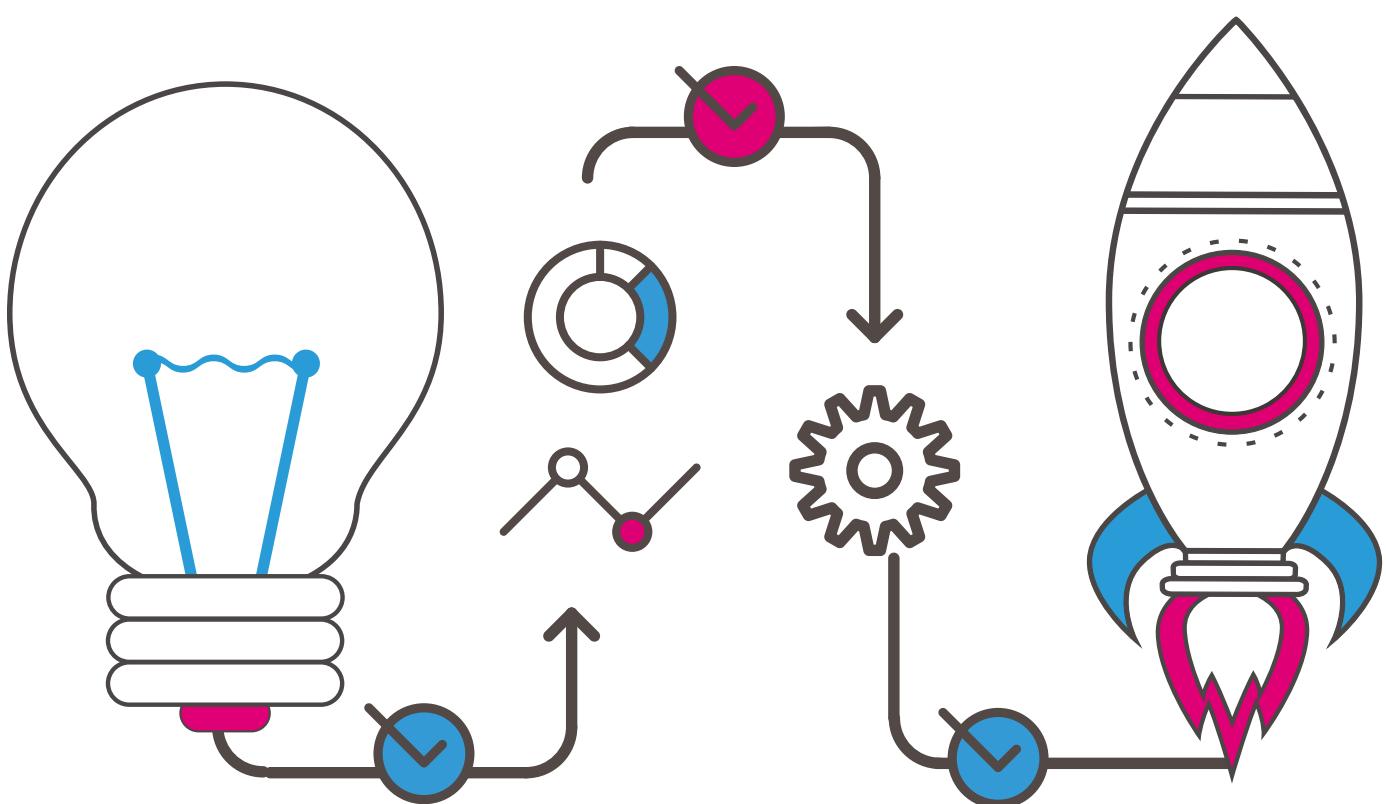


Empreender & Inovar

*Faça a diferença com novos métodos
e modelos de negócios*



Freiheit.org

DOT
digital group

Friedrich Naumann
STIFTUNG FÜR DIE FREIHEIT

Rita de Cássia da Costa Malheiros

Empreender & Inovar

Faça a diferença com novos métodos e modelos de negócios

1^a edição

Instituto Friedrich Naumann
Instituto de Estudos Avançados/DOT Digital Group

Florianópolis/SC, 2016

©Instituto Friedrich Naumann e Instituto de Estudos Avançados/DOT Digital Group

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei N° 9.610).

Sumário

Introdução**6**

1 O empreendedor**9**

1.1 Quem é o empreendedor**10**

1.2 Características do empreendedor**17**

1.3 Como se comporta a nova geração de jovens empreendedores**21**

1.4 Resumo do capítulo**27**

2 O mercado**28**

2.1 O que é uma ideia..........**28**

2.2 Tendências que geram oportunidades de negócios..........**29**

2.3 A pesquisa de mercado**32**

2.4 Resumo do capítulo**45**

**3 As novas tecnologias e a reinvenção da forma de
empreender**.....**46**

3.1 Uma nova forma de empreender: as startups**47**

**3.2 Como as novas tecnologias de informação e comunicação estão
modificando o mundo dos negócios**.....**54**

**3.3 A sociedade da informação e os novos modelos de
empreendedorismo**.....**58**

**3.4 A economia circular e os negócios voltados para a
sustentabilidade ambiental.....**.....**63**

3.5 O financiamento coletivo (crowdfunding)**66**

3.6	Como conseguir recursos de investidores.....	68
3.7	Resumo do capítulo.....	74

4 O desenvolvimento de soluções inovadoras envolvendo o uso de tecnologia76

4.1	Testando a receptividade de um produto web	78
4.2	A agregação de valor ao negócio.....	82
4.3	Como identificar se uma solução tem potencial para se tornar bem-sucedida	93
4.4	Resumo do capítulo	95

5 Métodos usados para promover a inovação96

5.1	O Design Thinking	96
5.2	Lean Startup.....	102
5.4	Brainstorming	107
5.5	Prototipagem	110
5.6	Storytelling ou Narrativa	113
5.8	Mapa de Empatia	118
5.9	Resumo do capítulo	121

6 Modelos de negócios123

6.1	O que é um modelo de negócio?	124
6.2	Etapas do processo de desenvolvimento de um modelo de negócio	125
6.4	Resumo do capítulo	139

7 Fundamentos de gestão.....141

7.1 A estratégia organizacional	142
7.2 O marketing	148
7.3 As vendas.....	153
7.4 As pessoas.....	160
7.5 As finanças	164
7.6 Resumo do capítulo.....	170

8 Conclusão.....171

9 Referências 173

Introdução

Nunca antes houve um momento com tantas oportunidades para empreender como este. Observando criteriosamente, é possível ver que a mesma crise econômica que afeta muitos negócios também gera oportunidades para a criação de tantos outros, inovadores e ousados. Prova disso, são as inúmeras empresas criadas na área de tecnologia e que, com poucos recursos financeiros, geram soluções que contribuem para melhorar a vida das pessoas e se mostram valiosas no mercado.



- Não é recente o fato de a inovação ser considerada um fator-chave para o desenvolvimento de um negócio. Estudos sobre sua importância nos negócios já vinham sendo realizados há muito tempo, por Joseph Schumpeter, um dos economistas mais influentes do século XX. O que é novo, então, são os diferentes métodos adotados pelas empresas para inovar em seus processos de desenvolvimento de produtos e serviços.

Embora seja amplamente divulgada a necessidade de que o empreendedor se capacite para empreender negócios inovadores, no Brasil ainda é alarmante o número de pessoas que empreendem sem o mínimo de conhecimento sobre o mercado, tampouco sobre como gerenciar um negócio.

Segundo a pesquisa “Perfil do Jovem Empreendedor Brasileiro”, realizada em 2015 pela Confederação Nacional dos Jovens Empresários (CONAJE), 86% dos pesquisados (jovens com idades entre 18 e 39 anos) relataram que não se prepararam para empreender, e 23% disseram não ter buscado nenhum apoio para a abertura ou para o crescimento da empresa.

Essa informação impulsiona iniciativas como a deste e-book, que visa divulgar informações e ferramentas importantes para quem deseja criar negócios de sucesso. É preciso que os empreendedores tenham acesso à profusão de métodos e ferramentas criados para auxiliá-los a inovar.

Os novos métodos e ferramentas propostos fogem da tradicional forma de planejamento, na qual tudo era pensado antecipadamente pelo empreendedor em uma sala fechada e colocado em um documento chamado plano de negócio. Somente após esse processo, o produto era finalmente lançado no mercado, sem que houvesse o menor conhecimento sobre o público que ele imaginava poder atingir.

Você sabia que...



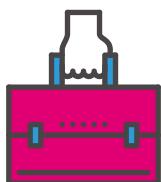
Atualmente, o processo de desenvolvimento de soluções acontece ao contrário, de fora para dentro? É conhecendo o ambiente no qual está inserido o potencial usuário, bem como sua forma de pensar, de agir e o que deseja, que as ideias são concebidas e buriladas por muitas vezes, até que o produto seja concebido.

A inovação passou a ser condição prévia para que uma empresa adquira vantagem competitiva. As pessoas valorizam a agregação de valor aos produtos e serviços. Não há mais espaço para produtos medíocres e padronizados.

É por isso que muitas startups são criadas por jovens visionários com capacidade de criar soluções para problemas que, em algumas situações, nem mesmo os potenciais usuários sabiam que tinham.

Com esse pano de fundo, o objetivo deste e-book é apresentar o panorama em que novos negócios têm sido criados no Brasil, propondo métodos e ferramentas inovadoras para quem atua ou deseja atuar no mundo dos negócios, motivando a criação de produtos e serviços diferenciados. Nele, são apresentados exemplos de empresas inovadoras nas quais os empreendedores adotam novas maneiras de identificar oportunidades e fazer negócios.

Acompanhe na sequência uma amostra do que cada capítulo apresenta e compreenda.



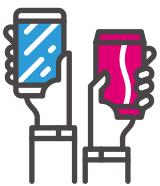
- O **capítulo 1** destaca a importância do empreendedor como fator determinante no sucesso ou no fracasso de um empreendimento. Revela resultados de pesquisas sobre os empreendedores brasileiros e sobre os diferentes segmentos de empreendedores. Chama a atenção para as principais fontes de informação utilizadas pelos empreendedores pesquisados e chega a uma conclusão: em um mundo no qual as pessoas participam de uma grande rede de relacionamentos e de acesso a fontes de informação, expressiva parcela dos empreendedores brasileiros ainda acessa informações a partir da televisão e do rádio.



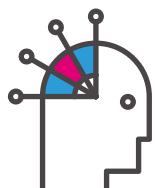
- O **capítulo 2** discute sobre os fatores relacionados ao mercado, partindo do conceito de ideia e relacionando tendências que geram oportunidades de negócios. O processo para a realização de uma pesquisa de mercado também é apresentado, permitindo a compreensão sobre como elaborar e aplicar um questionário cujas informações sirvam de subsídio à concepção dos produtos e serviços que deseja inserir no mercado.



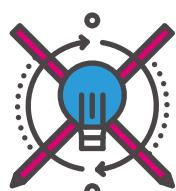
- O **capítulo 3** revela como as novas tecnologias possibilitaram a reinvenção da forma de empreender. A ênfase é dada às startups e à forma como elas têm revolucionado o mundo dos negócios. Também são apresentados conceitos ligados ao empreendedorismo social, à economia em rede, à economia compartilhada e à economia circular, sendo apresentados casos de empresas criadas segundo esses princípios. Por último, são apresentadas informações sobre o financiamento coletivo (crowdfunding) e sobre como conseguir recursos de investidores.



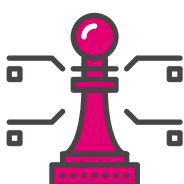
- O **capítulo 4** destaca métodos que podem ser utilizados no processo de desenvolvimento de soluções inovadoras envolvendo o uso de tecnologia. Neste âmbito, são propostas etapas a serem seguidas para testar a receptividade de um produto web, bem como métodos que auxiliam o empreendedor a agregar valor ao produto ou serviço que pretende comercializar.



- No **capítulo 5**, são abordados métodos e ferramentas utilizados para promover a inovação. O Design Thinking é apresentado particularmente por ser um modo de pensar de forma sistêmica e pluralista, que potencializa o encontro de alternativas inovadoras para enfrentar desafios. Assim como o Design Thinking, o Lean Startup também é uma estratégia que visa criar negócios inovadores com base em uma abordagem centrada no usuário. As principais etapas de ambos os métodos são apresentadas, assim como as diferentes ferramentas que podem ser utilizadas no processo de inovação, como: Visual Thinking, Brainstorming, Prototipagem, Storytelling, Personas e Mapa de Empatia.



- O **capítulo 6** apresenta o que é um modelo de negócio e quais etapas devem ser seguidas para criá-lo. A ferramenta Business Model Canvas é apresentada, possibilitando a compreensão sobre as melhores formas de pensar e de agir para criar o modelo de negócios ideal à sua empresa.



- O **capítulo 7** traz informações importantes sobre os aspectos gerenciais de um negócio. Aponta aspectos que o empreendedor deve considerar para definir sua estratégia organizacional, bem como para gerenciar diferentes fatores, como: marketing, vendas, pessoas e finanças.



- O **capítulo 8** apresenta as conclusões da obra.

“Ser empreendedor significa ter uma visão diferenciada do futuro”

Ludwig von Mises

1 O empreendedor

Certamente você já ouviu falar em empreendedorismo. Mas você sabe o que ele representa?

O empreendedorismo é o principal fator de desenvolvimento econômico e social de uma região. Por isso, em localidades com cultura empreendedora, as perspectivas de crescimento econômico e social são maiores.

O fenômeno empreendedor é definido como um comportamento, e não como um traço de personalidade. Isso quer dizer que qualquer pessoa pode aprender a agir como um empreendedor. É preciso aprender a encontrar soluções diante dos desafios enfrentados, encarando-os como oportunidades de promoção de melhorias, e não como problemas.

E é por isso que a cultura empreendedora gera prosperidade econômica e social, pois impulsiona a criação de novos negócios e de soluções que melhoram a vida das pessoas. Por se tratar de um fenômeno social e cultural, existem sociedades e organizações mais empreendedoras que outras.

Mas quais ações devem ser tomadas para que as iniciativas empreendedoras de uma comunidade ou organização tenham sucesso?

O que sustenta a atividade empreendedora é a existência de um conjunto de valores sociais e culturais que encorajam a geração de novas ideias. Por isso, atualmente, alguns valores passaram a ter menos importância para os jovens, como trabalhar apenas para manter a estabilidade financeira e atuar em atividades que não lhes deem prazer, por exemplo.

E é nesse contexto de mudanças em que a sociedade está vivendo, que as pessoas com comportamento empreendedor desempenham um importante papel. Elas são os agentes que, mesmo diante de uma economia instável, têm iniciativa e estão dispostos a inovar e a assumir riscos.



- Segundo o economista e banqueiro Muhammad Yunus, vencedor do Nobel da Paz em 2006, afirmou em sua última passagem pelo Brasil, durante palestra para empreendedores e acadêmicos, “[...] todas as pessoas têm potencial para empreender, e é o empreendedorismo – e não a filantropia – a grande solução para a pobreza do mundo, por meio dos chamados negócios sociais.”

Para Yunus, o empreendedorismo será a solução para grandes problemas globais, como pobreza, desemprego e mudanças climáticas. São os empreendedores os responsáveis pelas soluções criativas que têm a capacidade de mudar e impactar a realidade. “Temos de incentivar os jovens na universidade a serem criativos. É esse o caminho para o surgimento de empreendedores sociais”, concluiu.

1.1 Quem é o empreendedor

E quem é o empreendedor? Será que ele é um super-homem?

Até o ano 2000, o empreendedorismo não era um tema tão comentado. Foi a partir daí que praticamente todas as universidades passaram a oferecer a disciplina de Empreendedorismo e a criar empresas juniores para estimular o espírito empreendedor de seus alunos. Com isso, os jovens passaram a conhecer a importância do planejamento e dos conhecimentos gerenciais para tocar seus negócios.

Nesse período, o empreendedor era considerado alguém com capacidade para criar negócios e se tornar bem-sucedido, sobretudo financeiramente.

Atualmente, o conceito de empreendedor tem mudado e não está mais vinculado apenas à ideia de sucesso financeiro, mas também a outras qualidades.

São pessoas que têm o desejo de deixar sua marca em tudo o que fazem. A satisfação de lutar por uma causa é o grande fator que motiva o espírito empreendedor.

Para os jovens, ser empreendedor extrapola o aspecto do retorno financeiro. É mais uma questão de não se acomodar com uma vida regrada pela mesmice. É identificar-se com uma ideia e mobilizar recursos diversos para torná-la realidade.

Essa compulsão por fazer coisas diferentes, de maneira diferente, é o elemento que distingue as pessoas com potencial empreendedor das demais. Assumir riscos, criar uma ampla rede de contatos e investir grande parte do tempo em uma causa na qual acredita parecem ser consequências do espírito empreendedor que move algumas pessoas.



Você sabia que...

Existe um número muito grande de empreendedores, nem todos eles são gênios, ganham rios de dinheiro e conquistam a fama? E que muitos, inclusive, passam por diversos fracassos até aprender?

Os empreendedores dependem de sócios e/ou colaboradores para alcançar o que desejam. Mas todos eles, de uma forma ou de outra, fazem a diferença e servem de alavancas para o progresso.

São empreendedores todas as pessoas inovadoras, que enxergam as mudanças e sabem aproveitá-las, transformando-as em oportunidades de negócio.

Empreendedores não fogem dos obstáculos, imaginam caminhos novos, diferentes, mudam ou criam valor para algo que já existe. Iniciativa, persistência, especialização, persuasão e capacidade de assumir riscos são alguns dos traços comuns de empreendedores que alcançam o que desejam.

Mas também é de grande importância ter consciência dos próprios limites, o que pressupõe um profundo autoconhecimento. Se a pessoa é empreendedora, portanto, é importante que identifique quais são os seus valores pessoais, seus gostos, as áreas de conhecimento que mais lhe interessam e, sobretudo, as suas deficiências, para que conheça suas limitações.

Embora algumas características digam respeito a pessoas empreendedoras, não se trata de um grupo cujo perfil seja facilmente destacável na sociedade. Os empreendedores brasileiros formam um grupo bastante segmentado, inclusive, não sendo possível identificar um padrão comum a todos eles.



A pesquisa "Empreendedorismo no Brasil 2015", conduzida pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) com o apoio técnico e financeiro do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), apresenta algumas particularidades do atual cenário do empreendedorismo brasileiro. É possível conferir no link a seguir.

🔗 [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)

De acordo com a pesquisa, 52 milhões de brasileiros com idades entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na criação ou na manutenção de algum negócio, na condição de empreendedor em estágio inicial ou estabelecido.

Ainda, 21% dos empreendimentos estão relacionados a empreendedores nascentes e, 14,9% estão relacionados a empreendedores em estágio inicial ou estabelecido.

Distribuição percentual dos empreendedores segundo características sociodemográficas – Brasil 2015.

Características do empreendedor	Brasil 2015		
	TEA	TEE	TTE
Gênero			
Masculino	51,0	55,7	53,3
Feminino	49,0	44,3	46,7
Total	100,0	100,0	100,0

Características do empreendedor	Brasil 2015		
	TEA	TEE	TTE
Faixa etária			
18 a 24 anos	19,2	4,9	12,6
25 a 34 anos	37,8	17,0	25,7
35 a 44 anos	24,3	27,6	25,5
45 a 54 anos	15,2	30,8	22,6
55 a 64 anos	8,4	19,6	13,6
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
Renda familiar			
Até 3 salários mínimos	60,8	54,6	58,1
Mais de 3 até 6 salários mínimos	28,7	36,5	32,1
Mais de 6 até 9 salários mínimos	7,1	5,2	6,2
Mais de 9 salários mínimos	3,4	3,7	3,6
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
Nível de escolaridade			
Educ0	26,0	35,9	30,6
Educ1	18,5	20,4	19,7
Educ2	48,8	38,5	43,7
Educ3+	6,7	5,1	6,0
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Características do empreendedor	Brasil 2015		
	TEA	TEE	TTE
Estado civil			
Casado	37,0	47,4	41,8
União estável	18,1	16,0	17,3
Divorciado	4,5	9,2	6,8
Solteiro	39,2	22,6	31,1
Viúvo	1,0	4,0	2,4
Outros	0,2	0,8	0,5
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
Cor			
Branca	38,4	38,0	38,2
Preta	9,4	8,0	8,6
Parda	52,0	52,7	52,4
Outras	0,2	1,3	0,7
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Fonte: GEM Brasil 2015

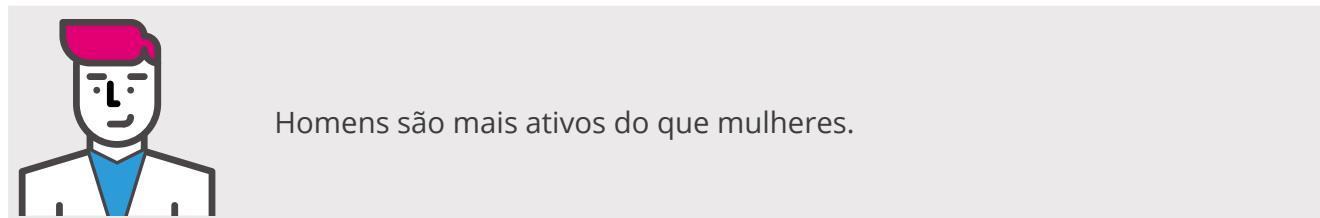
Legenda: TEA (Taxa de Empreendedores Iniciais), TEE (Taxa de empreendedores estabelecidos), TTE (taxa total de empreendedorismo)

A pesquisa diferencia os empreendedores em estágio inicial dos empreendedores estabelecidos. Os empreendedores nascentes e novos são os que estão em estágio inicial. Os empreendedores estabelecidos administraram e são proprietários de um negócio tido como consolidado, que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses (3,5 anos).

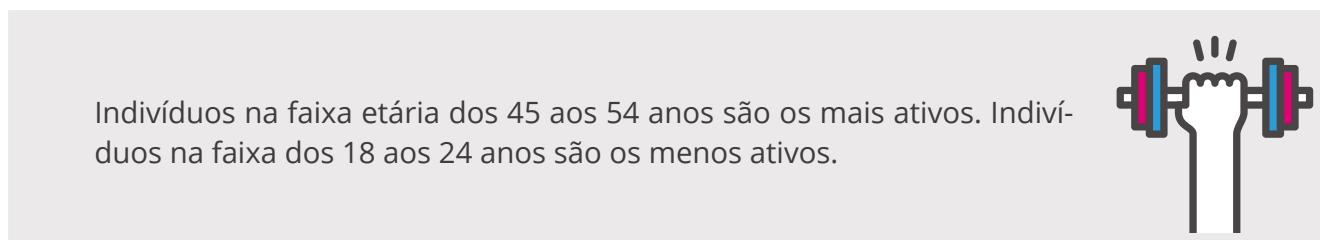
Avaliando o envolvimento da população brasileira com empreendimentos em **estágio inicial**, foram obtidas as seguintes informações:

- Homens e mulheres são igualmente ativos.
- Indivíduos na faixa etária dos 25 aos 34 anos são os mais ativos; enquanto indivíduos na faixa dos 55 aos 64 anos são os menos ativos.
- Indivíduos com segundo grau completo são os mais ativos; enquanto indivíduos com curso superior completo são os menos ativos.
- Indivíduos com renda familiar entre seis e nove salários mínimos são os mais ativos; enquanto indivíduos com renda inferior a seis salários mínimos são os menos ativos.
- A taxa de empreendedores nascentes que iniciaram negócio por necessidade vinha decrescendo desde 2010 (1,4% em 2010 e 0,5% em 2014), tendo sofrido um abrupto crescimento de 1,9% entre 2014 e 2015, chegando a 2,4% no último ano.

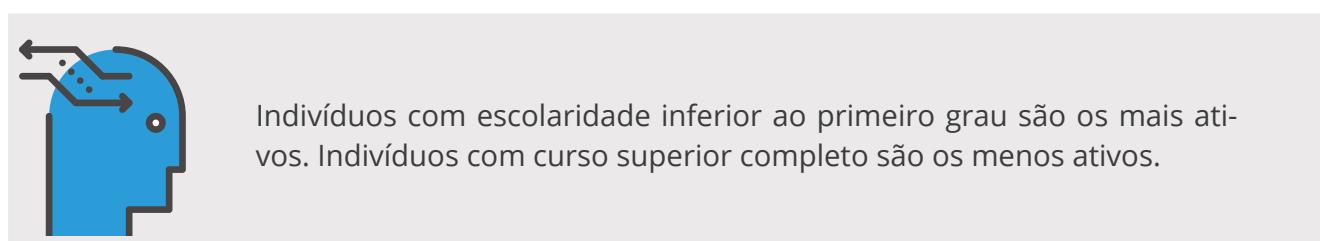
Avaliando o envolvimento da população brasileira com empreendimentos em **estágio estabelecido**, foram obtidas as seguintes informações:



Homens são mais ativos do que mulheres.



Indivíduos na faixa etária dos 45 aos 54 anos são os mais ativos. Indivíduos na faixa dos 18 aos 24 anos são os menos ativos.

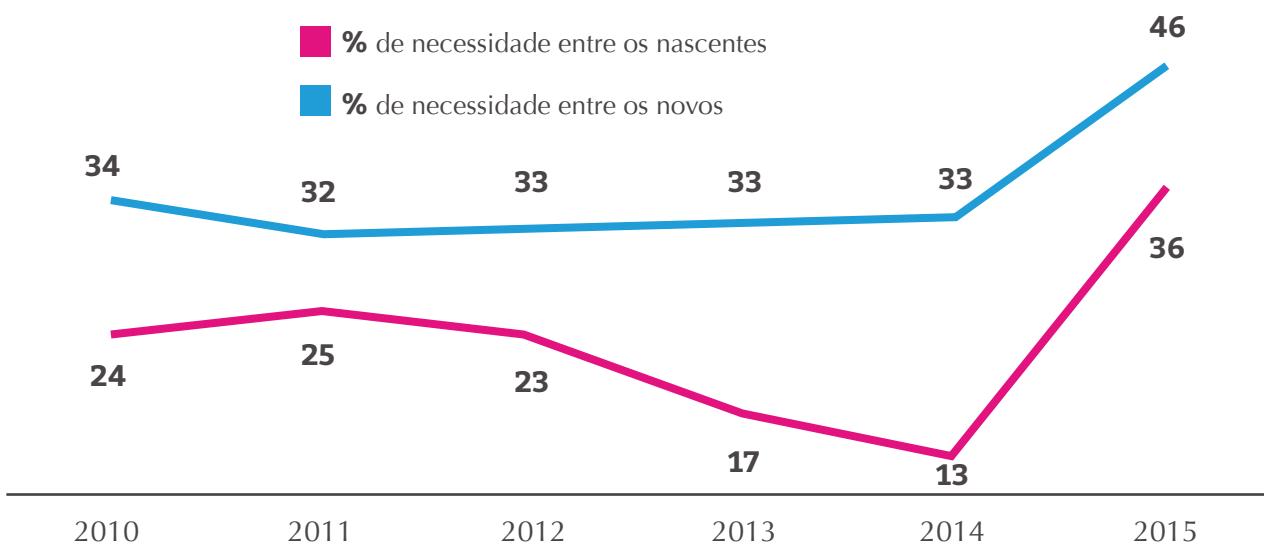


Indivíduos com escolaridade inferior ao primeiro grau são os mais ativos. Indivíduos com curso superior completo são os menos ativos.



Indivíduos com renda familiar entre três e seis salários mínimos e acima de nove salários mínimos são os menos ativos.

O gráfico a seguir apresenta a evolução da proporção do empreendedorismo por necessidade entre os empreendedores nascentes e novos no Brasil, durante o período de 2010 a 2015.



Fonte: GEM Brasil 2015

É notório o aumento da proporção de empreendedores que passaram a empreender por necessidade a partir de 2014, descontinuando a tendência de queda apresentada nos últimos anos.

As análises realizadas por especialistas, portanto, conduzem à conclusão de que, embora as taxas de empreendedorismo no Brasil tenham aumentado entre 2014 e 2015, se comparadas aos últimos anos da pesquisa no Brasil, estas foram mais impactadas pelo empreendedorismo por necessidade, principalmente entre os empreendedores nascentes.

Esse é um fator indicativo da tendência de criação de negócios marginais, com pouca capacidade de se manter competitivos no mercado, uma vez que seus empreendedores não dispõem de recursos fundamentais, como conhecimentos em gestão de negócios e capital para investir e manter o negócio operando até que este possa gerar lucro.



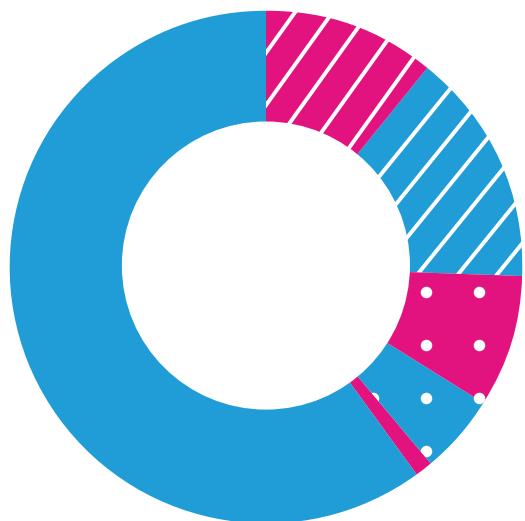
Outra pesquisa para compreender o perfil do empreendedor brasileiro foi realizada pela Endeavor Brasil, com o apoio da Ibope Inteligência. A pesquisa "Empreendedores Brasileiros: Perfis e Percepções 2013" entrevistou cerca de 3 mil brasileiros, entre proprietários de empresas, potenciais empreendedores e outros jovens e adultos que não pretendem abrir um negócio próprio. Confira no link a seguir.

 <http://promo.endeavor.org.br/pesquisa-empreendedores-relatorio-completo>

Os resultados dessa pesquisa também salientam que, independentemente do perfil do empreendedor brasileiro, existe um grande deficit educacional a ser suprido. Falta aos empreendedores conhecimento em muitas áreas, sobretudo em gestão de negócios. Muitos acreditam que, por apresentarem comportamento empreendedor, não necessitam se preparar para empreender.

Na imagem a seguir, é possível observar onde os empreendedores obtêm informações e como usam as redes sociais.

Principal fonte de informação



- **9%** Notícias e comentários em rádio
- **12%** Notícias nos jornais/revistas nacionais
- **7%** Notícias nos jornais/revistas regionais
- **4%** Portais/sites
- **1%** Redes sociais
- **49%** Notícias e comentários em televisão

Fonte: Endeavor (2013)

<https://endeavor.org.br/as-diversas-faces-do-empreendedorismo-no-brasil>

Ao observar essas informações, o que você pensa?

Surpreende o percentual de pessoas que têm como fonte principal de informação notícias e comentários apresentados na televisão e no rádio. Ainda mais alarmante é saber que a maior parte dos empreendedores pesquisados não acessa portais/sites e nem redes sociais.

Informações como essas mostram o porquê de não ser possível pensar nos empreendedores brasileiros como um grupo homogêneo.

Afinal, como será abordado adiante, há muitos negócios bem-sucedidos sendo criados por jovens empreendedores brasileiros que envolvem amplo conhecimento das tecnologias de informação e comunicação. Para eles, os recursos possibilitados pela web são imprescindíveis.

Entretanto, uma coisa é certa: a viabilidade de um pequeno negócio depende muito dos conhecimentos e do comportamento do empreendedor. Ele é a figura central do empreendimento. Por conta disso, muitas vezes precisa exercer, simultaneamente, o papel de dono da ideia e de executor dos processos. Tendo em conta esse fator, há algumas características do empreendedor que também podem contribuir para o sucesso do empreendimento.

1.2 Características do empreendedor

Afinal, quais características pessoais costumam ter os empreendedores bem-sucedidos?

Na criação e no desenvolvimento de negócios, algumas características são observadas nos empreendedores. Mas, inicialmente, é preciso parar de pensar no empreendedor como sendo um super-homem, alguém capaz de tudo. Cada empreendedor tem características próprias que lhe tornam protagonista de sua história.

À frente de uma ideia ou negócio, o empreendedor é aquela pessoa responsável por tomar as decisões que têm influência sobre o destino do empreendimento. É preciso muita determinação e criatividade não apenas para iniciar, mas também para sustentar o negócio criado.

Visão

A visão é um trabalho mental que liga o hoje (conhecido) ao amanhã (desconhecido), criando o futuro a partir de uma montagem de fatos, esperanças, sonhos, oportunidades e riscos. A definição da visão permite que o empreendedor estabeleça um rumo a seguir e se posicione para criar e aproveitar oportunidades. Com base na visão, o empreendedor busca ideias e conceitos alinhados à direção preestabelecida, convencendo as pessoas tanto a compartilharem de sua visão quanto a auxiliarem a alcançá-la.

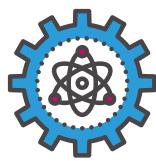


- A visão indica um rumo de ação a ser seguido; é um auxílio para que o empreendedor não se disperse. Ela torna mais fácil definir o que precisa ser feito para que o negócio cresça e alcance as metas desejadas.

Energia

Empreendedores são seres carregados de energia.

Para que uma pessoa tenha sucesso empreendendo, é preciso que tenha a energia necessária para alcançar os objetivos. Agindo com energia e tendo objetivos definidos, ela atrai oportunidades.



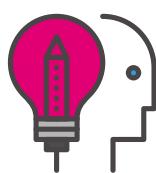
- A energia provém das ideias que a pessoa tem e das ações que executa para torná-las realidade. Trabalhar naquilo que acredita faz com que as pessoas se tornem energizadas.

Comprometimento

Outra característica de empreendedores bem-sucedidos é o comprometimento: estão sempre dispostos a se sacrificar ou a despesar esforço pessoal fora do comum para concretizar um projeto.

Além disso, sabem que, para conduzir parceiros por caminhos nem sempre fáceis, é necessário estar muito comprometido com a ideia e acreditar nela. O empreendedor não é um chefe, ele é alguém que atua em equipe, junto aos demais sócios e colaboradores.

Em outra esfera está o comprometimento social, que se verifica quando o empreendedor contribui para melhorar as condições de vida das pessoas que vivem no ambiente em que o negócio se desenvolve, como uma comunidade ou até mesmo uma aceleradora de empresas, por exemplo.

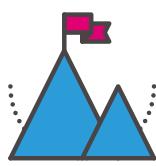


O indivíduo empreendedor é aquele que pensa: "como eu posso contribuir para melhorar esta situação?". E, a partir disso, faz alguma coisa.

Liderança

O empreendedor costuma ter capacidade de liderança; é capaz de agregar pessoas em torno de si e movê-las em direção aos objetivos que procura compartilhar com todos. Como líder autêntico, possui ideais e objetivos, e, para realizá-los, costuma mostrar aos outros a importância daquilo que pretende construir. Ao buscar apoio, associa-se a pessoas-chave, criando uma rede de contatos.

As qualidades, características e habilidades exigidas de um líder são determinadas, em grande parte, pelas exigências da situação em que ele precisa agir como tal. O líder deve saber defender seus pontos de vista e estar disposto a lutar por eles; deve ter a capacidade de mobilizar as pessoas em torno de suas ideias e crenças.

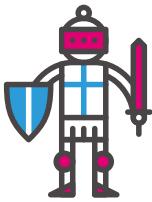


Uma característica de líder apontada pela maioria dos estudos de liderança é a confiança. Essa qualidade é importante para quem atua na criação e no desenvolvimento de negócios, pois cada vez mais as parcerias se dão em função de relações de confiança.

Obstinação

O empreendedor é um obstinado; gosta de lutar por aquilo que acredita. É a obstinação que faz com que os empreendedores assumam como sendo de sua responsabilidade pessoal a performance necessária para que seu negócio alcance os objetivos desejados.

Quem deseja promover um mundo melhor deve ter em mente que a atualidade exige novas ideias, novas formas de fazer as coisas, obstinação.



- Na procura por coisas novas e melhores, há duas qualidades essenciais para se conquistar o que deseja: objetivos claros – conhecimento daquilo que se deseja alcançar; e obstinação – desejo intenso de perseguir o que se deseja.

Na definição da rota para alcançar o que deseja, uma coisa não pode ser desprezada: **o sonho**. Se você acredita naquilo que deseja fazer, vá em frente e faça!

As realizações nascem principalmente na imaginação, nos sonhos de um mundo melhor, de uma vida melhor, de um futuro melhor. Então é preciso liberar a imaginação. Ousar ter sonhos ambiciosos.

Flexibilidade

Outra característica de empreendedor é a flexibilidade, que representa a capacidade de moldar-se mental e fisicamente, adaptando-se a diferentes circunstâncias e ambientes, sempre mantendo o autocontrole. A flexibilidade é a capacidade de analisar e avaliar rapidamente uma determinada situação e reagir a ela, fundamentando-se no bom senso.

O senso de humor é um dos ingredientes da flexibilidade. Um bom senso de humor torna as pessoas mais apreciadas, mais fáceis de conviver. O fino senso de humor baseia-se, principalmente, em humildade.



- Aprenda a considerar os problemas como degraus para o sucesso. Todos os problemas que solucionar o aproximam mais e mais da meta.

Capacidade de decisão

O empreendedor não se perde no emaranhado de oportunidades, tem um senso apurado de prioridade para decidir aquilo que é realmente importante.

As próprias atividades diárias são avaliadas e realizadas em função de uma escala de prioridades: primeiro as mais, depois as menos importantes. Se não houver tempo suficiente, ficam as menos importantes para o outro dia.

O senso de prioridade facilita o cálculo dos riscos. O empreendedor avalia as estratégias alternativas e calcula riscos deliberadamente, sempre preocupado em reduzi-los e em controlar os resultados.



- O empreendedor deve decidir o que deseja ser e aonde quer chegar. A melhor forma de fazer isso é definindo os objetivos que irão colocá-lo na direção certa. Objetivos também vão ajudá-lo a saber se está progredindo e se já alcançou o que deseja.

Os objetivos a serem especificados cobrem diversas áreas. Não é suficiente apenas decidir que se deseja criar uma plataforma para congregar pessoas que têm um propósito em comum. Outros objetivos, que pertencem a outras categorias, também devem ser definidos pelo empreendedor. Por exemplo:



Objetivo financeiro

Como pretende captar recursos para desenvolver a plataforma e manter a equipe de desenvolvimento até que ela fique pronta?



Objetivo conhecimento

Quais conhecimentos serão necessários para desenvolver a plataforma?



Objetivo comunitário

Como a plataforma criada ajudará as pessoas?

A tomada de decisão é parte de um processo que começa com a identificação de um problema e termina apenas quando uma determinada alternativa é escolhida. Este processo se desenvolve em cinco etapas, são elas:



Etapa 1 - Formulação da Questão

Deve-se formular uma questão que descreva a situação-problema da maneira mais clara possível, sem sacrificar suas sutilezas ou complexidades.



Etapa 2 - Busca de Informações

Deve-se buscar informações relevantes para o aprimoramento da resposta da questão.



Etapa 3 - Definição de Alternativas

Deve-se criar diversas respostas alternativas para a questão.



Etapa 4 - As Consequências

Deve-se avaliar cada uma das alternativas que emergem da etapa 3, pensando nas suas implicações e prevendo as possíveis consequências. Essa avaliação prepara o empreendedor para que tome a decisão na próxima etapa, além de possibilitar a criação de planos parciais, caso a escolha se mostre parcial ou totalmente incorreta.



Etapa 5 - A Decisão

Antes de iniciar esta etapa, é necessário fazer uma avaliação rápida do processo já realizado.

Como é possível notar, empreendedores questionam a realidade e fazem acontecer. Pessoas que se identificam com as características empreendedoras aqui descritas podem pensar em empreender algo. É preciso assumir o seu espírito empreendedor e utilizá-lo para mobilizar pessoas em torno de ideias que possam fazer do mundo um lugar melhor.

Mas é preciso cuidado! Muitas pessoas criam pequenas empresas motivadas pela necessidade de ter uma renda para sobreviver e, por vezes, não se preocupam em identificar necessidades não atendidas pelo mercado, ou mesmo em descobrir ou criar uma ideia que poderá ser útil. Com isso, não têm uma proposta para atender às necessidades de um grupo específico de pessoas ou empresas. Em alguns casos, o pequeno negócio é criado apenas como forma de autoemprego.

1.3 Como se comporta a nova geração de jovens empreendedores

Os empreendedores jovens que estão à frente de negócios têm um perfil particular, se comparados aos empreendedores brasileiros de forma geral.



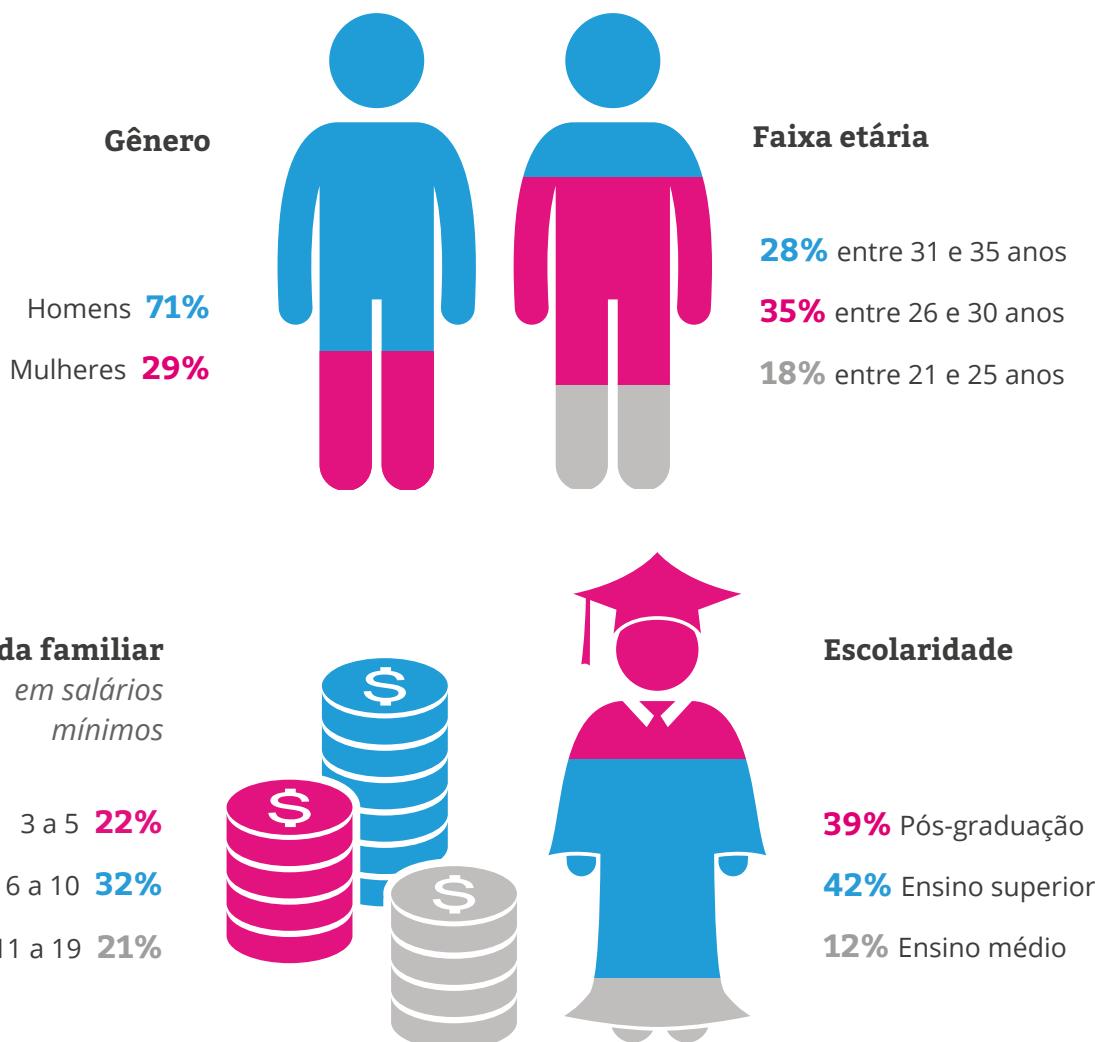
A pesquisa “Perfil do Jovem Empreendedor Brasileiro”, realizada pela Confederação Nacional dos Jovens Empresários (CONAJE), em parceria com a Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, mostrou que o atual cenário político e econômico no país tem interferido na forma como jovens encaram o empreendedorismo.

