável que a sala não encha. Você prosseguiria?

Claro. Atingir o *Breakeven* é o sonho de qualquer empreendedor nesse ramo de negócios. Porque se você conseguir trazer todo mundo para dentro da sala sem lucrar ou perder com isso e AINDA oferecer Upsells e Downsells - todos que comprarem seus produtos dentro da sala estarão contribuindo para o seu faturamento ALÉM do Break Even. Ou seja, Ihe concederão lucros.

Você pode oferecer CDs, DVDs, cursos adicionais, pacotes de cursos adicionais, livros, etc. Neste exemplo, portanto, enquanto num primeiro momento não existia lucro, no final do dia **tudo que for vendido em Upsells e Downsells entrará no negócio como lucro.**

*\* **Breakeven** - Quando o valor do investimento realizado é recuperado pelo valor faturado.*

## COMO ESCOLHER PARA QUEM VENDER

O trabalho de identificação do público-alvo é o mais importante para elaboração de uma estratégia de marketing eficiente. Isso porque ao conhecer quem são os clientes ideais, o que fazem, o que pensam e o que compram, você conseguirá responder às duas perguntas principais do seu cliente:

1. "Por que eu devo comprar isso?"
2. "Por que eu devo comprar isso **de você?**"

É provável que um consumidor em potencial faça parte do seu público-alvo, mas caso seu produto/serviço seja inovador, seu cliente ainda não conhecerá o que você tem a oferecer. Então você precisará educá-lo. Portanto, através de uma estratégia de marketing focada em atingir seu público-alvo, você o ensinará sobre a funcionalidade do seu produto/serviço e porque ele deve comprá-lo.

Já um cliente que busca exatamente o produto/serviço que você oferece não necessariamente comprará de você. Isso porque clientes que buscam produtos/serviços sem se preocupar com as marcas que os oferecem procuram preços baixos. Quem vem por preço, vai por preço. Entretanto, dificilmente pequenos empreendedores conseguem ganhar no jogo de preços. Afinal, o nicho dos pequenos preços já é dominado por megaempresas, que conseguem vender em quantidades astronomicamente maiores e lucrar com isso. Assim, para sustentar seu negócio, um pequeno empreendedor não deve tentar iniciar uma guerra de preços. Ele provavelmente vai perder.

*"Mas por que alguém compraria algo de você se os seus preços não são os melhores?"*

Essa é a questão mais importante. É preciso convencer o cliente de que você é algo que nenhum outro concorrente é. Assim ele comprará de você não porque você é mais barato, mas porque VOCÊ o inspira; ou a experiência do SEU negócio é única; a SUA visão para a empresa é fascinante, etc.



**Simon Sinek** foi o primeiro a perceber os padrões na comunicação de grandes líderes como Steve Jobs, Martin Luther King, Elon Musk, Irmãos Wright e estruturar uma metodologia para replicar a inspiração que eles conseguem causar em outras pessoas. O que ele percebeu foi que todos eles têm ou tiveram um propósito ou ideal muito forte que fez com que persistissem e não desistissem, mesmo nos momentos mais difíceis. Com isso, **Simon** pode concluir que as pessoas não se inspiram **pelo o que** se faz e sim no **porquê** se faz algo.

A maioria das empresas, em uma campanha normal de marketing, apresenta os seus serviços destacando-os como os melhores do mercado. Elas preferem enfatizar o resultado do empreendimento ao invés de falar de sua missão ou de levar inspiração aos seus clientes.

Negócios de sucesso precisam escolher o caminho inverso, fazendo do seu produto o resultado de um percurso que, em última análise, visa fazer uma diferença no mundo. O objetivo de um negócio com propósito é vender para pessoas que acreditam na missão da empresa.

Os clientes vão comprar seu produto porque compartilham os valores defendidos pelo seu negócio. Sinek resume esta ideia enfatizando que *“as pessoas não compram o que você faz, mas o porquê do que faz”*.

Quem começa pelo porquê jamais manipula, pelo contrário: **INSPIRA**. E as pessoas os seguem não porque precisam, mas porque querem. **Pessoas compram por emoção, e justificam sua compra com a lógica.**

Essa linha de comunicação por parte das empresas para consumidores partindo do POR **QUÊ** > **COMO** > **O QUE** foi chamada por Sinek de **The Golden Circle**.



Seguir essa linha de raciocínio faz com que o empresário primeiro tenha foco naquilo que ele acredita, depois definir os seus objetivos com clareza e perceber quais são as atitudes que ele precisa tomar para alcançar o que almeja.

Isso permite que o líder se comunique com colaboradores, fornecedores e clientes de forma mais clara, o que motiva e inspira as pessoas, aumentando a sua identificação com a empresa e elevando o valor de sua marca.

Além disso, as empresas que adotam esse modelo, buscam pessoas com os mesmos valores, o que contribui para que ela cresça e seja cada vez mais produtiva.