É possível conhecer mais sobre essa pesquisa acessando o link a seguir.

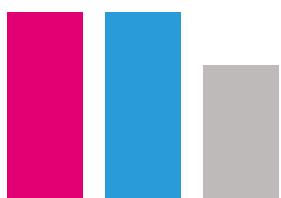
🔗 <http://conaje.com.br/wp-content/uploads/Relat%C3%B3rio-da-2%C2%AA-ed%C3%A7%C3%A3o-da-pesquisa.pdf>

Realizada em 26 estados e no Distrito Federal, a pesquisa aconteceu por meio de questionário online, com a participação de mais de 5 mil jovens com idades entre 18 e 39 anos. Segundo os resultados, publicados em 2016, este é o perfil do jovem empreendedor brasileiro:

Perfil do jovem empreendedor brasileiro

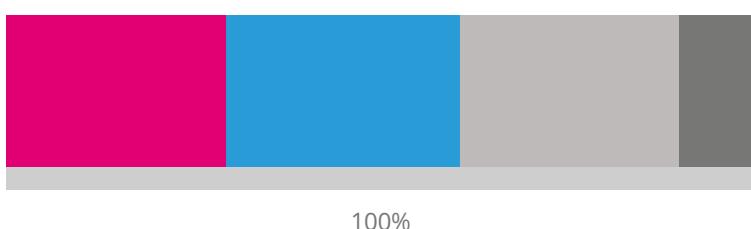


Motivo por que escolheu empreender



- 25%** por ter identificado oportunidade de negócio.
25% porque sempre quis empreender.
18% por desejar maior independência.
-

Faturamento anual



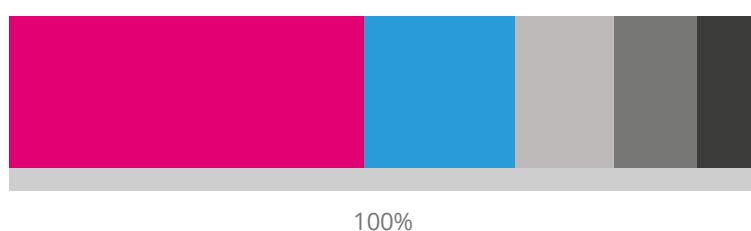
29% até R\$ 60 mil.

31% de R\$ 60 mil a R\$ 360 mil.

29% de R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões.

10% de R\$ 3,6 milhões a R\$ 48 milhões.

Tempo de vida da empresa



49% cinco anos ou mais.

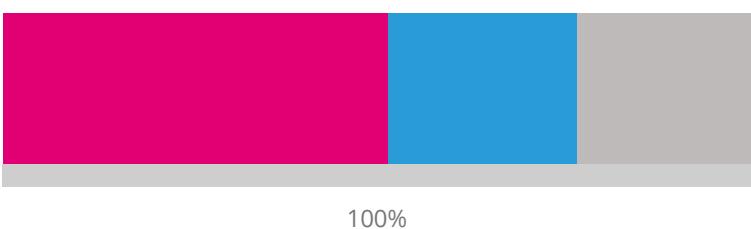
20% um ano.

13% dois anos.

11% três anos.

8% quatro anos.

Desejo de abrir outro negócio

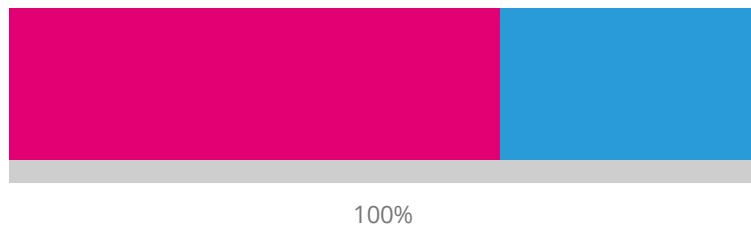


52% desejam abrir um novo negócio em um segmento diferente.

25% desejam abrir um novo negócio no mesmo segmento.

23% não pretendem abrir nova empresa.

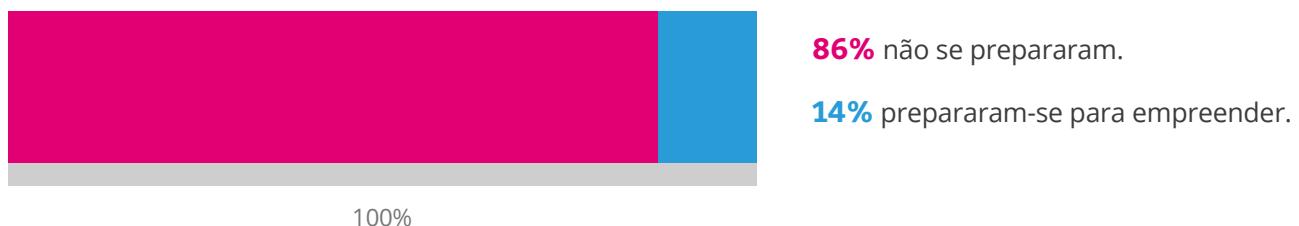
Empresa familiar



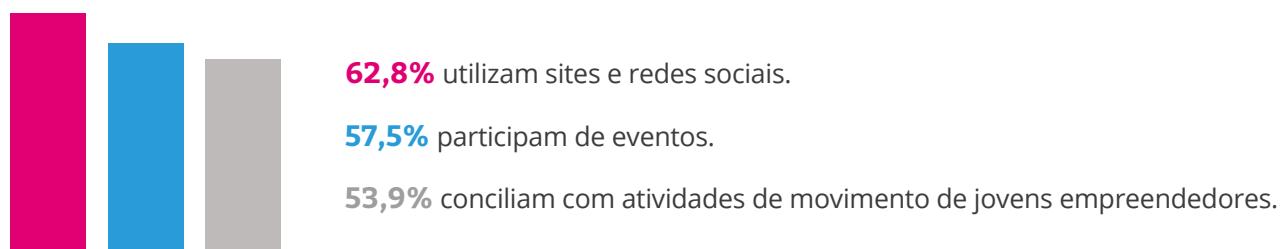
66% não possuem empresa familiar.

34% possuem.

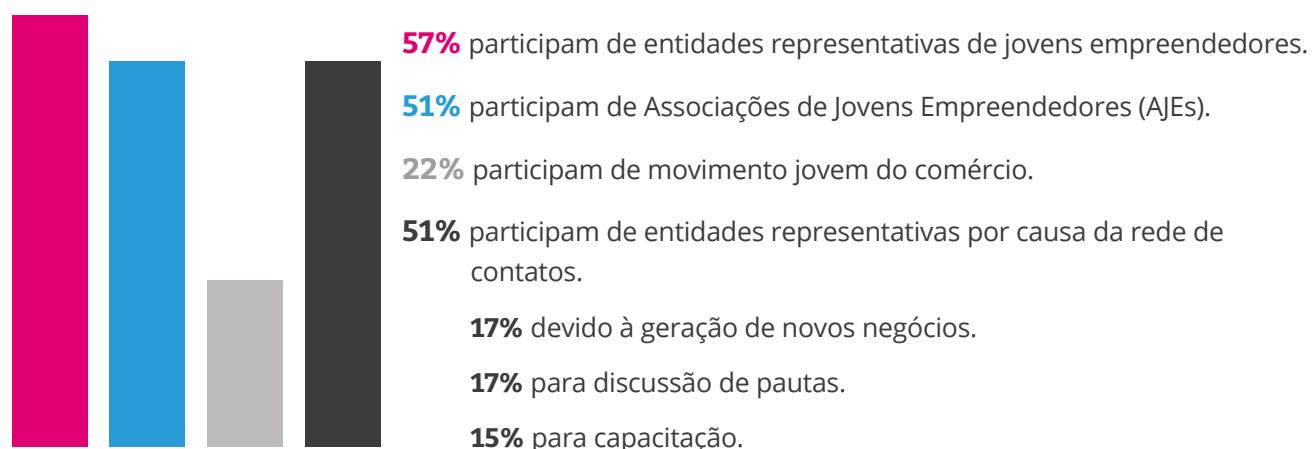
Preparação para empreender



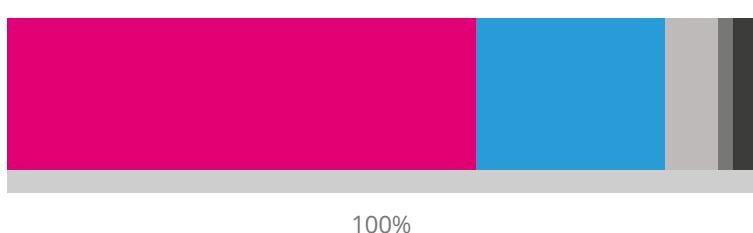
Como se informam



Participam de movimentos sobre o assunto?



Quantas empresas possuem



63% apenas uma.

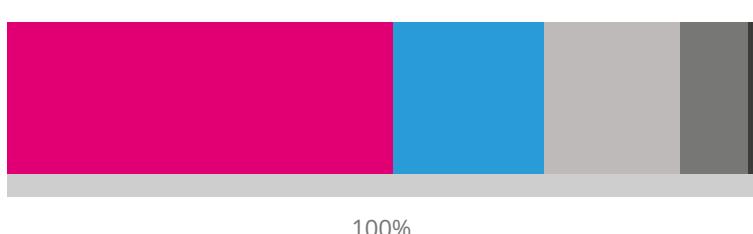
25% duas.

7% três.

2% quatro.

3% mais de quatro.

Tipos de empresa



51% microempresa.

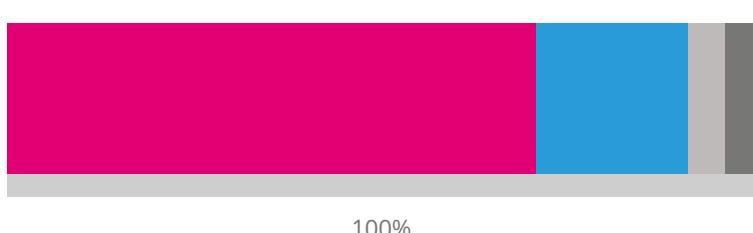
20% empresa de pequeno porte.

18% microempreendedor individual.

9% média empresa.

1% grande empresa.

Quantidade de funcionários



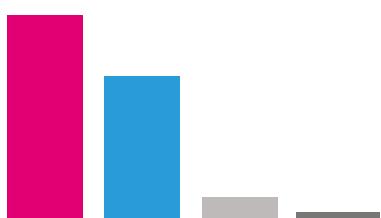
70% até nove.

21% de 10 a 49.

5% mais de 100.

4% 50 a 99.

Forma de financiamento



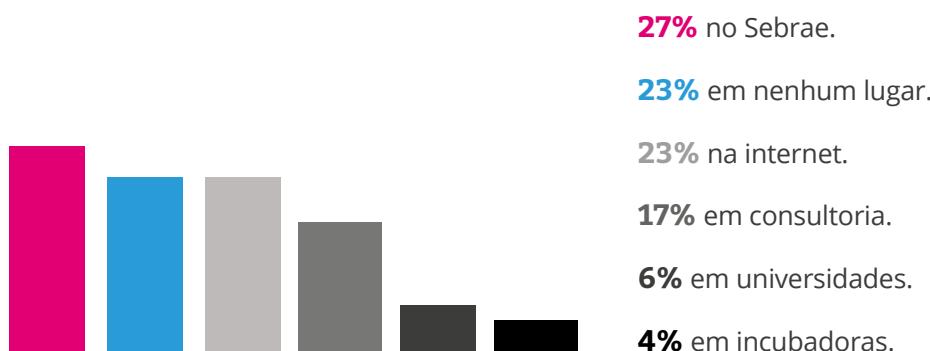
54% financiamento bancário.

39% familiares e/ou amigos.

5% investidor-anjo.

2% fundos de capital de risco.

Onde buscaram apoio para abertura ou crescimento da empresa



Possuem dificuldades?



Principais desafios externos



Se comparados aos empreendedores brasileiros de forma geral, os jovens empreendedores têm mais formação e utilizam mais a internet e as redes sociais para obter conhecimento e promover seus negócios. Entretanto, ainda é alto o índice daqueles que não se prepararam para empreender.

1.4 Resumo do capítulo

Neste capítulo, foi possível perceber que o que sustenta a atividade empreendedora é a existência de um conjunto de valores sociais e culturais cujos fundamentos são baseados na liberdade individual e na livre iniciativa.

No contexto em que vive atualmente a sociedade brasileira, marcado pelo desemprego e pela recessão econômica, os empreendedores desempenham um importante papel. São eles os agentes que, mesmo diante de uma economia instável, têm iniciativa e estão dispostos a inovar e a assumir riscos. Com isso, criam empregos e fazem a economia girar.

A compulsão por fazer coisas diferentes, de modos diferentes, é o elemento que distingue as pessoas com potencial empreendedor. Além disso, elas apresentam algumas características, como: visão, energia, comprometimento, liderança, obstinação, flexibilidade e capacidade de tomar decisões acertadas.

Embora haja muitas pessoas com comportamento empreendedor no Brasil, ainda é grande o percentual das que não têm acesso à informação, sobretudo no que diz respeito à criação e à gestão de negócios. Essa limitação as impede de identificar oportunidades de negócio, de desenvolver produtos inovadores e com maior valor agregado, que contemplem as necessidades e os desejos do público ao qual se destinam.

O Brasil precisa reconhecer o real valor e a função-chave dos pequenos e médios empreendedores para a economia e para sociedade.

O esforço empreendedor é o real motor da economia e da prosperidade. Somente com a disseminação da atividade empreendedora haverá conscientização em torno das mudanças necessárias para melhorar o ambiente de negócios no Brasil.

É necessário destacar, entretanto, que há um claro potencial para o aperfeiçoamento da capacidade empreendedora no país a fim de que novas demandas e oportunidades sejam desvendadas e possibilitem, assim, o surgimento de modelos de negócios inovadores e de tendências que poderiam, certamente, aquecer a atividade econômica como um todo.

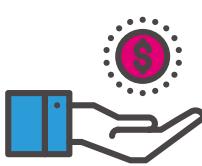


2 O mercado

No capítulo anterior, foi visto que o empreendedorismo é o principal fator de desenvolvimento econômico e social de uma região. O fenômeno empreendedor é o responsável pela criação de novos negócios, novos métodos de produção, novos produtos e até mesmo de novos mercados.

Um erro frequente cometido por empreendedores novatos é criar negócios sem que tenha sido identificada uma necessidade no mercado.

O primeiro passo do empreendedor deve ser validar se a sua ideia tem potencial para se transformar em um negócio bem-sucedido.



- O mercado é a arena de operações da empresa. É onde se travam as batalhas, não apenas para descobrir as necessidades do cliente ou usuário, mas também para conquistá-lo, a fim de idealizar e desenvolver produtos e serviços adequados a essas necessidades.

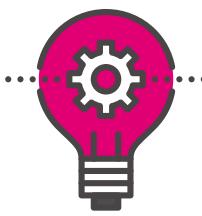
O **mercado** pode ser definido como um grupo de clientes (ou de potenciais clientes) que têm poder de compra e necessidades não satisfeitas. É importante entender que um mercado é mais do que uma área geográfica. Portanto, determinar o potencial do mercado é o processo de localizar e investigar pessoas e organizações que tenham poder de compra e necessidades que possam ser satisfeitas com o produto ou serviço que o negócio oferece.

A conquista de um mercado se inicia a partir de uma boa ideia, ou seja, a partir de algo que ajude as pessoas a viver melhor. Deve-se evitar o pensamento “se eu tenho uma ideia, que negócio posso criar para vendê-la?”. Esse tipo de questionamento não responde a nenhuma necessidade específica e, portanto, sempre perderá para produtos ou soluções desenvolvidas para atender a um problema real.

Uma boa ideia é a semente que faz germinar um grande negócio.

2.1 O que é uma ideia

O que é uma ideia? Uma ideia é:



- uma representação mental de uma coisa concreta ou abstrata;
- uma elaboração intelectual ou concepção;
- um projeto, um plano;
- uma invenção ou criação.

Todas as pessoas, alguma vez na vida, já tiveram uma ideia que lhes pareceu genial. E, até aí, não há nada de excepcional: todo mundo tem boas ideias. Mas será que outras pessoas também con-

sideram a ideia tão incrível quanto aquele que pensou nela? E que garantias essa pessoa tem de que o futuro cliente ou usuário dessa ideia vai considerar o produto ou serviço tão genial quanto ela o considera?

Há empreendedores que têm diversas ideias que podem levá-los à criação de novos negócios. O desafio é saber identificar aquelas que realmente representam boas oportunidades de negócios.

Todas as ideias – mesmo as incompletas – são válidas durante o processo inicial, onde acontece o entendimento e a observação de problemas. No entanto, com o tempo, essas ideias precisam ser estudadas, a fim de evitar que gerem negócios que não conseguirão decolar.

Para se chegar a ideias com potencial de se transformar em negócios bem-sucedidos, o empreendedor pode pesquisar problemas enfrentados pelas pessoas e que podem ser resolvidos ou minimizados por meio de uma nova solução. Esses problemas representam oportunidades para empreender.

Para tornar mais fácil a identificação de uma oportunidade, é preciso manter-se atento às tendências. São elas que apontam a direção para onde caminha a sociedade, com seus novos valores e comportamentos.

2.2 Tendências que geram oportunidades de negócios

Os empreendedores que percebem antecipadamente as novas tendências também são os primeiros a se beneficiar com elas, criando modelos de negócios voltados para atender às necessidades delas decorrentes.



- O desenvolvimento acelerado da tecnologia tem possibilitado a criação de novos processos e materiais que, juntamente com a evolução dos padrões de conduta e dos valores sociais, promovem significativas mudanças também no mundo dos negócios. Essas mudanças geram tendências que influenciam o ambiente com o qual as empresas interagem no dia a dia.

Sempre haverá necessidades não atendidas e o empreendedor poderá desenvolver soluções para esses problemas. As tecnologias do futuro voltam-se para esses fins, como o carro autônomo, o armazenador de comida a vácuo, o carregador de celulares em segundos, as impressoras de roupas, a impressão 3D de casas em 20 horas, os aviões elétricos particulares e mais uma infinidade de produtos e serviços que as pessoas nem imaginam.

Muitas oportunidades são encontradas por meio da identificação de tendências. Cada vez mais as novas tecnologias possibilitam o desenvolvimento de soluções alinhadas às novas necessidades que essas tendências geram.

A impressora 3D e a internet são exemplos de soluções que seguem as novas tendências. A seguir, são apresentadas algumas tendências mundiais que geram oportunidades de negócios. Muitos negócios de sucesso derivam delas.

Tendência é uma direção ou sequência de eventos que ocorre em algum momento e promete durabilidade. É uma inclinação ou preferência por determinadas coisas ou ações que derivam e são derivadas de um movimento ou orientação.

Guardiões da sociedade

Trata-se de um crescente número de pessoas preocupadas em tornar a sociedade mais responsável em torno de três variáveis críticas: ambiente, educação e ética. Essas variáveis estão envolvidas em novas formas de fabricar produtos sem agredir o meio ambiente, na elaboração de projetos sociais em prol da igualdade e da justiça e em uma série de outras ações comprometidas com o desenvolvimento sustentável. A empresa e a comunidade estão se agrupando para discutir e promover projetos que tornem o mundo mais humano e igualitário.

Consumidor vigilante

É aquele consumidor que não está mais tolerando produtos de má qualidade e serviços inadequados; deseja que as empresas sejam mais humanas e que assumam suas responsabilidades, como, por exemplo, recebendo a devolução dos produtos considerados inadequados pelo consumidor e devolvendo integralmente o dinheiro pago. As empresas devem estar conscientes da necessidade de oferecer padrões mais humanos nos bens e serviços que fornecem.

Encasulamento

É o impulso para a busca da vida interior, quando os valores exteriores se tornam difíceis e raros. A maioria das pessoas está transformando suas casas em ninhos.

Elas estão se tornando “escravas do divã”, fanáticas por entretenimentos on-line, consumidoras compulsivas de lojas e supermercados virtuais, entre outras comodidades advindas da internet. Além desta comodidade, o aumento da criminalidade nos centros urbanos e outros problemas sociais têm incentivado as pessoas, cada vez mais, a se enclausurarem em suas habitações rodeadas por grades, cães de guarda eseguranças. A autopreservação é o tema dominante.

Fuga da rotina

Atende ao crescimento da necessidade das pessoas por fugas emocionais que compensem suas rotinas diárias. As pessoas buscam novas aventuras e atividades para fugir do estresse, tais como viagens exóticas, novos sabores de comida, esportes radicais, entre outras. Para as empresas, trata-se de uma oportunidade para criar novos produtos e serviços que emocionem essas pessoas, que proporcionem a elas momentos mágicos e únicos.

99 vidas

É o estado desesperado das pessoas que devem exercer muitos papéis e responsabilidades. Essas pessoas sentem que o tempo é curto e tentam resolver esse problema fazendo uso da internet, do telefone, de restaurantes fast food, de comida congelada, entre outros produtos e serviços que facilitem e agilizem sua vida. As empresas, atualmente, estão atendendo a essas necessidades por meio da criação de empreendimentos de marketing conglomerados, que são nada mais do que estabelecimentos comerciais que oferecem supermercado, lavanderia, academia de ginástica, correio, caixa eletrônico, entre outros serviços que proporcionam facilidade e economia de tempo.

Vida saudável

Diz respeito às pessoas que se esforçam para viver mais e em melhores condições de vida. Com a difusão das informações pelas redes de internet de todo o mundo, muita gente está se conscientizando de que seu estilo de vida pode comprometer sua saúde e qualidade de vida no futuro. Assim, estas pessoas buscam ter uma vida mais saudável, evitando o cigarro, o ar poluído, o consumo de drogas e álcool etc.

Além disso, não é raro encontrar pessoas que deixam bons empregos nas grandes cidades em busca de locais que ofereçam melhor qualidade de vida e tranquilidade, apesar de oferecerem salários mais baixos.

As empresas, cientes dessa tendência, estão desenvolvendo novos produtos e serviços mais saudáveis para os consumidores. Elas identificaram que as pessoas estão dispostas a pagar mais por produtos e serviços dessa categoria.



É possível saber mais sobre como identificar tendências de mercado acompanhando o artigo com esse título, publicado pela Endeavor Brasil, sugerido no link a seguir.

🔗 <https://endeavor.org.br/como-identificar-tendencias-de-mercado>

Em um período marcado pela escassez de recursos para investimento em novos negócios, o empreendedor precisa acompanhar o mercado e tomar decisões fundamentadas em informações obtidas por meio de pesquisas publicadas por agentes com credibilidade.

Muitos são os setores apontados como promissores para investir em novos negócios.



A empresa de consultoria Capgemini anunciou as indústrias que vão gerar as pessoas mais milionárias até o ano de 2025. A StartSe publicou os resultados da pesquisa em um artigo denominado "Os 16 setores que podem te fazer um milionário na próxima década". É possível conferir a matéria no link a seguir.

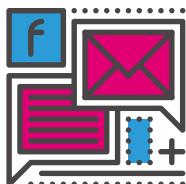
🔗 http://conteudo.startse.com.br/mercado/lucas-bicudo/os-16-setores-que-podem-te-fazer-um-milionario-na-proxima-decada/?_hstc=57631733.6f-9c4930e6f3e78319e36adce98998f0.1469807623436.1469807623436.1469807623436.1&hssc=57631733.1.1469807623437&_hsfp=3781943542

Um setor que tem crescido de forma diferenciada no Brasil é o de tecnologia. Segundo Marcelo Nakagawa, professor de empreendedorismo do Insper, o mercado para soluções digitais continua crescendo, sobretudo em relação aos negócios ligados a serviços e aplicativos que agilizam a vida das pessoas e tornam alguns serviços mais baratos.

Além de acompanhar as tendências de mercado, o empreendedor também pode realizar pesquisas para se certificar de que valerá a pena oferecer um novo produto ou serviço. E há vários métodos para que uma pesquisa de mercado seja realizada.

2.3 A pesquisa de mercado

Depois de ter acompanhado as tendências e identificado possíveis oportunidades de negócios, é importante que o empreendedor realize uma pesquisa de mercado. Ela permitirá que ele compreenda melhor o ambiente no qual pretende atuar e os atores que dele participam: clientes, usuários, fornecedores, investidores, governo e sociedade como um todo, os quais, atualmente, têm forte poder de influência também sobre os negócios de uma empresa.



- Os diferentes métodos e ferramentas utilizados para obter esse conhecimento compreendem o que se costuma chamar de pesquisa de mercado.
- A pesquisa de mercado é utilizada para que se conheça a oferta (empresas ou negócios que estão oferecendo produtos ou serviços iguais ou similares àquele que se pretende ofertar) e a demanda (quem são os possíveis clientes/usuários e que tipo de necessidades eles apresentam). A pesquisa de mercado pode ser definida como a coleta, a compilação, o processamento e a interpretação das informações obtidas sobre o mercado.

É importante ter sempre em mente que estudo do mercado é essencial para balizar o comportamento da empresa diante de seus fornecedores, clientes e concorrentes. Sem o estudo de mercado, a empresa se comportaria às cegas, no escuro, sem saber exatamente quais as preferências e tendências do mercado em que atua.

O atendimento às necessidades de mercado, desta forma, é o fundamento de qualquer empresa. Se não houver uma necessidade real no mercado, nem todo o talento e dinheiro disponíveis conseguirão fazer uma empresa bem-sucedida. Há alguns passos que devem ser seguidos com o objetivo de que o empreendedor entenda o mercado no qual seu negócio pretende ingressar.

- Acompanhar as previsões sobre o crescimento do mercado no qual se pretende atuar.
- Priorizar mercados que mostrem acentuada perspectiva de crescimento – costumam depender da taxa de crescimento de uma certa faixa etária, da renda, das condições econômicas, das mudanças de estilo de vida etc.

Esses fatores devem ser acompanhados, porque possibilitam ao empreendedor estimar a capacidade de crescimento futuro do mercado no qual sua empresa deseja atuar.

Primeiramente, é importante que o empreendedor escolha um segmento no qual seu negócio possa atender melhor que o de seus concorrentes. Para isso, deve estar atento aos fatores apresentados a seguir.



Mensuração e previsão da demanda

Supondo que o empreendedor está considerando quais são os mercados potenciais para um novo produto, precisa fazer uma estimativa do tamanho desses mercados. E, para fazer essa estimativa, deve identificar todos os produtos concorrentes, estimar as vendas correntes e determinar se o tamanho do mercado é suficiente para adentrá-lo.

Segmentação do mercado

Não se deve considerar que o mercado é formado por todas as pessoas ou empresas que compram determinado tipo de produto ou serviço. É ilusão do empreendedor imaginar que a sua tarefa será a de espalhar os produtos e serviços pelo mercado afora, sem precisar preocupar-se com quaisquer diferenças que porventura possam existir entre os compradores em potencial.

Os clientes podem ser agrupados de diversas maneiras, como, por exemplo: por fatores geográficos (regiões, cidades); fatores demográficos (sexo, idade, renda, educação); fatores psicográficos (classes sociais, estilos de vida) e fatores comportamentais (ocasiões de compra, benefícios procurados). O empreendedor deve definir qual agrupamento conseguirá atender melhor.

O mercado de atuação

Após ter avaliado os diferentes segmentos de mercado, o empreendedor poderá optar por um ou mais segmentos. Quando se define qual é o mercado em que se vai atuar, se está definindo também os atores que fazem parte desse mercado e que irão – direta ou indiretamente – influenciar o negócio. São eles: os clientes, os concorrentes e os fornecedores.

Quanto mais informações forem obtidas sobre as pessoas e empresas que integram o mercado, mais chances o empreendedor terá de definir a forma adequada de agir nesse mercado, ou seja, de qual posição ocupar.

A posição a ser ocupada

É o lugar que uma empresa ocupa na mente dos consumidores em relação aos concorrentes. Se o cliente percebe que o produto é exatamente igual a outro produto existente no mercado, não há razão para priorizar a sua compra.

Definir e trabalhar para ocupar uma posição no mercado significa conseguir que o seu produto/serviço ocupe um lugar claro e distinto na mente dos clientes-alvo quando comparado aos produtos/serviços dos concorrentes. Uma maneira de distinguir o produto daqueles oferecidos pela concorrência é concedendo-lhe uma característica diferente e atraente em relação aos demais.



- Para definir o posicionamento de sua empresa, o empreendedor deve identificar possíveis vantagens competitivas sobre as quais construirá sua posição.
- Para conseguir essas vantagens, sua empresa deve oferecer melhores atrativos aos segmentos que escolher como alvo, oferecendo mais benefícios ou preços mais baixos, por exemplo. Lembrando que, se a empresa posiciona o produto como algo que oferece maior valor, deve também proporcionar este valor.

Onde atuar?

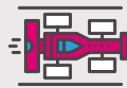
Definir mercado em termos de demanda significa identificar o volume total que pode ser comprado por um grupo definido de clientes em determinada área geográfica, em um período de tempo definido e em um ambiente de mercado especificado.

Embora esses conceitos existam, a maioria dos empreendedores tem apenas uma visão superficial sobre o mercado, baseada na sua própria opinião ou, quando muito, na opinião de seus familiares e amigos.

Por isso, antes de iniciar um negócio, o empreendedor precisa:



Testar seus produtos e serviços com quem realmente interessa: seus futuros clientes e aqueles que irão fazer sua empresa funcionar.



Analizar seus concorrentes para melhor conhecê-los e saber como operam os negócios similares.

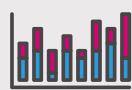


Analizar os fornecedores para ter certeza de que todas as necessidades que a empresa terá para prestar um bom serviço e produzir um bom produto poderão ser atendidas na própria região de atuação.

O processo de análise do mercado permite que o empreendedor tome uma decisão consciente sobre as vantagens de investir na sua ideia ou, por outro lado, que pense em outra alternativa.

Esse processo de observação pode ser realizado de diversas maneiras. Para conhecer o mercado no qual pretende atuar, o empreendedor deve concentrar-se na coleta de dados junto aos agentes que vão interagir com o seu negócio (clientes, consumidores, usuários, concorrentes e fornecedores) e na análise de informações já disponíveis acerca do mercado que escolheu. Há dois tipos de dados que podem ser colhidos para avaliar o mercado: os dados primários e os dados secundários.

Atenção: cliente é quem compra, consumidor é quem consome e usuário é quem usa.



Dados Primários

Trata-se dos dados que são reunidos diretamente na fonte, ou seja, diretamente do seu mercado. São informações necessárias sobre o mercado e que ainda não são de conhecimento – costumam ser as mais importantes. A coletânea do IBGE pode informar quantas famílias possuem renda superior a 20 salários mínimos mensais, por exemplo, mas não responderá se essas famílias vão realmente comprar ou não determinados produtos. Para isso, será necessário perguntar a elas, ou observá-las quando vão fazer compras.



Dados Secundários

São as informações sobre o mercado que já estão disponíveis. Os dados secundários são todos aqueles que já se encontram reunidos em livros, publicações, sites da internet e anuários estatísticos. Neste caso, o empreendedor apenas tem o trabalho de encontrá-los e de escolher aqueles que mais se alinham às suas necessidades. Um bom exemplo são os anuários do IBGE, nos quais é possível descobrir, por exemplo, quantas famílias com renda superior a 20 salários mínimos por mês moram em determinada cidade - o que poderá fornecer uma boa noção do tamanho aproximado do mercado.

Reunir todos esses dados sobre o negócio é a principal parte do processo de análise de mercado. Depois, basta comparar os dados e projetar as expectativas.

Por exemplo, para que o empreendedor tenha uma estimativa de quanto poderá vender mensalmente, precisa saber quantas pessoas estão dispostas a pagar por seus produtos e serviços, e quanto elas consomem em média. Apenas esse tipo de informação poderá prever se o negócio é ou não viável, uma vez que, se não houver um número de pessoas e/ou empresas que queiram adquirir os produtos e/ou serviços, não há sentido em executá-los.

Para quem vender?

Depois de ter sido definida uma oportunidade de negócio para explorar, o ponto de partida para a exploração dessa oportunidade é saber exatamente quem é o cliente. Inicialmente, é preciso fazer uma importante distinção em relação aos clientes que poderão ser atendidos: pessoas físicas (indivíduos ou famílias) e jurídicas (empresas, organizações, instituições, governo).

O processo de análise de mercado apresenta várias diferenças em relação a pessoas físicas ou jurídicas e, por isso, é preciso que o empreendedor saiba adaptar as ferramentas de análise para cada necessidade. Isso ocorre porque os indivíduos tomam decisões que diferem daquelas tomadas pelas empresas – enquanto as pessoas físicas são mais suscetíveis a fatores subjetivos (emoções e preferências), as pessoas jurídicas tendem a considerar principalmente os fatores objetivos (custo x benefício).

A análise do mercado tem início pela definição da pessoa ou do grupo de pessoas que necessita comprar aquilo que o negócio pretende vender, ou seja, o público-alvo (pessoas/empresas que estão dispostas a pagar pelos produtos ou serviços oferecidos).

Nesse estágio do empreendimento, é bastante improvável que o empreendedor planeje o atendimento de uma fatia muito grande de mercado, ou seja, de um número excessivamente grande de pessoas. Isso implicaria diversificar muito os produtos, isto é, oferecer diferentes produtos para atender às necessidades de cada cliente. Além disso, ele precisaria de uma estrutura logística muito grande (para armazenamento de produtos, transporte, dentre outros).



No início de um negócio, a empresa precisa concentrar-se naqueles produtos mais requisitados por um menor, porém seletivo grupo de clientes. A esse grupo distinto de pessoas chama-se **nicho de mercado**.

A partir de uma quantidade enorme de clientes em potencial, deve-se segmentar (dividir) esse mercado até chegar ao grupo mais particular de clientes a atender, que é designado **público-alvo**.

Existem várias formas de **segmentar o mercado** até que seja definido o público-alvo. Entretanto, duas formas de segmentação são preponderantes: a segmentação demográfica e a segmentação cultural.

Segmentação demográfica

A segmentação demográfica nada mais é do que uma definição do perfil do cliente, usuário ou consumidor, ou seja, de suas principais características.

Diante de tipos de clientes variados, deve-se selecionar o mais importante perfil para a empresa (ou seja, aquele que compra mais) e tentar visualizá-lo em uma só pessoa ou empresa.

Caso o empreendedor venda para pessoas físicas, deve identificar a faixa etária (idade) dessas pessoas, o sexo, a região onde moram, a profissão que exercem, seus aspectos físicos particulares, quanto ganham e tudo mais que for relevante sobre elas.

Caso pretenda vender para pessoas jurídicas, então é preciso identificar o tamanho da empresa, quantos funcionários possui, há quanto tempo está no mercado, quais produtos vende e para qual público. É importante imaginar também se a empresa atua em mais de uma cidade, se é matriz ou filial de um grupo, quem decide sobre a compra do produto dentro da organização e tudo o que, na opinião do empreendedor, for importante sobre ela.



- Depois de identificados os clientes, é importante quantificá-los. Deve-se identificar quantos clientes com esse perfil existem na área de atuação definida. Para fazer isso, o empreendedor deve coletar dados secundários.

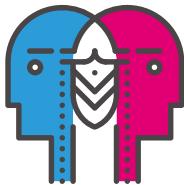
Os **dados secundários**, conforme já abordado, são informações disponíveis e catalogadas em livros e publicações, e eles auxiliam a determinar a quantidade de pessoas ou empresas com as características anteriormente listadas.

Para isso, será necessário consultar as instituições que normalmente coletam e armazenam estes dados. Para pessoas físicas, a principal instituição que pode fornecer dados secundários é o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Consultando anuários estatísticos, o empreendedor poderá saber quantas pessoas, na sua cidade ou região de atuação, possuem o perfil listado no quadro anterior.

Para auferir dados sobre pessoas jurídicas (empresas), normalmente o melhor caminho é consultar as associações comerciais e industriais, as prefeituras, os sindicatos, dentre outros. Essas instituições também dispõem de informações sobre a quantidade de empresas existentes na cidade ou região. Consultando seus registros, é possível saber quantas empresas possuem o perfil definido.

Conhecer o número de clientes potenciais na região de atuação, no entanto, não significa ter definido o volume total de clientes potenciais do negócio. Nem todas as pessoas que necessitam dos produtos e/ou serviços que o empreendedor vai oferecer vão comprá-los dele. Por conta disso, é importante conhecer as preferências desses clientes.

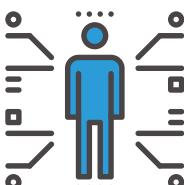


- Em um estudo de mercado, é muito importante conhecer a personalidade do consumidor. Dois consumidores com perfil similar podem ter preferências diferentes. Por exemplo: dois jovens com idades aproximadas, do mesmo sexo, que estudam na mesma escola e têm mesmas iguais, mesmo com todos os padrões demográficos similares, podem ter gostos completamente diferentes um do outro para se divertir, comer e se vestir, por exemplo.

A mesma variação na preferência pode ocorrer em relação a empresas de porte similar, pois cada uma delas tem um corpo executivo que toma decisões diferentes em função das particularidades de cada negócio.

Este tipo de divisão de mercado, que considera as preferências do cliente, é chamado de **segmentação cultural**. Conhecendo-a, é possível conhecer também quais são as expectativas do cliente em relação ao produto/serviço.

Quando os recursos são muito limitados, em vez de tentar vender seus produtos em um amplo mercado, o empreendedor pode optar por concentrar uma grande participação em um ou em poucos pequenos mercados. Isso significa vender muito em uma única região que contém um grupo de clientes que compra bastante.



- Para vender muito em um mercado particular, é preciso conhecer a fundo as preferências do cliente, consumidor ou usuário – e isso só é possível conversando com ele, coletando dados primários.

Para compreender como pensam e agem os potenciais clientes, consumidores ou usuários, pode ser importante fazer uma pesquisa. A aplicação de questionários é uma das formas de se fazer pesquisa quantitativa, a qual possibilita quantificar informações importantes sobre o mercado que a empresa pretende alcançar, como: número de clientes com interesse em comprar o produto ou serviço, periodicidade e quantidade de compra etc. Mas para aplicar um questionário, antes é necessário saber como elaborá-lo.

Elaborando um questionário

Muitas pessoas percebem a falta de algum dado interessante para embasar uma decisão somente após terem aplicado os questionários. Por isso, a chave para a criação de um bom questionário é o bom senso. Diversas dicas a esse respeito serão dadas adiante, mas desde já é possível dizer que, para elaborar um questionário, é fundamental criar um instrumento de pesquisa que o próprio empreendedor responderia sem dificuldades ou impaciência.

Dicas para formular um questionário:

- Dar preferência às perguntas que se refiram a características e comportamentos das pessoas, ou seja, perguntas que busquem saber o que as pessoas são e o que fazem. É sempre melhor perguntar o que o entrevistado faz do que o que o entrevistado pensa.
- Preferir perguntas fechadas (que só permitem como resposta “sim” ou “não”, ou uma escala de respostas como: “muito”, “regular” e “pouco”) a perguntas abertas (do tipo “qual sua opinião sobre [...]”).
- Ser específico nas questões, tomando o cuidado de não incluir mais de um assunto na mesma pergunta.
- Usar palavras simples na redação das perguntas e nas alternativas de resposta, a fim de evitar problemas de compreensão por parte dos entrevistados.
- Ser sempre bem-educado com os entrevistados (por exemplo, usando pronomes de tratamento como “Sr.” ou “Sra.”) – se o questionário for aplicado presencialmente, preparar o entrevistador (caso não seja o próprio empreendedor) para tratar os entrevistados com paciência e polidez.
- Fazer perguntas curtas. Se a pergunta for muito longa, transformá-la em duas. É melhor ter um questionário com mais perguntas do que um questionário mais curto, mas com perguntas longas.



Se a ideia de negócio for uma startup, recomenda-se acompanhar dicas de interação da Catarinas Design sobre como entrevistar possíveis clientes. A realização de testes e a valorização da opinião do cliente são a base da metodologia Lean Startup, que foca em validar, ou em invalidar, antecipadamente, hipóteses sobre uma ideia ou um produto. O **capítulo 4** apresenta outras informações sobre como identificar se a solução proposta por uma startup tem potencial de se tornar bem-sucedida. Confira no link a seguir.

🔗 http://catarinasdadesign.com.br/get-building-validando-ideia-de-sua-startup/?utm_campaign=fluxo_aprendizado - email_03&utm_medium=e-mail&utm_source=RD+Station

O questionário da pesquisa pode ser dividido em três partes, e deve ser preparado respeitando-se a ordem sugerida a seguir:

Dados demográficos

São colhidos a partir das primeiras perguntas do questionário. São essas perguntas que avaliam se o entrevistado realmente pertence ao grupo que se pretende entrevistar. Por exemplo, se a empresa pretende oferecer roupas produzidas com materiais naturais e orgânicos para jovens, as primeiras perguntas do questionário devem apontar se o entrevistado usa, já usou, ou se tem interesse em usar roupas produzidas com materiais desse tipo. Se a resposta para qualquer uma dessas perguntas for “não”, então o entrevistado não integra o público-alvo objeto da pesquisa. E, nesse caso, não é necessário continuar a entrevista, basta agradecer e continuar a pesquisa com outras pessoas.

São exemplos de dados demográficos: sexo; tamanho da família; escolaridade; faixa etária; renda média etc.

Dados objetivos

São as respostas que o empreendedor realmente precisa obter com o questionário.

Depois de ter constatado que o entrevistado pertence ao público-alvo, é chegado o momento de perguntar a ele tudo o que se deseja saber. Neste momento, portanto, as perguntas devem ser específicas.

Perguntas como “Você gosta de roupas produzidas com materiais naturais e orgânicos?” devem ser substituídas por questões mais específicas, como, por exemplo, “Quantas vezes ao ano você costuma comprar roupas produzidas com materiais naturais e orgânicos?”; “Quanto você costuma gastar por ano/semestre/trimestre em compras desse tipo de roupa?”.

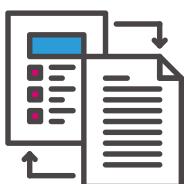
Dados de checagem

São os dados que identificam o entrevistado (nome e telefone, por exemplo) e que permitirão eventual contato posterior para obter outras informações. No caso de o empreendedor precisar contratar pesquisadores para executar essa etapa, esses dados também permitirão a checagem junto aos entrevistados, a fim de confirmar se a entrevista foi realmente executada conforme a determinação.

Por se tratar de dados extremamente pessoais, os dados de checagem devem ser perguntados por último – e é normal que os pesquisados se recusem a fornecê-los. Quando isso acontecer, é bom não insistir. Os dados fornecidos anteriormente continuam valendo.

É importante também que o questionário não seja muito extenso. Depois de elaborá-lo, o empreendedor deve testar sua eficácia com amigos ou familiares, para certificar-se de que todos compreendem as perguntas. Vale aproveitar, também, para cronometrar o tempo médio gasto na entrevista. O ideal é que esse tempo não ultrapasse 15 minutos, a fim de evitar um nível elevado de desistências e impedir que o trabalho de coleta dos dados estenda-se muito.

Um dos principais segredos para a preparação de um bom questionário é definir **objetivos claros e específicos**. Desta forma, é muito importante definir claramente o que exatamente se busca saber e certificar-se de que o entrevistado está compreendendo as perguntas.



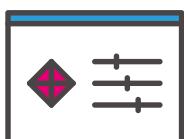
- A elaboração de um bom questionário vai requerer do empreendedor habilidade de comunicação. Além de conhecer bem o negócio e suas particularidades, ele precisa saber como ordenar as informações necessárias para que o questionário tenha uma sequência lógica e seja agradável de ser respondido.

Como não há uma regra básica para se elaborar um bom questionário, uma vez que cada pesquisa requer um instrumento de coleta diferenciado e específico, apresenta-se aqui algumas dicas e cuidados que devem ser observados durante a redação do questionário.

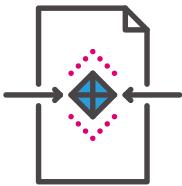
Feita a primeira versão e testada sua eficiência com amigos e familiares, deve-se atentar para as seguintes questões:

- Avaliar a relevância de cada questão, simulando resultados (ou seja, determinando se as respostas vão realmente ser úteis para você).
- Certificar-se de que o questionário começa com uma pergunta simples e interessante.
- Não permitir que perguntas anteriores possam influenciar perguntas feitas posteriormente.
- Certificar-se de que as pessoas estão predispostas a fornecer os dados solicitados.
- Evitar o uso de perguntas jornalísticas (aqueles que dão ao entrevistado informações que a população não conhece, por exemplo: "Sabendo que [...], o que você pensa a respeito de [...]").

Lembrete: a parte mais importante do questionário é formada pelos dados objetivos. Não se deve prolongar demais as outras duas partes, portanto, deixando mais tempo e espaço para aquilo que é realmente importante conhecer.



- **Dados demográficos**
 - Sexo; Tamanho da Família; Escolaridade;
 - Faixa Etária; Posição na Família; Renda Média;
 - Região de Moradia; Classe Social.



Dados objetivos

- Quais são as necessidades do entrevistado em relação ao tipo de produto oferecido pelo empreendedor?
- Qual produto o consumidor utiliza para atender à necessidade que o produto do empreendedor deseja suprir?
- Quais as vantagens/desvantagens de usar esse produto?
- Qual foi a última vez que experimentou outro produto? Qual? Quando?
- Por que continuou usando o produto antigo/por que mudou para o produto novo?
- O que é mais/menos importante na hora de comprar esse produto?
- Como tomou conhecimento desse produto?
- De que forma adquire esse produto?
- O que faria ele mudar de produto?



Dados de checagem

- Nome; Telefone do trabalho; E-mail;
- Telefone; Endereço do trabalho; Endereço.

Tipos de escala

Para facilitar as respostas dos entrevistados, os questionários costumam apresentá-las na forma de escalas. Veja a seguir os tipos de escalas existentes.

Escala nominal

É o tipo mais simples de escala. Escalas nominais atribuem nomes ou números às variáveis pesquisadas, com o objetivo de simplificar as respostas obtidas.



Por exemplo:

Sexo

() Masculino () Feminino

Escala ordinal

É o tipo mais utilizado de escala. Também atribui nomes ou números às variáveis pesquisadas, mas incorporando um sentido de ordem entre as respostas. Com esta escala é possível, por exemplo, determinar se um produto é melhor ou pior que outro, na opinião do entrevistado.



Por exemplo:

Como você classifica o produto X?

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim () Péssimo

Escalas de intervalo ou de razão

É o tipo mais sofisticado de escala. Neste grupo, são atribuídos valores numéricos às variáveis, permitindo ao entrevistado perceber as diferenças entre as medições e, assim, estabelecer o grau de diferença entre uma medição e outra. A diferença entre as escalas ordinais e as de razão é bastante sutil: no primeiro tipo, o “ponto de partida” não é absoluto e, no segundo, o “ponto de partida” é absoluto e igual a zero.



Por exemplo:

Que nota você daria para o desempenho do produto X?

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

É importante lembrar que não necessariamente o empreendedor terá de sair na rua com uma prancheta em mãos, à procura de pessoas que aceitem ser entrevistadas. A tecnologia também tem sido aplicada para auxiliar quem precisa fazer pesquisas. São negócios justamente criados para aproveitar as oportunidades geradas por esses serviços.



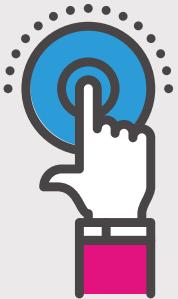
A **Questionarios.com** é uma solução on-line com muitos recursos gratuitos para a criação de Pesquisas, Coleta e Análise de Dados. Permite criar, publicar e visualizar quantos entrevistados abriram e/ou responderam ao questionário. Confira no link a seguir.

🔗 <http://www.questionarios.com/site/>



O **Survio** é uma ferramenta para pesquisas on-line – ideal para pesquisa de satisfação do cliente, avaliação de desempenho, pesquisa de mercado e muito mais. O usuário escolhe uma pesquisa entre mais de 100 modelos de questionários disponíveis e pode compartilhá-la através de um link, do e-mail ou de uma rede social. Confira no link a seguir.

🔗 <http://www.survio.com/br/>



A **Survey Monkey** é uma ferramenta que permite criar qualquer tipo de questionário — do simples ao sofisticado. Os componentes básicos são gratuitos e permitem que o usuário crie 10 perguntas e obtenha até 100 respostas. Confira no link a seguir.

🔗 https://pt.surveymonkey.com/?ut_source=header

A **Opinion Box**, criada em 2012, é uma plataforma de pesquisa completamente on-line na qual o usuário cria o questionário de acordo com sua demanda.



Para usar a **Opinion Box**, o usuário se cadastra gratuitamente no site e cria o questionário que desejar, podendo optar entre as mais de 40 opções disponíveis na biblioteca do site. Em seguida, o usuário define o número de entrevistas que deseja realizar e segmenta o público que deseja alcançar com a pesquisa. O pagamento é realizado on-line e as respostas podem ser acessadas em tempo real, sendo possível criar gráficos que facilitem a análise das respostas obtidas. Confira no link a seguir.

🔗 <http://startuipr.com.br/2014/05/quando-pesquisas-de-mercado-comecam-ficar-online/>



A **Lean Survey**, empresa fundada em julho de 2014, usa a tecnologia para revolucionar o modo como as pesquisas são feitas. Um dos aspectos inovadores dessa empresa é recrutar os entrevistadores por meio de crowdsourcing, buscando os perfis mais adequados de acordo com as particularidades de cada pesquisa encomendada. A Lean Survey possui uma base de mais de 3 mil pessoas espalhadas pelo Brasil realizando as pesquisas por meio de seus próprios smartphones. Confira no link a seguir.

🔗 <http://projetodraft.com/qualquer-informacao-em-menos-de-uma-hora-a-lean-survey-querevolucionar-o-mercado-de-pesquisa/>

2.4 Resumo do capítulo

Neste capítulo, foi visto que uma boa ideia é a semente que faz germinar um grande negócio. Por isso, a conquista de um mercado tem início a partir de uma boa ideia, ou seja, a partir de algo que ajude as pessoas a viver melhor.



Foi visto também que, para se obter ideias potencialmente capazes de se transformarem em negócios bem-sucedidos, é necessário pesquisar sobre problemas enfrentados pelas pessoas e que podem ser resolvidos ou minimizados por meio de uma nova solução. Esses problemas representam oportunidades para empreender.

Muitas oportunidades surgem a partir de tendências. São elas que apontam a direção para onde caminha a sociedade, com seus novos valores e comportamentos. As tendências orientam a criação de negócios pensados para atender pessoas que priorizam a saúde, que desejam viver momentos de sonho, que trabalham muito e necessitam se serviços de apoio etc.

Uma forma de identificar o que as pessoas desejam é realizando uma pesquisa de mercado.

Os resultados de uma pesquisa de mercado bem elaborada permitem conhecer com maior precisão a oferta (empresas ou negócios que estão oferecendo produtos ou serviços iguais ou similares ao que se pretende ofertar) e a demanda (quem são os possíveis clientes/usuários e que tipos de necessidades eles têm). Deve-se evitar criar um negócio sem que o mercado de atuação seja investigado criteriosamente antes.

3 As novas tecnologias e a reinvenção da forma de empreender

O final do século XX descortinou um novo cenário tecnológico repleto de satélites de comunicação, de fibras ópticas, de informações digitalizadas, de computadores e de realidade virtual.



Toda essa profusão tecnológica provocou e continua provocando grandes mudanças na vida das pessoas, contribuindo também para a construção de um novo cenário econômico e social marcado pela globalização, pelo desenvolvimento do comércio internacional, pela mudança na produção industrial, pela transformação de valores culturais, entre outros.

Os avanços conquistados com a microeletrônica, com os computadores, com as tecnologias digitais, com as redes de fibra óptica e maiores bandas de conexão têm interferido decididamente na forma como as pessoas vivem atualmente e como as empresas realizam seus negócios. Hoje, praticamente tudo é feito pela tela do computador.

E foi identificando o potencial de crescimento de empresas que atuam com inovação e tecnologia digital que, há alguns anos, um sistema de investimentos privados e incentivos dos governos criou condições favoráveis para o desenvolvimento de empresas inovadoras no Brasil.

Foram geradas algumas condições que possibilitaram a formação de ambientes essenciais para o sucesso. Esses ecossistemas empresariais se deram pela união de diferentes agentes em uma região com o propósito de contribuir para o desenvolvimento das empresas de tecnologia ali criadas.

Tais agentes são incubadoras, associações, desenvolvedores de softwares, universidades, parques tecnológicos, aceleradoras, entidades de apoio, investidores, consultorias e demais organizações com esse propósito.

Os investimentos promovidos nessas empresas, aliados à capacidade de inovação de jovens visionários, possibilitaram que algumas delas crescessem e expandissem seus negócios para outros países. Nesse ambiente favorável, o ano de 2012 representa um marco no crescimento das startups no Brasil, com uma elevação no nível de investimentos em até 800% em apenas um ano.



- O Brasil mostrou-se um grande mercado a ser explorado. É um país grande e que apresenta deficiências em áreas como saúde, educação, mobilidade, segurança e energia. Por serem áreas que carecem de atenção, elas oferecem muitas oportunidades para negócios com capacidade de encontrar soluções criativas e eficientes.

E é nesse cenário de crise e oportunidade que as novas tecnologias desafiam até mesmo os modelos tradicionais de fazer negócios, surgindo as **startups**.

3.1 Uma nova forma de empreender: as startups

Não há uma tradução oficial para a palavra startup. Em tradução livre, uma startup pode ser considerada “uma empresa emergente de grande potencial”, ou ainda “uma empresa projetada desde o início pra ser grande”.

O termo startup normalmente é associado a empresas que estão no início de suas atividades e que têm por objetivo explorar atividades inovadoras no mercado. Essas empresas procuram criar um modelo de negócio que seja escalável e repetível.

Em seu livro intitulado “Lean Startups”, Eric Ries (2012) criou uma definição clássica de startup:

“Uma startup é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza” (RIES, 2012).

Baseado no modelo japonês que procura eliminar toda forma de desperdício, Ries propôs o modelo Lean Startup, que significa “startup enxuta”. Esse modelo foi criado com o objetivo de melhor utilizar os recursos escassos, como costuma ser o caso de empresas com esse perfil, o que faz com que qualquer falha no desenvolvimento do produto represente o seu fim. A metodologia Lean será apresentada mais à frente, no **capítulo 5**.

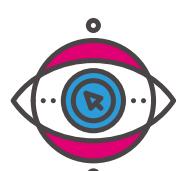
Entenda melhor esta definição.



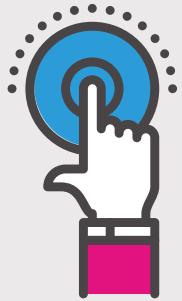
Uma **instituição humana** pode ser considerada uma organização de pessoas que trabalham na informalidade ou em uma empresa e que detêm as competências necessárias para criar o novo produto ou serviço que desejam.



O **novo produto ou serviço** nada mais é do que uma solução criada para resolver o problema de um conjunto de pessoas.



As **condições de incerteza** referem-se aos riscos que correm os empreendedores quando a solução proposta não resolve o problema das pessoas ou não é reconhecida por elas como uma solução. A incerteza faz com que possam ser necessários ajustes até que uma solução seja aceita. Há casos, porém, em que um novo problema precisa ser encontrado, ou seja, uma nova situação/problema precisa ser identificada e uma solução proposta.



As definições aqui apresentadas foram elaboradas a partir das considerações do “Guia da Startup e da Gestão de Produtos de Software”. Conheça mais sobre esse assunto acessando o link a seguir.

🔗 <http://www.guiadastartup.com.br/>

Segundo Yuri Gitahy, em artigo publicado na Exame.com em 20 de outubro 2010:

“Uma startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.”

Compreenda essa definição:

O **modelo de negócios** é a configuração feita para que o negócio gere valor, transformando trabalho em dinheiro. O **capítulo 6** trata desse tema.



Ser repetível é a capacidade da empresa de aumentar consideravelmente o volume de produção (produto ou serviço) sem que sejam necessárias muitas adaptações para atender cada cliente. O volume de produção e de venda pode ser bastante ampliado ou estar sempre disponível, de acordo com a demanda.



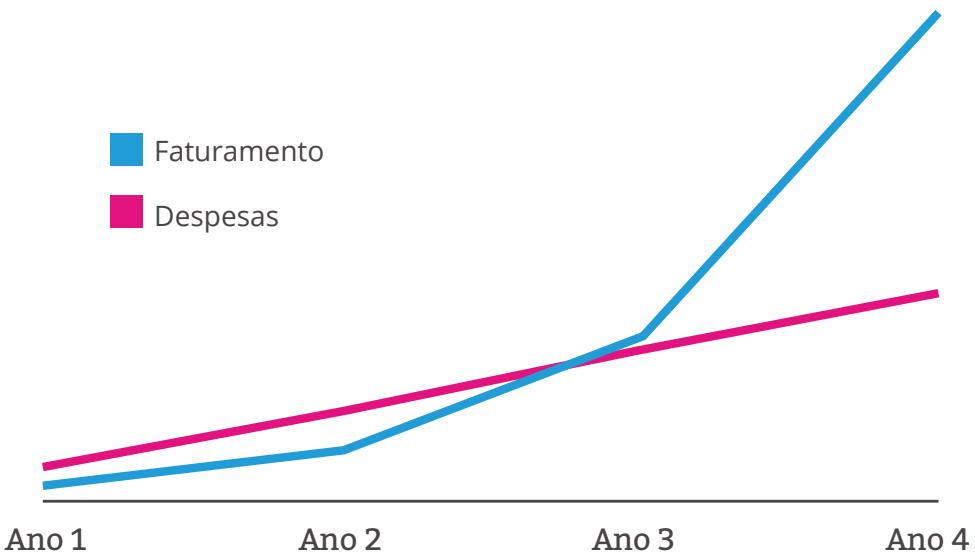
Ser escalável significa crescer expressivamente, sem que haja a necessidade de alteração no modelo de negócio. Com o crescimento dos negócios, a empresa aumenta sua receita, mas os custos não crescem na mesma proporção, o que faz com que os lucros aumentem exponencialmente. Esse é o fator chave de uma startup.

As startups começam como um experimento. Geralmente, algumas pessoas se unem para encontrar a solução para um problema identificado. O objetivo delas é, futuramente, obter retorno financeiro por meio do pagamento recebido em troca da solução criada. Quando a solução serve para resolver ou amenizar o problema de um ou mais clientes e começa a gerar receita, os experimentos passam a constituir negócios.

Embora seja possível ganhar bastante dinheiro com uma solução amplamente aceita pelo mercado, muitas startups não conseguem um **modelo de negócio escalável**.

Um modelo de negócio escalável é aquele com capacidade de aumentar seu faturamento sem um proporcional aumento dos custos.

Ou seja, as receitas crescem numa proporção bem maior em relação às despesas. O gráfico a seguir apresenta como se comportam as **despesas** (rosa) e o **faturamento** (azul) em um negócio durante o período em que começa a escalar.



Legenda: Curvas de faturamento e despesa de negócios com potencial de escalar

Observa-se que, em determinado estágio, o faturamento da empresa cresce a uma taxa maior do que as despesas, gerando grande lucro. É por isso que o potencial de escalabilidade de um modelo de negócio é um dos principais pontos analisados por **investidores-anjo**.

Esses investidores sabem que, em negócios com esse potencial, a injeção de capital oportuniza que novos canais de vendas sejam encontrados, bem como que parcerias sejam formadas e implementadas estratégias que levem o negócio mais rapidamente a escalar.



• **Investidor-anjo**

- É, normalmente, um (ex-)empresário/empreendedor ou executivo que já trilhou uma carreira de sucesso, acumulando recursos suficientes para alocar uma parte deles (normalmente entre 5% e 10% de seu patrimônio) para investir em novas empresas, bem como para aplicar sua experiência apoiando a empresa.

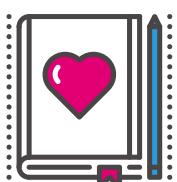
Mas nem todos os modelos de negócio criados têm o potencial de escalar. A verdade é que a maior parte deles não tem. São diversos os fatores que contribuem para que uma expressiva parte das startups necessite descontinuar suas atividades.

O mercado brasileiro e a criação de startups

A partir de 2013, a economia brasileira começou a se retrair, interferindo de alguma forma no ecossistema brasileiro de startups. Apesar da crise, que se acentuou gradativamente, a Associação Brasileira de Startups (ABStartups) afirma que tem crescido o número de empresas em estágio inicial no Brasil, chegando a 4.151 ao final de 2015, o que representa um crescimento de 18,5% em apenas seis meses.

Apesar do período de recessão econômica vivido pelo Brasil, sua indústria de tecnologia está prosperando, com os setores de comércio eletrônico e web, por exemplo, crescendo mais de 20% ao ano.

Olhando para além da crise, as empresas brasileiras estão incorporando cada vez mais tecnologia para reduzir custos e oferecer produtos com maior capacidade de serem aceitos pelo mercado. Ou seja, as tecnologias da informação e comunicação favorecem a adaptação – quando não a superação – do cenário de crise econômica, ampliando o leque de oportunidades a serem desvendadas e aproveitadas.



- Segundo publicação do Estadão realizada em janeiro de 2016, os mercados mais explorados pelas startups brasileiras são os de aplicativos, contando com 216 empreendimentos. Em segundo lugar está o segmento de educação, que é seguido pelas áreas de mídia, comércio eletrônico e entretenimento.

A ABStartups aponta que a maior parte das empresas oferece produtos e serviços para outras empresas, no modelo de negócio conhecido como B2B. Cerca de 860 startups foram criadas em 2015 com esse propósito.

Muitas startups criadas abandonaram o modelo de licenças e apostam no modelo de assinatura. Elas cobram uma mensalidade que permite às pessoas utilizarem o serviço e receberem continuamente atualizações que incluem novos recursos e correções de segurança.

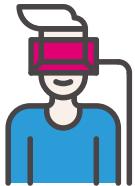
No atual cenário, as startups precisam estar de olho no mercado e adotar métodos e tecnologias que permitam estimar a receptividade de um produto pelo mercado antes mesmo de iniciar seu desenvolvimento.

Observe que o caminho percorrido pelas startups tem demonstrado uma tendência: tudo o que puder ser realizado por meio de uma plataforma será realizado por meio de uma plataforma. E há muitos jovens ligados nessa tendência.

Quem são os empreendedores que criam startups?

No **capítulo 1** afirmou-se que os empreendedores brasileiros não representam um conjunto homogêneo de pessoas com características semelhantes, mas sim um conjunto de diferentes segmentos de empreendedores, cada um deles com características particulares.

Conforme já foi visto, no cenário nacional do empreendedorismo digital e da inovação, as startups estão ocupando lugar de destaque. Resta conhecer agora quem são seus criadores.



- Em um levantamento realizado em janeiro de 2013, a Associação Brasileira de Startups (ABStartups) divulgou que 55% dos empreendedores que estão no comando de startups são jovens com idades entre 20 e 23 anos, com formação em áreas como tecnologia, marketing ou administração.



É possível acompanhar outras informações sobre esses empreendedores e as startups por eles criadas acessando o artigo no link a seguir.

🔗 <http://canaldoempreendedor.com.br/startup/startups-tem-no-comando-55-de-jovens-entre-20-e-23-anos/>

Uma expressiva parcela dos empreendedores que criam startups é composta por jovens que têm um novo olhar sobre o mundo e assumem riscos porque acreditam em suas ideias e acreditam que, a partir delas, encontrarão formas de alcançar o que desejam.

Esses jovens fazem parte de uma geração reconhecida mais pela valorização do prazer do que pela estabilidade no trabalho, conforme ocorria com as gerações anteriores. São jovens que se dedicam às suas paixões, transformando-as em negócios. Para eles, o trabalho não é algo enfadonho ou sacrificante, é também uma forma de diversão.

Para compreender a geração dos jovens que criam startups, portanto, é necessário entender sobre a chamada Geração Y ou Millennials.

Os gráficos a seguir trazem as características dessa geração em comparação às anteriores, ou seja, Geração X e Baby Boomers.

Geração Baby Boomers (1946 a 1964)



- **Fatos marcantes:** Nasceram no final ou após a Segunda Guerra Mundial.
- **Trabalho:** Emprego fixo e estável.
- **Comportamento:** Busca por liberdade; “paz e amor”; mundo melhor.

Geração X (1960 a 1980)



- **Fatos marcantes:** Presenciaram a Ditadura Militar e as “Diretas Já”.
- **Trabalho:** Valorizam o trabalho e a estabilidade financeira; são independentes e empreendedores.
- **Comportamento:** Movimentos revolucionários.

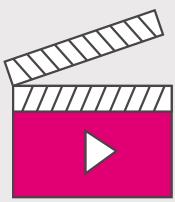
Geração Y/Millennials (1980 a 2000)



- **Fatos marcantes:** Presenciaram os maiores avanços na tecnologia; nasceram em um período de prosperidade econômica.
- **Trabalho:** Fonte de satisfação e aprendizado; desejo constante por novas experiências; inovação e movimento.
- **Comportamento:** Vivem em rede e são “nativos digitais”; equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

As principais características da geração dos jovens que estão à frente das novas iniciativas empreendedoras são apresentadas no vídeo “We all want to be young”. Esse vídeo é o resultado de diversos estudos realizados pela BOX1824, uma empresa que desenvolve pesquisas e analisa as expressões e os fundamentos que regem as diferentes gerações.

O resultado dos estudos apresentados no vídeo a seguir propõe uma nova ótica para os códigos culturais do jovem de hoje, o que se reflete também na forma como eles estabelecem seus negócios.



“We all want to be young”

Acesse o link a seguir e assista o vídeo ou utilize o QR Code para acessá-lo.

🔗 <https://vimeo.com/16641689>



Outro vídeo produzido a partir de estudos realizados pela BOX 1824 e denominado “All work and all play” também apresenta, de forma criativa, as principais diferenças entre as gerações. Ele mostra particularmente como pensam e agem os Millennials.



“All work and all play”

Acesse o link a seguir e assista o vídeo ou utilize o QR Code para acessá-lo.

🔗 <https://vimeo.com/44130258>



A grande revolução que a nova geração de empreendedores tem causado no mundo se reflete também nas startups por eles criadas. São negócios concebidos para operar em um mundo globalizado, interconectado e extremamente tecnológico. O ritmo ditado por toda essa tecnologia tem alterado significativamente a forma como as pessoas vivem.

E esse impacto sobre a vida das pessoas deve-se ao propósito de muitos dos empreendedores de startups, que desenvolvem soluções para que a sociedade viva melhor. São jovens que, mesmo se divertindo, estão sempre atentos a situações que podem ser melhoradas e começam a imaginar formas de resolver o problema. Esses jovens conversam com os amigos e passam horas imaginando soluções possíveis com o uso da tecnologia.

Dessa capacidade de observar os problemas enfrentados pela sociedade surgem ideias nem sempre vistas inicialmente com bons olhos. A partir do momento em que são implantadas e disseminadas, entretanto, muitas delas tornam-se negócios valiosos. É assim que muitos aplicativos são criados, por exemplo.



A plataforma **Hotel Quando** é uma dessas ideias que surgiram assim. Por meio dela, é possível fazer reservas de hotéis que permitem ao usuário reservar um quarto pelo período de 3, 6, 9 ou 12 horas, por um preço justo. Conheça a plataforma acessando o link a seguir.

🔗 <http://startse.infomoney.com.br/portal/2015/04/22/11667/servico-permite-reserva-de-hotis-por-horas/>

O **Waze** é outro exemplo de aplicativo revolucionário. Neste caso, alterou o modo como as pessoas dirigem inovando ao mostrar quais são as rotas mais rápidas para se chegar a um destino. Seu uso auxilia os usuários a evitar regiões com trânsito intenso e a saber se existem problemas na via. Apenas no Brasil, o aplicativo tem 40 milhões de usuários.



O fundador do Waze, Uri Levine, é um dos grandes nomes do empreendedorismo e da tecnologia, não somente pela criação desse aplicativo, mas também por conta de outras startups que já criou. Para conhecê-las, acesse o link a seguir.

🔗 <http://startse.infomoney.com.br/portal/2016/04/20/18792/as-outras-startups-tambm-revolucionrias-do-fundador-do-waze/>

Conforme visto, as startups são negócios criados por empreendedores que identificaram a capacidade da tecnologia para agregar valor aos seus negócios. Eles sabem que diferentes tecnologias estão se desenvolvendo gradativamente e que é necessário utilizá-las a seu favor, pois reconhecem as mudanças que elas provocam no mundo dos negócios.

3.2 Como as novas tecnologias de informação e comunicação estão modificando o mundo dos negócios

A chegada das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) ao mundo dos negócios evidencia desafios a serem superados. As TIC envolvem outras concepções de espaço e tempo, tornando necessária a reformulação das ações ligadas ao empreendedorismo.

Neste novo cenário em que novos negócios são criados e se desenvolvem, não basta que o empreendedor reconheça as potencialidades das tecnologias disponíveis, é necessário que ele as utilize em benefício de seu empreendimento.

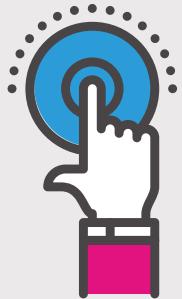


- Tema do Fórum Econômico Mundial 2016, a Revolução Industrial Digital discute como o avanço de tecnologias como inteligência artificial, internet das coisas, internet industrial, robótica e nanotecnologia têm sido utilizadas para aperfeiçoar produtos e processos de produção. Essas tecnologias possibilitam avanços tecnológicos importantes em áreas como a saúde e, até mesmo, a produção de alimentos.

Os novos equipamentos e soluções criados têm a capacidade de reverter problemas e dificuldades em diferentes áreas. Uma grande contribuição está ligada à formação de redes entre pessoas, possibilitando que segmentos da sociedade considerados marginais passem a ter o poder de se posicionar.

O impacto da tecnologia no ambiente de trabalho

A pesquisa “Barômetro Global da Inovação”, encomendada pela GE e conduzida pela Edelman Berland, foi realizada de 13 de outubro a 7 de dezembro de 2015. Os seus resultados mostram a percepção sobre o real impacto da tecnologia no ambiente de trabalho.



O levantamento já acontece há cinco anos consecutivos e sua última edição ouviu 2.748 executivos de inovação seniores em 23 países, incluindo o Brasil. Participaram também 1.346 formadores de opinião em 13 nações. A partir desses dois públicos, a pesquisa explora como a percepção da inovação está mudando em um mundo conectado. Confira no link a seguir.

🔗 <http://epocanegocios.globo.com/Caminhos-para-o-futuro/Desenvolvimento/noticia/2016/02/infografico-barometro-da-inovacao-global.html>

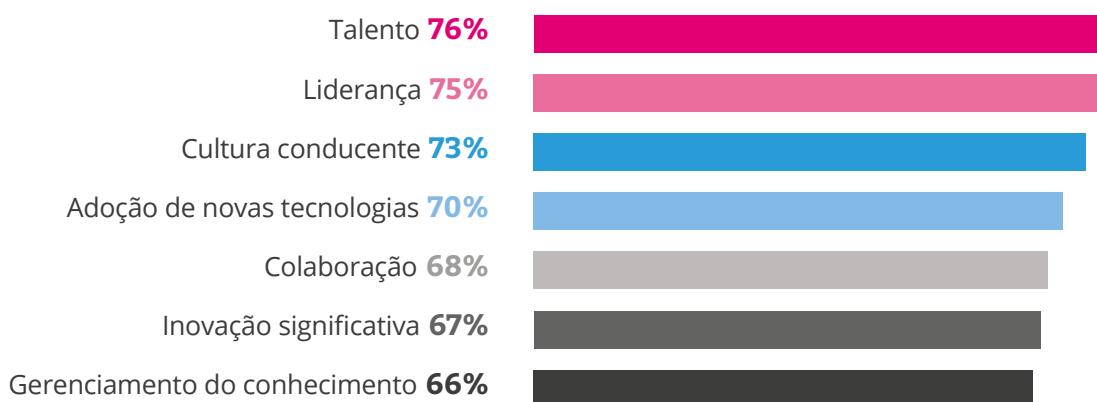
Alguns resultados são apresentados a seguir.

Os países envolvidos na pesquisa são: África do Sul, Alemanha, Arábia Saudita, Argélia, Austrália, Brasil, Canadá, China, Coreia do Sul, Emirados Árabes, EUA, França, Índia, Indonésia, Israel, Japão, Malásia, México, Nigéria, Polônia, Rússia, Suécia e Turquia.

A pesquisa revela que as novas tecnologias despertam confiança extra para as empresas, e que 68% dos executivos e 64% dos interessados em inovação relacionam a quarta Revolução Industrial a mudanças positivas.

Segundo os executivos de inovação consultados, a Revolução Digital muda o perfil do profissional do futuro, que deverá ser capaz de solucionar problemas com criatividade. A inovação se tornará condição essencial à sobrevivência das empresas, que valorizarão ainda mais as seguintes características dos profissionais:

Perfil do profissional do futuro



O modo de trabalhar também sofrerá significativas mudanças. As empresas terão suas estruturas organizacionais menos verticalizadas. O profissional que detém conhecimento e capacidade de inovação não necessitará de chefes, mas sim de líderes que conduzam um processo gerencial participativo em que todos são consultados para a tomada de decisões e definição de metas.

Daí o fato de não serem mais necessárias funções de controle e de chefia, uma vez que as pessoas estarão envolvidas em projetos, tendo o compromisso de conclui-los da melhor forma possível.

Este novo tipo de profissional é denominado **trabalhador nômade, e prefeere ser contratado para atuar em projetos e em trabalhos freelance, muitas vezes realizados remotamente.**

Conforme a pesquisa, os horários de trabalho também serão mais flexíveis, com muitas atividades sendo realizadas remotamente, de casa. O que fará com que uma empresa contrate um profissional é a sua competência para a participação em um projeto, e a relação dos profissionais com a empresa será marcada por horários de trabalho e folgas cada vez mais flexíveis.

Os formadores de opinião que integraram a pesquisa acreditam que mudanças na forma como as pessoas trabalham podem criar um ambiente de trabalho mais produtivo, apontando como tendências:

Novo modo de trabalhar



Os negócios tendem a incorporar colaboração e tecnologia. Os executivos buscam novos investimentos e parcerias que envolvam modelos colaborativos, apontados como uma saída eficaz para inovar e garantir resultados.

A abordagem colaborativa nos negócios tem se mostrado uma tendência comprovada com a pesquisa, tendo em vista que 77% das empresas que já estão investindo em colaboração e inovação afirmam já terem identificado resultados financeiros positivos com as parcerias promovidas.

Para empresas que atuam com estratégia de inovação disruptiva (produto ou serviço que cria um novo mercado), esse percentual é ainda maior, chegando a 85%.

As receitas e os lucros gerados por atividades de inovação colaborativa têm crescido a cada ano. Diante desse novo cenário que se descontina, as empresas estão dispostas a dividir riscos e ganhos. Dentre os entrevistados, 68% afirmam que suas empresas estão abertas a dividir os ganhos e as perdas das receitas geradas com os parceiros por meio de iniciativas de inovação colaborativa.

A complexidade e a necessidade de informações

A pesquisa também identifica que o cenário de grande complexidade faz com que as empresas necessitem analisar uma grande quantidade de dados para tomar decisões acertadas.

Isso torna o **big data** um elemento de destaque na tomada de decisões. Segundo os envolvidos, a capacidade de analisar uma grande quantidade de dados permite que 61% dos executivos melhorem seu conhecimento estratégico e tomem decisões mais bem informados. No Brasil, 63% dos entrevistados apostam no big data.



- **Big data**
- Embora o termo “big data” seja relativamente novo, está relacionado ao ato de recolher e armazenar grandes quantidades de informações para eventual análise de dados. Hoje, é possível analisar praticamente tudo o que está público, envolvendo dados estruturados, caso seja conhecida a estrutura de armazenamento daquele contexto, e também dados não estruturados, como imagens, vídeos, áudios e documentos.

O forte ritmo de inovação gera melhorias, mas também bastante preocupação às empresas, que necessitam estar constantemente inovando para se manterem atuais. Esse ritmo de inovação é a causa da chamada “fobia digital”, ou seja, o medo das pessoas de que a obsolescência tecnológica impeça a empresa de evoluir tecnologicamente. No Brasil, 90% dos executivos e 92% dos formadores de opinião que participaram da pesquisa têm medo de que as empresas se tornem obsoletas.

A necessidade de inovação

E é por essa razão que as empresas mais ousadas criam novos mercados.

Para 90% dos entrevistados, as empresas mais inovadoras são aquelas que não apenas lançam novos produtos e serviços, mas também criam novos mercados.

Esse impulso é identificado nos últimos anos, uma vez que o desenvolvimento de produtos ou serviços completamente novos contribui para aumentar a performance de 47% das empresas. Para 60% dos entrevistados, a dificuldade de ter ideias radicais e disruptivas é um desafio-chave para inovar de forma eficiente. 45% das empresas têm o setor de tecnologia/TI como o que mais favorece a **inovação disruptiva**.

Criar uma inovação disruptiva significa encontrar novas maneiras de solucionar problemas, ou, olhando por outro ângulo, significa fazer alterações no produto possibilitando que um novo mercado seja alcançado.

Os modelos de negócios adotados pelas startups estão se multiplicando pelo mundo inteiro. As empresas que desejam inovar são inspiradas por elas a adotar novos modelos de inovação. A

cultura de inovação das startups foi mencionada por 81% dos executivos como exemplo para a promoção de um ambiente de inovação em empresas de todos os tamanhos.

Os fatores apontados como obstáculos que impedem as empresas de inovarem com eficiência são diferentes para os dois públicos da pesquisa. Para 64% dos executivos, os modelos de negócios ineficientes são o principal obstáculo à inovação. Já para os formadores de opinião, a inércia interna e a falta de liderança são consideradas os principais obstáculos, com 43% e 47%, respectivamente.

Entre os executivos ouvidos, 68% afirmam que suas empresas têm uma estratégia de inovação clara. Destes, 62% ainda têm dificuldades para ter ideias radicais e disruptivas, enquanto 57% daqueles que não têm uma estratégia de inovação clara enfrentam o mesmo problema.

Enquanto o setor privado investe em inovação, há um consenso entre executivos e formadores de opinião de que falta apoio por parte do poder público. 67% dos executivos e 64% dos formadores de opinião acreditam que o setor privado desempenha papel principal na inovação. Apesar de 12% dos formadores de opinião julgam que o governo apoia ao máximo a inovação local e 30% deles acham que o protagonismo da inovação deveria ser assumido pelo governo.

No Brasil, apenas 13% dos participantes da pesquisa julgam que a inovação é uma prioridade para o governo, enquanto na China, 93% dos participantes têm esse entendimento. Para 80% dos ouvidos, as leis brasileiras não apoiam as empresas inovadoras.

Para inovar, é preciso enfrentar os desafios internos da cultura organizacional e criar um ambiente que valorize a colaboração, a disruptão e incentive a criatividade. Com a necessidade de inovar, na hora de contratar seus profissionais, as empresas estão de olho em candidatos com capacidade para resolver problemas (56%) e que sejam criativos (54%). Os interessados em inovação apontam que as empresas devem incorporar valores das startups, como flexibilidade (89%) e trabalho remoto (79%).

De forma genérica, a pesquisa sinaliza que as tecnologias que estão surgindo conduzem para a convergência dos mundos físico e digital, criando transformações na economia, nas sociedades e no modo de fazer negócios. Independentemente do tamanho da empresa, ela necessita promover mudanças que lhe permitam ser flexível e inovadora.

Neste período de mudanças, o perfil do profissional valorizado pelo mercado deixará de ser operacional e passará a ser mais estratégico, criativo e com alta qualificação. A informação terá ainda mais destaque, florescendo a sociedade da informação e do conhecimento.

3.3 A sociedade da informação e os novos modelos de empreendedorismo

A partir de 2008, com a maturidade da web 2.0 se inicia um período marcado pela ampla interação e colaboração entre as pessoas, provocando grandes transformações no ambiente de negócios e na sociedade.

A globalização, a democratização do acesso à informação e a velocidade de transmissão de dados geraram uma forma reticular de interação, uma ampla rede de conexões que alterou profundamente o ambiente econômico e social.

Tanto a imagem quanto a palavra **rede** remetem a uma trama de fios, assim como os vínculos estabelecidos entre pessoas, significados que também estão presentes na obra denominada “Sociedade em Rede”, de Castells.



Segundo Marcos Leite, a tecnologia da informação e a internet estimularam uma hiperconectividade que culminou em uma espécie de ambiente econômico macro. Esse ambiente, denominado “networked economy” ou economia em rede, está emergindo a partir da convergência de diferentes formas de economia paralelas existentes anteriormente. Seu crescimento tem superado o da economia industrial. Confira no link a seguir, mais informações sobre esse conceito.

🔗 <http://www.artsoftsistemas.com.br/blog/economia-em-rede-como-uma-das-tendencias-de-2015>

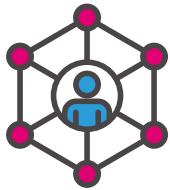
As conexões digitais que acontecem em tempo real entre os indivíduos, os dispositivos e as organizações oportunizam o surgimento de novas formas de trabalho, novas formas de relacionamento profissional e, principalmente, novas formas de empreender.

A economia em rede

Essa nova era da economia em rede, na qual todos estão interconectados, oportuniza um poder social nunca antes visto. A economia em rede tem o poder de provocar tanto a queda de governos e decretar a decadência de empresas quanto de promover ideias e negócios em curto espaço de tempo.

E não é tarefa fácil para uma empresa ou governo acompanhar e compreender a comunicação que acontece em rede. Nesse ambiente de criação e colaboração massiva que surgiu abruptamente, as empresas que adotam sistemas organizacionais burocráticos têm dificuldade de se adaptar.

As empresas com forte hierarquia e departamentalização não conseguem a flexibilidade necessária para tomar decisões rápidas, cedendo espaço para pequenos negócios que, por serem mais criativos e ágeis, compreendem mais rapidamente as necessidades e as traduzem em soluções eficientes.



A economia em rede impulsionou também a cultura da colaboração. Muitas ideias encontram facilmente adeptos e ganham força. Os jovens têm compartilhado da cultura colaborativa para lutar por ações mais sustentáveis.

O empreendedorismo social: em busca de soluções para os problemas da sociedade

Atualmente, muitos negócios desenvolvem produtos ou serviços com o objetivo de resolver problemas sociais. São negócios criados por empreendedores sociais, indivíduos que atuam como agentes de mudança, criando soluções para sanar ou minimizar problemas enfrentados pela sociedade.

O empreendedorismo social já é uma realidade no Brasil e no mundo. Diferentes modelos de negócios rompem paradigmas e contribuem para melhorar a vida das pessoas. É o empreendedorismo social se beneficiando do avanço tecnológico.



A Vox Capital é um exemplo de empresa criada com o objetivo de oferecer capital e apoio à gestão de startups que tenham por objetivo beneficiar a população de baixa renda em áreas como saúde, educação, serviços financeiros e habitação. Para conhecê-la, acesse o link a seguir.

☞ <http://projetodraft.com/cansei-de-tornar-os-ricos-ainda-mais-ricos-diz-daniel-izzo-da-vox-capital-que-investe-em-negocios-sociais/>

As novas formas de pensar e agir favorecem a criação de novos modelos de negócios. E as startups de sucesso parecem saber disso, mostrando que esse é um caminho sem volta, com amplo campo de possibilidades.



Um artigo publicado pelo “The New York Times” em março de 2012, escrito pela jornalista Amy Chozick, aponta essa tendência. A geração entre 18 e 24 anos está se importando mais com os outros e com o mundo em que vive, superando antigos valores e necessidades de consumo que já não a convence e, muito menos, a satisfaz. Uma dessas mudanças importantes está no modo como os jovens se relacionam com a mobilidade. Confira, no link a seguir, o artigo na íntegra.

☞ http://www.nytimes.com/2012/03/23/business/media/to-draw-reluctant-young-buyers-gm-turns-to-mtv.html?pagewanted=1&_r=2#

A economia compartilhada

Os jovens estão se dando conta, por exemplo, que mais importante do que ter um carro é valorizar os meios de transporte mais limpos e acessíveis – como bicicleta e ônibus, e mesmo fazer trajetos a pé. Essa nova forma de ver o mundo tem impulsionado a busca por soluções para os desafios sociais e urbanos que o país enfrenta. São muitos os negócios criados com esse propósito.



Um exemplo de negócio criado com o propósito de otimizar os recursos envolvidos em transporte é a **Tripda**. A empresa detém uma plataforma que conecta quem necessita de carona às pessoas que vão para o mesmo destino e têm vagas no carro. Na plataforma, há um feed com atualização permanente das ofertas de carona disponíveis e com valores correspondentes. Para conhecer o projeto, acesse o link a seguir:

🔗 <http://projetodraft.com/maior-plataforma-de-caronas-do-brasil-a-tripda-recebeu-us-11-milhoes-de-investimento-e-ja-atua-em-13-paises/>

A nova tendência de compartilhamento deriva da constatação de que, para satisfazer suas necessidades, as pessoas precisam de acesso a soluções, e não simplesmente de mais bens e serviços. As pessoas não precisam de um carro, por exemplo, precisam de transporte público de qualidade. E essa constatação tem gerado oportunidades de negócio focadas em oferecer serviços, em vez de produtos.

Por esses serviços, o usuário paga uma quantia para utilizá-los por tempo limitado, como acontece com o Uber e com a Netflix, os quais não fazem parte da economia colaborativa, uma vez que envolvem negociação entre pessoas e empresas, sem que haja o compartilhamento de algo. No entanto, são modelos de negócios interessantes, que têm o poder de facilitar a vida das pessoas e de baratear o preço de produtos e serviços.