Se você contratar um profissional para executar uma determinada função, é provável que ele somente trabalhe pelo dinheiro. Mas, quando a contratação envolve colaboradores que acreditam nas mesmas convicções da organização, eles vão trabalhar com muito mais motivação e entusiasmo – o que traz resultados positivos tanto para o funcionário como para a empresa. *(Veremos mais sobre contratação de funcionários no capítulo "COMO ATRAIR BOAS PESSOAS PARA TRABALHAR NO NEGÓCIO")*

## Por quê?

É o propósito do empreendimento, o objetivo de suas iniciativas, a causa que move seus projetos e campanhas. Cada negócio deveria começar pensando no porquê de sua existência a fim de elaborar produtos e serviços com os quais as pessoas possam se identificar.

Para uma empresa crescer e prosperar, é preciso definir o porquê de sua existência, para posteriormente elaborar campanhas, produtos e serviços de qualidade, que vão atrair os **olhares dos consumidores**.

Ao responder essa pergunta, o empreendedor consegue pensar no caminho a seguir. Afinal, para quem não sabe onde ir, qualquer caminho serve. E é esse tipo de postura que o Golden Circle não permite que as empresas adotem.

Seu negócio precisa ter um propósito bem definido. Esse é o ponto de partida para empreender com The Golden Circle.

## Como?

Como sua empresa busca atingir o seu objetivo? Quais estratégias está usando para realizar a sua missão?

São estas questões que vão surgindo no momento de preencher o segundo círculo do seu plano. Na prática, é o seu plano de ação.

É nessa etapa que se inclui todas as crenças e valores que você tem. Isso é um grande diferencial, que é justamente o que irá fazer com que você se destaque frente à concorrência e transforme o seu negócio em uma empresa inspiradora e com base firme.

## O quê?

É o resultado de seu projeto, o seu produto final, a parte mais concreta do seu empreendimento. Aqui é onde se define o que você faz ou vende.

Dizer que a sua empresa é a melhor do mundo não é de fato *tão* inspirador e suficientemente capaz de levar à ação um consumidor. Quando as empresas se comunicam começando de dentro para fora, isto é, começando pelo seu porquê, aquilo que fazem não funciona mais como razão da compra ou escolha e passam a servir como forma de tangibilizar a causa. O mais importante não é o QUE, mas sim o PORQUÊ.

### **Exemplos:**

- **Apple**

**Por quê:** Tudo o que nós fazemos é desafiar o que já está no mercado e o fazemos pensando diferente.

**Como:** Desenvolvemos produtos esteticamente atraentes e fáceis de usar.

**O quê:** computadores (Mac), celulares (iPhone), mp3 players (iPod), serviço de venda de apps e música (iTunes, Apple Music)...

- **Natura**

**Por quê:** Somos apaixonados pela cosmética e pelas relações.

**Como:** A forma que expressamos nossa paixão é promovendo o bem-estar das pessoas consigo e com os outros.

**O quê:** Através de fragrâncias, texturas e composição dos nossos produtos de beleza e higiene pessoal.

Para formar o Golden Circle para o seu negócio é preciso saber definir o público ideal para os seus produtos/serviços. Somente assim será possível saber como se comunicar com ele.

Por isso, é muito importante se munir de ferramentas para identificar não só as características físicas e geográficas do público-alvo, mas também pessoais e psicológicas. Para o primeiro grupo analisamos os **DEMOGRÁFICOS** e para o segundo, **PSICOGRÁFICOS**.

Evite fazer análises de público muito generalizadas, que abrangem um largo contingente de pessoas.

"Se você quiser ser tudo para todos, acabará sendo nada para ninguém." - T. Harv Eker

Quanto mais segmentado seu público-alvo, mais eficiente será sua estratégia de marketing para convertê-lo em clientes para o seu negócio.

**DEMOGRÁFICOS:** Quem é o seu público em termos de IDADE, GÊNERO, GEOGRAFIA, NÍVEL DE ESCOLARIDADE, TIPO DE TRABALHO, ESTADO CIVIL, LÍNGUA, SE POSSUI FILHOS, etc.

**PSICOGRÁFICOS:** Como seu público pensa e faz suas decisões de consumo. HÁBITOS DE GASTOS, HOBBIES, O QUE LEEM, O QUE ASSISTEM, O QUE USAM, O QUE ACREDITAM, ONDE VÃO PARA AS FÉRIAS, TIPO DE MÚSICA QUE APRECIAM, etc.

Seu melhor público será aquele que já comprou um produto ou serviço similar ao seu antes porque:

1. Eles são **CLIENTES VALIDADOS**.
2. Você não precisa gastar tempo, energia e dinheiro para educar seu público-alvo sobre o porquê deles quererem seu produto. Você tem que educá-los somente sobre o porquê deles quererem comprar o produto **DE VOCÊ**.