A **Fleety** é uma plataforma de compartilhamento de carros de passeio. O proprietário do carro faz um perfil na plataforma, cadastrando seu veículo, estabelece o preço do aluguel por hora e o disponibiliza para locação por outros usuários.

Do outro lado, qualquer usuário cadastrado pode entrar em contato com o proprietário do carro pelo site para tirar dúvidas ou acertar o aluguel do veículo. A plataforma não barra comunicações nem impede que os usuários se conectem. Segundo um de seus sócios, “Acreditamos no poder da comunidade. A confiança é a grande moeda de troca na Fleety”.

Conheça mais sobre o projeto acessando o link a seguir.

🔗 <http://projetodraft.com/nao-compre-um-carro-alugue-um-perto-de-voce/>

Muitos dos negócios criados com o objetivo de promover melhorias sociais adotam a colaboração como forma de alavancar ganhos para os diferentes atores.

A cultura colaborativa não é nova, diversos povos agem dessa forma há muito tempo. O que é novo é a sua ocorrência de forma massiva.

A partir do intenso uso de Tecnologias de Informação e Comunicação, pessoas e organizações fazem transações de forma mais rápida e barata. Elas têm mais opções para decidir como desejam investir recursos como conhecimento, disposição, tempo livre, dinheiro etc.

A economia compartilhada tem mudado o cenário empresarial, fazendo com que muitas empresas necessitem repensar seus modelos de negócios. E são as tecnologias que sustentam a economia em rede e que possibilitam o expressivo empoderamento social vivenciado atualmente.

Há poucos anos, quem imaginava que participariam do modelo de economia compartilhada empresas como **Uber** e **Airbnb**?



Uber

O Uber é uma empresa de tecnologia que desenvolveu um aplicativo de celular que conecta motoristas profissionais a passageiros. Embora intermedie serviços de transporte, o Uber não emprega motoristas e não possui nenhuma frota. Por meio da plataforma tecnológica, motoristas parceiros recebem as chamadas de clientes.



Airbnb

Fundado em agosto de 2008 e com sede em São Francisco, Califórnia, o Airbnb é um mercado comunitário confiável para pessoas anunciarão, descobrirem e reservarem acomodações em locais espalhados pelo mundo, quer seja de um computador, de um celular ou de um tablet. O Airbnb conecta as pessoas que necessitam se hospedar durante uma viagem a pessoas que dispõem de espaço extra para receber hóspedes e recebem dinheiro por isso.

O fator principal da economia compartilhada é a interação entre os pares, o chamado **peer-to-peer** – que pode ser traduzido como par a par ou simplesmente ponto a ponto, por meio da sigla P2P. Trata-se de uma arquitetura de redes de computadores onde cada um dos pontos ou nós da rede funciona tanto como cliente quanto como servidor, permitindo compartilhamentos de serviços e dados sem a necessidade de um servidor central.

Os empreendimentos sociais configurados em rede

De forma semelhante, também as startups integram uma configuração em rede, compartilhando ideias, tarefas e projetos. Nessas empresas, a hierarquia não é importante e os indivíduos são livres e autônomos para interagir igualmente entre si. A organização em rede gera valor para o negócio, para os colaboradores e para a sociedade.

Conquistar e manter a interação entre os pares que integram uma rede exige confiança, fator fundamental para a criação de uma rede resiliente. É a partir de consistentes redes de relações que nascem empreendimentos sociais com força para enfrentar dificuldades e resistências.



• **Redes resilientes**

- No contexto de redes, resiliência é uma forma de mensurar o quanto resistente é uma rede, sendo capaz de manter seus serviços e sua operabilidade. A conectividade entre os nós é o que mantém uma rede operando com eficiência. Quando um fator como a falta de confiança diminui a conexão entre os vértices da rede, a comunicação também diminui, afetando sua qualidade e integridade.

Os empreendimentos sociais configurados em rede têm ações ligadas, sobretudo, à cultura, à saúde, à educação, à segurança, à habitação e ao meio ambiente, por meio da criação e da manutenção de uma forte conectividade entre os nós. São negócios nos quais as pessoas trabalham intensamente em prol da causa que defendem.



A **Urban 3D** é um exemplo de startup que usa tecnologias revolucionárias e sustentáveis para baixar o custo da construção de casas e edifícios e, segundo sua criadora, acabar com a falta de moradia no mundo. Conheça mais sobre essa startup conferindo o link a seguir.

☞ <http://www.urban3d.co/>

3.4 A economia circular e os negócios voltados para a sustentabilidade ambiental

A tecnologia também tem sido utilizada para desenvolver soluções relacionadas ao conceito de **economia circular**, que envolve a preparação e o retorno de insumos ao processo produtivo, após o uso. As origens do conceito de economia circular não estão ligadas a uma única data ou autor. Diferentes escolas de pensamento contribuíram para sua concepção.



- O conceito é baseado no modelo de atuação da natureza. No meio ambiente, este conceito é chamado de “cradle to cradle” (em português, do berço ao berço), fazendo menção à capacidade de se decompor dos resíduos orgânicos e de voltar a se incorporar à natureza. Quando aplicado à indústria, esse conceito está relacionado ao reprocessamento e à reintegração de componentes à cadeia de produção, estimulando a circulação.

A economia circular repensa a tradicional oferta de produto, rompendo com a linearidade extração-produção-descarte. Trabalha com o propósito de redução de desperdício e solução completa para o cliente, gerando ganhos ambientais e econômicos, além de produtos com alto valor agregado.

A utilização de tecnologia para apoiar a sustentabilidade ambiental tem sido a razão da criação de muitas startups. A Openship é um exemplo.



A **Openship** é uma startup que trabalha no desenvolvimento de softwares e hardwares cocriados não apenas com os usuários, mas também com empresas, universidades e instituições. Um de seus produtos é o “Cultive”, um sistema de gerenciamento e controle de plantações de produtos orgânicos de pequenos produtores.

Através de sensores, são captadas informações sobre a área de cultivo e os dados são enviados a um software com controle de gerenciamento, para que o horticultor consiga gerenciar melhor sua plantação. Para conhecer mais sobre essa startup, basta acessar o link a seguir.

🔗 <http://projetodraft.com/eles-queriam-sair-de-sao-paulo-para-viver-melhor-no-interior-fundaram-a-openship-um-startup-ecologica/>

Há quatro fontes de criação de valor para modelos de negócios que tenham como objetivo atuar segundo a economia circular:

- manutenção
- redistribuição
- remanufatura
- reciclagem

Economia circular



Materiais biológicos



Materiais técnicos

Energia de fontes renováveis

No Brasil, apenas 3% do volume de materiais colocados no mercado na forma de produtos volta ao fabricante. Há muito espaço para empresas que desenvolvem ou utilizam tecnologias capazes de promover o reaproveitamento de materiais específicos após o uso.

A nova economia descortina um universo de oportunidades para as startups, pois a lógica que está por trás de muitas das atuais tendências é a oferta dos “serviços do produto”, e não sua posse.



A **ThredUp** é um exemplo de startup criada para oferecer o serviço do produto. A plataforma foi desenvolvida com base em informações de que 70% das roupas que estão nos armários das mulheres não são usadas. Assim, estimula a circulação dessas roupas entre outras pessoas. A empresa tem alcançado muito sucesso com a solução criada. Para conhecer, basta acessar o link a seguir.

🔗 <https://www.thredup.com/>

Existe uma conexão entre a economia circular e a **logística reversa**, outro instrumento que oportuniza a criação de negócios que buscam promover a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos.

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), introduzida pela Lei n.º 12.305/10, define a logística reversa como um:



- “[...] instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por
- um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta
- e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada.”

A **Nat.Genius**, da Embraco, é uma unidade de negócios desenvolvida para atuar com práticas de logística reversa.

Nat.Genius, da EMBRACO

Conhecida pela fabricação de compressores para refrigeração, a Embraco, uma empresa multinacional situada em Joinville, Santa Catarina, tem procurado gradualmente diversificar suas atividades. Sua última iniciativa segue duas tendências de mercado: a de oferecer **serviço em vez de produto**, e a de **gerar lucro com ações que têm apelo sustentável**.

A nova unidade de negócios da Embraco, denominada Nat.Genius, atua na recepção de eletrodomésticos de clientes, fazendo a separação e preparação das peças, que são direcionadas para empresas de reciclagem.

Os equipamentos recebidos para reciclagem não puderam ser vendidos por algum motivo, permanecendo sem destino nas empresas. Agora, são encaminhados para a Embraco. Após a reciclagem, os materiais voltam a integrar o processo produtivo da empresa de compressores ou abastecem outras indústrias.



Segundo o Valor Econômico, hoje a fábrica de Joinville já consegue destinar **94%** dos resíduos da produção e **80,7%** dos materiais de refrigeradores recolhidos por logística reversa.

Fonte:<http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/economia/negocios/noticia/2016/06/embraco-aposta-no-reaproveitamento-e-gera-empregos-em-joinville-6218712.html>

O compartilhamento é uma forma de ganhar eficiência e consumir menos. E é na esteira desse pensamento que ganham força a economia colaborativa, o consumo compartilhado, o **financiamento coletivo**, a interação entre pares etc. – tendências que oportunizam que a tecnologia seja utilizada em benefício de melhorias sociais.

3.5 O financiamento coletivo (crowdfunding)

O financiamento coletivo, também conhecido como crowdfunding, consiste na obtenção de recursos financeiros provenientes de pessoas físicas com o objetivo de financiar iniciativas de interesse coletivo.



O termo é muitas vezes utilizado para descrever ações na internet que têm o objetivo de arrecadar dinheiro para pessoas ou empresas que defendem uma causa que mobilize o interesse de colaboração.

Baseado na economia colaborativa, o financiamento coletivo acontece quando diversas pessoas se identificam com um projeto ou iniciativa e resolvem contribuir financeiramente para que ele aconteça. O projeto é financiado por um vasto grupo de pessoas, contribuindo com pequenas quantias. Não existe uma quantia fixa para as contribuições, cada um colabora com o valor desejado.

O objetivo do projeto que busca o financiamento coletivo deve ser claro e suficiente para que o público que pretende alcançar se identifique com a causa. Uma campanha cujos objetivos pareçam confusos às pessoas tem dificuldade de atrair colaborações.

O projeto deve definir uma meta a ser alcançada, ou seja, o valor a ser arrecadado. A meta deve ser sempre realista, um valor irreal gera falta de credibilidade por parte dos potenciais colaboradores.

Lançar uma campanha bem-sucedida para financiamento coletivo exige que sua causa faça sentido para os agentes financeiros do projeto. Para isso, também é preciso escolher adequadamente a plataforma de financiamento coletivo que seja mais interessante para cada projeto.

Embora elas tenham objetivos semelhantes, que é o de arrecadar recursos, há algumas diferenças. Existem plataformas, por exemplo, que oferecem o sistema de “tudo ou nada”, ou seja, os idealizadores do projeto só recebem as contribuições se a meta estipulada for alcançada na integralidade. Já em outras, os empreendedores do projeto recebem o valor total de contribuições, independentemente de terem ou não conquistado a meta estabelecida.



Conheça mais sobre crowdfunding no Brasil acessando o link a seguir.

🔗 <https://www.napratica.org.br/crowdfunding-no-brasil/>

Uma característica do financiamento coletivo é retribuir quem colabora com uma **recompensa**. **Quando atrativas, as recompensas contribuem para alavancar a campanha.** Elas devem ser simples, porém personalizadas e criativas, de acordo com o projeto que está sendo financiado, como uma camiseta diferenciada, um ingresso para um show, um livro etc.



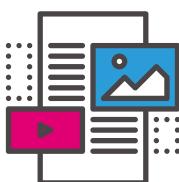
Para conhecer algumas sugestões de recompensas para crowdfunding, acesse o link a seguir.

🔗 <http://blog.kickante.com.br/crowdfunding-sugestoes-de-recompensas-que-funcionam/>

Uma campanha de financiamento coletivo exige muita dedicação e trabalho. Para que as contribuições possam ser arrecadadas, é preciso fazer uso das mídias sociais. Deve-se criar um plano de divulgação antes do lançamento da campanha e escolher as mídias mais utilizadas pelos colaboradores em potencial, além de adotar um plano diário de posts em cada mídia social.

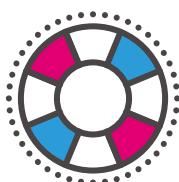
No Brasil, o Facebook é a rede social na qual as campanhas de crowdfunding costumam apresentar os melhores resultados.

Diante disso, é necessário insistir mais uma vez na mesma tecla: para criar uma campanha de crowdfunding não basta apresentar o projeto em uma plataforma de financiamento coletivo. É necessário realizar uma campanha forte para que o financiamento consiga se conectar às pessoas que podem ter interesse em contribuir com o projeto – o que acontece fora da plataforma de financiamento, a partir das diferentes mídias usadas para vender a ideia.



- A criação de fotografias, protótipos ou mesmo de vídeo explicativo são estratégias de divulgação que podem ajudar a transmitir a mensagem que os idealizadores desejam passar. Basta ser objetivo e claro, falar rapidamente sobre cada um dos idealizadores, sobre o projeto e sobre o que se pretende fazer com as contribuições arrecadadas.

Durante as campanhas, não se deve pedir dinheiro, pois isso gera uma má impressão nas pessoas. Em vez disso, deve-se sempre focar no que as contribuições dos financiadores vão ajudar a conquistar. Para tanto, é importante adotar expressões como:



- “Contribua para salvar uma vida!”
- “Com qualquer contribuição, você ajudará a preservar a Mata Atlântica!”
- “Contribua para promover a cultura popular!”

Ao final da campanha, é importante lembrar de divulgar os resultados alcançados, informar o valor arrecadado com as contribuições, o que será feito com esse valor, enviar as recompensas e outras informações importantes sobre o estágio em que o projeto se encontra e quais serão as próximas ações a serem realizadas.

Além das plataformas de crowdfunding, existem muitas pessoas e empresas à procura de ideias interessantes para investir. É o caso dos investidores-anjos e até de consultorias especializadas.

3.6 Como conseguir recursos de investidores

Os empreendedores de startups também costumam precisar de capital para tirar suas ideias do papel. Como os juros praticados pelo mercado são altos e eles não têm garantias para oferecer, costumam buscar investidores. E o melhor de tudo é que, além de injetar dinheiro, muitos inves-

tidores ajudam também na gestão do empreendimento, o que é um fator igualmente importante para se conquistar o sucesso.

Nesses casos, o desafio é convencer o investidor de que aquela ideia vale o investimento. Por isso a forma de apresentar a ideia para potenciais investidores é uma etapa importante neste processo.

Conforme tratado anteriormente, realizar pesquisa sobre o mercado de atuação do empreendimento é um fator importante, pois permite estimar o mercado que se pretende conquistar e o potencial de crescimento do negócio, fatores importantes para o investidor.

Ter informações sistematizadas sobre o empreendimento e o seu estágio de desenvolvimento, desta forma, é de grande importância para que o empreendedor identifique qual a melhor modalidade de captação de recursos.

A partir de informações como essas é que o agente financiador poderá avaliar o potencial de retorno do investimento.

Há muitas formas de captar recursos para iniciar um negócio, como, por exemplo: parentes e amigos, financiamento bancário, incubadoras, investidores-anjo, fundos de capital semente, aceleradoras, equity crowdfunding (mecanismo que oferece oportunidades inéditas de investimento online em empresas inovadoras e possibilita que um conjunto de investidores financeie empresas em troca de participação nelas) etc. Tudo depende da ideia e de seu potencial de retorno. Algumas dessas opções serão abordadas a seguir.

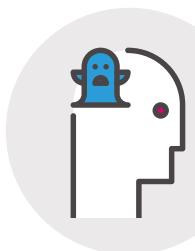
Investidores-anjo

O investimento-anjo é o investimento feito por pessoas físicas que preferem investir em empresas iniciantes. Essas pessoas investem quantias que variam de R\$ 50,00 a R\$ 500 mil (recursos próprios ou de terceiros) em empresas nascentes com alto potencial de crescimento (as startups), e visam promover o crescimento da empresa e obter um rápido retorno do investimento realizado.

São características deste tipo de investimento:



Profissionais experientes, que agregam valor aos novos empreendimentos por meio de seus conhecimentos, de sua experiência e de sua rede de relacionamentos, além dos recursos financeiros.



Participação minoritária do investidor-anjo no negócio, geralmente.



O investidor não adota uma posição executiva no negócio, atuando mais como mentor/conselheiro do empreendedor.



A **Anjos do Brasil** é uma organização sem fins lucrativos criada com o objetivo de fomentar o crescimento do investimento-anjo para apoio ao empreendedorismo de inovação brasileiro. Para obter informações complementares sobre essa modalidade de investimento, acesse o site a seguir.

☞ <http://www.anjoscobrasil.net/>

Seed capital

É um fundo formado por investidores de capital-semente para captar recursos de diversos investidores, possibilitando diversificar o aporte de capital e minimizar os riscos. No Brasil, os valores investidos costumam variar de R\$ 500 mil a R\$ 2 milhões.

Venture capital

É o termo usado para descrever todas as classes de investidores de risco, sobretudo os investidores-anjo e o Seed capital.

Incubadoras

As incubadoras de empresas utilizam verba pública para apoiar pequenas empresas, de acordo com alguma diretiva governamental ou regional. Elas são recomendadas para os negócios que necessitam de um prazo de maturação maior e que não dependem de grandes investimentos para isso.

Geralmente são organizações sem fins lucrativos, criadas para fomentar novos empreendimentos com potencial de crescimento.

Nas incubadoras, as empresas ficam incubadas durante um período de 12 a 24 meses, no qual dispõem de espaço físico, infraestrutura, apoio e orientação. Em contrapartida, os empresários pagam pequenas taxas pelos serviços.

Aceleradoras

As aceleradoras são semelhantes às incubadoras, porém focadas em empresas com forte potencial de crescimento (startups). Costumam ser lideradas por empreendedores ou investidores experientes que aportam capital próprio nas empresas e realizam sessões de mentoring. Nessas reuniões, o mentor ajuda a desenvolver talentos e habilidades que serão decisivos para empreendedores na condução de suas empresas.

Além de oferecerem aos empresários os recursos de uma incubadora, as aceleradoras também investem nas empresas para que elas coloquem em prática os seus planos iniciais. Em troca de uma participação acionária no novo empreendimento, as aceleradoras oferecem apoio durante três a oito meses; são indicadas para as empresas que precisam de capital inicial e de uma mentoria mais intensiva.

Sócio capitalista

Diferente do investidor, que aporta capital na empresa e corre certo risco, o sócio capitalista prefere investir em modelos de negócios mais tradicionais e se envolver na gestão da empresa.

No entanto, é preciso que se diga que, para conseguir investimentos no negócio, não basta ter uma boa ideia. Os investidores desejam mais que isso: é necessário saber como apresentar a eles a ideia.

Como apresentar uma ideia de negócio a um investidor

É essencial criar uma boa apresentação, pois não está em jogo somente a compreensão acerca da oportunidade que o empreendedor vai apresentar, mas também a sua capacidade de comunicação, habilidade fundamental de quem deseja encontrar investidores.

A apresentação precisa ser breve, um “Pitch” (discurso de elevador), como é conhecido.

A ideia deve ser apresentada de forma clara e objetiva sem levar mais do que três minutos. O desafio é justamente despertar o interesse do investidor neste curto espaço de tempo. Por isso é importante tornar clara a essência do negócio e focar naquilo que vai chamar a atenção do investidor.

O Pitch pode ser realizado tanto verbalmente quanto a partir de uma apresentação de slides (chamada Deck), caso haja a oportunidade de uma apresentação em público. Se assim for, o ideal é que, em cinco ou seis slides, o empreendedor apresente informações objetivas sobre:



- o mercado que o negócio estima atender.
- o produto/serviço proposto.
- qual a diferenciação/inovação do produto em relação a similares.
- o potencial de crescimento do negócio.

Também pode ser elaborado um Sumário Executivo para enviar aos potenciais investidores aos quais não foi possível encontrar pessoalmente.

Este documento deve conter entre uma e duas páginas e precisa descrever as informações mais importantes do negócio, os respectivos sócios e demais envolvidos.

A elaboração do modelo de negócio também é importante. Se for apresentá-lo em público, o empreendedor deve utilizar de 15 a 20 slides. Também é possível enviar o modelo de negócio aos potenciais investidores com quem não tenha a oportunidade de conversar.

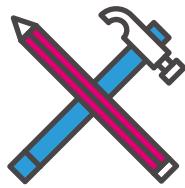
O capítulo 6 trata especialmente sobre o que é e como elaborar um modelo de negócio.

Ao organizar as apresentações e conversar com parceiros e potenciais investidores, o empreendedor perceberá que o mundo das startups tem um dialeto próprio. São expressões usadas com frequência quando o assunto é uma jovem empresa inovadora. É importante apropriar-se desses termos para não ficar perdido na conversa.



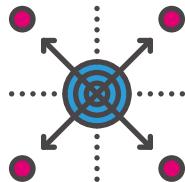
As definições dos termos aqui apresentados são do especialista Yuri Gitahy. Confira o artigo na íntegra acessando o link a seguir.

🔗 <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/10-definicoes-essenciais-para-quem-quer-ter-uma-startup>



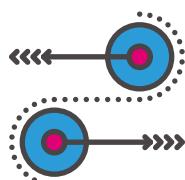
Bootstrapping

Significa criar uma startup usando somente recursos próprios, sem recorrer a investidores externos. As primeiras entradas de capital costumam vir dos primeiros clientes. Os bootstrappers costumam ser empreendedores muito experientes.



Saída

Caracteriza o ato em que um sócio, investidor ou empreendedor troca seu percentual de participação na empresa por uma quantia de dinheiro. Muitos dos atores que aportam dinheiro na fase inicial de uma startup têm como meta a saída, que é uma forma de obter o retorno pelo investimento realizado.



Lean startup

"Lean", que significa enxuto, é um conceito de gestão que prioriza a eliminação de desperdícios. Os empreendimentos nascentes valorizam esse conceito, que tem como princípio usar o mínimo de capital no projeto da startup.



Pivot

Também caracterizado como "pivotar", em uma tradução livre para o português, esse termo se refere a redirecionar o modelo de negócio da empresa em busca de saídas mais lucrativas, mas mantendo a sua base para não perder a posição já conquistada no mercado.



Meetup

Conforme o significado do termo em inglês, trata-se de encontros informais promovidos entre empreendedores para que estes falem sobre as suas ideias. Nesses encontros, as pessoas costumam ficar em pé, para facilitar a circulação e o networking.

3.7 Resumo do capítulo

Os avanços conquistados com a microeletrônica, com os computadores, com as tecnologias digitais, com as redes de fibra óptica e com as maiores bandas de conexão têm interferido decididamente na forma como as pessoas vivem e na forma como as empresas realizam seus negócios.

Hoje, praticamente tudo é feito pela tela do computador.

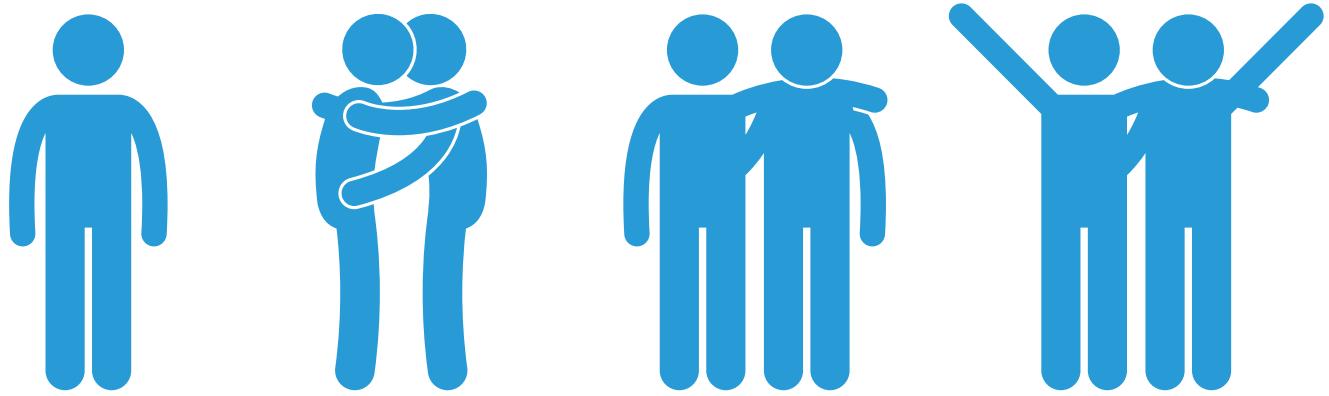
As startups são a prova de que as novas tecnologias têm reinventado inclusive a forma de empreender. Com seus modelos de negócio diferenciados, elas desenvolvem produtos e serviços em condições de extrema incerteza e com poucos recursos.

Seus jovens empreendedores, pertencentes à Geração Y/Millennials, têm uma relação diferente com o trabalho, que incorpora o prazer de inovar.

Suas empresas têm acompanhado o avanço de tecnologias como inteligência artificial, internet das coisas, internet industrial, robótica e nanotecnologia para criar e produzir soluções inovadoras em áreas como saúde, educação, segurança e produção de alimentos. E ainda há muito a ser criado a partir das tecnologias disponíveis.

No impulso econômico e social gerado pelas novas tecnologias, também a web 2.0 inaugura um período marcado pela ampla interação e colaboração entre as pessoas, provocando grandes transformações no ambiente de negócios e na sociedade.

A economia em rede oportuniza o surgimento de novas formas de trabalho, novas formas de relacionamento profissional e, principalmente, novas formas de empreender.



Dessa ampla relação entre as pessoas, emergem a cultura de compartilhamento, a economia circular e muitas outras formas revolucionárias de pensar e agir.

A partir dessa nova forma de pensar e estar no mundo, tem sido criados negócios que não têm por objetivo único o lucro, senão também proporcionar que as pessoas vivam cada vez melhor e mais felizes em um mundo onde a colaboração dá o tom.

4 O desenvolvimento de soluções inovadoras envolvendo o uso de tecnologia

Por muitos anos, o empreendedorismo foi tratado como um fenômeno único. Entretanto, por apresentarem características particulares, as startups não podem ser vistas como a maior parte das empresas que operam em outras atividades econômicas. Os modelos de negócios das startups e o contexto no qual são criadas e desenvolvem suas operações fazem com que necessitem de outros instrumentos de planejamento, gestão e até mesmo de identificação de novos mercados.

Da mesma forma, como são negócios caracterizados pela necessidade de inovação desde a sua concepção, as startups também enfrentam desafios particulares, sobretudo relacionados à forma de penetrar e de se manter no mercado.

As startups sabem que, no mercado em que atuam, para obter sucesso não basta ser uma ideia considerada interessante pelos empreendedores. O mercado é quem realmente aprova ou não essa ideia.

Entretanto, os métodos tradicionais utilizados em uma pesquisa de mercado, como a aplicação de questionários, por exemplo, não parecem ser suficientes para compreender o mercado em que atua uma startup. Isso porque esta costuma enfrentar um grande desafio: nem sempre os potenciais usuários sabem o que querem. Eles têm problemas que muitas vezes nem sabem que têm. Conhecê-los, portanto, é um desafio.

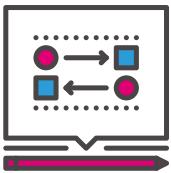
Desta forma, as startups bem-sucedidas são aquelas que identificam esses problemas e conseguem oferecer soluções consideradas de valor para o cliente, que está disposto a pagar por elas.

E como identificar problemas e propor soluções pelas quais os clientes estão dispostos a pagar?

O desafio é identificar as ideias que realmente representam oportunidades de negócios.

Todas as ideias – mesmo as incompletas – são válidas quando se está no processo inicial, onde acontece o entendimento e observação de problemas. No entanto, com o tempo, essas ideias precisam ser estudadas a fim de evitar que gerem negócios que não conseguem decolar.

Para obter ideias é necessário pesquisar problemas enfrentados pelas pessoas e que podem ser resolvidos ou minimizados por meio de uma solução envolvendo tecnologia.



- Há quem se depare com uma nova tecnologia e imagine criar um produto com base nela, simplesmente porque a ideia permite. Esse é um erro fatal.
- Sem que haja um problema a ser resolvido, um produto não serve para muita coisa. Uma nova tecnologia não é nada se não for capaz de resolver um problema ou atender a uma necessidade.



A dificuldade consiste no fato de as pessoas muitas vezes não saberem que têm problemas. Afinal, há situações nas quais até mesmo uma solução completamente nova é oferecida sem que a forma antiga de se proceder tenha sido caracterizada como um problema.

Antes da internet, todo mundo fazia pesquisas acadêmicas usando livros e artigos físicos como referências, passando muitas horas em uma biblioteca. Na época, as pessoas não viam nisso um problema, pois não conheciam outras soluções.

Portanto, como as pessoas poderiam considerar que tinham um problema se não imaginavam que poderiam existir formas mais eficientes, rápidas e baratas de fazer pesquisa?

Assim como no exemplo, muita gente não sabe o que é possível fazer com a tecnologia. Por isso, diversas soluções propostas para os problemas não levam isso em consideração. Neste momento, portanto, conta muito o conhecimento do empreendedor sobre o que é possível fazer com a tecnologia disponível para desenvolver uma solução para um problema identificado.

Em outras ocasiões, as pessoas abordadas relatam um problema, mas têm dificuldade para identificar sua origem. Geralmente elas não descrevem o problema a partir de suas verdadeiras causas, mas sim da forma como o percebem. Por essa razão, as soluções propostas nem sempre representam uma boa ideia.

É por isso que muitas das soluções desenvolvidas por startups bem-sucedidas derivam de criteriosas análises do mercado ou de problemas identificados no dia a dia dos empreendedores. São problemas que eles mesmos vivenciam, o que facilita encontrar a solução adequada. Também é mais fácil identificar problemas sentidos por pessoas próximas, com as quais há convivência.

Mesmo que as pessoas não saibam identificar a causa do problema, a proximidade com elas faz com que seja mais fácil para o empreendedor compreender o que gera o problema e, a partir disso, criar soluções.

Em seu blog “Guia das Startups”, Joaquim Torres propõe os primeiros passos para criar um bom produto:



perceber se existem pessoas com um problema para ser resolvido.



entender muito bem qual é esse problema.



entender o que motiva as pessoas a querer que esse problema seja resolvido.



Confira o artigo na íntegra acessando o link a seguir.

🔗 <http://www.guiadastartup.com.br/claro-que-o-cliente-sabe-o-que-quer/>

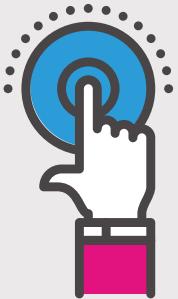
Depois que o problema tiver sido identificado e tiver sido imaginada a solução eficiente para ele, é hora de fazer uma pesquisa para obter informações dos clientes e usuários. Neste estágio, o empreendedor deve criar um piloto do produto para ajudá-lo a identificar possíveis falhas.

4.1 Testando a receptividade de um produto web



Outra proposta para testar a receptividade de um produto é criando uma página web que descreva a solução proposta para um problema. Pode ser uma página simples, o importante é que apresente informações como:

Depois de criar a página, o empreendedor poderá abrir uma conta no Google AdWords para fazer uma pesquisa que lhe dê noção de como a ideia é percebida pelos potenciais clientes ou usuários.



Entenda melhor esse assunto acessando o link a seguir.

🔗 <https://www.google.com.br/adwords/how-it-works/?channel=ha&subid=br-pt-ha-aw-bmrhn-82622516487>

1

Criando um anúncio

O empreendedor deve começar criando um anúncio que mostre para as pessoas o que oferece. Em seguida, deve escolher as palavras-chave (termos de pesquisa que exibirão seu anúncio nos resultados do Google). Por fim, precisa definir um orçamento diário.

Se as palavras que as pessoas digitarem no Google corresponderem às palavras-chave definidas para o seu negócio, então o anúncio pode ser exibido acima ou ao lado dos resultados de pesquisa.

2

Segmentando o público que se deseja atingir com o anúncio

É possível segmentar a veiculação de um anúncio definindo como e onde se deseja que ele apaça: regiões, páginas relevantes de toda a web, tipo de website, tipo de público-alvo ou remarketing. É possível definir, por exemplo, se o que se quer é atingir pessoas que estão situadas em determinados países, cidades, bairros ou até em quadras de uma determinada região.

3

Avaliando a receptividade da ideia pelo mercado

Os potenciais clientes têm a opção de clicar sobre o anúncio e acessar sua página ou entrar em contato. O Google AdWords mostra quantas pessoas viram o anúncio e quantas delas clicaram sobre ele para acessar seu website ou para buscar informações. O desempenho do anúncio pode ser acompanhado a qualquer momento pelo empreendedor, por meio da sua conta no Google AdWords. Trata-se de um serviço cobrado e mais informações podem ser obtidas no próprio Google AdWords.

A taxa de conversão

Ao final do período em que o anúncio foi publicado, será possível calcular a **taxa de conversão**, que é uma maneira de mensurar se o produto tem potencial de ser aceito pelos futuros clientes e, portanto, de ser desenvolvido. A taxa de conversão é obtida por meio da relação entre o número de interessados e o número total de visualizações.

$$\text{Taxa de conversão} = \frac{\text{Número de interessados}}{\text{Número total de visualizações}}$$

Joaquim Torres, em seu blog “Guia da Startup”, considera que o mínimo recomendável para que uma ideia siga adiante é:



Uma taxa de conversão de pelo menos 10%.

Conseguir, aproximadamente, cadastrar 150 e-mails válidos após um mês de campanha no Google AdWords.



Confira o artigo na íntegra acessando o link a seguir.

🔗 <http://www.guiadastartup.com.br/como-escolher-uma-ideia-para-transformar-em-produto-web/>

Se a taxa de conversão for menor do que 10%, a ideia parece não se caracterizar uma oportunidade de negócio. Entretanto, há situações em que o empreendedor dispõe de recursos para continuar a trabalhar a ideia até que ela adquira novos atributos agregadores de valor e uma nova pesquisa de mercado seja realizada. Mas cuidado, isso não é garantia de que a ideia possa se tornar uma oportunidade.

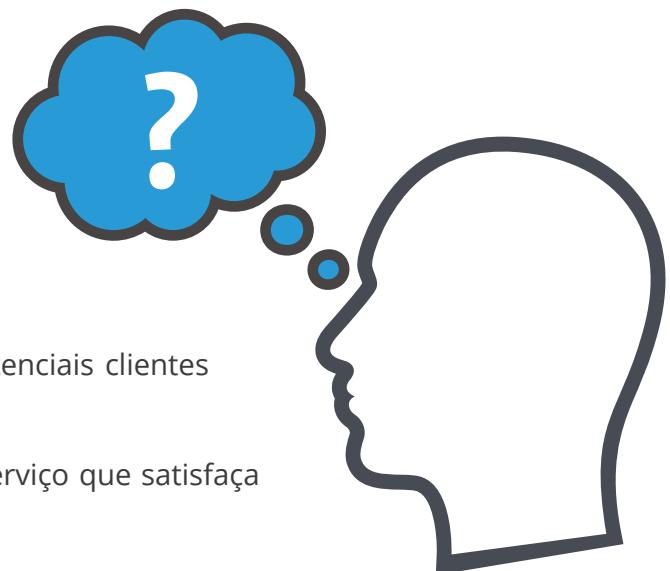
A identificação de oportunidades

A oportunidade é uma especulação, porque diz respeito ao futuro. Por isso, quase todas as soluções propostas por startups são especulações, uma vez que os empreendedores estão tentando fazê-las dar certo, mas não têm nenhuma garantia de que isso acontecerá.

É por isso que, para que uma ideia se qualifique como uma boa oportunidade de investimento, deve atender a um problema real e ser desejada. A oportunidade, em última instância, depende da habilidade do empreendedor em conceber um produto que seja aceito pelo mercado.

Para traduzir problemas em oportunidades, é necessário investir algum tempo na busca de informações, como:

- Qual o perfil das pessoas ou empresas que enfrentam o problema identificado?
- Quem tem interesse em pagar por uma solução que resolva o problema?
- Que tipos de soluções são possíveis para solucionar esse problema?
- Quais soluções são mais aceitas pelos potenciais clientes ou usuários?
- Já existe no mercado algum produto ou serviço que satisfaça total ou parcialmente essa necessidade?
- Quais as deficiências encontradas nas soluções já propostas?
- Alguma empresa trabalha atualmente para oferecer soluções para o problema? Que tipo de soluções ela está desenvolvendo?
- É possível desenvolver uma solução mais eficiente ou mais barata do que as existentes atualmente no mercado?
- Quanto os potenciais clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço que o empreendedor deseja criar?



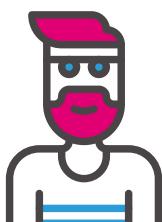
Acompanhar os sinais emitidos pelo mercado é fundamental para que uma startup inicie e mantenha seus negócios. Pesquisar constantemente as tendências e como se comporta o segmento de clientes que o negócio deseja alcançar é fundamental para que o empreendedor se mantenha guiado.

A constante identificação das necessidades mais relevantes do segmento de clientes atendido pela empresa oportuniza o desenvolvimento de inovações constantes no produto, o que promove a fidelização dos clientes.

Obter informações sobre concorrentes é importante para entender e acompanhar como o mercado se comporta.

É importante saber que, no início das atividades, quando a startup precisa conquistar clientes, muitos desses clientes serão seus parceiros no processo de aprendizagem. Alguns, inclusive, poderão até mesmo ajudá-la a identificar as melhorias que devem ser realizadas na solução, pagando menos por ela ou recebendo-a de graça.

Entretanto, muitos negócios chegam ao estágio de lançamento do produto no mercado completamente descapitalizados, impossibilitando que se crie esse tipo de relação com os primeiros clientes. Nesses casos, o produto é rapidamente lançado e qualquer problema identificado pelo cliente poderá resultar em problemas para a empresa. E esse descontentamento poderá ser divulgado para outros potenciais clientes, o que pode implicar no início do insucesso.



- A participação dos clientes e usuários no desenvolvimento de uma solução é essencial. Promover canais que incentivem a troca de experiências entre a empresa e os clientes é uma forma de obter informações importantes para o desenvolvimento da solução e crescimento do negócio. Os clientes percebem problemas que, muitas vezes, não foram identificados pela empresa e que podem ser resolvidos facilmente, tornando a solução cada vez melhor.

Há muitas formas de abrir um canal de comunicação com os usuários para solicitar que contribuam com sugestões que possam melhorar o produto. A pesquisa de satisfação é uma delas. Mas se o empreendedor tem um produto web, talvez a maneira mais eficiente seja a criação de um portal on-line onde clientes, parceiros e colaboradores possam deixar suas sugestões.

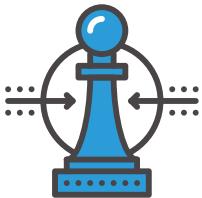
É importante dizer que grandes ideias não surgem simplesmente do nada. Por trás delas há muito trabalho de investigação, colaboração, testes e erros.

4.2 A agregação de valor ao negócio

Muitos negócios são criados para ingressar em mercados competitivos nos quais as empresas concorrem pelos clientes. E muitas empresas adotam como estratégia competitiva a diminuição dos preços, o que resulta na incapacidade de se manterem no mercado.

No livro denominado “A Estratégia do Oceano Azul”, seus autores, W. Chan Kim e Renee Mauborgne, consideram que as empresas que “matam” umas às outras em uma disputa feroz pelo mercado navegam em oceanos vermelhos.

Os autores salientam que há empresas que sabem criar um novo mercado, no qual navegam sozinhas em oceanos azuis. São empresas que, em vez de tentarem competir da forma tradicional, criam produtos e serviços diferenciados, cujos **atributos** se distanciam do que é normalmente apresentado pelos produtos e serviços dispostos no mercado e, consequentemente, navegam em seu próprio oceano azul.



Atributo

- É aquilo que é característico ou peculiar a algo ou alguém; particularidade; qualidade considerada positiva; virtude.
- São exemplos de atributos: preço, credibilidade, rapidez, simpatia, facilidade, simplicidade, qualidade, ambiente, design, localização etc.

A estratégia do oceano azul

Kim e Mauborgne (2005) descrevem da seguinte forma os dois oceanos:



Oceano Vermelho

"As fronteiras são definidas e aceitas, e as regras competitivas do jogo são conhecidas. Aqui as empresas tentam superar suas rivais para abocanhar maior fatia da demanda existente. À medida que o espaço de mercado fica cada vez disputado, as perspectivas de lucro e de crescimento ficam cada vez menores. Os produtos se transformam em commodities e a "briga de foice" ensanguenta as águas, dando origem aos oceanos vermelhos."



Oceano Azul

"As empresas criadoras de oceanos azuis não recorrem a correntes como paradigmas. Em vez disso, adotam uma lógica estratégica diferente, que denominamos inovação de valor. Nós a chamamos de inovação de valor, pois em vez de se esforçarem para superar os concorrentes, concentraram o foco em tornar a concorrência irrelevante, oferecendo saltos no valor para os compradores e para as próprias empresas, que assim desbravaram novos espaços de mercado inexplorados."

O negócio que deseja tornar-se lucrativo deve explorar novos mercados, evitando ter de disputar os mercados já saturados com os concorrentes. Para isso, os autores do livro propõem o uso da **matriz de avaliação de valor**, um instrumento para diagnosticar e desenvolver estratégia de oceano azul. Essa matriz ajuda a compreender a atual situação do mercado no qual as empresas atuam, identificando quais são os atributos em que elas se baseiam em termos de produtos, serviços e entrega.

A estratégia do oceano azul procura definir novos mercados para os produtos da empresa por meio da expansão de suas fronteiras. Essa estratégia deve estar ligada ao processo de desenvolvimento de **inovações disruptivas**. Por meio dela, se busca entender as experiências dos clientes, fazendo o levantamento de como eles se comportam.



Inovações disruptivas

- Termo criado por Clayton Christensen, professor de Harvard. Segundo Christensen, o capitalismo funciona em ciclos, e cada nova revolução (industrial ou tecnológica) destrói a anterior e toma seu mercado. Nesse sentido, todo produto ou serviço que cria um novo mercado e desestabiliza os concorrentes que antes o dominavam é provocado por uma inovação disruptiva. Ela geralmente resulta em algo mais simples, mais barato, ou capaz de atender um público que antes não tinha acesso ao mercado.

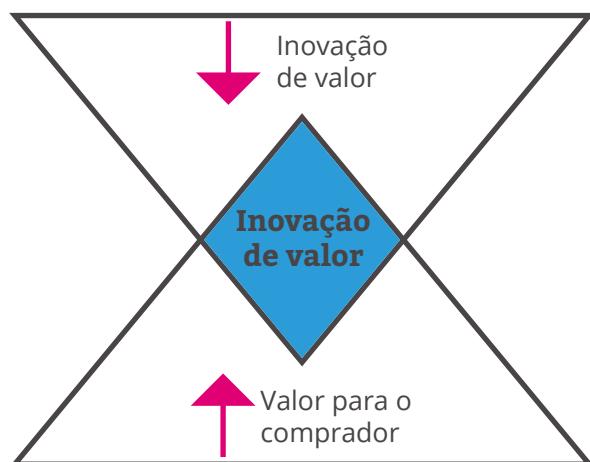
A estratégia do oceano azul também se volta para a conquista dos não clientes, ou seja, para a identificação de atributos dos produtos ou serviços que possam atender a grupos de clientes que atualmente não compram ou utilizam os produtos ofertados pelo mercado.