***Observação:** No caso de diferentes públicos-alvo, você precisa separar suas propagandas, campanhas e estratégias de marketing para penetrar cada um dos públicos.*

## E SE MINHA IDEIA FOR INOVADORA?

Perfeito! Você encontrou um problema e pensou em uma solução para resolvê-lo. Neste caso é preciso saber que os riscos de fracasso do negócio são substancialmente maiores. Afinal, você está provavelmente entrando em um mercado inexplorado e, portanto, precisa validar a sua ideia na prática. É aí

que o entra o **MVP – Mínimo Produto Viável**. O termo MVP foi popularizado por Eric Ries pelo *bestseller* **The Lean Startup**: livro que moldou a nova geração de empreendedores pelo mundo.

Você provavelmente já ouviu falar de protótipo: um esboço, um teste, um piloto do que você pretende colocar no mercado. A transição do protótipo para o MVP vem quando você testa não apenas o produto/serviço, mas também a sua viabilidade comercial.

### **1º Passo: CRIE UM PROTÓTIPO**

Protótipo é uma versão simplificada do que você quer oferecer para o consumidor. Se você quer ter um restaurante árabe, comece oferecendo um jantar para os amigos na sua casa. A grande sabedoria é criar um protótipo que seja a menor representação do que você quer levar para o mercado. Mas, ao mesmo tempo, ele não pode ser pequeno demais. Ou você corre o risco de colocar a teste algo muito diferente da sua verdadeira intenção.

O protótipo também não pode ser grande demais. Se o protótipo for maior do que o necessário, você já está perdendo tempo. Inclusive, uma das frases mais repetidas no Vale do Silício é: "*se você não se envergonha do seu protótipo, você demorou demais.*" Ou seja, se você usar muito tempo, esforço e recursos para desenvolver um protótipo, ele não será um protótipo. Será um produto sem validação do mercado.

### **2º Passo: TESTE O PROTÓTIPO**

No momento em que você coloca seu protótipo a teste no mercado, ele vira um Produto Minimamente Viável (MVP). Essa diferença é muito importante. Todo MVP é, necessariamente, um protótipo. Porque todo MVP é uma versão simplificada. Mas nem todo protótipo é um MVP.

Um protótipo só vira MVP quando o mercado (real) dá algum feedback (real) que tenha utilidade (real) para validar sua hipótese. Em outras palavras: no protótipo, você não está cobrando. No MVP, sim.

### **3º Passo: OBTENHA FEEDBACKS**

Se você mandar um e-mail para os seus amigos dizendo que pretende abrir uma loja de suplementos apenas com derivados vegetais, posso apostar que eles vão adorar a ideia. Se você criar uma página no face com as fotos dos primeiros produtos, tenho certeza que eles vão dar *like*, compartilhar e encher os comentários de corações coloridos.

Agora, experimente vender. Você verá outra realidade. E a realidade é: as pessoas somem. Um avisa: mês que vem tiro férias, preciso segurar a grana. Outro fala: minha esposa comprou um produto parecido de outra marca. Não posso ter dois desses em casa. O terceiro choraminga: estou atolado de trabalho e vou ver o seu e-mail assim que tiver um respiro. E aí, meu amigo, sua ideia vai pelo ralo.

Esse sumiço repentino provavelmente vai acontecer – e, para ser bem sincero, até com certa frequência. Como você ficaria se investisse todas as suas fichas nesses potenciais clientes – que, na hora H, desapareceram? Por isso que você tem que encontrar a melhor relação custo/benefício. E, geralmente, ela vem via MVP.

**Primeiro cenário:** você cria uma *fanpage* com três produtos da sua loja. Anuncia o preço e o tempo de entrega. Assim que surgem interessados, você os procura e vê se o interesse é real.

**Segundo cenário:** você vai ao exterior e visita as melhores fornecedoras de suplementos do mundo. Escolhe os produtos. Negocia a compra de uma boa quantidade para conseguir desconto e fazer estoque. Volta ao Brasil e aluga uma lojinha. Reforma, decora e deixa a sua cara. E só assim, com tudo pronto, você abre as portas.

No primeiro cenário, seu risco é mínimo. Além disso, você tem informações para validar ou invalidar a sua ideia em muito menos tempo. No segundo, você tem riscos enormes, e só começa a validar a sua hipótese no dia da inauguração.

No primeiro, se nem tudo sair como o esperado, você vai falhar mais rápido, de forma mais inteligente e gastando menos dinheiro. No segundo, se as coisas não forem como você imagina, você tem um problema gigante para administrar.

Os dois *mindsets* descritos acima têm crenças bem distintas. O primeiro ouve os outros. O segundo ouve a si mesmo. O primeiro quer feedback, quer aprender, quer saber mais para poder mexer no que não está bom.

O segundo quer a glória de ter acertado tudo pela própria intuição. Quer virar para os outros e dizer: Eu não falei que ia dar certo? Esse gol de placa acontece, claro. Mas para cada um que diz "Eu não falei que ia dar certo?", existem cem que dizem "Eu achei que ia dar certo".

### **CICLO 3-3-3-3: RODE TRÊS MVPs**

Esta é uma estratégia grandiosa do livro **Vai Lá e Faz**, do empreendedor e futurista Tiago Mattos. A metodologia é basicamente fazer uma série de testes com o seu MVP validando-o e alterando o que for necessário por um período de tempo pré-determinado.

O primeiro teste serve mais para tirar você da inércia do que qualquer outra coisa. A sensação de sair do papel e ir para a prática é prazerosa – mas também angustiante, porque você vai começar a perceber, em tempo real, tudo o que poderia ser diferente. Por isso, você precisa de um segundo MVP, para corrigir as falhas.

Fizesse o teste uma vez, você correria o risco da segunda versão ir pior do que a primeira. É para isso que o número da sorte desse método é "três": você ganha uma terceira oportunidade para juntar o melhor dos dois primeiros mundos.

### CICLO 3-3-3-3: RODE TRÊS MVPs EM TRÊS SEMANAS

Ou seja, uma semana por MVP. Tiago Mattos brinca no livro **Vai Lá e Faz** dizendo "Se Deus fez o mundo em sete dias, uma semana por MVP é um prazo bastante razoável".

Uma semana dá tempo de planejar, correr atrás do que tiver que ser produzido, convocar os participantes e analisar os resultados. O prazo deve ser intencionalmente curto, porque ao realizar os seus MVPs, você vai se deparar com o evento mais comum na vida de um empreendedor: o imprevisto.

Pode ser que um fornecedor o deixe na mão e você tenha que cancelar o envio da próxima leva. Pode ser que caia um temporal e as ruas fiquem intransitáveis. Pode ser que, bem no dia, um familiar tenha uma emergência de saúde. A melhor forma de prever o que não se prevê é já imaginar, antecipadamente, que o impensável o fará uma visita.

Se você deixar para rodar os seus três MVPs ao longo de um ano, seu pensamento passa a ser aquele de "Tem muito tempo ainda, depois eu faço", e o projeto tem tudo para ficar pelo caminho. Quando você sabe que o prazo é curto, você automaticamente aumenta o seu nível de atenção, foco e energia. E aí, mesmo que dê algo errado (e você tenha que investir mais sete dias no MVP), as três semanas viram, no máximo, um mês. O que continua sendo um período bem aceitável.

Claro, há as exceções. Se você quer produzir uma marca própria de cerveja artesanal, as três semanas são completamente inviáveis. Dependendo do caso, as três semanas realmente terão que virar três meses. Não tem nenhum problema. O importante é usar o sistema a seu favor, não contra você. O 3-3-3-3, no final das contas, deve que ser um guia para ajudá-lo a montar um bom MVP. As adaptações necessárias para a sua realidade fazem parte da vida empreendedora.



## **CICLO 3-3-3-3: RODE TRES MVPs, EM TRES SEMANAS, E RECOLHA, PELO MENOS, TRES FEEDBACKS POR MVP**

Todo o processo 3-3-3-3 tem um único objetivo: informação; foco no aprendizado. Mais do que acertar de primeira, queremos testar tudo em pequena escala. Para que, quando o nosso negócio atingir mais gente, tudo já esteja nos conformes.

Mas pode ser que, em alguns casos, esses três feedbacks por MVP sejam desproporcionalmente baixos para a natureza do negócio. Todo o investimento de tempo, energia e dinheiro justificaria muito mais feedbacks. Se você está achando baixo, não tem problema. É só corrigir de 3 para 30. Use o bom senso. O importante aqui é:

- 1)** Rodar dentro de condições minimamente viáveis. Ou seja: não adianta fazer algo que seja tão pequeno, e tão diferente da sua ideia original, que não traga nenhum feedback útil.
- 2)** Faça o maior esforço possível para vender. O feedback de um brinde é muito diferente de algo que dói no bolso do consumidor. Além disso, você também precisa testar o valor do seu protótipo no mercado.
- 3)** Um MVP nunca dá errado. Se ele der errado, ele deu certo – porque agora você tem informação suficiente para corrigir e melhorar (foco no aprendizado).
- 4)** Use seu bom senso. Apesar de estarmos em busca de informação, pode ser que você acerte em cheio logo no primeiro MVP. Se for isso, talvez você possa queimar etapas e usar a segunda rodada como início do negócio.
- 5)** Encare a experiência como um laboratório, que te dá total autonomia para testar, mudar e criar.

## **CICLO 3-3-3-3: RODE TRÊS MVPs, EM TRÊS SEMANAS, RECOLHA PELO MENOS TRÊS FEEDBACKS POR MVP E QUEIME PELO MENOS TRÊS FAVORES**

Essa é uma das partes que eu particularmente mais gosto do livro **Vai Lá e Faz**. Tiago Mattos diz que existe um princípio universal entre os seres humanos chamado Princípio da Reciprocidade. Ele funciona assim: se você me faz um favor, eu automaticamente me sinto em débito. É natural esperar que, quando você me procurar para pedir ajuda, eu retribua. Quanto maior o pedido, maior a dívida e maior a expectativa de que a gente retribua de volta.