Também define uma nova curva de valor do produto ou serviço, envolvendo não somente os atuais clientes e usuários, mas também aqueles que desejam obter e utilizar produtos diferenciados.

As informações levantadas durante o processo de análise do mercado permitem desenvolver uma estratégia de inovação disruptiva para os produtos ou serviços que uma empresa deseja inserir no mercado.

A inovação de valor

Ao procurar desenvolver uma estratégia disruptiva, o negócio deve procurar adotar simultaneamente duas estratégias: **diferenciação** e **baixo custo**. A essa conjunção de fatores, chamamos **inovação de valor**.



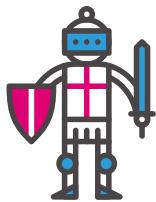
A **inovação de valor** desejada é aquela situada na área central (azul), onde acontece a sobreposição de maior valor para o comprador e menores custos de produção do produto ou serviço.

É por isso que, quando se compara as estratégias adotadas pelas empresas que atuam no oceano vermelho com as estratégias assumidas nas do oceano azul, se identifica que os atributos adotados para a conquista de mercado são diferentes.

A principal característica das empresas que atuam no oceano azul é a criação de mercados inexplorados.

Elas não necessitam competir com os preços ou produtos ofertados pelas empresas que concorrem entre si, adotando posicionamentos que tornam a concorrência irrelevante.

A empresa conquistará clientes de outros mercados pela adoção de atributos que não estão presentes nos demais produtos ofertados em determinado mercado. E é isso que torna a concorrência irrelevante.



- Nos **oceanos vermelhos**, a empresa precisa lutar para atrair clientes que são igualmente disputados por outras empresas. Em contrapartida, no oceano azul, a empresa cria e captura uma nova demanda, pois só ela tem produtos e serviços com aqueles atributos.

A estratégia adotada no oceano azul procura encontrar uma solução para o mercado que leve em consideração a diferenciação do produto e seu baixo custo. Isso a torna líder desse mercado.

Futuramente, outras empresas tentarão copiar essas estratégias, mas a empresa que sai na frente sempre colherá os primeiros frutos e será reconhecida pelo pioneirismo, podendo agir para se manter sempre à frente das demais.



Conheça como Marina Miranda identificou um oceano azul e hoje trabalha para grandes empresas, traduzindo tendências como cocriação, crowdsourcing e trabalho colaborativo acessando o link a seguir.

🔗 <http://projetodraft.com/quando-ninguem-entende-o-que-voce-diz-sobre-o-futuro-o-jeito-e-apresenta-lo-e-vive-lo/>

É fácil entender a diferença entre os dois tipos de oceanos e as vantagens de um negócio atuar em um oceano azul. Acompanhe.



Oceano vermelho

Competir nos espaços de mercado existentes; vencer os concorrentes; aproveitar a demanda existente; exercer o trade-off valor-custo e alinhar todo o sistema de atividades da empresa à escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.



Oceano azul

Criar espaços ou mercados inexplorados; tornar a concorrência irrelevante; criar e capturar a nova demanda; romper o trade-off valor-custo; alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

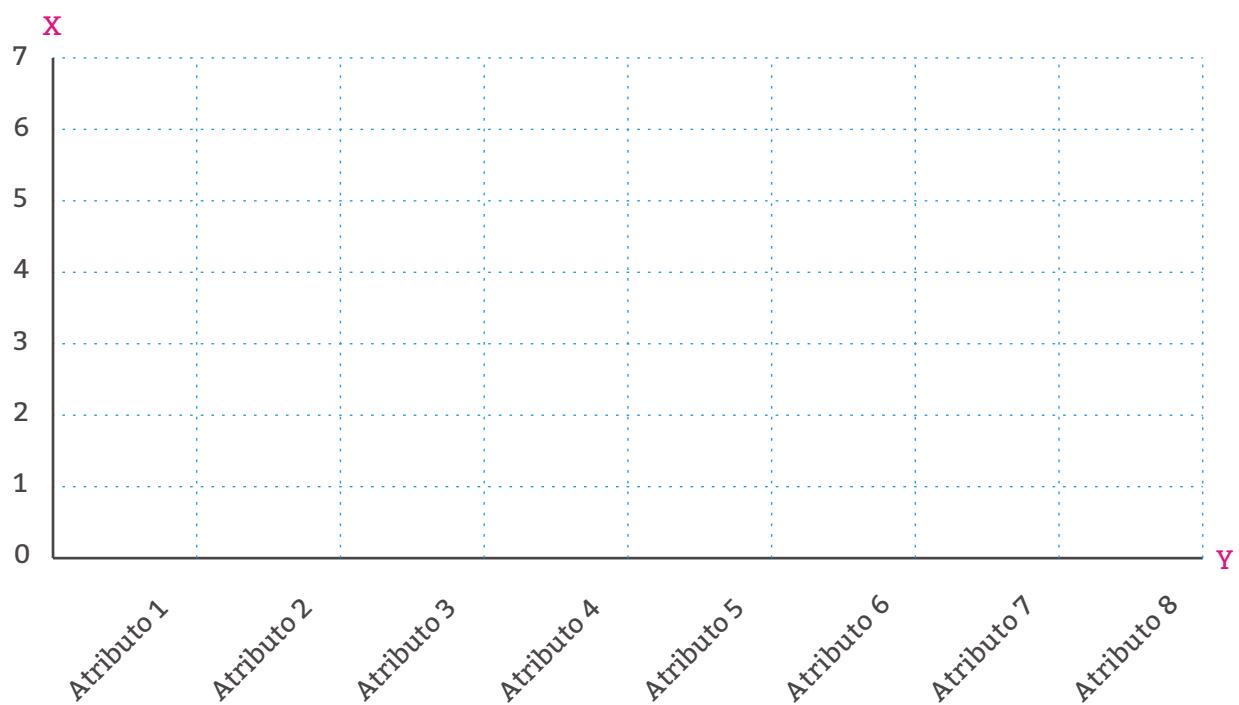
Kim e Mauborgne afirmam que:

“a única maneira de superar os concorrentes é não mais tentar superar os concorrentes.”

E, com esse objetivo, propõem criar uma curva de valor que seja diferente das adotadas pela concorrência. No entanto, antes de desenhar a curva de valor do negócio, é necessário conhecer a das principais empresas que desenvolvem produtos e serviços similares ao que se deseja produzir. A curva de valor de uma empresa ou negócio é traçada a partir da matriz de avaliação de valor.

A matriz de avaliação de valor

Para elaborar a **matriz de avaliação de valor**, deve-se fazer um gráfico como o apresentado a seguir. No **eixo X**, devem ser inseridos os atributos de valor que as empresas que integram o mercado analisado apresentam. No **eixo Y**, os nomes das principais empresas que atuam nesse mercado. O eixo Y é incremental de menor para maior valor agregado. O eixo X não é incremental, cada ponto representa um atributo de competição.



Deve-se começar traçando a curva de valor para uma das empresas, mensurando o grau com que ela atende a cada um dos atributos. Depois que as curvas de valor de todas as empresas estiverem finalizadas, o gráfico mostrará um panorama dos principais atributos adotados pelas empresas que atuam nesse mercado.

A curva de valor

A partir da análise dos principais atributos adotados pelas empresas do setor será possível ao empreendedor traçar a curva de valor de seu negócio. Mas antes é **importante lembrar** que, para que o negócio atue em um oceano azul, ele deverá se diferenciar. Portanto, o empreendedor deve decidir quais atributos precisam ser reduzidos, quais devem ser aumentados, quais precisam ser eliminados e – o grande desafio, quais atributos devem ser criados.

Com o objetivo de identificar quais atributos são considerados de valor pelo cliente e, portanto, devem integrar a curva de valor do negócio, deve ser adotado o modelo das quatro ações:



Reducir

Quais atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?



Criar

Quais atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?



Elevar

Quais atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?



Eliminar

Quais atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?

Por meio dessas quatro ações, o empreendedor poderá criar oportunidades para:



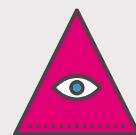
Adotar diferenciação com baixo custo.



Identificar fatores que aumentam os custos e não se traduzem em valor para os clientes.



Ter uma fácil e rápida compreensão do mercado.

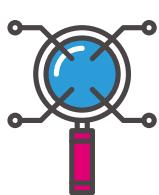


Desenvolver uma visão consistente de todos os fatores adotados pelas empresas que competem no mercado em análise.

A curva de valor deve evitar a escolha entre estratégia de diferenciação ou custo. Para auxiliar nesse processo, o empreendedor pode ainda realizar quatro perguntas. São elas:

Quais os fatores competitivos que devem ser eliminados?

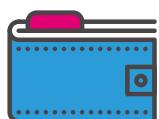
Quais fatores competitivos mais utilizados pelas empresas que atuam no mercado em análise e que devem ser eliminados da curva de valor do negócio pretendido?



- Eliminar os fatores nos quais há muita competição.
- Mudar o foco da análise (benchmarking) dos competidores.
- Descobrir se houve alguma mudança relacionada àquilo que os consumidores valorizam.

Quais fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão?

Quais os fatores competitivos desse mercado devem ser diminuídos bem abaixo do padrão?



- Determinar se os produtos ou serviços estão supervalorizados.
- Descobrir se houve aumento nos custos sem a contrapartida de ganhos (isto é, se estão trabalhando com margens menores).

Quais fatores devem ser valorizados bem acima do padrão?

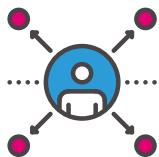
Quais os fatores competitivos deverão ser valorizados bem acima do padrão adotado pelas empresas que atuam nesse mercado?



- Atrair os clientes dessas empresas para o negócio.

Quais fatores devem ser criados?

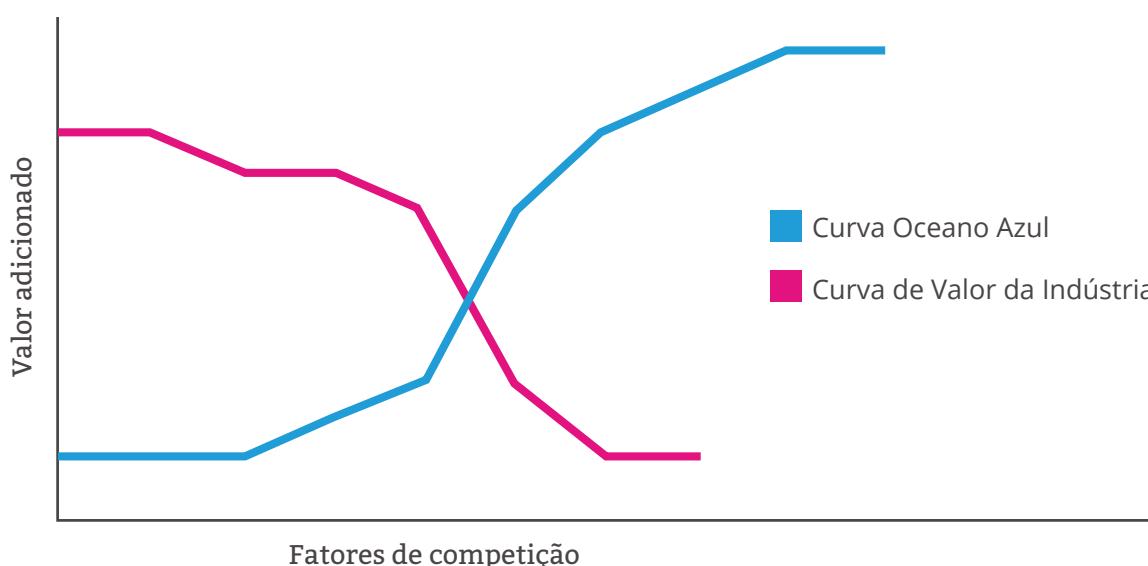
Quais os fatores que essas empresas não oferecem e que o negócio pretendido poderá oferecer aos clientes?



- Descobrir novas formas de criar valor para os clientes e gerar uma nova demanda, alterando a convencional estratégia de preço das empresas que atuam nesse mercado.

As perguntas eliminar e reduzir desenvolvem uma perspectiva sobre como diminuir as **estruturas de custo**. As perguntas aumentar e criar desenvolvem a perspectiva de como aumentar o valor para o consumidor e criar uma nova demanda.

É partir das respostas às perguntas apresentadas, portanto, que o empreendedor deve construir a curva de valor do seu negócio (azul para a estratégia oceano azul e rosa para a competição). Ela é o componente básico e o mais importante para definir as estratégias a serem adotadas pelo negócio.



As estratégias a serem adotadas pelo negócio

O ideal é que o empreendedor trace uma curva de valor divergente das apresentadas pelas de-mais empresas, que geralmente são parecidas. Ele deve oferecer maior valor em atributos valorizados pelos clientes e não atendidos completamente pelas empresas que atuam nesse mercado e navegar no oceano azul.

Ao definir as estratégias a serem adotadas em seu negócio, o empreendedor deve levar em consideração as seguintes dicas:

Foco

Toda estratégia notável tem foco. Com foco, o negócio não vai disperçar esforços entre muitos ou entre todos os atributos de valor; ele concentrará os esforços para se diferenciar completamente em um ou dois atributos que sejam muito reconhecidos pelos clientes.

Singularidade

A estratégia deve ser formulada de forma diferente da concorrência.

Mensagem consistente

Uma boa mensagem deve ser clara e anunciar uma oferta verdadeira, reforçando a confiança e o interesse dos clientes. Um método de testar a eficácia e a força de uma estratégia é verificando se ela possibilita a criação de um slogan vigoroso e autêntico.

Excesso de atributos

Uma curva de valor que mostra altos níveis de oferta em muitos atributos gera dúvidas quanto à sua capacidade de obter receita compatível com o investimento. Lembre-se de que quando uma empresa deseja ser boa em tudo, acaba não sendo boa em nada.

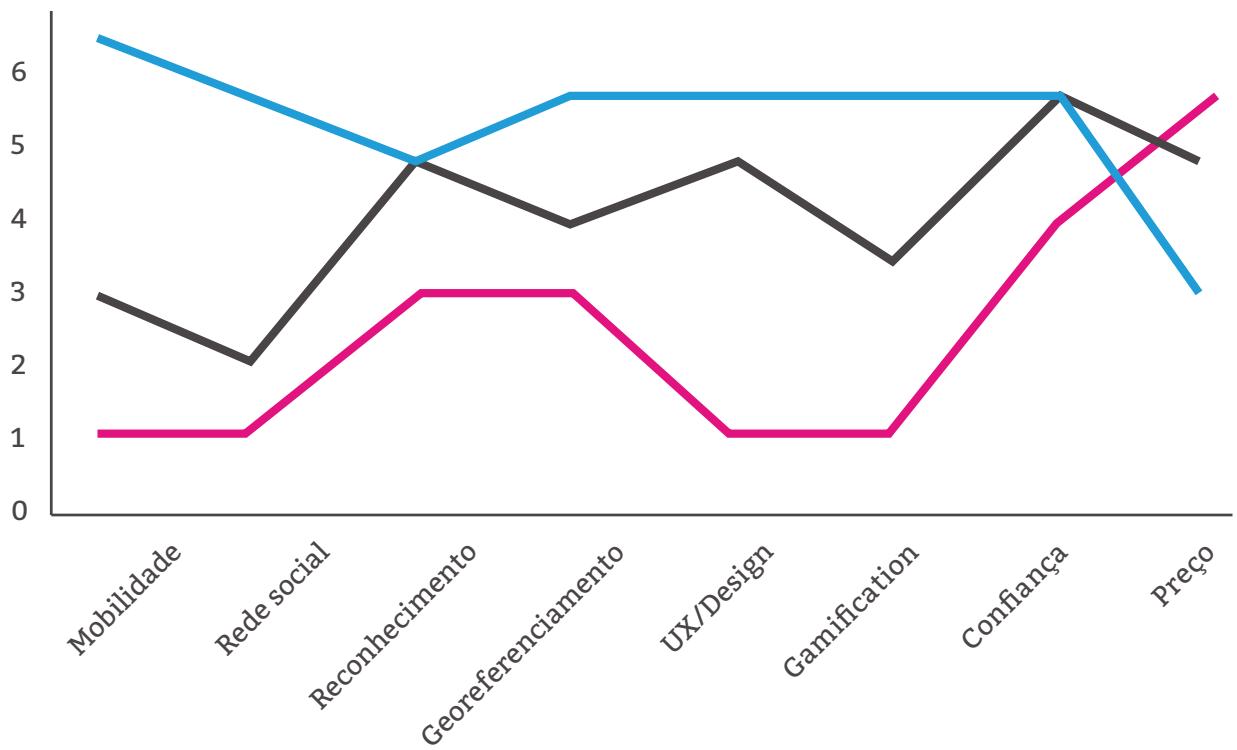
Coerência

A curva de valor representada por altos e baixos sinaliza uma estratégia incoerente. Trata-se de um conjunto de subestratégias independentes, sem coerência entre si.

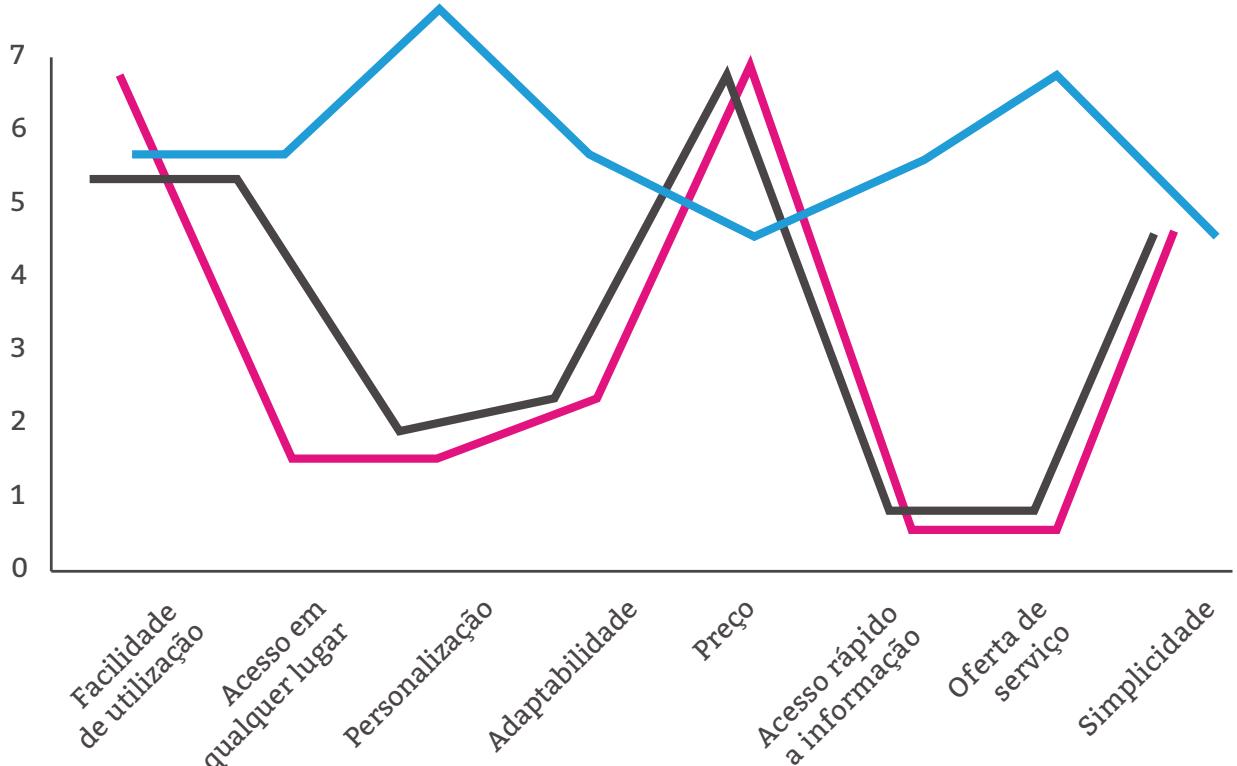
Contradição

Acontece quando o negócio oferece altos níveis em atributos de valor e ignora outros que são considerados fontes de apoio e sustentação para que eles se sustentem.

A seguir é apresentado um exemplo que ilustra a curva de valor de três empresas. As curvas traçadas em rosa e cinza representam empresas que dominam um mercado. A curva azul representa uma empresa que procura redimensionar os atributos para conquistar o oceano azul.



Este é outro exemplo de um gráfico em que a curva de valor da empresa (representado na cor azul) procura se distanciar da forma semelhante com que os atributos dos produtos das demais empresas são oferecidos em determinado mercado.





A curva de valor pode ser gerada a partir desta planilha. Basta acessar o link a seguir.

🔗 https://luz.vc/o/curva-de-valor-blog?utm_source=blog.luz.vc&utm_medium=referral&utm_campaign=curva-de-valor

Na busca por criar novos espaços em um mercado, o negócio deverá adotar estratégias que revolucionem a forma convencional de atuação das empresas. A seguir, diferenças nos movimentos empreendidos por empresas que atuam em cada um dos oceanos:

	Competição voraz	Criação de oceanos azuis
Setor	Concentram-se nos rivais que atuam dentro do setor.	Examinam setores alternativos.
Grupo estratégico	Concentram-se na posição competitiva dentro do grupo estratégico.	Examinam os grupos estratégicos dentro do setor.
Grupo de compradores	Concentram-se em servir melhor o grupo de compradores.	Redefinem o grupo de compradores do setor.
Escopo da oferta de produto ou serviço	Concentram-se em maximizar o valor das ofertas de produtos e serviços dentro das fronteiras setoriais.	Examinam as ofertas de produtos e serviços complementares.
Apelo funcional e emocional	Concentram-se em melhorar o desempenho em termos de preço, dentro do apelo funcional e emocional do setor.	Repensam o apelo funcional e emocional do setor.
Tempo	Concentram-se e adaptam-se à ocorrência das tendências externas.	Participam do desenvolvimento das tendências externas ao longo do tempo.

Envolvendo os não-clientes

Para maximizar o tamanho do oceano azul de seu negócio, o empreendedor precisa focar também nos não-clientes. Há três níveis de não-clientes que podem ser transformados em clientes.



O **primeiro nível** é o que está mais perto do mercado. São os clientes que já compram um mínimo das ofertas do setor, mas apenas por necessidade. Eles estão na fronteira do mercado atual.

O **segundo nível** de não-clientes é o das pessoas ou empresas que se recusam a comprar as ofertas do setor. As ofertas atendem às suas necessidades, mas eles rejeitam essa alternativa. Eles não desejam participar do mercado atual.

O **terceiro nível** é o que está mais afastado do mercado no qual o negócio pretende atuar. São pessoas ou empresas que nunca pensaram nas ofertas disponibilizadas pelo mercado como hipótese de escolha. Eles estão distantes do mercado atual.

Não existe uma fórmula mágica para sugerir em qual camada de não-clientes o negócio deve focar. Cada camada apresenta características diferentes no tempo e conforme a configuração assumida pelo mercado.

O mercado é dinâmico e vive em constante mudança e evolução, assim também devem ser os negócios.

4.3 Como identificar se uma solução tem potencial para se tornar bem-sucedida

Diariamente startups são criadas a partir de ideias derivadas de sessões de brainstorming ou de insights dos empreendedores. No entanto, para que a ideia tenha a capacidade de se transformar em um negócio bem-sucedido, é necessário que os produtos e serviços ofertados agreguem valor aos clientes.

A atividade que agraga valor pode ser definida como aquela que o cliente final reconhece como válida e pela qual está disposto a pagar.

Para que seja possível identificar o potencial de uma solução, a empresa tem de rever todas as atividades envolvidas na geração de um produto ou serviço e pensar: "o cliente está disposto a pagar pelo valor que essa atividade agraga ao produto?".

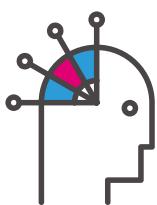
A eliminação das atividades que não agregam valor ao produto ou serviço possibilitam diminuir os custos e enxugar o processo de produção ou desenvolvimento.

Desta forma, se o empreendedor deseja criar uma startup, precisa de senso crítico bastante aguçado e de pensamento aberto e criativo. Ficar atento à realidade social e perceber sinais do que as pessoas verdadeiramente necessitam, e não daquilo que elas dizem querer, é um caminho inteligente. O empreendedor também deve procurar saber quais atributos de fato são determinantes no processo de compra.

Existem três fatores que contribuem para que o cliente perceba o valor agregado em um produto: **funcional**, **psicológico** e **econômico**:



- O **valor funcional** é percebido pelo cliente por meio da capacidade que o produto ou serviço tem de atender a uma necessidade funcional, ou seja, se o produto faz bem aquilo que se propõe a fazer.



- O **valor psicológico** é percebido por meio de benefícios intangíveis.



- O **valor econômico** é percebido pelo preço. No entanto, um produto que agrava valores funcional e psicológico não terá no preço um fator limitante. As pessoas e as empresas estão dispostas a pagar mais por produtos que atendam completamente às suas necessidades e desejos. Saber o que cliente e usuários querem possibilita que o negócio não se direcione para alcançar custos baixos, mas para agregar atributos por eles valorizados.

Benefícios intangíveis

São os benefícios identificados por meio de uma avaliação subjetiva de uma combinação de benefícios não tangíveis, ou seja, bens que não podem ser vistos ou tocados, porque não são materiais.

São exemplos de benefícios intangíveis a sensação de segurança, a credibilidade, a beleza e outros sentimentos percebidos por meio de uma marca, da forma como a empresa se comunica com o mercado, de sua capacidade de inovação, de seu conhecimento, do design de seus produtos etc.

Em um software, por exemplo, algumas características contribuem para a agregação de valor. A **atratividade** de sua interface é uma delas, já que é a primeira coisa que as pessoas enxergam. Ele também precisa ser **coerente** com o público alvo, adotando uma solução gráfica coerente. E sua **usabilidade** também é importante, pois possibilita que o usuário tenha clareza sobre como executar as ações em cada tela.

O produto que agrega valor ao cliente nem sempre é aquele considerado incrível por quem o concebe, é importante não esquecer disso.

4.4 Resumo do capítulo

Quando se fala em soluções inovadoras, não há como não pensar nas startups. Para que elas tenham sucesso, seus empreendedores sabem que necessitam identificar problemas e oferecer soluções consideradas de valor para o cliente. Eles trabalham muito para que seus negócios se tornem competitivos.

Buscando orientar as empresas que atuam em ambientes altamente competitivos, foi criada a "Estratégia do Oceano Azul".

Seus autores, W. Chan Kim e Renee Mauborgne, consideram que as empresas que “matam” umas às outras em uma disputa feroz pelo mercado navegam em oceanos vermelhos. Eles propõem formas de as empresas criarem um novo mercado, onde navegam sozinhas em oceanos azuis.

Para que essa estratégia seja implantada, a empresa deve analisar os principais atributos adotados pelas empresas do setor e traçar a curva de valor do seu negócio. Deve divergir dos atributos apresentadas pelas demais empresas, concentrando-se em atributos valorizados pelos clientes e não atendidos completamente por elas.

A agregação de valor representa um fator determinante para o sucesso de um produto/serviço.

Isso exige da empresa um amplo conhecimento acerca dos clientes e usuários de seus produtos, para que sejam identificados atributos que estes desejam e pelos quais estão dispostos a pagar. As novas tecnologias representam expressivas fontes de agregação de valor a produtos e serviços.

5 Métodos usados para promover a inovação

A inovação é uma das principais formas de se diferenciar os produtos e serviços produzidos por uma empresa daqueles ofertados pela concorrência. Se a empresa não pode competir em preço, precisa de produtos inovadores que possam se destacar perante os demais.

Os empreendedores bem-sucedidos sabem que a inovação é fundamental para o crescimento e o sucesso de um negócio. Por isso, as empresas que necessitam de uma cultura inovadora devem encorajar seus colaboradores a pensar continuamente em novas ideias. Essas ideias podem envolver melhorias de produtos e serviços já ofertados ou novas criações.

As ideias que levam à criatividade e à inovação podem ser geradas individualmente ou a partir de sessões coletivas, nas quais são aplicadas ferramentas para promover a criatividade.

A prática da inovação possibilita expandir o fluxo de ideias inovadoras e cultivar o pensamento inovador, que potencializa a produção de ideias valiosas para a empresa. Existem alguns métodos e ferramentas que podem ser utilizados pelo empreendedor para promover a inovação em seu negócio. Os de maior destaque são apresentados a seguir.

5.1 O Design Thinking

O Design Thinking é um modo de pensar de forma sistêmica e pluralista que potencializa o encontro de alternativas inovadoras para enfrentar desafios. Trata-se de uma proposta que busca encontrar respostas para situações desafiadoras que surgem em um mundo cada vez mais complexo.

Com base em uma abordagem centrada no usuário e realizado por meio de equipe multidisciplinar, essa metodologia visa resolver problemas complexos e gerar soluções inovadoras. O Design Thinking faz uso de pesquisas do usuário e de ciclos de feedback e interação que possibilitam criar produtos e serviços alinhados ao perfil dos usuários.

Esse modo de pensar e encontrar soluções se baseia em três grandes valores:



Empatia

Colocar-se no lugar do outro, suspender os pressupostos e compreender o outro a partir do contexto em que ele vive, sendo capaz de compreender e acolher sua forma de agir e pensar.



Colaboração

Pensar conjuntamente, criar de forma conjunta com os demais integrantes de equipes multidisciplinares, sendo capaz de aumentar exponencialmente a capacidade de produzir resultados efetivos.



Experimentação

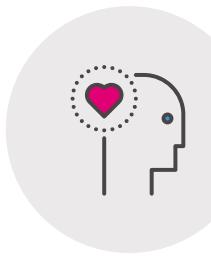
Deixar as teorias e conceitos e priorizar a elaboração de soluções práticas, usadas para testar a solução a partir do momento de sua concepção, a fim de evitar que problemas sejam enfrentados na fase de implementação.

A utilização do design para o desenvolvimento de soluções não é novo, esse modelo já é amplamente usado há muito tempo pelos profissionais que atuam em áreas como arquitetura, ciências e artes. Nova é a sua aplicação na área dos negócios.

A origem dessa nova aplicação do design está associada ao desenvolvimento de inovações com base no pensamento de um designer. Daí a denominação do conceito: Design Thinking. O pensamento elaborado segundo esse conceito possibilita criar soluções para desafios complexos e tem por princípio focar nas experiências dos usuários e criar um processo colaborativo e interativo. Falas e erros são considerados oportunidades de melhoria e devem ser vistos com naturalidade, pois são inerentes a qualquer processo criativo.

O foco do Design Thinking é o ser humano. Por isso a colaboração é tão importante, pois é das diferentes percepções sobre um mesmo fato e da multidisciplinaridade que se torna possível encontrar soluções inovadoras e eficientes.

O Design Thinking fundamenta-se em quatro princípios:



As decisões devem estar centradas no ser humano.



As questões devem ser sempre questionadas.



O pensamento deve ser exercitado.



Deve haver sempre a interação.



Introdução ao Design Thinking

Acesse o link a seguir e assista o vídeo sobre que é Design Thinking.

🔗 <https://vimeo.com/141908704>

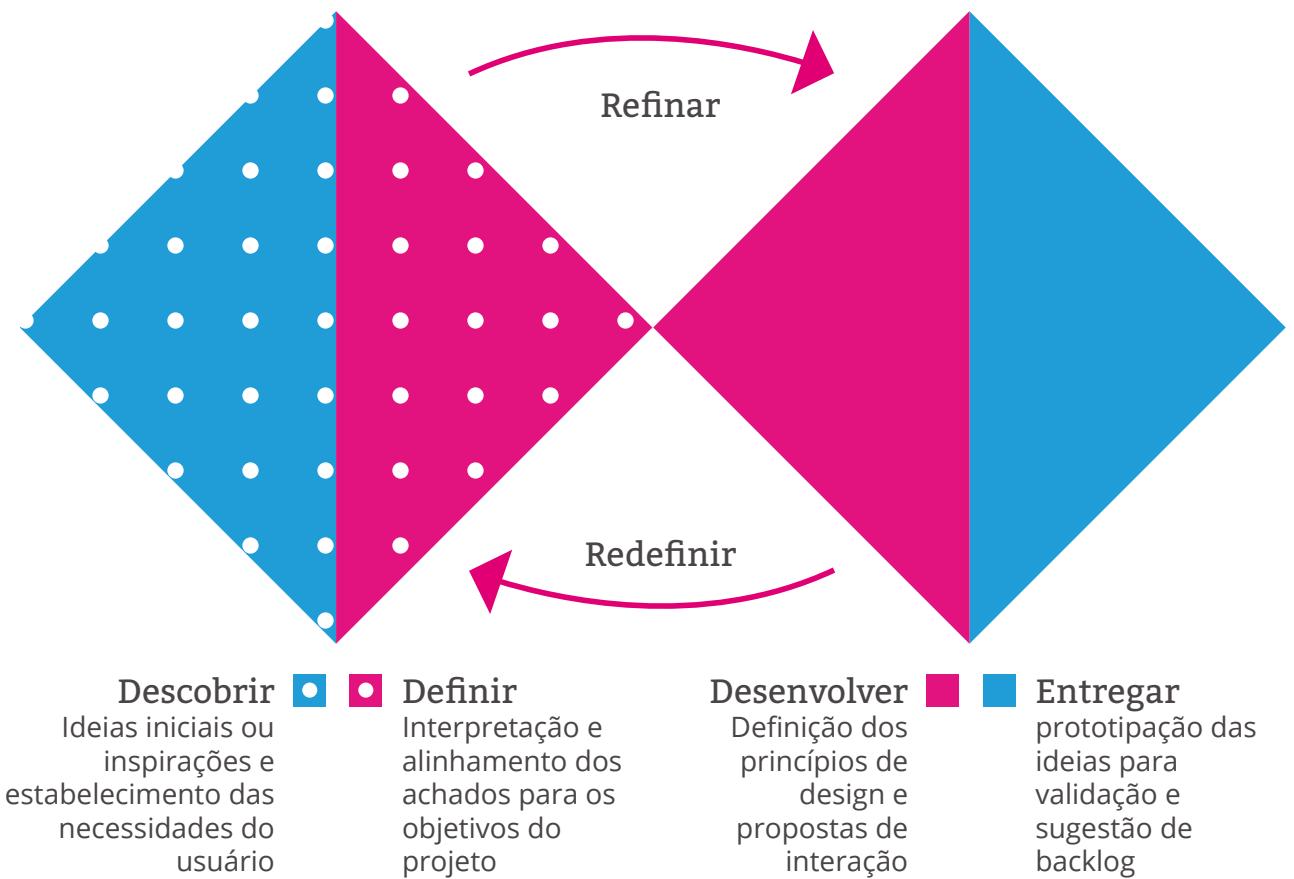


Na área dos negócios, o Design Thinking (DT) auxilia empreendedores que precisam entender o cliente e gerar soluções inovadoras e surpreendentes. Para isso, comprehende um conjunto de métodos e ferramentas voltados para acionar a criatividade e encontrar soluções não tradicionais.

O processo de Design Thinking

O processo de DT considera momentos alternados de divergência e convergência de pensamento, baseados no processo de inovação conhecido como "Double Diamond". Segundo esse modelo, as soluções somente são geradas depois de um amplo processo de contextualização e compreensão do contexto no qual o desafio emerge.

O diagrama do duplo diamante

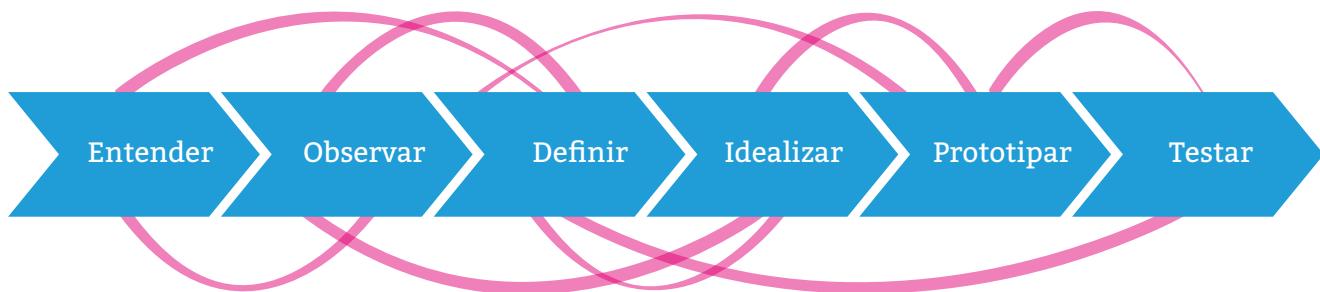


O processo de DT é realizado em diferentes etapas, as quais podem ser agrupadas em três estágios. São eles:

- Inspiração
- Idealização
- Implementação

Para cada uma dessas etapas há diferentes ferramentas que podem ser utilizadas. Algumas delas serão apresentadas neste capítulo.

O processo de Design Thinking



Cada ligação ilustrada entre as etapas significa as interações que ocorrem entre elas.

Etapas do Design Thinking

A seguir acompanhe o que deve ser feito em cada uma das seis etapas que integram o processo de DT.

Processo de Design Thinking

Entender

- Todo problema está inserido em um contexto único, que é definido pelas pessoas. Deve-se compreendê-lo sob diferentes perspectivas, colher informações e dados disponíveis sobre o desafio que se deseja transpor e compreender todos os pressupostos envolvidos. No Design Thinking, empatia envolve a compreensão de crenças, valores e necessidades de determinado público.
- Feito isso, deve-se desapegar deles e preparar a pesquisa de campo. Nesta etapa, é importante que o empreendedor estabeleça as primeiras regras sociais do grupo, a fim de facilitar o processo de colaboração.

Observar

- A observação é a etapa de sair a campo e observar, provar, conversar, colher informações das pessoas. O fator humano é o foco do DT, por isso é necessário observar e reunir diferentes percepções sobre as necessidades do usuário, como aspectos físicos, psicológicos, sociológicos e culturais.

Definir ponto de vista

- Trata-se de uma etapa crítica do projeto, uma vez que é um momento de convergência. É hora de o empreendedor processar o que aprendeu com o seu público e sistematizar as informações a ponto de ser possível expressar de forma simplificada a complexidade das informações.
- Ele deve analisar o que todas as informações recolhidas têm em comum; o que elas dizem sobre o seu público e sobre o que ele precisa. Essas informações possibilitarão a realização de conexões e a identificação de padrões capazes de gerar insights sobre o desafio que se está enfrentando.
- No DT, este processo é descrito como o estabelecimento de um ponto de vista (POV), ou seja, uma declaração que resume os conhecimentos do empreendedor sobre o seu público e que esclarece as necessidades dele. A solução eventualmente encontrada será uma forma de atender ao que foi identificado.

Idealizar

- Na fase de idealizar, o empreendedor deve expressar todas as ideias que o seu cérebro imagina, considerando que nada está fora dos limites. A questão não é separar as boas ideias das ruins, ou até mesmo de encontrar uma solução “perfeita”, mas sim chegar a tantas possibilidades quanto for possível.
- Uma das principais características desta etapa é que ela requer colaboração e participação de todos. O ponto subjacente aqui é que todo mundo é criativo, cada um à sua maneira. Por isso, o processo de brainstorming terá melhores resultados quanto maior for o número de mentes e perspectivas na busca de soluções alternativas para um mesmo problema.
- Embora a ideação seja uma etapa de divergência de pensamento, seu objetivo é conduzir o processo para o encontro de soluções tangíveis e direções estratégicas que possam conduzir a soluções interessantes para o desafio em pauta e que possam ser testadas.

Prototipar

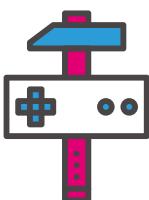
- A prototipagem também é uma fase de divergência. Nela são criados protótipos, ou seja, modelos que sirvam para testar como as pessoas interagem com o conceito da solução proposta.
- Um protótipo pode ser qualquer coisa que possa dar uma ideia da solução. Isso pode ser feito por meio de uma parede de post-its, de um storyboard, de um modelo físico, de um vídeo etc.
- Observar e ouvir o público é a chave para continuar aprimorando a solução.
- Em vez de explicar o protótipo, o empreendedor deve permitir que os usuários o experimentem por conta própria. Observar essa interação o ajudará a identificar informações importantes sobre quais aspectos do protótipo estão ou não estão funcionando. É importante incentivar o público a fazer perguntas e lhe dar feedback sobre a experiência. Se for conveniente, é possível também oferecer protótipos diferentes para que os usuários os compararem.
- Os protótipos ajudam na visualização e na interação com a ideia diante do potencial usuário. Ajudam também a esclarecer o problema ainda mais e oferecem novos insights ou novas soluções que não tinham sido imaginadas antes.

Testar

- Depois da etapa de prototipagem, que aprofunda a compreensão sobre como o usuário interage com a solução, é hora de testá-la. Testar a ideia ajuda a aprender mais sobre as soluções propostas e sobre o público correspondente.
- Mas se engana quem pensa que, neste estágio, o processo de desenvolvimento do produto foi finalizado. Na verdade, esse processo é contínuo e incremental.
- A solução deverá ser melhorada permanentemente por meio de um processo de coparticipação entre clientes, usuários, fornecedores, colaboradores internos etc.
- Dependendo dos resultados obtidos com o teste, poderá ser necessário voltar para qualquer uma das etapas anteriores: o empreendedor pode descobrir que não definiu o problema corretamente ou que não entendeu o seu público e precisa percorrer todo o caminho de volta à estaca zero. Ou pode apenas precisar aperfeiçoar o protótipo. Muito provavelmente, o teste irá ajudá-lo a desenvolver protótipos melhorados e mais avançados.

5.2 Lean Startup

Assim como o Design Thinking, o “Lean Startup” também é uma estratégia que visa criar negócios inovadores com base em uma abordagem centrada no usuário. Ambas as abordagens envolvem potenciais clientes, usuários e outras partes interessadas no processo de desenvolvimento de um produto ou serviço. Embora haja diferenças significativas em ambas as estratégias, há também várias semelhanças nos seus processos de desenvolvimento.



- Os princípios que regem a filosofia “Lean” (enxuta) foram desenvolvidos no Japão, pela Toyota, na década de 1970. A ideia que originou esses princípios foi a de fazer com que os processos de produção fossem enxutos, mais eficientes, reduzindo qualquer tipo de resíduos ou eliminando qualquer atividade ou despesa desnecessária.

Esta estratégia revolucionou os processos de produção na indústria automobilística. Mais recentemente, os princípios Lean tornaram-se também importantes para a gestão de empresas e, particularmente, para as que atuam no desenvolvimento de soluções que envolvam tecnologia de informação (TI).

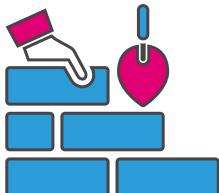
Eric Ries baseou-se no modelo japonês que procura eliminar toda forma de desperdício para criar o modelo Lean Startup (Ries, 2011), já que tais empresas costumam ser criadas com poucos recursos, o que faz com que qualquer falha no desenvolvimento do produto represente o seu fim.

O Lean Startup é um método de inovação que se fundamenta na ideia de que a inovação mais eficiente é aquela para a qual existe uma procura real por parte dos usuários. Ou, seja:

O maior desperdício é criar um produto ou serviço que ninguém precisa. Esse conceito é altamente relevante para qualquer estratégia ou método que visa a criação de inovações.