Tenha em mente que o favor que você está pedindo vai queimar parte do seu capital. Ou, pior: deixá-lo cheio de contas para pagar no futuro. Mas é assim mesmo. Para evitar investimento inicial em dinheiro, você terá que queimar esse outro tipo de ativo. Dessa forma, sempre que for pedir um favor, analise se é realmente um favor ou se é abuso. Não se pede carona para taxista.

Esse último três é o requinte de crueldade. É justamente quando a gente se compromete a queimar 3 favores que a coisa fica séria.

Quem vai queimar três favores, se não para investir num projeto de longo prazo? Se você não tem onde guardar os equipamentos, é hora de pedir a garagem do seu amigo emprestada. Se você precisa atingir o público jovem, é hora de pedir para aquele seu primo DJ tocar de graça na sua inauguração. Se você não conseguiu mobilizar muita gente, é hora de pedir para aquele ex-colega cheio de *followers* divulgar o evento. Quando você se obriga a queimar três favores, a coisa ganha outra dimensão.

E é por isso que gosto tanto dessa última parte. Porque você só pode envolver os outros se estiver envolvido também. É uma pequena artimanha para garantir que você não vá "picar a mula" no meio do caminho. E se lembre: reforce sempre o "fico te devendo uma". É importante que os outros saibam que, quando precisarem, podem contar contigo também.

Por fim: existe outro princípio universal do ser humano, que é a generosidade. Por isso, também acredito no bom e velho dar sem esperar nada em troca. Já fui ajudado diversas vezes, sem que as pessoas esperassem retorno. E sempre que a situação convém, e a minha agenda permite, faço o mesmo: ajudo sem nenhum tipo de interesse secundário.

## COMO CONSEGUIR O DINHEIRO PARA COMEÇAR

Pode ser que o único fator o impedindo de começar a empreender seja a falta de capital. Caso você nunca tenha tido qualquer contato prático com o mundo dos negócios antes, o melhor que você pode fazer é conseguir um emprego e trabalhar até ter acumulado capital o suficiente.

Erros, apesar de excelentes ferramentas de desenvolvimento pessoal, normalmente custam caro. Então caso você não tenha capital de sobra para custear os seus erros, talvez não seja o melhor momento para começar seu negócio.

Mas é possível que sua ideia de negócios seja ambiciosa e requeira valor maior do que você jamais poderia economizar sozinho. Isso significa que você deve desistir?

Não.

Se você não tem dinheiro para empreender, é melhor que trabalhe até consegui-lo. Mas caso essa não seja uma possibilidade, captar dinheiro não é impossível. Na verdade existem muitas boas formas alternativas de captação de capital que podem ser utilizadas para dar fôlego financeiro ao negócio.

Qual é a forma **convencional**? Investir no negócio com o próprio dinheiro.

Quais são as formas **alternativas**?

1. Pedir financiamento de bancos ou do setor privado;
2. Encontrar alguém com garantias que possa “co-assinar” um empréstimo para você;
3. Encontrar um sócio que lhe proverá com todo o dinheiro enquanto você contribui com proficiência e trabalho;
4. Fazer pré-vendas do seu produto/serviço para captar dinheiro antes de produzi-lo em plataformas de *crowdfunding*;
5. Negociar com fornecedores um envio antecipado da matéria-prima para que você possa processá-la e revendê-la antes de pagá-lo.

## COMO ATRAIR BOAS PESSOAS PARA TRABALHAR NO NEGÓCIO

O começo é sempre o mais difícil. O negócio gera pouco ou nenhum resultado, poucos consumidores em potencial sabem da sua existência e parece que simplesmente não existem empregados suficientes no mercado.

Um negócio pequeno apresenta riscos para possíveis contratados, pois esses poderão perder seu emprego a qualquer momento no caso de falência. Além disso, levando em conta que o negócio ainda não gera lucros, os salários pagos a esses empregados também não poderão ser os ideais. Essas barreiras podem desestimular o empreendedor a buscar contratar pessoal e a pensar que deva fazer tudo sozinho. Essa estratégia provavelmente será a última que o empreendedor terá. É impossível criar um negócio escalável que funcione com somente um indivíduo. Contratação de pessoal é essencial para o funcionamento do negócio nas suas etapas iniciais e deve ser encarada como uma prioridade.

Entretanto, como atrair pessoas tão boas quanto e até melhores do que você para gerir o negócio e aumentar suas chances de sucesso?