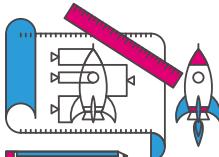
A metodologia Lean Startup sustenta-se em três principais etapas que integram o ciclo de desenvolvimento de um produto: **construir**, **medir** e **aprender**. Essas etapas se repetem sucessivamente, conforme o produto ou serviço necessite de adaptações.

Construir



Na etapa “**construir**”, a ideia é transformada em algo tangível, sendo aplicado o conceito de Produto Mínimo Viável (MVP), que representa uma primeira versão do produto, construída de forma rápida e com o menor custo possível, capaz de possibilitar que ele seja testado.

O MVP é elaborado a partir de técnicas e materiais simples, não se caracterizando como um protótipo. Seu objetivo é testar o produto já em sua fase inicial para iniciar o ciclo de desenvolvimento (construir, medir e aprender).



MVP - O conceito de Produto Mínimo Viável (MVP) faz referência ao primeiro protótipo de um produto lançado por uma empresa, contendo apenas as funcionalidades consideradas essenciais. Ele é usado para testar uma ideia que, caso pareça interessante para o público ao qual se destina, é melhorada gradativamente. O item “5.5 Prototipagem”, apresenta outras informações sobre MVP.



No link a seguir, encontra-se um artigo que trata sobre a definição da meta do MVP e como ele ajuda a economizar tempo e dinheiro.

🔗 <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/por-que-um-prototipo-nao-pode-ser-um-produto-mais-barato>

Medir



Na etapa “**medir**”, as funcionalidades do MVP são testadas junto ao público alvo. As hipóteses criadas durante a construção do MVP são comprovadas ou refutadas, conforme as informações obtidas por meio dos testes realizados, os quais possibilitam que muitas informações sejam colhidas e usadas para aprimorar o desenvolvimento do produto.

Aprender



Na etapa “**aprender**” são analisadas as informações a respeito do desempenho do produto na fase anterior. Como diferentes versões do produto podem ter sido testadas, as preferências do público são analisadas e os envolvidos no desenvolvimento partem para a próxima etapa (melhorar o MVP ou elaborar um protótipo) ou optam por “pivotar”, ou seja, mudar a proposta de valor do produto na tentativa de conseguir maior aceitação do público alvo.

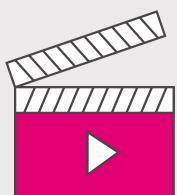
Pivotar- expressão criada em analogia ao movimento do pivô em um jogo de basquete, que costuma parar e girar em outra direção. No Lean Startup o termo é usado para quando os resultados obtidos na etapa “medir” não forem positivos, fazendo com que o produto precise ser reformulado ou que seja adotada nova direção, alterando seus atributos para ofertar outra proposta de valor, ou fracassar.



Um artigo da revista Exame traz exemplos de startups que pivotaram. Conheça clicando no link a seguir.

☞ <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/9-startups-que-mudaram-de-rumo-para-ter-sucesso/lista>

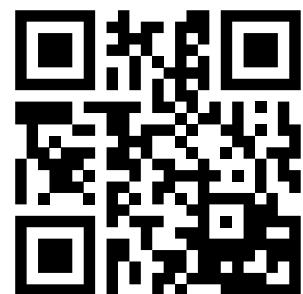
Outro princípio do Lean Startup é o **desenvolvimento contínuo**, que costuma ser utilizado na indústria de software, onde há constante aprimoramento dos produtos por meio de permanentes atualizações e desenvolvimento de novas versões. No entanto, independentemente da natureza do produto – produtos manufaturados, serviços ou serviços tecnológicos, a aplicação desse princípio é recomendada sempre que possível.



Lean Startup: resumo do livro “Startup Enxuta”

Acesse o link a seguir e assista o vídeo que apresenta um resumo do livro “Lean Startup: Startup Enxuta”, de Eric Ries.

☞ <https://www.youtube.com/watch?v=MTSDGxt-ZCo>





Acesse o link a seguir e leia o artigo disponibilizado pela incubadora da COPPE/UFRJ.

🔗 <http://www.incubadora.coppe.ufrj.br/por-que-o-lean-startup-e-tao-importante-para-todas-as-empresas-e-como-aplica-lo-ao-seu-negocio/>

Quando comparado ao Design Thinking, o Lean Startup difere-se com relação à forma circular como suas etapas acontecem – ao passo que no Design Thinking, as etapas acontecem linearmente. Isso pode sugerir que o processo de inovação por meio do DT deva ser executado em etapas subsequentes, enquanto a forma circular do Lean Startup considera um processo de inovação contínuo e mais flexível.

O processo de DT começa com a fase de “entender”, enquanto o ciclo de aprendizagem enxuta que caracteriza o Lean Startup não define o início ou fim do processo, que pode ser iniciado em qualquer etapa e executado de forma contínua e repetidamente.

Muitas das ferramentas e dos métodos apresentados a seguir podem ser utilizados em algumas das etapas do Design Thinking ou do Lean Startup.

5.3 Visual Thinking

Ao estruturar as ideias no papel, as pessoas dão o primeiro passo para tornar real um novo projeto. As ferramentas do Visual Thinking (pensamento visual) permitem organizar essas ideias e colocá-las em prática.

Assim, para colocar em prática o pensamento visual, deve-se ter em mãos um papel e uma caneta. O ambiente criado para a criatividade também é importante. É importante sentir as sensações relacionadas ao processo criativo que se deseja criar, isso ajuda a criatividade a aflorar.

O pensamento visual é uma forma de inserir alternativas no papel e encontrar soluções para um problema. Este método é usado para estruturar, desenvolver e comunicar ideias por meio do pensamento visual.

O Visual Thinking deve partir de um objetivo claro: o que se deseja alcançar. Dois elementos devem fazer parte desse processo, portanto – o acaso e o erro.

O processo envolve ideias e ações que inicialmente podem parecer equivocadas, no entanto, para se chegar a algo novo é necessário transpor ideias e ações consideradas fora do padrão.

O pensamento visual trabalha com a ideia de que por meio dessa técnica é possível que o cérebro encontre uma nova forma de categorizar as informações e encontrar um significado que possa ser expresso de forma sucinta e rápida.

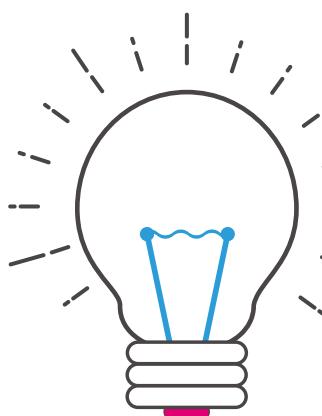


Segundo Dave Gray, o “pensamento visual é uma forma de organizar seus pensamentos e melhorar a sua capacidade de pensar e se comunicar. É uma forma de expandir o seu repertório e a capacidade de ir além do mundo da escrita, e entrar no mundo não-linear de complexas relações espaciais, redes, mapas e diagramas.”

Para conhecer um pouco mais sobre Dave Gray, basta acessar o link a seguir.

🔗 <http://xplaner.com/bio/>

Onde usar o pensamento visual



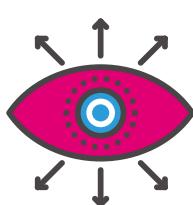
Ao possibilitar que uma ideia seja comunicada de forma simples e objetiva, o pensamento visual serve para clarear ou resolver um problema. Por isso, ele é usado para estruturar um projeto, permitindo comunicar uma ideia e detalhá-la.

Essa técnica pode ser utilizada para inúmeros fins, desde o planejamento de uma viagem até um novo negócio.

Há muitos estudiosos nessa área, e Dave Gray é um deles. Além de trabalhar com pensamento visual, Gray também tem um livro publicado na área de games. David Sibbet, por sua vez, trabalha o conceito de “Visual Meetings”, que explora como transformar as reuniões e torná-las mais visuais. Já Dan Roam escreveu um livro em que mostra como uma ideia pode ser transmitida até por meio de um guardanapo.

Etapas do pensamento visual

O pensamento visual compreende quatro etapas que acontecem segundo o pensamento divergente e convergente do Diamante Duplo, apresentada anteriormente.



Olhar

- Nesta etapa a ideia é abrir o pensamento. Para isso, deve-se levantar todas as informações possíveis sobre o assunto sobre o qual se está trabalhando e apresentá-las visualmente. O uso de post-its, por exemplo, permite que informações colhidas de relatórios, pesquisas etc., sejam dispostas em uma parede, de forma objetiva e visual.



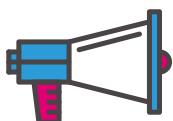
Ver

Esta etapa visa fechar o que foi aberto na etapa anterior. Deve-se observar todas as palavras inseridas nos post-its e começar a categorizá-las, reunindo as que estejam relacionadas a uma ideia ou ação em comum. Por exemplo, se você deseja iniciar um projeto, poderá categorizar ações ligadas às etapas de planejamento, desenvolvimento e conclusão. A categorização das informações formará “nuvens”, que abrem novas possibilidades de se pensar de forma visual.



Imaginar

Nesta etapa, deve-se olhar para o que foi categorizado anteriormente e imaginar o que isso significa, o que pode ser feito a partir desses conjuntos de informações. Mas esse exercício não deve se restringir às categorias formadas, talvez outras categorias que não tenham sido criadas acabem sendo formadas. Esta é a etapa em que a criatividade aflora, sendo possível imaginar novas formas, novas combinações, novos atributos. É aqui que os insights acontecem.



Comunicar

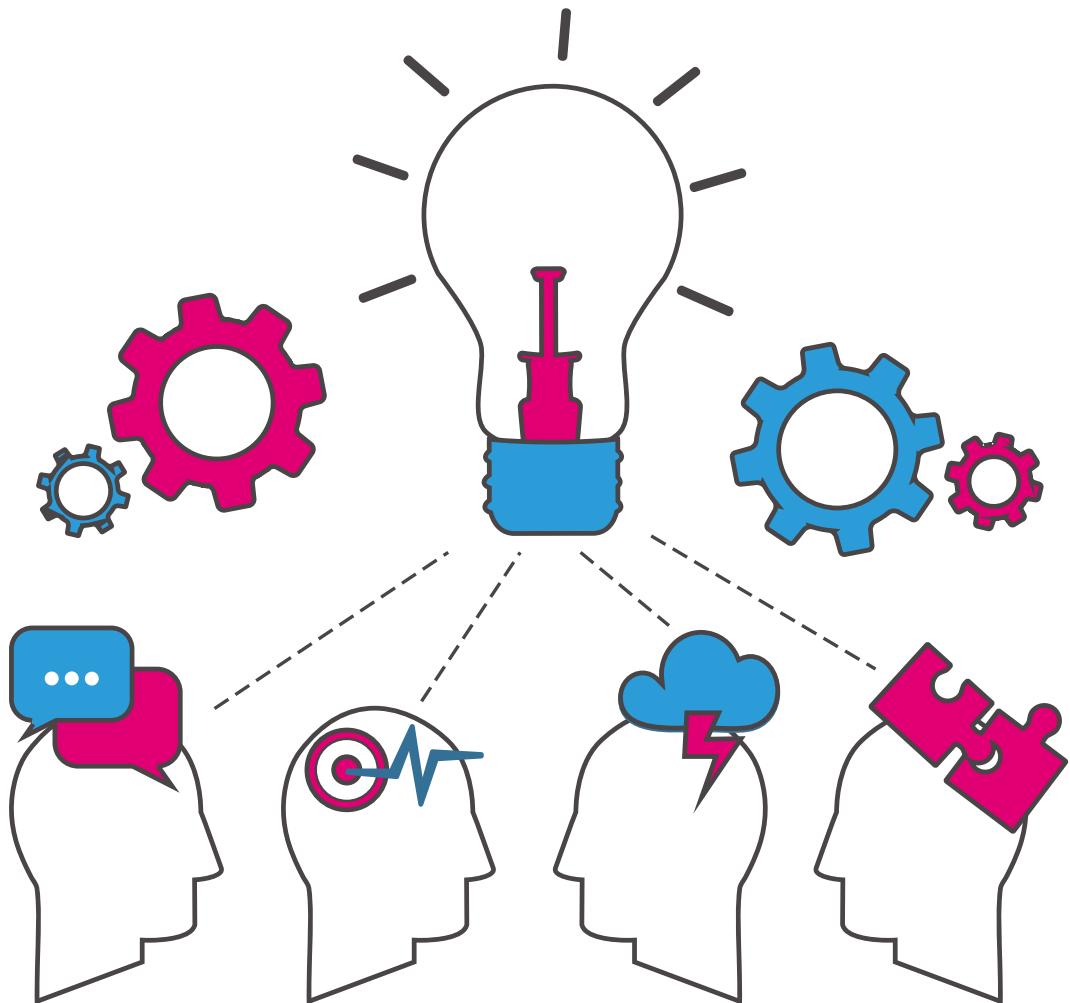
Nesta etapa é hora de comunicar as ideias formadas, ou seja, divulgar os resultados do processo. É possível utilizar-se de instrumentos visuais para comunicar as ideias.

A primeira reação das pessoas diante de um problema é tentar comunicar a solução, pulando as etapas anteriores. Isso interrompe o fluxo criativo, e as soluções criadas costumam derivar de um processo linear, convencional, em que as ideias acompanham um padrão. Por isso, diante de situações em que se deseja encontrar alternativas, deve-se utilizar ferramentas que permitam pensar como um designer e obter soluções inovadoras e criativas.

A linguagem visual é uma das formas utilizadas para transmitir uma ideia por meio de uma imagem. Ela pode ser expressa por meio de traços simples, como os desenhos de uma criança. Canetas de diferentes cores e espessuras de linha podem ser utilizadas.

5.4 Brainstorming

Brainstorming é uma ótima ferramenta para se ter ideias que fujam à forma padrão das soluções imaginadas para um problema. Por meio dessa técnica, é possível alavancar o pensamento coletivo de grupo a partir do envolvimento de todos, o que torna viável ouvir e construir ideias sobre outras ideias. A realização de um brainstorm cria uma condição na qual a parte do cérebro geradora de ideias é acionada, ao mesmo tempo em que desliga a parte de avaliação.



Esta ferramenta pode ser utilizada em todo processo de design, em qualquer situação na qual seja interessante criar ideias, como, por exemplo, para saber onde e como buscar informações do público que se deseja atingir com o projeto, ou mesmo para gerar ideias de soluções.

Para acontecer, o brainstorming precisa ser intencional, devendo ser reservado um período de tempo no qual a equipe envolvida deve estar mobilizada para o objetivo de gerar tantas ideias quanto possível, sem que o julgamento dessas ideias entre em discussão.

Em um curto período de tempo, que pode durar de 15 a 30 minutos, deve-se mobilizar toda a energia do grupo para a criação de ideias, deixando claro que todos estarão em um processo de brainstorming. Perguntas do tipo “Como nós podemos [...]” são ótimas formas de se conduzir um brainstorm.

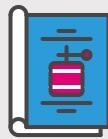
É possível, por exemplo, iniciar a condução do processo escrevendo a seguinte pergunta:

Como podemos dar a cada cliente uma experiência de diversão?

As ideias podem ser registradas em post-its, folhas ou tarjetas. Há muitas formas de registrar e selecionar ideias em uma sessão de brainstorming:



Post-it de votação - cada membro da equipe recebe três post-its, registra as ideias e as cola num painel ou parede.



Cada membro do grupo escreve quantas ideias desejar - lê em voz alta as ideias e as cola num painel ou parede.



Escrita no quadro - os participantes verbalizam as ideias, o redator as captura e escreve no quadro, de forma legível. É muito importante que ele capture todas as ideias, independentemente dos sentimentos que tenha sobre elas.

É interessante deixar registradas as regras de brainstorming a seguir listadas e acompanhar para que elas sejam cumpridas, potencializando a produção criativa.

- Deve-se apresentar uma ideia de cada vez.
- A quantidade de ideias é importante.
- Ideias devem ser expressas de forma sucinta.
- Deve-se construir sobre as ideias dos outros.
- Deve-se incentivar ideias radicais.
- As ideias podem ser expressas de forma visual.
- Deve-se permanecer no tema.
- O julgamento deve ser adiado – sem bloqueios.

Como selecionar as ideias

O momento de selecionar as ideias não deve acontecer após o brainstorming, mas sim quando as soluções forem posteriormente testadas. Por isso, no processo de seleção, é importante evitar adotar apenas as ideias que pareçam mais adequadas e seguras, pois num primeiro momento toda grande ideia parece inadequada e inviável.

Há muitas formas de selecionar ideias. Uma delas é optar por aquelas ideias que inspirem o grupo a construir protótipos em diferentes formatos: físico, digital e de experiência. Outra forma é solicitar que o grupo eleja uma ou duas ideias para cada uma das diferentes categorias criadas, como: a ideia mais **racional**, a ideia mais **ousada**, a ideia que mais **agradará o público alvo**, a ideia mais **louca** etc.

Você também deverá selecionar as ideias que mais envolveram as pessoas do grupo, seja porque a julgaram como a mais criativa ou divertida e estranha. Mesmo apresentando fatores que parecem inviáveis, as ideias podem conter aspectos úteis e significativos para a solução que está sendo desenvolvida.

As melhores ideias podem ser avaliadas por meio de protótipos nos quais a interação com o público permite feedbacks importantes.

5.5 Prototipagem

Todo empreendedor quando tem uma ideia que considera genial deseja transformá-la em algo palpável e que possa ser vendido. Mas antes de transformar uma ideia em um produto disponível para a venda, é necessário testá-la. E é para isso que são elaborados os protótipos.

Protótipos são modelos que podem ser construídos em escala menor e com materiais diferentes do idealizado, servindo apenas para testar quais componentes da ideia funcionam e quais precisam ser retirados, modificados ou substituídos, por exemplo.

Quando se fala em protótipos, é comum falar também de MVP, sigla em inglês já abordada neste e-book e que representa Produto Mínimo Viável. O MVP é uma espécie de “rascunho” do modelo final, contendo apenas as funções essenciais do produto com o objetivo de testar o conceito de forma rápida e barata. Trata-se de um protótipo bastante simples que será melhorado gradativamente, até que se chegue ao protótipo final.



Protótipo: Design Thinking – Ferramentas e Técnicas

Acesse o link a seguir e assista o vídeo sobre Protótipo – conforme o livro “Design Thinking”.

 <https://vimeo.com/143059304>



De acordo com cada problema identificado, uma solução é proposta, por isso há diferentes tipos de protótipos. Na construção de softwares são elaboradas versões beta, na construção civil são elaboradas maquetes, na elaboração de produtos são criados modelos. Todos eles servem para diversos fins, como conhecer a percepção do público sobre determinado produto ou serviço, testar diferentes funcionalidades e tomar decisões. E, o mais importante: geram aprendizados para o enriquecimento de outras ideias.

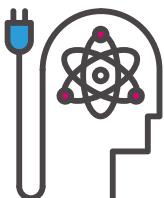
Protótipo de empatia



- É comum usar protótipos para avaliar soluções, mas eles também podem ser utilizados para obter informações sobre como o público interage com eles.
- Em algumas ocasiões, é interessante desenvolver protótipos para criar situações especificamente concebidas para conquistar a empatia do público alvo.

Essa ação é chamada de “empatia ativa”, porque o observador não fica de fora analisando como o público interage com a ideia. Na verdade, são criadas condições para que o observador interaja com o público e obtenha informações. Da mesma forma que o protótipo de uma solução ajuda a ter uma maior compreensão sobre um conceito, um protótipo de empatia possibilita obter maior entendimento sobre como pensam e agem determinadas pessoas diante de determinadas situações.

Protótipo de teste



- A prototipagem para teste é realizada por meio de artefatos construídos para simular uma ideia ou conceito de produto. Possibilita que as pessoas interajam com esses artefatos e que a partir dessa interação sejam identificados diferentes aspectos da solução proposta.

Na criação de protótipos de teste, é possível examinar as ações do público e colher outras necessidades que gostariam que fossem atendidas. Por meio de modelos construídos com baixa resolução e simulação de cenários, é possível aprender muito sobre uma solução.

Observar como as pessoas interagem e o que elas dizem sobre o que está sendo testado permite que os desenvolvedores percebam como a ideia é recebida e não se comprometam precocemente com o desenvolvimento de uma solução que poderá não agradar.

Por isso, o objetivo não é simplesmente criar um modelo que simule como será o produto, mas criar condições para que os usuários possam interagir e reagir para ajudar a melhorar a solução.

Para que a pesquisa de um protótipo seja exitosa, deve-se imaginar o contexto ideal para sua apresentação. Se necessário, é possível criar um cenário propício para obter feedbacks significativos. Nem sempre é interessante mostrar o protótipo para as pessoas e solicitar a elas um feedback real.

A resposta ao protótipo será muito mais fiel quando ele é apresentado num contexto similar ao vivenciado na vida real.

Por exemplo, no caso de estar sendo desenvolvida uma plataforma de jogos educativos, seria mais interessante fazer uma versão beta, que possa ser experimentada por estudantes do que mostrar um storyboard do jogo para jovens que passam na rua.

Algumas dicas para criação de protótipos para teste:



- Mesmo sem saber exatamente o que se vai criar, deve-se começar a construir.
- O ato de trabalhar com diferentes materiais, como papel, fita crepe, palitos, cola, tintas, canetas e pincéis atômicos coloridos, é uma forma de exercitar a criatividade para imaginar soluções.



- Entretanto, não se deve gastar tempo demais na construção de um único protótipo. É melhor construí-los em maior quantidade, a fim de evitar se envolver emocionalmente com eles, o que pode impedir que outras ideias melhores surjam.



- O protótipo precisa ser construído com o usuário em mente. Deve-se pensar no que se deseja testar com o usuário, que tipo de comportamento se espera que ele tenha, no que o protótipo pode surpreender etc. As respostas para perguntas como essas ajudam a obter feedbacks significativos durante a fase de teste. Um protótipo deve sempre possibilitar que algumas perguntas em particular sejam respondidas.

Protótipo para decisão

Muitas vezes, durante o processo de desenvolvimento de um projeto, há períodos de indecisão sobre quais opções escolher. Nessas situações, um protótipo ajuda a decidir qual direção tomar, de acordo com o feedback obtido junto ao público que se propõe a atender.

Da mesma forma, os protótipos podem ajudar a decidir, a partir de diferentes protótipos, aquele que parece a solução mais aceita pelo público para atender a um problema. Eles também permitem isolar partes da solução, testar cada uma delas e decidir quais irão integrar o protótipo como um todo.



Leia o artigo “5 dúvidas de como fazer um protótipo para seu negócio” acessando o link a seguir.

🔗 <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-duvidas-sobre-como-fazer-um-prototipo-para-seu-negocio>

5.6 Storytelling ou Narrativa

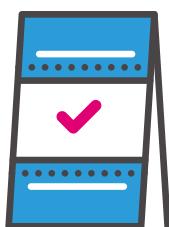
Design Thinking é uma metodologia de resolução de problemas que se concentra em fazer perguntas e ouvir, com empatia, as necessidades de indivíduos e grupos. Contar histórias é uma “atividade humana essencial” para partilhar experiências que exprimam valores e identificar possíveis soluções para um problema por meio de narrativas verbais e visuais de situações vividas.

Contar histórias ajuda a explicar as relações que as pessoas fazem entre situações e ambientes. Isso possibilita compreender como pensam e agem os seres humanos em situações reais do dia a dia. A escuta e a empatia, portanto, são componentes essenciais ao processo de desenvolvimento de soluções.

Histórias geram perguntas e perguntas ampliam a profundidade de histórias, levando pensamentos e ideias inovadoras. É por isso que contar histórias se torna uma ferramenta importante de feedback, que é a base do processo interativo de prototipagem, e que possibilita validar uma solução. Histórias e protótipos estão interligados, servindo para explicar e redimensionar experiências por meio de múltiplas interpretações possíveis, que permitem aos pesquisadores testar novas soluções antes de entregá-las ao cliente ou lançá-las no mercado.

É importante imaginar como contar a história a partir do ponto de vista de alguém que não conhece nada sobre o problema que se pretende resolver.

A história pode ser contada a partir de uma sentença que tenha o seguinte formato:



- Define o público (quem).
- Descreve o problema (problema).
- O que está sendo feito (ação).
- Quem são os envolvidos (pessoas).
- Descreve o projeto (projeto).
- Sua visão particular (segredo).
- Próximos passos (por que).



Na prática

Os estudantes do ensino médio têm dificuldade para aprender a partir dos métodos tradicionais de ensino, por isso estamos conversando com eles a fim de identificar atividades que sirvam de estímulo à criação de jogos educativos que facilitem a aprendizagem.

As histórias também podem ser contadas de outras formas, como por meio de: **narrativa digital, narrativa visual, storyboards, geração de cenários, vídeos, esquetes ou peças de teatro, animação, conversa e imagem, texto, imagem** etc. As tendências e os padrões das informações colhidas permitem identificar as necessidades humanas que caracterizam oportunidades e possibilitam criar soluções alinhadas à realidade.

Contar histórias é uma excelente forma de comunicar, pois elas estão fortemente ligadas à psique humana. Todas as pessoas já contaram e ouviram histórias na vida, por isso as histórias têm a capacidade de conectar as pessoas em torno de ideias e sentimentos. Uma história bem contada, portanto, é uma maneira de compartilhar informações e suscitar as emoções subjacentes. A seguir, serão apresentados alguns fatores que devem estar presentes em uma história para que ela seja bem recebida.

A concepção da história



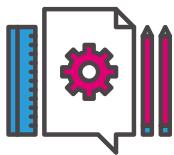
- **A ideia** – é importante ter clareza do que se pretende transmitir, tanto descritiva quanto emocionalmente. O contador deve ser capaz de descrever de forma sintética a história vivenciada por um ou mais personagens, articulando em poucas palavras a mensagem e as emoções que deseja transmitir.



- **O personagem** – os personagens são veículos por meio dos quais é possível expressar as necessidades humanas mais profundas e gerar empatia e interesse do público a ser atingido. Para tanto, deve-se criar personagens fictícios (arquétipos) que apresentem comportamentos e necessidades dos usuários e reúnam características significativas de um determinado grupo, concentrando nele a história criada.



- **Autenticidade** – contar histórias que apresentem fatos reais da vida dos personagens confere autenticidade à narrativa, envolvendo ainda mais o público.



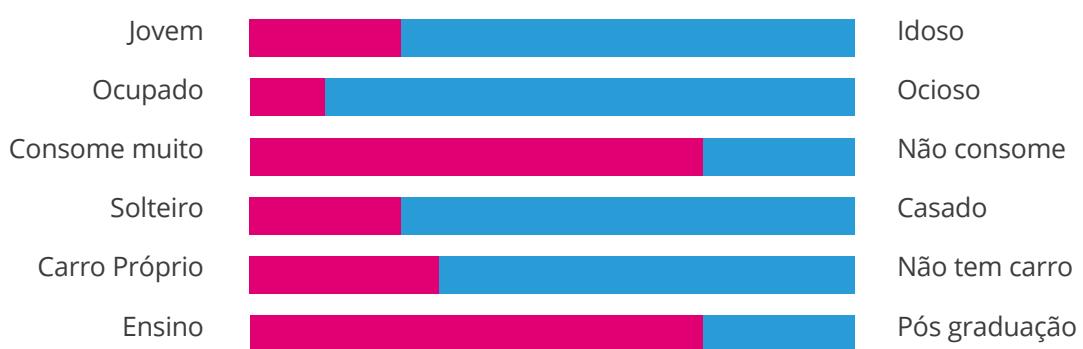
- **Componentes da história** – deve-se organizar a narrativa para que ela tenha três componentes: uma **ação**, um **desafio** e uma **transformação**.
 - **A ação** - O que o personagem está tentando fazer? Quais ações o personagem está tomando para alcançar seu objetivo?
 - **O desafio:** O que ele precisa transpor em seu caminho? Que dificuldades e dúvidas ele enfrenta na tentativa de alcançar seu objetivo?
 - **A transformação:** Qual é o grande insight que o personagem teve? Como a ação que pretende ser adotada pelo personagem poderá fazê-lo superar o desafio e alcançar o seu objetivo?
- **Detalhes** – caprichar nos detalhes confere emoção à narrativa. Inserir detalhes sobre o personagem e a situação que ele enfrenta suscita as emoções mais profundas das pessoas.

5.7 Personas

Todo mundo tem uma experiência de vida que o faz agir e pensar diferente dos outros. E saber como age e como pensa o público que um produto ou serviço deseja atingir é muito importante, pois evita que sejam construídas premissas equivocadas sobre o público desejado.

Personas são arquétipos, ou seja, personagens fictícios criados a partir da observação do comportamento dos perfis extremos das pessoas que integram o público alvo. Segue um exemplo de público:

Perfil do profissional do futuro



Essa técnica consiste na criação de personas que apresentem as características do grupo de interesse por determinado produto ou serviço. Antes de criar a persona é necessário pesquisar o perfil do público alvo. Para defini-lo, deve-se responder a questões como:

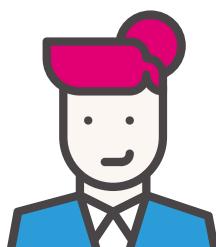


- Quem tem interesse no produto ou serviço que está sendo desenvolvido?
- Quais os gostos desse público?
- Como esse público se expressa?
- Uma pessoa que represente esse público teria quais características?
- Qual a sua idade, gênero, hábitos, aparência física, história de vida, desejos?

A partir das informações obtidas, são criados personagens que ganham identidade, sendo descritos com nome, características físicas, idade, gênero, classe social, educação, anseios, necessidades, limitações e até mesmo perfil de comportamento.

A criação da persona deve ser feita a partir de dados de pesquisa, sem os quais o personagem não terá o poder de representatividade de um grupo abrangente de pessoas.

Outra forma de criar personas é solicitando ao grupo de pessoas envolvidas com o desenvolvimento da solução que se dividam em pares e preencham as características da persona. Esse exercício pode ser feito em folhas de papel A4, porém deve constar informações como as apresentadas a seguir.



Nome

Regina Maranhão

Características psicográficas

Autônoma, seu passatempo é reunir-se com amigos e participar de atividades culturais.

É sensível a tudo o que seja natural, orgânico e que preserve a natureza.

É prática e tem preferência por produtos e serviços que resolvam um problema.

Se relaciona com muitas pessoas do trabalho e fora dele e costuma compartilhar com elas suas atividades.

Sofre influência de amigos vegetarianos e veganos e, por causa deles, passou a valorizar essa forma de se alimentar.

Acompanha as notícias e tendências por meio de aplicativos instalados em seus dispositivos móveis.

Características demográficas

- Sexo: feminino
- Faixa etária: 35 anos
- Rendimentos: R\$ 8.000,00
- Estado civil: solteira
- Educação: superior completo
- Tamanho da família: mora sozinha
- Ocupação: Gerente de Projetos
- Hobbies: Corrida e ciclismo.

Crenças

Acredita em um mundo melhor que passa pelo menor consumo, pela preservação dos recursos naturais e outro modelo de homem, mais espiritualizado.

Motivações

O que importa é viver a vida plenamente.

Emociona-se com atitudes de cuidado e atenção às pessoas e à natureza.

Seu desafio profissional é trabalhar de casa.

Seus principais desafios são se engajar em trabalhos voluntários voltados a ajudar pessoas carentes e ações ambientais.

Necessidades

Como passa muito tempo fora de casa, gostaria de um equipamento que pudesse passar suas roupas após elas terem sido lavadas na máquina de lavar.

Serviço de faxina nos finais de semana, quando poderia acompanhar o serviço.

Rotina diária

- Acorda às 6h30min e se arruma para o trabalho.
- Toma café na rua.
- Vai para o trabalho com o seu carro próprio.
- Almoça com os colegas em restaurantes próximos ao local de trabalho.
- Ao final da tarde, após o trabalho, veste roupas confortáveis e vai correr em um parque da cidade. Duas vezes por semana pedala em vez de correr.
- Retorna para casa, se arruma e vai ao cinema com amigos.
- Após o cinema, vai para casa e prepara algum alimento saudável para comer, como sopas de verduras, sanduíches naturais, salada de frutas com granola e iogurte etc.
- Enquanto janta, acompanha as notícias do dia em seu tablet.
- Antes de dormir, lê algum livro sobre filosofia, design ou psicologia.
- Aos finais de semana, costuma se reunir com amigos para ir ao teatro, cozinhar, participar de eventos culturais, pedalar e frequentar bares e restaurantes.

Se possível, convidar outras pessoas com interesse no projeto ou que conheçam os seus objetivos para participar da atividade, auxiliando os grupos na criação das personas e sugerindo alterações em suas descrições, conforme necessário.

Após o preenchimento do template, cada dupla deve apresentar o personagem criado. Depois de todos terem apresentado, outros diferentes grupos devem ser formados e novos templates preenchidos e apresentados. Ao final da segunda rodada, muitas personas terão sido criadas e diferentes perfis de clientes ou usuários terão sido descritos.

Criar pelo menos uma persona para cada segmento de clientes.

A criação de personas pode ser utilizada em várias fases do processo de desenvolvimento de um produto ou serviço. Na fase de **ideação**, as personas são usadas para criar empatia com os usuários e direcionar o processo de criação para soluções alinhadas às suas características e necessidades. Nessa etapa deve ser imaginado como a persona pensa, sente e age. Isso permitirá criar empatia com o público alvo, ou seja, se imaginar no lugar dele, ter insights e identificar oportunidades que possam se traduzir em ideias de negócio.

Na fase de **validação** das ideias, as personas são usadas conjuntamente com outras técnicas, como storytelling, por exemplo, para comprovar que a solução proposta é aceita pelo público almejado. Além disso, em todas as fases do processo de criação da solução a persona orienta as ações e as tomadas de decisão, podendo subsidiar inclusive a pivotagem, ou seja, o retorno à fase de concepção, para que a ideia sofra ajustes ou seja abortada.



Livro Design Thinking: Personas

Acesse o link a seguir e assista o vídeo Personas, baseado no livro "Design Thinking".

🔗 <https://vimeo.com/146305656>



5.8 Mapa de Empatia

Muitas vezes, ao entrevistar clientes, estes não revelam a realidade do que pensam ou fazem. Por isso, o Mapa de Empatia é uma ferramenta desenvolvida para permitir que o empreendedor “entre na pele” de seu potencial cliente ou usuário para compreendê-lo profundamente.



- O Mapa de Empatia é uma ferramenta desenvolvida segundo os princípios do pensamento visual. Ela é uma forma simples e fácil de conhecer os clientes, podendo ser utilizada para complementar a ferramenta de personas e auxiliar na definição do público alvo do modelo de negócio.

Essa ferramenta ajuda a criar empatia com os usuários e clientes, facilitando que o empreendedor conheça o ambiente no qual vivem, suas aspirações, suas preocupações e as suas rotinas diárias.

A elaboração de um Mapa de Empatia, portanto, ajuda o empreendedor a perceber o que ele não sabe sobre o cliente ou usuário de seu produto ou serviço. Na linguagem do Lean Startup, se diz que o mapa permite identificar algumas hipóteses-chave relacionadas ao público que o negócio pretende atender.

A ferramenta também serve para fornecer informações demográficas mais detalhadas sobre o público, possibilitando a criação de um perfil de cliente que proporcione ao empreendedor criar propostas de valor, canais de contato e estratégias de relacionamento com o cliente.



Conheça a configuração de um Mapa de Empatia acessando o link a seguir.

🔗 <http://canvabrasil.blogspot.com.br/2012/04/mapa-da-empatia.html>

Como usar o Mapa de Empatia?

O Mapa de Empatia é construído a partir da definição do perfil do cliente/usuário em seis blocos de questões, nos quais deverão ser respondidas as seguintes perguntas:



O que ele vê?

Descrever o que o cliente vê em seu ambiente.

- Qual é o ambiente em que ele vive?
- Quem são as principais pessoas com quem ele convive?
- A que tipo de ofertas ele está exposto?
- Quais os problemas que ele enfrenta?



O que ele escuta?

Descrever o que o cliente escuta em seu ambiente.

- O que os amigos e familiares dizem a ele?
- O que ele escuta em seu ambiente profissional?
- Quem são os seus principais influenciadores?
- Como ele é influenciado? Através de que meios?



O que ele pensa e sente?

Delinear o que está na mente do cliente.

- O que realmente importa para ele (mas ele talvez não diga)?
- O que o move? O que o emociona?
- Quais são os seus sonhos e aspirações?
- Quais são as suas preocupações?



• O que ele fala e faz?

- Imaginar o que o cliente falaria ou faria em público.
- Como ele se comporta em público? O que faz?
- O que ele fala é importante para ele?
- Quais são as diferenças entre o que ele diz e o que pensa?
- Ele influencia alguém?



• O que o frustra (fraquezas)?

- Pensar nas fraquezas vivenciadas pelo cliente.
- O que realmente o preocupa/o frustra?
- Que obstáculos ele encontra na tentativa de alcançar seus objetivos?
- Quais os riscos que ele precisa assumir?
- O que ele mais teme?



• O que o motiva (ganhos)?

- Pensar sobre as principais aspirações e motivações do cliente.
- O que ele mais deseja?
- O que ele precisa para alcançar o que deseja?
- Como ele mensura o sucesso?
- Como ele tenta alcançar o sucesso?

É preciso cuidado. Todas as respostas que forem incluídas no Mapa de Empatia são somente hipóteses. É preciso validá-las para que elas possam ser consideradas verdadeiras e ajudem a criar produtos e serviços alinhados com o público. Por isso, só depois de ter ido a campo e comprovado quais hipóteses são verdadeiras e quais são falsas, o empreendedor deve seguir adiante.

Além disso, respostas genéricas que não agregam valor à ideia de negócio devem ser desconsideradas. É preciso levar em consideração apenas as informações comprovadas por meio das diferentes ferramentas apresentadas, como observação, storytelling, prototipagem etc.

Para preencher o Mapa de Empatia, você poderá utilizar post-its para inserir as informações correspondentes a cada bloco de questões.



É possível criar um Mapa de Empatia na página do Canvabrazil, utilizando a ferramenta online colaborativa que eles disponibilizam. É super fácil. Acesse o link a seguir e confira.

🔗 https://docs.google.com/drawings/d/1-B2U0YahIjbYfNEuqjHI6z8-4XH_ySI-Ee-CkxIhknxA/edit

5.9 Resumo do capítulo

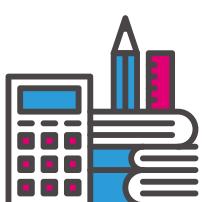
Neste capítulo foram apresentados métodos e ferramentas utilizados para promover a inovação. Inicialmente, foi apresentado o **Design Thinking (DT)**, um método de inovação criado para incentivar o pensamento sistêmico e pluralista que potencializa encontrar alternativas inovadoras para enfrentar desafios. Com base em uma abordagem centrada no usuário e realizada por meio de uma equipe multidisciplinar, essa metodologia visa resolver problemas complexos e gerar soluções inovadoras.

O DT faz uso de pesquisas com o usuário, ciclos de feedback e interação que possibilitam criar produtos e serviços alinhados ao perfil do público alvo.

O processo acontece em diferentes etapas, como: **entender, observar, definir, idealizar, prototipar e testar.**

Para cada uma das etapas há diferentes ferramentas que podem ser utilizadas, algumas apresentadas ao longo do capítulo.

O “Lean Startup” é outro método que se fundamenta na ideia de que a inovação mais eficiente é aquela para a qual existe uma procura real por parte dos usuários. A metodologia Lean Startup sustenta-se em três principais etapas, que integram o ciclo de desenvolvimento de um produto:



- Construir
- Medir
- Aprender

Essas etapas repetem-se sucessivamente, conforme o produto ou serviço necessite de adaptações.

Os métodos de inovação propostos consideram o uso de algumas ferramentas que lhe dão suporte. O **Visual Thinking** (pensamento visual) é uma delas. Essa ferramenta propõe uma forma de organizar os pensamentos e melhorar a capacidade de as pessoas pensarem e se comunicarem durante um processo de criação.

Outras ferramentas foram apresentadas, como o **Brainstorming**, que auxilia a criar ideias que fujam à forma padrão, e a **Prototipagem**, que permite avaliar soluções por meio da interação com os potenciais usuários.

Contar histórias é outra ferramenta usada para compreender a forma como as pessoas agem e pensam em diferentes situações e ambientes relacionados a situações reais do dia a dia. De forma similar, a ferramenta **Personas** possibilita construir arquétipos, ou seja, personagens fictícios que ajudam a observar e compreender o comportamento dos perfis extremos das pessoas que integram o público-alvo de um negócio.

A elaboração de um **Mapa de Empatia** também foi apresentada. Essa ferramenta ajuda a perceber o que o empreendedor não sabe sobre o cliente ou usuário de seu produto ou serviço. Ela permite identificar algumas hipóteses-chave relacionadas ao público que um negócio pretende atender.

6 Modelos de negócios

Muitas empresas desejam criar negócios diferenciados, cujos produtos rompam com o que já existe no mercado. Entretanto, adotam processos altamente rígidos para pesquisar o mercado e definir o que será produzido. E dessa incoerência resultam falhas na construção de seus modelos de negócios.

Quebrar os paradigmas e vícios provenientes dos negócios convencionais é a primeira ação a ser feita quando se deseja criar um modelo de negócio.



- Em 1995, Steve Jobs disse para a Business Week: "Muitas vezes as pessoas não sabem o que querem até você mostrar para elas".
- Em outra oportunidade, Jobs disse: "Design não é somente o que se vê ou o que se sente. Design é como funciona".

É por isso que o design é usado não somente na arquitetura de produtos, mas também na criação de modelos de negócios. O empreendedor inicia a criação do seu modelo de negócio a partir do momento em que tem uma ideia. A partir dela ele cria premissas sobre como poderá ser desenvolvido o produto ou serviço (solução). Essas premissas são validadas em diferentes rodadas de interação com os clientes e usuários, sendo testadas e alteradas gradativamente.

A concepção e desenvolvimento do produto ou serviço acontecem de forma conjunta à criação e ao desenvolvimento do modelo de negócio. Ambos se desenvolvem em um constante processo de elaborar, testar e aprender que evoluí a partir de muitas rodadas de interação com o público, até que seja encontrado o encaixe produto-serviço ideal, ou que o modelo de negócio concebido se mostre inviável e precise ser repensado.

Encontrar um modelo de negócio consistente é o objetivo. Se houver qualquer fator que não esteja adequado, ele deverá ser alterado sem dramas. O modelo de negócio falhou? Mudar um modelo de negócio que limita a empresa é essencial. Um modelo de negócio que dá errado pode ensinar muito. Isso é o que Aron Susman, autor do texto publicado no ReadWrite, conta sobre sua experiência.

An illustration of a hand with a white sleeve and a pink cuff, pointing its index finger at a large blue circular button with a white dot in the center. The button is surrounded by a dotted circle. This icon serves as a call-to-action for the reader to click on the link provided in the text below.

Acesse o link a seguir e leia o artigo "Seleção Draft – O modelo de negócio falhou?".

☞ <http://projetodraft.com/selecao-draft-o-modelo-de-negocio-falhou/>



Acesse o link a seguir e leia o artigo “A jornada de uma startup”.

→ <http://canaldoempreendedor.com.br/startup/a-jornada-de-uma-startup/>

6.1 O que é um modelo de negócio?

Modelos de negócio podem ser definidos e classificados de diferentes maneiras, na tentativa de explicar uma forma de fazer negócios.

No sentido mais básico, um modelo de negócio é «uma representação central da lógica subjacente a como uma empresa adota estratégias para criar e capturar valor dentro de uma rede ou cadeia de valor» (SHAFER; SMITH; LINDER, 2005, p.202).

“Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor” (OSTERWALDER, 2009, p.14).

Há muitos modelos de frameworks (estruturas) para a definição de modelos de negócios. Todos eles são projetados para ajudar a articular os elementos relevantes para que um negócio opere. Embora haja diferentes estruturas, em todas elas o conceito de valor está presente, pois ele rege as relações com os clientes, concorrentes, parceiros, fornecedores e outros agentes que auxiliam ou têm impacto sobre o negócio. Por isso, um modelo de negócio básico apresenta a seguinte estrutura:



Modelo de Negócio Básico
Fonte: Lambert (2010, p. 101)

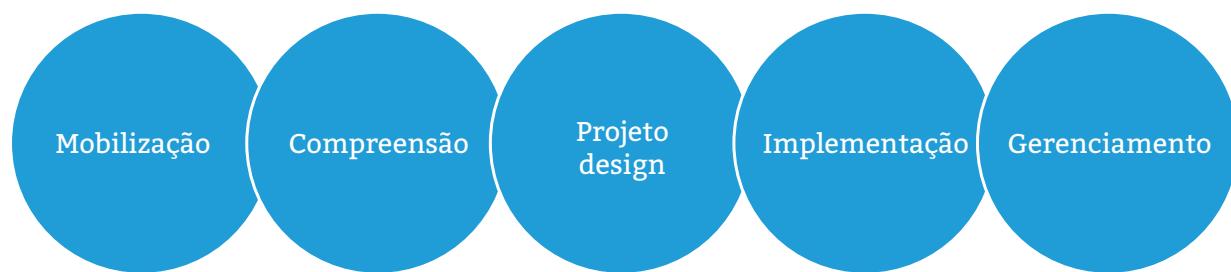
Mesmo sendo representado por diferentes estruturas, em meados da década de 1990 o conceito de modelo de negócio já fazia parte da literatura gerencial. Entretanto, foi com o surgimento das novas tecnologias de informação e comunicação que os modelos de negócios incorporaram outras formas de criar valor e se tornaram mais complexos.

Com o tempo, esse conceito expandiu-se para além das fronteiras da internet ou do ambiente web e passou a ser usado também para expressar como qualquer negócio cria, entrega e captura valor.

Um modelo de negócio é composto por diferentes elementos, como produtos, clientes, tecnologias, recursos, mercado etc., entretanto, a sua maior contribuição é expressar a forma como esses elementos são organizados e interagem entre si para que o negócio atinja os resultados desejados. Por isso, seu processo de criação envolve diferentes etapas.

6.2 Etapas do processo de desenvolvimento de um modelo de negócio

Osterwalder e Pigneur (2010) consideram que o processo de geração de um modelo de negócio acontece em cinco etapas.



Etapas do processo de geração de modelos de negócio

Fonte: Baseado em Osterwalder e Pigneur (2010)

Tais etapas não ocorrem de forma isolada, onde o término da primeira dá sequência a etapa seguinte. Na verdade, muitas dessas etapas podem se sobrepor ou mesmo ocorrer de forma breve, de acordo com o modelo que está sendo criado.

Cada etapa tem seus próprios objetivos, foco, atividades, fatores críticos de sucesso e utiliza ferramentas apropriadas para a sua realização. Os quadros a seguir apresentam o resumo das cinco etapas propostas por Osterwalder e Pigneur (2010) e as particularidades inerentes a cada uma delas.

Mobilização

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Mobilizar os envolvidos para iniciar o processo.
Foco	<ul style="list-style-type: none">• Criar o ambiente.
Descrição	<ul style="list-style-type: none">• Criar consciência sobre a necessidade da criação de um modelo de negócio e reunir os elementos para a sua criação.
Atividades	<ul style="list-style-type: none">• Testar as ideias.• Mobilizar a equipe.
Fatores críticos de sucesso	<ul style="list-style-type: none">• Pessoas com experiência, conhecimento e formas de agir adequadas.
Fator de alerta	<ul style="list-style-type: none">• Super valorização das ideias iniciais.
Ferramentas <i>A partir do Business Model Canvas</i>	<ul style="list-style-type: none">• Business Model Canvas.• Storytelling.

Compreensão

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Pesquisar e analisar informações sobre o negócio pretendido.
Foco	<ul style="list-style-type: none">• Imersão.
Descrição	<ul style="list-style-type: none">• Obter conhecimentos relevantes sobre os clientes, usuários, tecnologias e processos relacionados ao modelo de negócio pretendido.
Atividades	<ul style="list-style-type: none">• Conhecer o ambiente no qual a empresa pretende atuar.• Entrevistar potenciais cliente e usuários.• Conversar com especialistas no setor e obter ideias e opiniões.
Fatores críticos de sucesso	<ul style="list-style-type: none">• Profundo conhecimento do mercado que a empresa deseja atingir.
Fator de alerta	<ul style="list-style-type: none">• Pesquisa desconectada dos objetivos do negócio ou tendenciosa para alguma ideia específica.
Ferramentas <i>A partir do Business Model Canvas</i>	<ul style="list-style-type: none">• Business Model Canvas.• Visual thinking.• Avaliação do modelo de negócio.

Projeto/Design

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Gerar possíveis modelos de negócios, testar opções e escolher o melhor.
Foco	<ul style="list-style-type: none">• Investigação.
Descrição	<ul style="list-style-type: none">• Criar protótipos dos modelos de negócio que pareçam mais adequados e testá-los.
Atividades	<ul style="list-style-type: none">• Brainstorming.• Protótipos.• Testes.• Seleção.
Fatores críticos de sucesso	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de criar juntos.• Criatividade.• Capacidade de visão além da atual condição do negócio e do mercado.
Fator de alerta	<ul style="list-style-type: none">• Cuidar com as ideias arrojadas.• Apaixonar-se por uma ideia que impeça de identificar outras oportunidades.
Ferramentas <i>A partir do Business Model Canvas</i>	<ul style="list-style-type: none">• Business Model Canvas.• Brainstorming.• Ideação.• Visual thinking.• Prototipagem.• Estratégia do oceano azul.• Avaliação do modelo de negócio.

Implantação

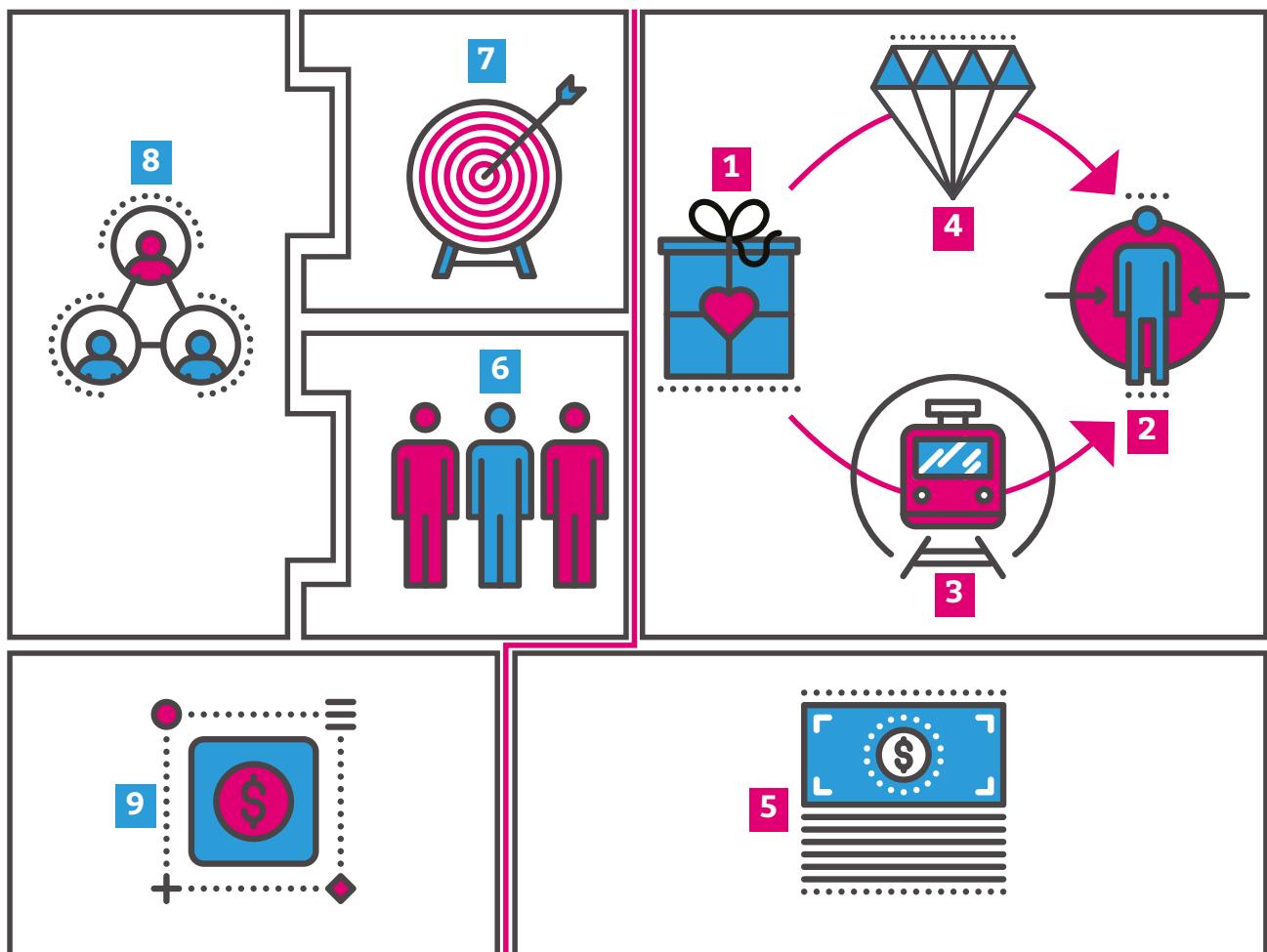
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Implantar o protótipo do modelo de negócio em campo.
Foco	<ul style="list-style-type: none">Execução.
Descrição	<ul style="list-style-type: none">Implantar o projeto do modelo de negócio selecionado.
Atividades	<ul style="list-style-type: none">Comunicação e envolvimento.Execução.
Fatores críticos de sucesso	<ul style="list-style-type: none">Gerenciamento das melhores práticas.Capacidade para adaptar rapidamente o modelo de negócio conforme as mudanças no ambiente de negócios.
Fator de alerta	<ul style="list-style-type: none">Momento de fraqueza e desânimo da equipe.
Ferramentas <i>A partir do Business Model Canvas</i>	<ul style="list-style-type: none">Business Model Canvas.Visual thinking.Storytelling.Gerenciamento do modelo de negócio.

Gerenciamento

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">Em função das respostas obtidas com a implantação, adaptar o modelo de negócio.
Foco	<ul style="list-style-type: none">Evolução.
Descrição	<ul style="list-style-type: none">Criar uma estrutura gerencial capaz de adequar permanentemente o modelo de negócio criado.
Atividades	<ul style="list-style-type: none">Analizar continuamente o ambiente de negócios.Atualizar ou repensar o modelo de negócio adotado.
Fatores críticos de sucesso	<ul style="list-style-type: none">Perspectivas de longo prazo.Governança do modelo de negócio, com a definição de um responsável pelo processo.
Fator de alerta	<ul style="list-style-type: none">Tornar-se vítima do próprio sucesso e falhar na adaptação do modelo de negócio a novas circunstâncias.
Ferramentas <i>A partir do Business Model Canvas</i>	<ul style="list-style-type: none">Business Model Canvas.Visual thinking.Avaliação do modelo de negócio.

6.3 A ferramenta Business Model Canvas (BMC)

Há diferentes estruturas propostas para representar um modelo de negócio. Entretanto, a forma mais conhecida de representá-lo é aquela proposta por Osterwalder e Pigneur (2010), a qual é composta por nove segmentos, também chamados de blocos. Por meio das trocas e dos relacionamentos mantidos entre esses nove segmentos é possível representar o cenário em que um negócio cria, entrega e captura valor.



1 Proposta de valor, 2 Clientes, 3 Canais, 4 Relacionamento com os clientes, 5 Receita, 6 Recursos principais, 7 Atividades principais, 8 Parceiros principais, 9 Custos

Representação do ambiente para geração de modelos de negócio

Fonte: Baseado em Osterwalder e Pigneur (2010, p. 18-19)

A partir desses nove segmentos, Osterwalder e Pigneur propuseram uma ferramenta para descrever, analisar e desenhar modelos de negócio denominada Business Model Canvas (BMC).

Essa ferramenta pode ser utilizada tanto para gerar modelos de negócios de empresas que estão sendo criadas, quanto para reformular modelos de negócios de empresas já estabelecidas.

Os quatro grupos de segmentos que compõem o BMC

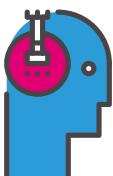
Osterwalder e Pigneur (2010) destacam que o processo de criação de um modelo de negócio deve ser repetido tantas vezes quantas forem as mudanças que as técnicas empregadas admitirem. Desta forma, surgem vários esboços de modelos de negócio, os quais servirão para alargar a compreensão do empreendedor sobre as diferentes possibilidades que podem ser inseridas no modelo criado.

A seguir, são apresentados os nove blocos que compõem o Canvas, os quais são organizados em **quatro diferentes grupos, de acordo com as suas capacidades de responder às seguintes questões:**



Who (Quem)

Este grupo de segmentos representa os agentes para os quais o modelo de negócio se volta (pessoas ou empresas que irão comprar/consumir/utilizar os produtos do negócio) e por meio de que canais se dará esse relacionamento: segmento de clientes; relacionamento com o cliente; canais.



What (O que)

Este segmento representa “o que” o modelo de negócio se propõe a atender.



How (Como)

Este grupo de segmentos procura responder à questão: “como construir o modelo de negócio?”. Ele é composto pelos blocos: parcerias principais, atividades principais e recursos principais.



How Much (Quanto gastar/Quanto ganhar)

Este grupo de segmentos representa todos os custos e receitas envolvidos na operação do modelo de negócio.



Acesse o link a seguir e leia o artigo “9 simples passos para você criar o seu modelo de negócios (CANVAS).”

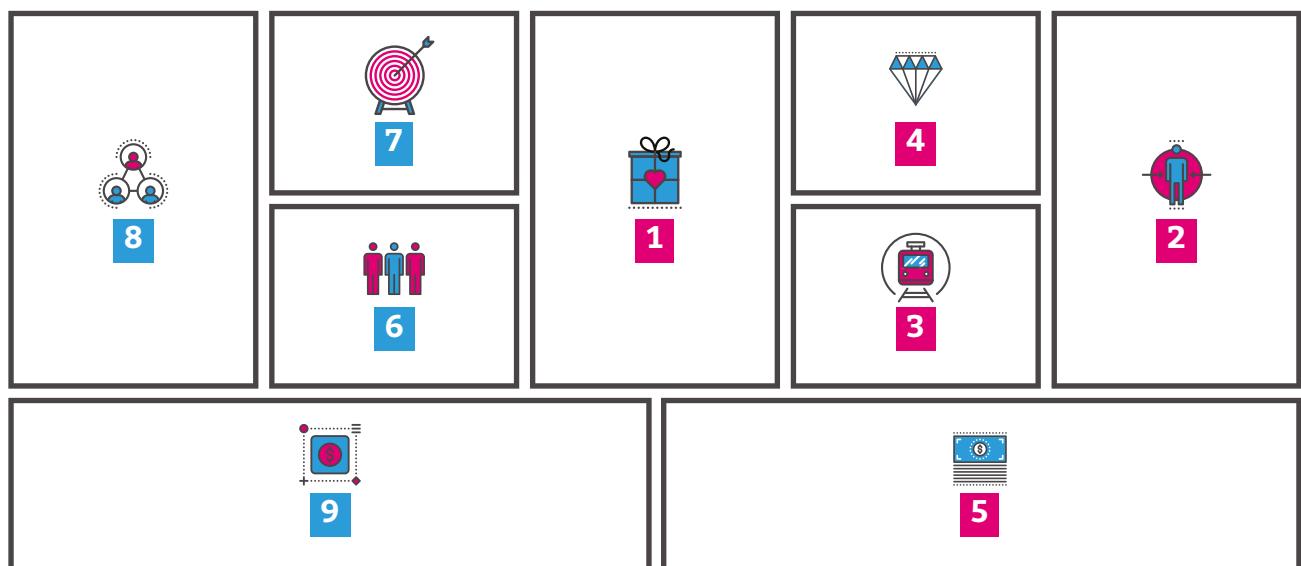
☞ <http://www.blog.praticaconsultorias.com.br/9-simples-passos-para-voce-criar-o-seu-modelo-de-negocios-canvas/>

O que caracteriza cada segmento do BMC

Bloco	Segmento	Descrição
1	Proposta de Valor	É a descrição dos produtos e serviços que criam valor para um segmento específico de clientes que a empresa atenderá.
2	Clientes	É a divisão dos clientes/usuários que a empresa atenderá, de acordo com características, necessidades, atributos ou outros pontos similares.
3	Canais	É a descrição de como a empresa se comunica e atinge o seu segmento de clientes para entregar sua proposta de valor. Normalmente envolve ações de marketing ou de logística.
4	Relacionamento com os clientes	É a descrição da forma como a empresa se relaciona com o segmento de clientes que visa atender particularmente.
5	Receitas	É a descrição das formas como a empresa pretende gerar receita a partir de cada segmento de clientes atendidos, considerando o valor real que eles estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço que o negócio lhes ofertará.
6	Recursos principais	É a descrição dos principais ativos e recursos intelectuais, físicos e humanos que a empresa precisa para operar.
7	Atividades principais	É a descrição das atividades mais importantes que a empresa deverá executar para que o modelo de negócio definido opere de forma efetiva.
8	Parceiros principais	É a descrição dos principais parceiros que apoiam ou facilitam o funcionamento da empresa. Podem ser fornecedores, provedores de soluções etc.
9	Custos	É a descrição dos custos que a empresa terá para por em prática todas as operações previstas no modelo de negócio proposto.

Para facilitar a modelagem de um negócio, a ferramenta adota um canvas (que em inglês significa tabuleiro ou tela) para auxiliar o empreendedor a descrever de forma visual a lógica com que o negócio pretende criar, entregar e capturar valor. O canvas é composto por nove blocos, a partir dos quais é possível definir as estratégias que o negócio adotará para operar.

O tabuleiro proposto por Osterwalder e Pigneur (2010) é composto por duas partes: uma que representa a **parte lógica e eficiente do processo, representada em azul na imagem a seguir, e outra que representa as características emocionais e de valor do negócio, em rosa**.



1 Proposta de valor - O que a empresa oferta para os clientes ou usuários?

2 Clientes - Para quem a empresa oferece valor?

3 Canais - Como os produtos e serviços da empresa chegam até os clientes e usuários?

4 Relacionamento com os clientes - Como a empresa se relaciona com os clientes e usuários?

5 Receita - Como a empresa ganha dinheiro?

6 Recursos principais - Quais são os recursos e capacidades necessárias?

7 Atividades principais - Quais as principais atividades necessárias?

8 Parceiros principais - Quais são os parceiros necessários para que o modelo funcione?

9 Custos - Quais são os custos do negócio?

Canvas proposto para auxiliar o processo de definição do modelo de negócio.

A criação do modelo de negócio por meio do BMC

A metodologia Canvas sugere um processo para o desenho do modelo de negócio. O objetivo é preencher o Canvas com as principais definições de cada segmento. Antes de começar a preencher cada segmento, é importante que o empreendedor realize um processo de brainstorming inicial para geração de ideias e possibilidades. Ele ajuda a promover a discussão e a consolidar as ideias.

A aplicação do Business Model Canvas facilita a concepção de novos produtos e serviços, por meio do exercício de pensar e sistematizar seus nove elementos fundamentais. Também possibilita divergir e convergir opiniões, criando assim um entendimento comum entre os envolvidos e gerando definições mais equilibradas sobre o modelo de negócio criado.

Os nove segmentos de construção do modelo de negócio formam a base da ferramenta utilizada para orientar o processo de criação de um modelo de negócio.

A seguir, são apresentados os nove segmentos que integram o modelo Canvas, que devem ser preenchidos na mesma ordem apresentada. Inicialmente, é preciso pensar e descrever os elementos fundamentais dos segmentos que estão à direita do Canvas (das características emocionais e de valor do negócio).

Características emocionais e de valor do negócio

1 Proposta de Valor

Este segmento representa os pacotes de produtos e serviços que geram valor para os segmentos de clientes específicos. É por meio desses produtos e serviços que as necessidades e os desejos deles serão atendidos, já que eles representam os benefícios oferecidos pela empresa. São exemplos de proposições de valor: novidade, performance, customização, funcionalidade, design, marca/status, preço, redução de custos, redução de riscos, acessibilidade, conveniência/usabilidade, geração de receita etc.

Percebe-se que algumas proposições de valor têm um apelo maior para produtos B2C (Business to Commerce), enquanto outras se relacionam particularmente a produtos B2B (Business to Business), tendo em vista que, na hora de comprar algo, as empresas tendem a pensar muito mais sobre sua contribuição sobre o “Retorno sobre o Investimento” (ROI). Por isso, se a proposição de valor for direcionada às empresas, é preciso pensar no que ela ajuda a empresa-cliente a aumentar suas receitas, diminuir seus custos ou melhorar o serviço/produto por ela produzido.



Perguntas importantes que devem ser respondidas nesta etapa:

- Que valor o negócio entrega para o cliente/usuário?
- Quais problemas dos clientes/usuários o negócio ajuda a resolver?
- Que necessidades dos clientes/usuários o negócio satisfaz?
- Que pacotes de produtos/serviços o negócio oferece para cada Segmento de Clientes?

2 Segmentos de Clientes

Neste segmento, deve-se apresentar os diferentes grupos de pessoas ou organizações que o negócio pretende servir, com necessidades ou comportamentos comuns claramente definidos. Para criar um negócio com recursos limitados, por exemplo, quanto maior o recorte do segmento (nicho), maiores são as chances de ele identificar e atender às necessidades reais dos clientes. Entretanto, também deve ser considerado que o nicho de mercado definido deverá ter um tamanho suficiente para possibilitar que o negócio tenha retorno.

No início das interações ainda não há evidências suficientes para tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos o negócio deve servir e quais ele deve deixar de fora. Por isso, é preciso começar com uma visão hipotética e ir adequando-a, na medida em que são aplicadas as ferramentas que permitem compreender melhor o público. Deve-se lembrar que o desenvolvimento do produto ajuda a configurar o modelo de negócio.

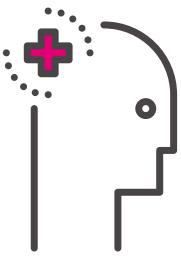


Perguntas importantes que devem ser respondidas nesta etapa:

- Para quem o negócio cria valor?
- Quais são as características deste(s) segmento(s)?
- Quem são os potenciais clientes/usuários mais importantes?

3 Canais

Neste segmento, deve-se descrever quais os caminhos pelos quais o negócio se comunica e entrega valor para o cliente/usuário. Os canais de comunicação, de vendas e de distribuição do produto representam a interface do negócio com o cliente. Eles servem para ajudar o cliente/usuário a conhecer e avaliar a proposição de valor do produto, efetuar sua compra e/ou uso e, posteriormente, receber suporte e assistência. Por isso, é preciso encontrar a combinação correta de canais – próprios e/ou por meio de parceiros. Tal decisão é essencial para que o negócio possa entregar valor para o público que pretende atender.



Perguntas importantes que devem ser respondidas nesta etapa:

- Por meio de quais Canais os Segmentos de Clientes podem/preferem ser abordados?
- Como esses Canais estão integrados com o negócio?
- Qual é o Custo/Benefício da utilização de cada Canal?

4 Relacionamento com Clientes

Este segmento refere-se aos tipos de relacionamentos que o negócio estabelece com os Segmentos de Clientes. Mais do que se comunicar com o Segmento de Clientes como um todo, esse bloco define os tipos de relacionamento individuais que o negócio estabelece com os seus clientes e potenciais clientes. Deve-se estabelecer um programa de relacionamento com o cliente/usuário, adotando atividades como: assistência pré e pós-venda, serviços automatizados, fóruns e comunidades de suporte, cocriação de conteúdo etc.

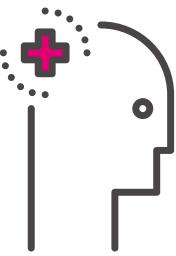


Perguntas importantes que devem ser respondidas nesta etapa:

- Que tipo de relacionamento os clientes/usuários de cada segmento esperam do negócio?
- Qual é o custo de manter cada um dos diferentes tipos de relacionamento?
- Como esses relacionamentos com o cliente estão integrados ao modelo de negócio como um todo?
- O que esperar em termos de aquisição, retenção e up-selling (vendas complementares) com os tipos de relacionamento adotados?

5 Fontes de Receita

Este segmento representa as possibilidades que o negócio tem para gerar dinheiro a partir do que ele entrega para cada Segmento de Clientes. É a medição de quanto e como o Cliente está disposto a pagar pela quantidade de valor percebida por ele nos produtos/serviços ofertados pelo negócio. Há diferentes fontes e modelos de receita que podem ser aplicados pelo negócio, como: venda de produtos, pagamento pelo uso do produto, preço por assinatura, aluguel, licença, intermediação, agenciamento, publicidade, leilão etc.



Perguntas importantes que devem ser respondidas nesta etapa:

- O que o cliente valoriza e pelo que está disposto a pagar?
- O que os clientes têm pago ultimamente para resolver o mesmo tipo de problema que o negócio pretende resolver?
- De que maneira os clientes preferem pagar pelo valor gerado pelos produtos ofertados pelo negócio?
- Qual é a parcela de contribuição de cada fonte de receita para a composição da receita total esperada?

Depois de ter preenchido os segmentos de “características emocionais e de valor do negócio”, à direita do Canvas, o empreendedor deve preencher também os segmentos da “parte lógica e eficiente do processo”, à esquerda.

Parte lógica e eficiente do processo

6 Recursos Principais

Este segmento analisa os ativos necessários para operar o modelo de negócio pretendido. É preciso definir tudo o que é necessário para colocar o negócio para funcionar, como: ativos físicos (equipamentos, instalações físicas, veículos etc.), intelectuais (conhecimentos, patentes etc.), pessoas, recursos financeiros etc.

É importante ter clareza que, em alguns casos, o público “pagante” não é o público “usuário” do produto ou serviço. Isso é bastante evidente nos modelos com fontes de receita baseadas em publicidade, por exemplo. Nesse caso, bastar fazer a análise do Canvas para os dois públicos separadamente (clientes e usuários).



Perguntas importantes que devem ser respondidas nesta etapa:

- Que recursos são imprescindíveis para o negócio oferecer a sua proposta de valor?
- Que recursos são necessários para criar e manter os canais de comunicação com os clientes?
- Que recursos são necessários para garantir as fontes de receita

7 Atividades Principais

As Atividades Principais representam as ações mais importantes que o negócio precisa adotar de forma constante, para que o modelo de negócio funcione com eficiência. Neste segmento, é preciso definir as atividades imprescindíveis a fim de que os produtos e serviços sejam produzidos e ofertados, para que possíveis problemas que surgirem sejam resolvidos, para que sejam adequadamente gerenciadas e operacionalizadas as principais funções do negócio etc.

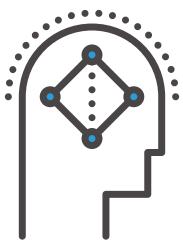


• **Perguntas importantes que devem ser respondidas nesta etapa:**

- Que atividades são importantes para garantir a proposição de valor do negócio?
- Que atividades são importantes para garantir os canais por meio dos quais a empresa comunica e entrega valor para o cliente?
- Que atividades são importantes para manter o relacionamento com os clientes?
- Que atividades são importantes para garantir as fontes de receita desejáveis?

8 Parcerias Principais

Neste segmento, deve-se definir todas as parcerias que podem contribuir tanto com as Atividades Principais quanto com os Recursos Principais. É importante pensar sobre como engendrar a rede de fornecedores e parceiros essenciais para garantir o funcionamento do modelo de negócio. Também é possível formar alianças estratégicas entre negócios não-concorrentes, criar redes de cooperação entre concorrentes, firmar parcerias de exclusividade etc.



• **Perguntas importantes que devem ser respondidas nesta etapa:**

- Quais devem ser os parceiros-chave do negócio?
- Quais devem ser os fornecedores estratégicos?
- Quais os recursos principais que podem ser obtidos dos principais parceiros?
- Que atividades principais eles desempenham bem e com quais podem contribuir por meio de parcerias mantidas com o negócio?

9 Estrutura de Custos

Neste segmento, é importante descrever todos os principais custos envolvidos no modelo de negócio criado. Para isso, o empreendedor deve pensar em tudo o que é necessário para construir e manter em operação o negócio pretendido, como: manutenção das máquinas, pagamento de pessoas contratadas, aluguel, economias de escala, comissões, distribuição, promoção etc.

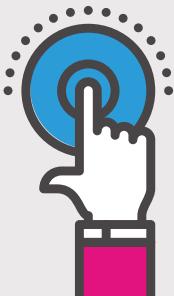


• **Perguntas importantes que devem ser respondidas nesta etapa:**

- Quais são os principais custos inerentes ao modelo de negócio?
- Quais recursos principais são os mais caros?
- Quais atividades principais são as mais caras?

Para criar o modelo de negócio, o empreendedor pode desenhar um grande Canvas em uma folha, possibilitando o trabalho colaborativo. Ele pode pedir que cada integrante da equipe utilize post-its ou tarjetas de papel para inserir suas contribuições. É importante lembrar que essa também é uma ferramenta adotada pelo pensamento visual.

Caso o empreendedor deseje a contribuição de pessoas que estão fisicamente distantes, pode usar o Google Docs, o qual também permite que o modelo de negócio seja construído online e de forma colaborativa. Para isso, basta compartilhar o Canvas e conduzir o processo de troca de ideias, solicitando a cada participante que insira suas contribuições.



Acessando o link a seguir é possível baixar o arquivo Canvas.

🔗 [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvass_poster.pdf)

Ao preencher o Canvas, deve-se ter em mente que ele não se propõe a tratar detalhadamente de cada componente. Seu objetivo é descrever o modelo de negócio em uma visão macro, permitindo que o empreendedor identifique, crie hipóteses e procure validá-las por meio das diferentes ferramentas apresentadas anteriormente.

Osterwalder e Pigneur (2010) recomendam que, para criar um modelo de negócio por meio do Business Model Canvas, sejam utilizadas diferentes ferramentas, algumas delas apresentadas no capítulo 5, como: Visual Thinking, Storytelling, Brainstorming, Ideação, Prototipagem e as perspectivas de negócios guiadas pela estratégia do oceano azul.



Leia o artigo “Como o Design Thinking pode inovar e escalar o seu modelo de negócios” acessando o link a seguir.

🔗 <http://projetodraft.com/como-o-design-thinking-pode-ajudar-a-inovar-e-escalar-o-seu-modelo-de-negocios/>

Usar essas ferramentas, entretanto, não significa exatamente chegar a um maravilhoso modelo de negócio. Encontrar uma boa solução requer tempo, dedicação e pessoas motivadas. É por isso que se recomenda a atitude de design, segunda a qual uma boa alternativa é difícil de ser concebida, porém, quando encontrada, a decisão torna-se simples. Em contrapartida, no momento de decisão, as alternativas são facilmente localizadas, mas a escolha é difícil.

Por isso, mesmo utilizando cuidadosamente o BMC, é bastante provável que o primeiro modelo de negócio desenhado pelo empreendedor contenha elementos difíceis de se sustentar na prática. É sempre necessário lembrar que os métodos aqui descritos evidenciam ciclos de aprendizagem, no qual todas as etapas do processo de criação e desenvolvimento de produtos, serviços ou negócios devem ser constantemente revisitadas, segundo os princípios do Lean Startup. Isso leva à contínua melhoria.

Há muitas situações, contudo, onde não é possível arredondar a ideia tanto quanto desejado. Por essa razão, é necessário assumir a ideia inicialmente concebida e fazer as adaptações ao longo do processo. Caso contrário, o timing da oportunidade pode acabar sendo perdido.



O medo de sair de um emprego seguro para investir em algo totalmente autoral atormentou o primeiro ano da empresa e deixou o casal extremamente cuidadoso com dinheiro. Além disso, a maioria dos amigos e familiares não entendeu o que os dois queriam – sair do trabalho fixo para fundar um blog, sério?

Durante um ano, eles pararam de comer em restaurantes e de ir para a balada – Jaqueline ficou esse período todo sem comprar qualquer roupa.

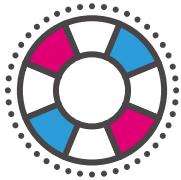
Saiba como isso tudo resultou em um modelo de negócio bem-sucedido acessando o link a seguir e lendo o artigo “É possível lucrar com conteúdo: conheça os fundadores e o modelo de negócios do Hopeness.”

🔗 <http://projetodraft.com/e-possivel-lucrar-com-conteudo-conheca-os-fundadores-e-o-modelo-de-negocios-do-hopeness/>

6.4 Resumo do capítulo

No sentido mais básico, um modelo de negócio é um método utilizado para estruturar um negócio de forma que gere receitas. Ele esclarece como um negócio cria, entrega e captura valor.

O benefício da utilização do conceito de modelo de negócio e, em particular, o uso do Business Model Canvas (BMC) proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), é obter clareza de pensamento sobre questões complexas do negócio, que precisam ser conhecidas e comunicadas.



Para tanto, o modelo proposto é composto por nove segmentos: Proposição de valor, Segmentos de Clientes, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades Principais, Parcerias Principais e Estrutura de Custos.

Esses nove segmentos representam um cenário interativo e de relacionamento no qual se insere o negócio, possibilitando que os empreendedores reflitam sobre as trocas e relações mantidas entre os diferentes atores e ambientes. Eles também possibilitam encontrar formas de melhorar a maneira de realizar negócios sob condições de incerteza.

A proposta dos autores é a de que a ferramenta BMC permita a qualquer pessoa interessada em criar ou modificar seu modelo de negócio acessar uma linguagem comum que torne possível a troca de experiência com outras pessoas envolvidas no processo.

A partir do que foi exposto neste capítulo, também é possível reconfigurar ou criar um modelo de negócio que resulte em maior vantagem competitiva. As possibilidades são muitas, cabe a cada empreendedor escolher por onde deseja começar.

7 Fundamentos de gestão

Nos capítulos anteriores, foram apresentados modelos e ferramentas para o desenvolvimento de produtos e serviços e para a criação do modelo de negócio. Ao criá-lo, o empreendedor já deu o primeiro passo para a definição das estratégias que o seu negócio irá adotar.

Já conheceu também o cenário no qual seu negócio atuará, quais serão os parceiros, como se dará a comunicação com os clientes e usuários, qual será o valor a ser cobrado, quais os recursos principais etc. Ou seja, já tem clareza do que fará para conduzir a empresa em seus primeiros meses de atividade.

Mas será que se a empresa continuar agindo exatamente dessa forma, alcançará o sucesso em longo prazo?

Certamente não. O ambiente no qual as empresas estão inseridas é dinâmico e incerto, e elas não podem ficar vagando como pipas ao vento. Cabe, portanto, gerenciá-las para que tenham sempre um rumo a seguir. É necessário definir o que fazer em situações difíceis e como tirar proveito das situações favoráveis. É necessário gerir o negócio.

Atualmente, gerir uma empresa envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado.

A competitividade, a inovação, as novas tecnologias e tantos outros fatores tornam a realidade complexa.

Obter sucesso exige fazer o melhor uso possível dos recursos disponíveis, sejam eles materiais, financeiros, de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos.



Acesse o link a seguir, leia o artigo "Como se proteger de problemas na gestão do seu negócio" e conheça alguns cuidados necessários para quem gerencia o seu próprio negócio.

🔗 <http://projetodraft.com/como-se-proteger-de-problemas-na-gestao-do-seu-negocio/>

Entretanto, boa parte das pequenas empresas não utiliza ferramentas básicas de gestão. Logo, muitas delas desaparecem do mercado prematuramente. Por isso, é vital que o empreendedor mobilize o seu lado gerencial e adote instrumentos indispensáveis para a administração presente e futura de seu negócio.

E é para suprir essas deficiências que, neste capítulo, serão apresentadas algumas informações elementares para quem deseja aperfeiçoar continuamente os processos de negócio, com apren-

dizado e inovação permanentes que possibilitem definir a estratégia organizacional e cuidar das ações de marketing, vendas, pessoas e das finanças da empresa.

7.1 A estratégia organizacional

A gestão de negócios envolve a formulação, a implementação e a avaliação de decisões relacionadas a diferentes funções da organização, para que ela alcance os seus objetivos de longo prazo. A gestão pode se dar nos seguintes níveis:



No nível **operacional**, a gestão visa definir as ações de curto prazo.



No nível **gerencial**, a gestão é realizada por profissionais responsáveis por um setor, área ou unidade de negócio e envolvem decisões de médio prazo.



No nível **estratégico**, são definidas as estratégias a serem perseguidas pela organização como um todo e que, por serem mais abrangentes, devem ser alcançadas em longo prazo.

Portanto, a gestão estratégica é realizada no mais alto nível de atividade gerencial.

A gestão estratégica define as metas organizacionais e orienta os gestores e as pessoas que atuam em diferentes atividades a adotar ações que possibilitem que a empresa caminhe no sentido de alcançá-las.

Entretanto, para definir os rumos de ação, a empresa necessita monitorar constantemente o ambiente no qual atua. Suas operações devem estar alinhadas às expectativas da administração, e estas devem considerar o mercado e os demais atores envolvidos no seu contexto de atuação.

Para tal, a empresa necessita obter informações constantes sobre o ambiente e conhecer o mercado. Isso possibilita que as decisões tomadas internamente sejam as mais adequadas ao seu sucesso e crescimento. É por isso, muitas empresas definem as estratégias a seguir.

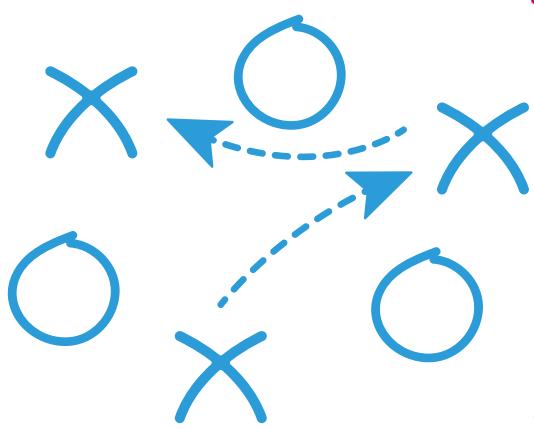
Não há uma definição única para estratégia. O termo ainda está em construção e é utilizado para expressar diferentes significados, como objetivos, metas, programas, entre outros. Como referência, aqui será assumida a definição de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), segundo a qual:

“Estratégia é a força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.”

A razão pela escolha desse conceito deve-se ao fato de ele não limitar a estratégia organizacional ao contexto formal com o qual está relacionada costumeiramente, envolvendo planos estratégicos e todo um processo formal para sua definição, implementação e acompanhamento. É possível traçar estratégias também informalmente, de acordo com o que o empreendedor percebe ao longo do desenvolvimento de seu negócio.

A definição da estratégia de negócios determina a direção que ele vai tomar rumo ao futuro. Sua definição clara permite que sejam priorizadas as ações que possibilitam alcançar os objetivos traçados.

A estratégia organizacional é um termo utilizado para definir um conjunto de estratégias que integram uma estratégia maior, como, por exemplo: crescimento, diversificação e integração.



- A estratégia de **crescimento** comunica a intensão de que sejam adotadas ações que possibilitem, por exemplo, aumentar a infraestrutura operacional do negócio.
- A estratégia de **diversificação** comunica a intenção de expandir os negócios da empresa para novos mercados ou atuar com diferentes linhas de produtos.
- A estratégia de **integração vertical** comunica a intenção da empresa de controlar os canais de fornecimento ou de distribuição, em vez de continuar comprando e distribuindo produtos por meio de outras empresas.

A estratégia organizacional define um rumo de ação e evita que o negócio queira atender aos interesses diversos manifestados pelos clientes e usuários. O negócio não precisa ser o líder de mercado para ter sucesso. Há muitas outras formas de se tornar bem-sucedido, basta que o empreendedor se concentre nos pontos fortes e faça deles a forma de se diferenciar dos demais negócios que entregam soluções iguais ou semelhantes às dele.

A estratégia de negócios pode ser definida, por exemplo, segundo a estratégia do oceano azul, apresentada no **capítulo 4 deste e-book**. De acordo com essa teoria, as estratégias adotadas por um negócio devem ser capazes de agregar valor em atributos valorizados pelos clientes e usuários, porém pouco explorados pelos concorrentes.

Por meio da elaboração de um gráfico que expressa a curva de valor do negócio e de seus principais concorrentes, será possível reconhecer e diferenciar atributos como design, praticidade, eficiência, rapidez etc. Essa determinação permitirá que o empreendedor identifique estratégias a serem adotadas para sustentar a curva de valor definida para o seu negócio e se torne competitivo no mercado de atuação.

A partir do monitoramento do que é realizado pelos concorrentes, é importante revisar constantemente as estratégias e alterá-las sempre que for necessário, para que o negócio navegue em um oceano azul, isto é, mantenha-se em um ambiente no qual a concorrência seja irrelevante.



Acessando o link a seguir é possível ler o artigo "Revisão de modelo de negócios: quando é hora de repensar suas estratégias", que aponta diversos fatores que podem motivar ou inspirar a revisão das estratégias e do modelo de negócio de uma organização.

🔗 <http://projetodraft.com/revisao-de-modelo-de-negocios-quando-e-hora-de-repensar-suas-estrategias/>

Para definir a estratégia de negócios, é importante que o empreendedor responda às seguintes perguntas:



- Para quê o seu negócio existe?
- O que o seu negócio faz de melhor?
- O que deve ser priorizado para que o seu negócio atinja seus objetivos?
- Quem são os clientes e/ou usuários que o seu negócio deve abandonar, continuar atendendo ou começar a atender?
- Quais os produtos/serviços que o seu negócio deve parar de oferecer, continuar a oferecer ou começar a oferecer?
- Por que foram decididas estas orientações estratégicas?

Para fazer uma análise estratégica do modelo de negócio, o empreendedor também pode adotar a técnica denominada Análise SWOT. Essa técnica serve para que ele identifique pontos fortes e fracos do seu negócio, assim como as ameaças e oportunidades observadas no ambiente externo.



Quem deseja conhecer o que é a Matriz SWOT e como ela é organizada, basta acessar a página da Endeavor Brasil e ler o artigo "Matriz SWOT: Entenda como usar e as vantagens para sua empresa."

🔗 <https://endeavor.org.br/entenda-matriz-swot/>

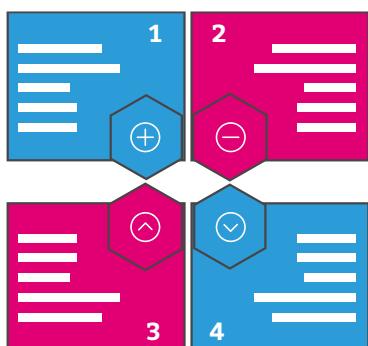
Para refletir sobre quais estratégias adotar, o empreendedor poderá utilizar técnicas do Visual Thinking. Basta que, em um pedaço de papel pardo ou outro qualquer, desenhe o tabuleiro utilizado pelo Business Model Canvas e escreva o segmento que ocupa cada um dos nove espaços.