Para que bons empregados em potencial se interessem pela empresa, elas precisam acreditar no que você está fazendo, no porquê do que você está fazendo e aonde você está querendo levar a empresa. Se no início você não

tiver altas quantias de dinheiro para pagá-los, então eles precisam se sentir motivados com outros aspectos de trabalhar com você. Por isso é muito importante que você tenha muito bem definidos os seguintes aspectos:

**MISSÃO** - Fornece o motivo pelo qual a empresa existe.

**Exemplos:**

1. "Acelerar a transição mundial para Energia Sustentável". - **Tesla**.
2. "Nos esforçar para oferecer aos nossos clientes os preços mais baixos possíveis, a melhor seleção de produtos disponíveis e o máximo de conveniência." - **Amazon**
3. "Inventar a próxima era industrial, construir, mover, empoderar e curar o mundo" - **General Eletric**

**VISÃO**- Fornece a direção para onde a empresa está indo.

**Exemplos:**

1. "Criar a empresa automobilística mais promissora do século XXI impulsionando a transição mundial para veículos elétricos." - **Tesla**
2. "Ser a maior empresa centrada no cliente da Terra; construir um lugar onde pessoas vem para encontrar e descobrir qualquer coisa que queiram comprar online." - **Amazon**
3. "Tornar-se a liderança global industrial digital, transformando a indústria com máquinas definidas por software e soluções que são conectadas, responsivas e previsíveis." - **General Eletric**

**VALORES** - Fornecem o panorama, ou "Guidelines" para as tomadas de decisão pelas quais os funcionários devem agir.

**Exemplos:**

- *Humildade e excelência*
- *Foco no Cliente*
- *Atitude de Dono*
- *Responsabilidade com o Meio Ambiente*
- *Meritocracia organizacional*

Juntos, Missão, Visão e Valores formam a **Cultura Organizacional** da empresa. A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças e pressupostos que definem o modo como a empresa conduz seus negócios, compartilhado entre todos os seus membros. É o sistema que fundamenta toda a organização e a diferencia das outras, como resultado da dinâmica cultural interna e em relação à sociedade. Assim, a cultura organizacional representa a forma de perceber, pensar, sentir e agir dos colaboradores, que é passada adiante e validada por todos. Os objetivos principais da cultura é trazer:

- (1) **Senso de propósito compartilhado** – Todos os membros sabem qual é a missão e o que é esperado deles em suas funções.
- (2) **Compartilhamento de Informações** – Todos têm acesso à toda informação que precisam para fazer boas decisões.
- (3) **Empoderamento** - Todos têm a autonomia para agir baseado nas informações que possuem para alcançar o propósito compartilhado.

Além de conceder um senso de propósito, direção e pertencimento, existem outras formas eficientes de firmar o compromisso com os empregados e assegurar seu bom desempenho. São elas:

1. **CONCESSÃO DE BÔNUS** - É comum empresas distribuírem bônus de dinheiro aos empregados que mais geraram resultado à companhia.

Tais bônus normalmente estão associados a metas pessoais dos funcionários. Meta de vendas, meta de corte de gastos, meta de crescimento, meta de leads gerados, etc. Tendo "batido" as metas, os empregados recebem o bônus.

**2. PARTICIPAÇÃO NA EMPRESA** - Raro é encontrar empregados absolutamente apaixonados pela empresa, extremamente bons no que fazem e admirados por todos a ponto de se tornarem praticamente indispensáveis para a organização. Mas quando eles aparecem, esses empregados diferenciados precisam ser mantidos dentro do negócio. O sucesso deles na carreira não passará despercebido por outros empregadores em potencial, e é muito provável que a essas pessoas sejam oferecidas propostas excelentes ao longo dos anos; propostas melhores do que a sua. Por isso, uma forma de assegurar que esses "Empregados Estrela" sejam mantidos dentro do negócio é convidando-os para tornarem-se seus sócios. Ao oferecer alguma participação na empresa, parte da empresa também passa a ser do empregado, o colocando na posição de dono. Isso lhe dá o direito à participação nos lucros da empresa e na tomada de decisões organizacionais na proporção da participação que lhe foi oferecida.

**3. TREINAMENTOS E CAPACITAÇÕES** - Em 2014, o Boston Consulting Group (BCG) realizou uma das pesquisas mais extensas sobre Satisfação no Trabalho já feita. Foram 200.000 pessoas entrevistadas. Essa pesquisa mostrou que o fator mais determinante para a felicidade no trabalho é o sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal, não o tamanho do salário. Isso nos mostra que é crucial alocar capital da empresa para treinar e desenvolver seus empregados. Isso pode vir na forma do pagamento de cursos presenciais, online, mentoria com outros líderes dentro da empresa, organização de palestras com especialistas de outras empresas, etc.

**4. AUMENTANDO SUAS RESPONSABILIDADES E AUTONOMIA** - Essa é uma forma de confiar seus funcionários a decidirem como um objetivo será

alcançado. Muitas pessoas têm algum potencial que querem colocar em uso. Ao aumentar suas responsabilidades de resolver problemas e criar soluções, você garante que elas tenham um palco onde possam brilhar. O aumento da autonomia deve vir junto ao aumento da responsabilidade do funcionário. Isso significa dar acesso a documentos financeiros, conceder horários mais flexíveis e estabelecer uma meta clara para uma possível promoção ou benefício caso as novas responsabilidades sejam lidadas com maestria.

- 5. EVENTOS** - Os empregados passarão boa parte de suas vidas no trabalho. Por isso é comum que eles acabem associando o emprego a uma obrigação; algo que precisam fazer somente por motivos financeiros com uma carga negativa em volta. Isso precisa ser evitado ao máximo. Uma alta satisfação pessoal no trabalho também está relacionada ao sentimento de que parte da sua vida pessoal está dentro do trabalho. Isso pode ser concretizado com incentivos a aproximação e integração entre os funcionários. Esses são eventos de: comemorações de resultado, viagens anuais para conversar sobre os próximos passos do negócio, festas de fim de ano, etc.

## COMO ENCONTRAR FORNECEDORES

Um dos maiores filtros que separa os "idealizadores" dos "fazedores" é a falta de conhecimento sobre **ONDE** encontrar empresas que sejam capazes de:

1. Fornecer os insumos e matéria-prima para você montar o seu produto;
2. Manipular matéria prima em um produto com maior valor agregado;
3. Vender-lhe o produto final em altas quantidades para você revendê-lo.

Para encontrar tais empresas, é preciso saber onde procurá-las.



## Google

Para começar, vamos usar o nosso amigo Google. Sabe qual é o maior erro dos empreendedores que vão até o Google para saber como encontrar fornecedores para o seu negócio? Eles geralmente estão com pressa e não prestam muita atenção.

Se você já for clicando nos primeiros resultados, sem nem mesmo considerar buscas com palavras-chave diferentes, por exemplo, é provável que acabe insatisfeito com as opções encontradas.

Por isso, ao invés de ficar tentado a acessar o Google e digitar apenas “fornecedor de roupas” ou “fornecedor de suplementos alimentares”, precisamos ser específicos em mais frentes.

**Se você quer encontrar bons fornecedores, precisa procurá-los de várias maneiras.**

Pense bem: um fornecedor nem sempre se auto-intitula como “fornecedor”. Ele pode ser encontrado também como distribuidor, confecção (se você trabalha com tecidos), importador, etc.

Assim, a primeira coisa que você tem a fazer é relacionar a palavra-chave do seu mercado com todos esses termos no Google:

- Fornecedor de suplementos alimentares
- Importador de suplementos alimentares
- Distribuidor de suplementos alimentares

Outra coisa importante: **não julgue um fornecedor pelo seu site**. Muitas vezes um bom parceiro tem um site não muito agradável visualmente ou com navegabilidade ruim. Por não lidar com consumidores finais, pode ser que ele não invista tanto em design e nem esteja sempre ligado nas tendências do

marketing digital. Fique atento para não perder boas oportunidades. No momento em que estiver fazendo suas pesquisas, encontre pelo menos 2 ou 3 fornecedores para cada produto. Procure não ficar na mão de uma empresa só (afinal de contas, se ela falhar com você, é bom ter um plano B).

A pesquisa por fornecedores nunca acaba. Mesmo depois de fechar os primeiros contratos, nunca fique na zona de conforto. Procure pelo plano B, C, D. É importante manter relacionamento com uma boa quantidade de fornecedores, assim você se mantém atualizado sobre novidades do mercado e **consegue sempre fechar negócios com preços competitivos**.

## **Alibaba**

Outra forma de encontrar fornecedores é através da plataforma **Alibaba**. Alibaba é um e-commerce B2B, (business to business) que une fornecedores com empresas interessadas a comprar produtos ou insumos para revenda. Essa é uma plataforma global, que dá a possibilidade de pesquisar preços com fornecedores em todo o mundo. Basta você digitar o nome da matéria-prima, peça ou produto que você deseja para o seu negócio e filtrar sua busca para a região de origem do fornecedor.

É importante destacar que você priorize vendedores **verificados**, pois são aqueles com o melhor histórico de negociações bem-sucedidas, menores reclamações, mais bem avaliados e no geral, maior confiabilidade.

Vale lembrar também que como o contato estabelecido é diretamente com o fornecedor, você deverá adquirir um mínimo de peças para efetuar a compra. Dependendo do produto e do fornecedor, esse mínimo pode variar entre 10 a 1000 unidades.

## NEGOCIANDO PRAZOS COM O FORNECEDOR

Sempre busque negociar as mercadorias a prazo, mesmo se precisar pagar um pouco de juros. Fazendo isso, você consegue trabalhar com o estoque e o dinheiro do seu fornecedor, protegendo o seu capital de giro\* e ficando mais tranquilo diante de qualquer imprevisto.

*\* **Capital de giro** é o dinheiro necessário para bancar a continuidade do funcionamento da sua empresa mês a mês.*

Na hora de comprar a prazo, entra em cena o seu poder de negociação. É válido argumentar que você e sua empresa possuem nomes limpos, referências bancárias, referências de outros fornecedores que já fizeram negócio com você, etc.

Mesmo com tudo isso, a maior parte dos fornecedores ainda pede uma primeira compra à vista. Isso é normal, então esteja preparado. Se não houver melhores opções, aceite a negociação com a condição de que as próximas compras sejam feitas a prazo.

**Mesmo fazendo a primeira compra à vista**, você ainda tem um artifício a ser usado: **o cartão de crédito**. Com ele você consegue colocar um bom espaço de tempo entre a compra e o pagamento da fatura.

## COMO EXPANDIR

T. Harv Eker, autor do Best Seller "Segredos da Mente Milionária" disse:

*"Pessoas ricas desenvolvem seu negócio para que ele eventualmente funcione sem elas. Pessoas pobres desenvolvem seu negócio para que elas sempre precisem permanecer lá."*

Pessoas Ricas	Pessoas Pobres
São donas de seu negócio	O negócio é dono delas

O conceito que Harv quis elucidar com essa frase foi que, ao criar um negócio, é preciso em todo momento pensar nele como um sistema: um processo repetitivo, replicável e escalável que produz lucro. Isso acontece através da contratação de pessoas capacitadas a fazerem o que você faz, lhe dando tempo para atuar em outras frentes abrindo franquias, trabalhando em novos produtos, construindo novas filiais, etc.

Com isso, a partir do momento em que tais projetos estiverem funcionando, você contrata novas pessoas para assumi-los, liberando novamente o seu tempo, e então parte para o próximo projeto. Isso garantirá que, eventualmente, você já possua pessoas suficientemente capacitadas no negócio de forma que ele já possa funcionar sem você. Esse processo de sistematização faz do seu negócio, nas palavras de T. Harv Eker, uma "Money Machine" (Máquina de Gerar Dinheiro), a qual você desde o começo constrói para poder vender no futuro.

Oi? Por que você venderia um negócio depois de torná-lo, finalmente, bem-sucedido?

É simples. O produto mais lucrativo que você poderá vender no seu negócio é o seu próprio negócio. Empreendedores que, desde o começo, constroem seu negócio pensando em todas as formas sobre como podem sistematizá-lo enriquecem ao vendê-lo.

Isso porque grandes empresas almejam comprar bons negócios sistematizados que, unindo-os aos seus recursos gigantescos, podem escalá-los e levá-los a níveis muito mais rentáveis do que um pequeno empreendedor poderia com os seus recursos.

Normalmente, as pessoas que criam empreendimentos não possuem um negócio; possuem algo mais parecido com um trabalho. Isso porque, elas se auto empregam, fazendo da sua presença algo indispensável para o funcionamento do negócio. Como tais pessoas não sistematizam o negócio para funcionar sem elas, ele não pode se expandir.

**Exemplos:** *Médicos que criam consultórios, advogados autônomos, Personal Trainers que vão dar aula aos seus clientes etc.*

No livro "**Pai Rico, Pai Pobre**", Robert Kyiosaki mostra que existem 4 formas de ganhar dinheiro:

1. Sendo empregado de alguém
2. Auto empregando-se
3. Tornando-se o dono de um negócio
4. Investindo

Dessas quatro formas, somente duas são capazes de produzir e assegurar riqueza. São essas as opções **3** e **4**. Apesar de ser possível ter uma vida muito confortável com as opções **1** ou **2**, você precisará estar presente durante todo o tempo. Infelizmente, nosso tempo é limitado. Portanto, se nossa renda é associada ao nosso tempo - ao invés de produtividade - nossa renda também será limitada.

Por isso que, ao sistematizar um negócio, você paga pessoas dispostas a vender o próprio tempo para que você se beneficie da produtividade delas e tenha tempo de atuar em outras frentes. Isso até que, finalmente, você tenha um empregado responsável por cada uma das funções necessárias para rodar o negócio e possa parar de trabalhar recebendo os lucros do seu empreendimento ou vendendo o negócio e enriquecendo imediatamente.

Tempo é limitado, mas produtividade não tem limites.

# CONCLUSÃO

Acredito que todos têm o DEVER de saber gerir o próprio dinheiro e o DIREITO de aprender sobre empreendedorismo caso seja esse o caminho que decidam seguir. Com isso, este e-book gratuito tem o objetivo de fornecer a base para entender NEGÓCIOS, de forma que pessoas como eu e você - que não tivemos educação sobre empreendedorismo na escola - possam se beneficiar do conhecimento necessário para abrir, gerir, expandir e vender possíveis empresas que queiram criar ao longo de suas vidas.

Este e-book foi escrito por escrito por mim, Breno Perrucho, e revisado por Leonardo Dirickson.

Leonardo Dirickson é um grande amigo que, tão carinhosamente, concordou em revisar este e-book para assegurar a acurácia das suas informações e garantir para você a melhor experiência de leitura. Ele é engenheiro, com MBA em Gestão de Negócios pela USP e trabalhou muitos anos como consultor de gestão empresarial na Falconi. Hoje é responsável pela área de Negócios na Suno Research.

Esperamos que seu tempo investido neste e-book tenha sido proveitoso e aqui deixo um convite para checar as minhas redes sociais:

**Youtube:** Jovens de Negócios

**Instagram:** @b\_perrucho

Eu fico por aqui, meu nome é Breno Perrucho, e este é o **Guia Para Começar Um Negócio**.