Depois, ele deve analisar cada segmento do tabuleiro, refletindo sobre forças, fraquezas, ameaças e oportunidades a ele relacionadas. Pode também utilizar post-its ou tarjetas de diversas cores para diferenciar as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades. Isso possibilitará identificar os fatores favoráveis, sobre os quais poderá tirar proveitos, e aqueles que representam barreiras ao sucesso do negócio, e que, por isso, precisam ser minimizados.

Segue exemplo de como o segmento “Proposta de Valor” poderia ser analisado em um negócio por meio da Matriz SWOT.

I. Análise

Segmento: Proposta de Valor (Análise por meio da Matriz SWOT)



1 Forças: Os usuários adoram nossa solução. Nossa solução ajuda os usuários a produzirem mais. Nossa solução é a única que possibilita que o usuário opte pela licença de uso.

2 Fraquezas: Nossos custos de desenvolvimento são altos. Nossa equipe é limitada para dar suporte no uso da solução. Nós não dominamos as tecnologias que estão sendo lançadas e que tornarão nossa solução obsoleta.

3 Ameaças: Existem soluções similares no mercado. A estratégia de vendas da concorrência é mais arrojada. Há empresas desenvolvendo soluções mais eficientes.

4 Oportunidades: Possibilidade de implementar inovações em nossa solução. Capacidade de atender a necessidades adicionais dos clientes. Oportunidades de melhoria contínua na construção do relacionamento com o cliente. Algumas empresas de expressão no mercado que atuamos manifestam interesse de criar parcerias.

Fonte: Baseado em Osterwalder & Pigneur (2010)

Este é apenas um exemplo, é claro. O empreendedor deverá inserir todos os fatores considerados significativos para o seu negócio em particular. Além disso, deverá proceder dessa forma com os nove segmentos que compõem o Canvas.

Ao elaborar a Análise SWOT, talvez sejam necessárias informações que o empreendedor não tenha. Nesses casos, ele deve realizar pesquisas e procurar levantar o maior número de informações possíveis.

Se, ao criar o seu modelo de negócio, o empreendedor aplicou algumas das ferramentas propostas pelo Design Thinking (Personas, Storytelling, Prototipagem etc.), certamente terá colhido valiosas informações que vão auxiliar na definição das estratégias do negócio. Lembrando que todas essas pesquisas podem ser feitas conjuntamente, uma vez que estão todas relacionadas.

II. Definição de estratégia

A partir dos dados obtidos será possível detectar os concorrentes e prever possíveis dificuldades ou oportunidades relacionadas a fatores econômicos, sociais, políticos, culturais, tecnológicos, dentre tantos outros fatores intervenientes. É a partir desse quadro de informações que o empreendedor deve definir estratégias para que seu negócio entre no mercado e sustente uma **vantagem competitiva**. Lembrando que as estratégias definidas deverão estar completamente alinhadas ao modelo de negócio.



Vantagem competitiva refere-se àquilo no qual um negócio é melhor do que os concorrentes, ou seja, qual a competência central que o torna melhor que os concorrentes. Costuma ser criada a partir de competências desenvolvidas por meio de experiência, talento, pesquisa, conhecimento etc.

Todo negócio possui aspectos positivos e negativos que envolvem ambiente interno e externo. As questões internas são mais fáceis de sofrer alguma intervenção, tendo em vista que cabe ao empreendedor e a equipe corrigi-las. Entretanto, as questões externas estão relacionadas a fatores sobre os quais estes não possuem controle. No entanto, algumas ações podem ser tomadas para minimizar seus efeitos.

Com a estratégia que o negócio vai adotar para se manter competitivo em mãos, torna-se mais fácil definir quais são suas prioridades e como orientar os colaboradores e parceiros para que as ações deles reforcem as estratégias traçadas. Mesmo que as áreas ou as pessoas que desempenham diferentes atividades no negócio tenham diferentes prioridades para realizar tarefas específicas, essas prioridades não devem entrar em conflito com a estratégia definida para o negócio como um todo.

III. Plano de ação

As estratégias definidas para o negócio devem ser convertidas em planos de ação de curto prazo. Diz respeito ao trabalho realizado diariamente, por meio de ações simples, que permitem que o negócio alcance seus objetivos mais ambiciosos, os quais costumam ser alcançados em longo e médio prazos. É por isso que, no plano estratégico, além de serem definidas as estratégias, também são especificados os planos de ação correspondentes.

Um plano de ação pode ser criado a partir da ferramenta **5W2H**, criada para a Gestão da Qualidade.

A sigla 5W2H origina-se nas letras iniciais das perguntas que se deve realizar: What, Why, Who, When, Where (5W) e How e How much (2H).



A ferramenta 5W2H baseia-se na elaboração de um questionário formado por sete perguntas. Acesse o link a seguir e conheça.

☞ <http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/>

A ferramenta considera que uma ação pode ser influenciada por sete circunstâncias e, portanto, cada uma delas deve ser considerada no plano de ação. É o plano de ação que torna claro o que precisa ser realizado para alcançar as metas definidas. Ele pode ser elaborado na forma de texto, tabela ou planilha que contenha respostas para as seguintes questões:

- | | |
|-----------------|---|
| What | • O que deve ser feito? (ação). |
| Why | • Por que esta ação deve ser realizada? (objetivo). |
| Who | • Quem deve realizar a ação? (responsáveis). |
| Where | • Onde a ação deve ser executada? (localização). |
| When | • Quando a ação deve ser realizada? (tempo ou condição). |
| How | • Como deve ser realizada a ação? (modo, meios, técnicas, processos etc.). |
| How much | • Quanto será o custo da ação a realizar? (custo, horas, pessoas envolvidas etc.). |

Depois de ter elaborado um plano de ação, deve-se cuidar para que ele seja realizado conforme o que foi definido. Lembrando que, para que o negócio alcance seus objetivos estratégicos, é necessário que suas ações diárias estejam voltadas para esse fim.

Entretanto, no mundo empresarial, muitas coisas mudam e exigem flexibilidade das empresas. Por isso, é inteligente monitorar constantemente o ambiente de negócios no qual se atua e, caso a pessoa sinta que seu planejamento está equivocado e que outras estratégias devem ser tomadas, não deve hesitar.

Um plano estratégico deve ser revisto e refeito anualmente. Nada deve ser visto como acabado, tudo está sempre por acontecer e por fazer. Então, nada mais justo que as estratégias e ações também mudem, quando necessário.

7.2 O marketing

Para que o negócio consiga vender os produtos e serviços que produz, é importante que desenvolva ações de marketing. Trata-se de um importante processo para promover os negócios da empresa.

Há muitas definições de marketing, e cada uma delas foca algum aspecto em particular. A partir de um viés operacional, uma definição interessante é proposta pela *American Marketing Association (AMA)*, que define o marketing como:

“o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Outra definição bastante completa é a proposta por Kotler (1999), que conceitua marketing como: “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

No **capítulo 6** deste e-book, que apresenta o Business Model Canvas (BMC), é possível observar algumas relações que a definição de Kotler tem com o processo de criação de um modelo de negócio.

O fato é que, a partir do momento em que o empreendedor decide criar um negócio e inicia o processo de desenvolvimento de seu modelo de negócio, colhendo informações dos potenciais clientes e usuários, já está adotando ações de marketing. Além disso, o Design Thinking também tem uma abordagem centrada no cliente/usuário, assim como as ações do marketing.

Ao relacionar tudo isso, fica mais fácil entender que a gestão de marketing nada mais é do que o conjunto de ações adotadas por um negócio para identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes, de tal forma a obter lucro.

Isso significa que as ideias de produtos e serviços, a marca da empresa, a forma como ela se comunica com os principais atores relacionados ao negócio, a maneira como os produtos e serviços

são projetados, as pesquisas realizadas para conhecer o mercado e como o cliente/usuário se comporta, pensa e age são ações que integram o quadro maior do que representa o marketing.

É por isso que ele é tão importante para um negócio. Por meio de ações de marketing é possível compreender o que é de valor para os clientes e adicionar esse valor em todos os processos do negócio, desde a concepção do produto ou serviço até o pós-venda.



Esqueça o marketing tradicional. Bem-vindo à era do Growth Hacking! Para entendê-lo, leia o artigo acessando o link a seguir.

🔗 <http://projetodraft.com/esqueca-o-marketing-tradicional-bem-vindo-a-era-do-growth-hacking-leandro-herrera-na-academia-draft/>

O marketing é responsável por ações como:



- Publicidade e propaganda (com foco no produto).
 - Definição das características que devem ter um produto ou serviço.
 - Definição de preços.
 - Vendas.
 - Relações com o públicos e com a mídia (com foco em toda a organização).
 - Serviços prestados ao cliente.
 - Satisfação do cliente.

As ações de marketing são muito diversificadas, podendo envolver todos os tipos de empresas. O marketing **B2B**, por exemplo, envolve produtos ou serviços que são vendidos para outras empresas ou organizações. Nesses casos, os profissionais envolvidos necessitam ter conhecimentos técnicos ou científicos especializados para poder atender a necessidades particulares de cada cliente. Já o marketing **B2C** refere-se ao marketing voltado para as pessoas que compram produtos e serviços para consumo pessoal ou doméstico.

Alguns negócios precisam adotar uma abordagem integrada desses dois tipos de marketing, por necessitarem de outras empresas para a venda ou distribuição de seus produtos. É o caso de produtos que são vendidos para lojas ou outras organizações que os revendem. Para cada tipo de negócio, portanto, diferentes estratégias de marketing devem ser adotadas.

Estratégias de marketing

O marketing é implementado por meio de estratégias de marketing. No item anterior deste capítulo, foi possível perceber que a definição de uma estratégia começa com a identificação de fatores positivos e negativos que o negócio enfrenta e que o impulsionam a adotar estratégias que possibilitem que os seus recursos sejam usados da melhor maneira possível, se traduzindo em vantagem competitiva. Nesse processo, são definidas metas e as correspondentes ações que vão possibilitar que elas sejam alcançadas.

Também as estratégias de marketing devem estar alinhadas à estratégia principal do negócio, por meio do estabelecimento de um conjunto de ações de marketing que colaboram para que os objetivos sejam alcançados.

As estratégias de marketing podem envolver ações relacionadas às diversas áreas de um negócio. Elas podem envolver, por exemplo, pesquisas de mercado, identificação e promoção de canais de distribuição, ou a identificação e utilização dos meios de comunicação mais adequados para que os clientes e usuários recebam informações sobre o negócio. Elas também podem estar relacionadas à definição de um posicionamento único de um produto ou negócio, buscando diferenciá-lo dos demais concorrentes.

Pesquisa de mercado

As pesquisas de mercado possibilitam identificar problemas vivenciados por pessoas ou empresas e ajudam a desenvolver produtos e serviços alinhados às suas necessidades. Elas fornecem informações sobre clientes, usuários, concorrentes e provedores de recursos diversos, as quais auxiliam a equipe de desenvolvimento a tomar decisões pautadas nessas informações.

As pesquisas realizadas na área de marketing adotam métodos qualitativos e quantitativos para obter informações que possibilitam desenvolver estratégias organizacionais com maior potencial de sucesso. É por meio de pesquisas de mercado que as empresas também mensuram o desempenho de suas campanhas de marketing.

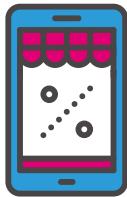
O capítulo 2 deste e-book apresenta informações sobre como fazer uma pesquisa de mercado.

Comunicação

A comunicação é outra importante função do marketing. O negócio necessita encontrar o canal de comunicação adequado para se relacionar com os clientes e usuários. É possível se comunicar com eles por meio de diferentes mídias. É possível escrever textos e artigos em assuntos de interesse deles; divulgar anúncios, folhetos e cartazes; realizar publicidade em cinema, rádio e TV, ou mesmo divulgar o negócio por meio de um serviço de assessoria de imprensa ou relações públicas.



O **marketing digital** é outra forma de usar a internet para se comunicar com o público e obter informações importantes sobre ele. É possível utilizar elementos como: e-mail marketing , PPC (pay per click), publicidade online, mensagens de texto, blogs etc.



A **mídia social** é outra forma de promover ações de marketing. Ela permite que o negócio se comunique com o seu público por meio de canais de mídia social, como Twitter, Facebook, LinkedIn e muitos outros.

Branding (gestão da marca)

Criação e gestão da marca é outra atribuição do pessoal de marketing. Se o desejo for o de construir e manter uma marca forte, é inteligente concentrar-se no que os clientes desejam e procurar entregar isso a eles. Mas não basta produzir um serviço ou produto que os satisfaça, é necessário cuidar de todos os pontos de contato mantidos com eles.

É comum empresas que investem muito em agências de publicidade e propaganda para a criação de belas marcas e materiais promocionais, mas que não se preparam para atender bem os seus clientes. Elas esquecem que pessoas despreparadas para recepcionar, falar ao telefone ou enviar mensagens por e-mail podem interferir negativamente na imagem da empresa.

A marca deve expressar um valor. Mas só isso não basta, é preciso que esse valor também esteja presente em tudo o que esteja relacionado à empresa, ou seja:

- no nome da empresa.
- nos nomes dos produtos ou serviços.
- no logotipo.
- no estilo e na qualidade dos materiais impressos e digitalizados.
- nos preços dos produtos e nas embalagens.
- nas instalações.
- em onde e como a empresa anuncia.
- em como seus donos e seus funcionários se vestem.
- em como seus donos e seus funcionários se comportam.
- no site da empresa etc.



Se todos esses fatores refletirem o valor da marca, ela tende a se fortalecer. De outra ponta, toda incongruência contribui para sua desvalorização: se a marca promete algo que o negócio não cumpre, ele está propenso ao fracasso.

Simplificando, a marca é a promessa para o cliente; diz a ele o que esperar dos produtos e serviços do negócio e o que os diferencia dos demais.

Sua empresa é a inovadora? É a experiente? O seu produto é a opção de mais alta qualidade?

Não é possível ser tudo ao mesmo tempo. Por isso a empresa deve ser o que os seus clientes e usuários desejam e esperam dela.



- Desta forma, a **marca** é a ideia ou a imagem que a organização fornece sobre o produto ou serviço. Uma marca cuidadosamente construída cria uma conexão visual, emocional e cultural entre clientes, usuários e entre a empresa e seus produtos. Por essa razão, ela precisa ser gerenciada.



- **Branding** é a gestão de marca ou imagem da empresa, para que cada vez mais pessoas a conheçam, reconheçam e a valorizem. Integra estratégias para a construção da marca junto ao mercado, atraindo clientes e consumidores.

A gestão da marca cria e mantém a confiança que o cliente ou usuário tem nela, posicionando-a em sua mente a partir de características como melhor preço, eficiência, design arrojado, facilidade de uso, qualidade, prestígio etc.



"As pessoas não gostam de propaganda. As pessoas gostam de pessoas". Herbert Gris, autor dessa frase, tem 20 anos de experiência com gestão de marcas. Acesse o link a seguir e leia o artigo.

🔗 <http://projetodraft.com/?s=branding>

Há diferentes formas de posicionar uma marca: pelos **benefícios** que entrega (mais agilidade, mais flexível), pelo **perfil** do cliente/usuário que atende (desenvolvedores de soluções web, estudantes que se preparam para o vestibular) ou até mesmo por um **atributo** que considera indesejável no produto/serviço de um concorrente expressivo (tecnologia mais avançada do que a adotada pela concorrência, internet de última geração).

Ao se posicionar a marca, os valores que ela contém devem ser comunicados.

Uma marca criada com cuidado e bem gerenciada possibilita que o cliente/usuário, ao comprar o produto ou serviço, tenha uma experiência positiva que o leve a ter vontade de comprá-lo ou utilizá-lo novamente. Quando preferem comprar ou usar os produtos ou serviços fornecidos por determinada empresa, os clientes/usuários ajudam a aumentar o valor de sua marca no mercado e aumentam as suas vendas. Com isso, o valor da empresa no mercado também cresce.

7.3 As vendas

A gestão de vendas compreende o acompanhamento e a definição de ações que têm por objetivo promover as vendas de uma empresa. As ações de vendas costumam representar uma dificuldade para muitos negócios. Por isso, um bom ponto de partida é planejar quais as práticas de venda são as mais adequadas para o negócio.



O artigo “Por que o modelo de negócio te ajuda a vender?”, publicado no blog “Funil de Vendas”, apresenta uma nova abordagem sobre como inovar o modelo de vendas de um negócio. Ele considera que a definição do modelo de negócio oferece as diretrizes estratégicas necessárias para a definição de um bom modelo de vendas.

Acesse o link a seguir para ler o artigo na íntegra.

☞ <http://www.funildevendas.com.br/porque-o-modelo-de-negocio-te-ajuda-vender/>

Como a proposta deste e-book é apresentar formas alternativas, fáceis e inovadoras de planejar, criar e gerenciar um negócio, escolhe-se adotar o MEV® (Modelo Estratégico de Vendas), uma ferramenta inovadora em formato de Canvas (tabuleiro) criada pelo Funil de Vendas.



Acesse o link a seguir e leia um artigo muito interessante sobre este tema.

☞ <http://www.funildevendas.com.br/voce-sabe-como-inovar-em-seu-modelo-de-vendas/>

O Modelo Estratégico de Vendas (MEV)

Por meio da ferramenta MEV é possível diagnosticar o atual cenário de vendas da empresa e projetar aquele que ela pretende alcançar.

O modelo adota um tabuleiro formado por nove dimensões que ajuda o empreendedor e sua equipe a definir ações para promover e gerenciar as vendas. A intenção é inovar o processo de vendas e alcançar melhores resultados.

Para aplicar o MEV e definir seu modelo de vendas, adote uma abordagem colaborativa.

É importante que o empreendedor convide pessoas ligadas ao seu negócio e que possam oferecer sugestões. A participação de clientes ou potenciais clientes também é importante, uma vez que estes trazem novas percepções ao processo. Todos os atores a partir de seus diferentes pontos de vista contribuem para criar o modelo de vendas ideal.

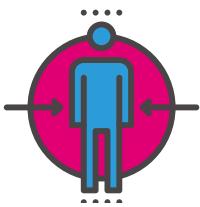
Na sequência, os nove elementos que integram o Canvas do MEV serão apresentados. É interessante observar que, se a ferramenta Business Model Canvas foi (ou será) utilizada para criar o modelo de negócio, muitos destes elementos já foram explorados por ela, o que pode simplificar o planejamento de vendas, tendo em vista que esses elementos não precisarão ser novamente estudados.

Passos que devem ser seguidos pelo empreendedor para aplicar a ferramenta e definir um plano de vendas.



- **1. Segmento de Clientes**

- O primeiro passo é conhecer o mercado de atuação e segmentá-lo, a fim de poder atuar de forma mais assertiva em cada necessidade específica do segmento.



2. Perfil do Cliente

Depois, ele deve definir o perfil de cada segmento de clientes. Este é um fator determinante para o planejamento de vendas.

Analizar o seu posicionamento de mercado

Determinar o exato nicho para o produto

Definir o perfil, a localização e as características do público

É importante definir:

- **Usuário** - quem usa o produto/serviço? Essa informação é importante para fechar negócios.
- **Influenciador** - quem é o influenciador da compra? Essa informação é importante, pois é o influenciador quem leva as informações da proposta comercial ao decisor.
- **Decisor** - saber quem é o decisor da compra é uma informação importante para todo vendedor. Isso ajuda a convencê-lo a comprar o produto/serviço. É importante descobrir informações como: cargo que ele ocupa; poder de decisão; gênero; passatempos; nível de educação formal e demais informações que possam ser usadas a favor da empresa quando chegar o momento de fazer contato com ele.



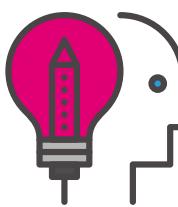
3. Características do Produto

Quais são as características do produto, como ele é usado, qual sua data de validade e outras aplicações, tipos, cores e demais características que representem um diferencial em relação à concorrência?



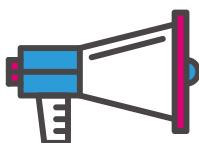
4. Benefícios

Quais são os benefícios do seu produto/serviço?



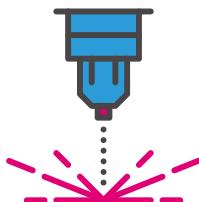
5. Qual problema resolve?

Todo produto ou serviço é criado para resolver um problema. Descreva qual o problema dos clientes que o produto/serviço ajuda a resolver.



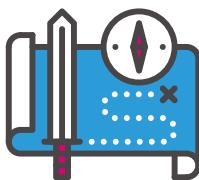
6. Objeções

Descreva todos os argumentos que são, ou poderão ser, empregados pelos clientes para justificar sua falta de interesse em comprar o produto/serviço.



7. Quebra de Objeções

Depois que tenham sido descritas todas as objeções utilizadas pelos clientes durante as vendas, crie uma resposta persuasiva para cada objeção apresentada. Analise se há objeções relacionadas a problemas na definição do produto/serviço ou no modelo de negócio, para que eles possam ser corrigidos. Aproveite as argumentações propostas para melhor preparar os responsáveis pelas vendas.



8. Desafios

Anote todos os desafios que devem integrar o plano de vendas:

- Meta de vendas.
- Meta individual de cada membro da equipe de vendas.
- Clientes com quem deseja fechar contrato.
- Clientes que deseja deslocar da concorrência e para quem deseja fornecer.
- Quanto deseja vender em cada mês, semestre e ano etc.

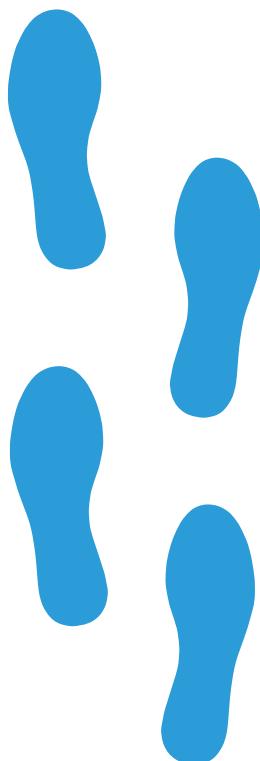


9. Fechamento

Trata-se do momento da verdade em vendas, portanto a equipe deve estar bem preparada, a fim de responder questões como:

- É possível diminuir o prazo de entrega do produto/serviço?
- É possível dar descontos? Quanto e diante de quais circunstâncias?
- Há o que ofertar ao cliente sem que ele precise pagar por isso, como um treinamento, uma apresentação, um suporte, uma versão beta etc.?

Além do que é proposto pelo site Funil de Vendas, a seguir também é proposta ao empreendedor uma forma de conduzir o processo colaborativo.



1. Desenhe o Canvas proposto em uma folha de papel de grandes dimensões, para possibilitar que todos os envolvidos possam contribuir.
2. Abra uma sessão de discussão para cada um dos nove elementos do modelo.
3. Explique o elemento que está sendo discutido em cada momento e convide os envolvidos a escreverem suas contribuições em post-its ou tarjetas de papel.
4. Peça que eles coloquem suas ideias e propostas no espaço do Canvas correspondente ao elemento que está sendo discutido.
5. Depois, leia em voz alta todas as contribuições apresentadas sobre o elemento em análise e discuta com os participantes sobre o que eles consideram ser mais importante.
6. Solicite propostas sobre o que a empresa pode fazer para melhorar as vendas.

Proceda dessa forma para discutir os nove elementos do MEV.

Plano de vendas

Ao final, o empreendedor deve aproveitar as propostas e as discussões promovidas para organizar um plano de vendas. Apresentada-se a seguir uma estrutura que poderá ser adotada como orientação para que ele defina seu Plano de vendas.

1. Produto ou serviço



- O que o negócio vende?
- Para quem?
- Onde?
- Qual o preço?
- Há a pretensão de diversificar a linha de produtos/serviços?
- Quais os novos produtos/serviços que serão criados?

2. Estrutura de preços

Pesquise os preços de produtos e serviços similares aos ofertados pelo seu negócio e estabeleça os seus preços baseando-se nesses estudos. Tome cuidado, se você tiver um alto custo de produção, o simples fato de adotar um preço balizado pela concorrência poderá gerar prejuízos. Se você não conseguir estabelecer um preço próximo ao cobrado por produtos ou serviços similares é sinal de que precisa rever o seu modelo de negócio.

Os preços praticados devem permitir que a empresa se mantenha competitiva e gere lucro.

Os momentos mais difíceis também devem ser considerados, tendo em vista que pode haver aumento de custos ou diminuição da demanda. Em situações como essas, os preços poderão necessitar de ajustes, portanto, considere isso em seu Plano de vendas.

3. Metas

Defina metas de vendas para curto, médio e longo prazo. Seja realista, evitando definir metas que não tenham condições de serem alcançadas neste estágio do negócio.



- Caso o seu negócio já atue no mercado, o histórico de vendas servirá como guia para projetar as próximas vendas. Procure imaginar cenários otimistas e pessimistas, levando em consideração mudanças que possam interferir positiva ou negativamente em seu mercado de atuação e, por consequência, em suas metas.

4. Período

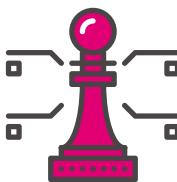
Defina os prazos para que as metas definidas na etapa anterior sejam alcançadas e como elas serão monitoradas ao longo do tempo.

5. Forças e fraquezas

No encontro colaborativo criado para implementar a ferramenta MEV, você deve ter identificado forças e fraquezas que o seu negócio apresenta na área de vendas. A partir dessas e de outras informações, defina ações que devem ser adotadas para minimizar suas fraquezas e potencializar suas forças.

6. Estratégias

Defina as estratégias a serem adotadas para aumentar sua força de vendas. Pense sobre as diferentes possibilidades que você tem para ampliar suas vendas:

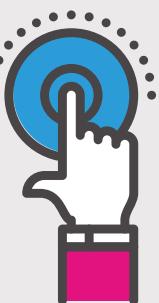


- Buscar novos mercados geográficos para seus produtos e serviços.
 - Vender em novas praças.
 - Conquistar novos clientes.
 - Vender um produto novo.
 - Aumentar a receita por cliente.
 - Criar novas unidades de negócios ou ampliar a sua estrutura de vendas.

Priorize uma ou duas estratégias para concentrar seus recursos naquilo que é mais importante. Evite dispersar suas ações.

Plano de ação

O empreendedor também precisa estabelecer um plano de ação que defina como as estratégias estabelecidas serão implantadas e quais os respectivos recursos envolvidos (dinheiro, tempo, pessoas, tecnologias etc.). O plano de ação poderá ser organizado a partir da ferramenta 5W2H, apresentada no **item 1 deste capítulo** – A estratégia organizacional.



Acesse o link a seguir para conhecer outras ferramentas que auxiliam no processo de planejamento e gestão de vendas.

🔗 <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/seis-ferramentas-para-planejamento-e-gestao-de-vendas.ca9c4341dedbc410VgnVCM-2000003c74010aRCRD>

Para quem está iniciando suas atividades, pode parecer abstrato elaborar uma meta de vendas, principalmente quando ainda é preciso conquistar clientes a todo custo e os horizontes são de curíssimo prazo. Ainda assim, contudo, a meta de vendas é importante, pois se trata de uma “bússola”.



Acesse o link a seguir e acompanhe as dicas de Marcela Quiroga, profissional com mais de 30 anos de experiência na área de vendas e Diretora da Rede Mulher Empreendedora.

🔗 <http://projetodraft.com/como-elaborar-a-meta-de-vendas-de-sua-empresa/>

7.4 As pessoas

O gerenciamento diário de um empreendimento requer habilidades que vão além do simples agrupamento de pessoas. Características como proatividade (que significa ser responsável por seu próprio destino) e iniciativa são essenciais. Criatividade sem dúvida é importante, assim como manter um bom relacionamento com os clientes.



Cultivar um bom relacionamento com as pessoas que participam do negócio é a chave do sucesso, embora pode ser que o empreendedor não tenha se dado conta da importância desse fator.

A verdade é que criar uma empresa significa criar uma equipe. Agrupar pessoas é fácil, mas formá-las em uma equipe é a grande dificuldade. No entanto, reside aí uma das maiores fontes do sucesso empresarial.

É a equipe que vai buscar resolver os desafios diários de forma integrada, compartilhando informações e conhecimento e buscando seguir na mesma direção, a mesma orientação. Essa sinergia, ou seja, o resultado maior proporcionado pela ação do grupo, garante as condições necessárias para que a empresa alcance seus objetivos.

Entretanto, formar uma equipe exige tempo e conhecimento acerca da arte de gerenciar pessoas. As organizações (e aí se incluem as empresas) existem quando há pessoas capazes de se comunicarem e dispostas a contribuir com uma ação conjunta, a fim de alcançar um objetivo comum.

Daí a importância do debate acerca das relações organizacionais para jovens empreendedores. Certamente é possível que uma pessoa tenha uma ideia e comece sozinha um novo negócio. Mas, na maioria dos casos, com o crescimento da empresa, novas pessoas têm de ser contratadas, coordenadas e lideradas para que os objetivos sejam atingidos.

Esses objetivos podem variar desde alto lucro até a sobrevivência da empresa. Mas são as pessoas que, juntas, farão com que esses objetivos sejam alcançados.

Para que todas as pessoas da equipe se direcionem a um único objetivo, não basta somente que recebam um salário no final do mês. Criar e manter uma empresa de sucesso requer que o empreendedor administre situações e problemas bem mais complexos que o simples pagamento de salários.

As pessoas dentro das organizações buscam alcançar os seus próprios objetivos. Por isso, é importante que a empresa proporcione essa possibilidade ao empregado ou colaborador.

Se o objetivo da empresa é apenas ter sucesso por meio de alto lucro, como as pessoas envolvidas se sentirão motivadas? Por que elas desejarão contribuir com o negócio?

Este é o grande desafio do empreendedor: fazer com que os empregados façam parte de uma equipe de trabalho motivada, isto é, que gostem de fazer parte dessa organização porque ela também contribui para o seu sucesso pessoal.

Como a diversidade pode favorecer a pequena empresa?

Para Diane Lima, a diversidade tem que estar presente primeiramente dentro do quadro de colaboradores da empresa. Essa participação plural vai refletir em todos os setores e, consequentemente, na comunicação com o público final, seja qual for o produto ou serviço oferecido.

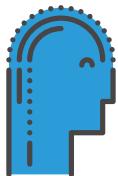


Acesse o link a seguir e leia o artigo sobre a importância da diversidade para a pequena empresa.

☞ <http://projetodraft.com/como-a-diversidade-pode-favorecer-a-pequena-empresa/>

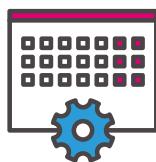
As pessoas nas empresas

A moderna administração empresarial considera outros pressupostos de ser humano, gerando um novo tipo de relação proprietário-colaborador. As principais características são:



Trabalho como fonte de satisfação

O trabalho pode ser fonte de satisfação para o ser humano se houver boas condições de trabalho. Ele pode atingir seus objetivos individuais por meio da empresa onde trabalha. O trabalho não é uma punição, não é uma obrigação, mas sim um fator de motivação.



Não à rotina

As iniciativas não devem ser reprimidas e o desenvolvimento de cada colaborador deve ser estimulado. As pessoas não desejam trabalhar em atividades rotineiras, que não utilizem todo o seu potencial. Ao contrário, atividades rotineiras são desmotivadoras, levam ao estresse e a outras doenças graves. Atualmente, muitas empresas estão buscando readequar seus processos de trabalho, no sentido de desenvolver outras atividades que não inibam o potencial do ser humano.



As relações interpessoais

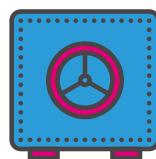
O relacionamento com colegas de trabalho e chefias também deve ser incentivado, pois o homem é um ser social que precisa se relacionar. Uma das maiores punições para o ser humano é a prisão, pois leva ao isolamento. Portanto, se as empresas coibem as relações entre os seus colaboradores, o efeito será a desmotivação para o trabalho.

O Diário do Comércio publicou o artigo “Má gestão é a principal causa do fracasso de startups”, no qual os problemas de relacionamento são apontados como uma das causas de fracasso de startups. Segundo o artigo, a ausência de alinhamento e complementaridade entre as experiências dos fundadores, a falta de espírito de grupo e a falta de comunicação entre os colaboradores são causas do fracasso.



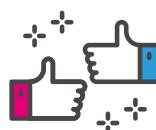
Para ler o artigo, acesse o link a seguir.

☞ http://diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=ma_gestao_e_a_principal_causa_do_fraasso_de_startups&id=167945



Segurança

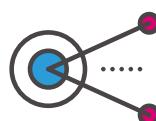
As pessoas não são resistentes à mudança, mas podem tornar-se caso estejam em um clima de insegurança, de medo e de ameaças. Exemplos são as empresas que realizam mudanças e a partir delas demitem muita gente. Na próxima mudança, a resistência das pessoas será enorme, pois terão medo de perder seu emprego. Nesses episódios, a produtividade costuma baixar bastante devido à insegurança de todos.



Confiança

As pessoas são capazes de assumir responsabilidades, devendo haver maior delegação.

Entretanto, como empreendedor, é preciso observar se elas possuem maturidade e conhecimento suficientes para assumir determinadas responsabilidades. A delegação exige confiança. No passado, os donos de negócios não delegavam porque não confiavam. E para que exista confiança é necessário treinamento. Não há pessoas limitadas, há pessoas mal treinadas.



Compartilhamento

A capacidade de alto grau de imaginação e criatividade na resolução de problemas está em todos – cabe ao empreendedor e às demais lideranças da empresa saber aproveitar tal capacidade, incentivando a participação. Quanto maior a centralização na tomada de decisões, mais é inibida a participação das pessoas. Entretanto, é por meio de um processo de gestão participativa que é possível fazer aflorar a criatividade das pessoas e conhecer suas diferentes percepções sobre um determinado problema.

A mudança é uma realidade e, necessariamente, requer multiplicidade de pessoas interagindo na tomada de decisões.

Como diz o ditado popular: muitas cabeças pensam melhor do que uma. É lógico que várias pessoas juntas terão capacidade aumentada de criar estratégias inovadoras, produtos diferenciados, e assim por diante.

Os colaboradores não devem ser vistos e tratados como meras máquinas que executam atividades rotineiras e predeterminadas, portanto. Eles devem ser integralmente inseridos na empresa, possibilitando que se sintam partícipes dela e atuem com outros em atividades que gerem bons resultados a todos.

7.5 As finanças

Muitos negócios não conseguem obter sucesso por conta de má gestão financeira. Eles costumam ser criados com capital reduzido, o que os impede de acompanhar as ações de crescimento previstas, sobretudo quando se tratam de startups. Esse descompasso entre os recursos financeiros e o crescimento rápido gera um desequilíbrio nas contas, impedindo que o negócio permaneça no mercado.

Por isso, é muito importante que a pessoa que pretende criar um negócio inicie seu controle financeiro determinando o total do investimento necessário para sua criação.

Mas há quem pense diferente. Para Bel Coelho, por exemplo, números estratosféricos e metas de crescimento absurdas não são nem de longe o mais importante no empreendimento. Ela gosta de empreender, mas diz que também quer ser feliz, se sustentar, e ter uma vida boa, razoável, de classe média, normal.



Acompanhe o caso: "No 'Clandestino', Bel Coelho desconstrói o restaurante tradicional, abre só uma semana por mês – e vive bem" acessando o link a seguir.

🔗 <http://projetodraft.com/no-clandestino-bel-coelho-desconstrói-o-restaurante-tradicional-abre-so-uma-semana-por-mes-e-vive-bem/>

Os investimentos iniciais englobam todos os itens necessários para a abertura do negócio. Para saber qual o montante de capital necessário para iniciar um negócio, o empreendedor deve relacionar todos os investimentos.

Antes de iniciar as operações, ele precisará estimar o mais realisticamente possível a quantia de capital exigida para iniciar e manter a empresa durante os primeiros meses de atividade. Sem receita recorrente no início, o ideal é ter recursos para operar durante um período de pelo menos seis meses. Tudo dependerá da previsão de receitas.

O investimento inicial

Considerando que leva algum tempo para que as entradas sejam maiores ou iguais às saídas, é essencial que o empreendedor estime o capital de quê necessitará para manter a empresa operando até que comece a entrar algum dinheiro. Ter ciência desse quadro pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso, permitindo que sejam cumpridas as obrigações com salários e pagamento de fornecedores e que a empresa seja mantida operando até começar a gerar recursos.



- O investimento inicial é formado por:
 - **Investimento físico valor (R\$)**: móveis, imóveis, veículos, etc.
 - **Subtotal 1**
 - **Capital de giro**: despesas fixas e pagamento de serviços contratados durante o período em que as receitas são escassas.
 - **Subtotal 2**
 - **Outros gastos**: despesas com propaganda inicial e registros da empresa; outros gastos eventuais para a criação da empresa.
 - **Subtotal 3**
 - **Total (Subtotal 1 + Subtotal 2 + Subtotal 3)**

O empreendedor precisa compreender cada um desses itens:

Investimentos físicos são todos os bens que a empresa deverá adquirir para poder produzir os produtos e serviços, como máquinas, equipamentos, instalações, veículos, móveis, equipamentos de informática e obras civis. Na verdade, eles constituem o patrimônio do negócio (seu “ativo imobilizado”, para utilizar terminologia contábil). Eles não são consumidos no processo operacional normal da empresa, como acontece com os estoques de matéria-prima, por exemplo.

Capital de giro, como o próprio nome já diz, é o conjunto de recursos necessários para suportar a operação do negócio durante um período de, aproximadamente, seis meses, que varia de acordo com o tipo de negócio. Portanto, é o capital que possibilita ao negócio “girar”.

O capital de giro é o montante de recursos em dinheiro necessário ao funcionamento normal da empresa.

Afinal, todo mês é preciso pagar os colaboradores e as demais despesas fixas, como energia, provedor de internet, aluguel, condomínio, contador, telefone etc. Em muitos casos, é preciso considerar também as finanças pessoais do empreendedor. Como no início de um negócio as receitas são escassas, ele precisa ter algum dinheiro para pagar suas contas.

Para calcular suas necessidades de capital de giro, o empreendedor deve listar todos os possíveis gastos que terá para o funcionamento normal da empresa durante o período de tempo que estimou.

Tendo calculado o investimento inicial e o capital de giro, deve adicionar outros possíveis gastos, como registro da empresa, propaganda inicial etc., e terá uma boa previsão dos recursos necessários para criar e manter sua empresa durante os primeiros meses de operação. Esse deverá ser o valor levantado por ele ou pelos sócios para que a empresa seja criada e opere inicialmente com tranquilidade, permitindo que se desenvolva com equilíbrio.

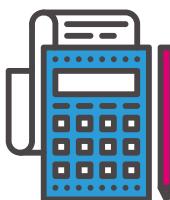
Os custos e despesas

O domínio da estrutura de custos e despesas possibilita que o empreendedor fixe os preços no nível adequado para enfrentar a concorrência.



- **Despesas fixas** são aquelas cuja variação não é afetada pelo aumento ou diminuição do volume total de produção ou de vendas da empresa. Isso significa que, não importa se a empresa está vendendo pouco ou muito, essas despesas permanecem as mesmas.

Para identificar as despesas fixas no seu negócio, o empreendedor deverá se perguntar o que aconteceria se ele tivesse um volume de vendas cinco vezes maior que o volume projetado, ou cinco vezes menor. Despesas fixas tendem a se manter constantes, não importa a variação sofrida pelas receitas da empresa. São exemplos de despesas fixas: aluguel, condomínio, salários e encargos sociais dos colaboradores contratados etc.



- **Depreciação** e os gastos com manutenção dos investimentos físicos que foram adquiridos para a criação da empresa também compõem as despesas fixas.

Um computador, por exemplo, depois de alguns anos de uso torna-se ultrapassado, obsoleto. Por isso, passa a valer menos conforme o tempo de uso. Esse valor depreciado é utilizado para a empresa produzir, por isso ele deve ser considerado nos custos de desenvolvimento de produtos, por exemplo.

Se a empresa tiver dez computadores, esse valor torna-se significativo, tendo em vista que, em alguns anos, todos esses equipamentos precisarão ser substituídos. O valor da depreciação faz parte dos custos de produção. Ele retorna à empresa por meio do valor cobrado do cliente. No entanto, permanece no caixa da empresa até que seja necessário comprar um novo equipamen-

to, por isso costuma ser confundido com lucro. Não se pode esquecer que os custos de depreciação devem compor um fundo que permita ao empreendedor adquirir novos equipamentos quando os anteriores se mostrarem depreciados.

Outra parcela das despesas fixas é formada pela manutenção.

Ela é necessária para recuperar o desgaste natural das máquinas devido ao uso. O fundo de manutenção funciona de forma muito semelhante ao de depreciação.

Se a empresa optou por fazer seguros de instalações físicas, veículos ou equipamentos, o valor mensal equivalente também deve fazer parte de suas despesas fixas mensais.



- **Custos variáveis** – os mais importantes e os de maior participação em um negócio saudável. Eles variam com a venda de produtos/serviços, já que estão relacionados à produção. Quanto mais a empresa vende e produz, mais eles crescem.

Os custos variáveis costumam ser representados pelos seguintes itens:

- pagamento por trabalhos temporários (por projetos, por exemplo);
- atividades de manutenção e suporte para os clientes;
- matéria-prima;
- viagens e hospedagens;
- demais gastos que ocorrem mensalmente e cuja variação está ligada ao volume de vendas e não ao tempo.

A estrutura de custos

Um exemplo de como o empreendedor pode organizar sua estrutura de custos é apresentado a seguir. Esta ferramenta inclui custos periódicos como marketing, aluguel, pessoal entre outros.

Custos	Valor unitário	Valor mensal	Valor anual
Pessoas			
6 desenvolvedores	R\$ 4.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 288.000,00
2 administrador	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00
Marketing			
	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00
Manutenção			
	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
Suporte			
	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 4.800,00
Aluguel			
	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00
Condomínio			
	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 7.200,00
Energia elétrica			
	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
Internet			
	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 7.200,00
Outros custos			
	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 14.400,00
Total	R\$ 15.550,00	R\$ 35.550,00	R\$ 426.600,00

Projeção de Receitas

Considerando o exemplo anterior, poderia ser definido o seguinte quadro simplificado de projeção de receitas, já que no início de um negócio existem ainda muitas incertezas em relação ao que será necessário para sua operacionalização. O quadro a seguir apresenta diferentes fontes de receita a partir da estimativa de vendas realizada, considerando os preços de venda estimados para os serviços prestados e o volume esperado de vendas.

Projeção de receitas para os primeiros seis meses de atividade

Fontes de receita	Segmentos de clientes	Preço unitário mensal (R\$)	Quantidade estimada de vendas	Valor mensal (R\$)
Licença de uso	Empresas	1.200,00	30	36.000,00
Anúncios patrocinados	Anunciantes	500,00	5	2.500,00

Receita mensal estimada: R\$ 38.500,00

Receita anual estimada: R\$ 462.000,00

Se a empresa se mantivesse operando com essa projeção de vendas, sua receita anual seria de R\$ 432.000,00.

Depois de algum tempo de operação, por meio de um esforço de divulgação e de vendas, o volume de negócios da empresa aumentaria, possibilitando a ela operar em outro cenário, cuja receita anual estimada é de R\$ 1.512.000,00, segundo apresenta o quadro a seguir.

Projeção de receitas após um ano de atividade

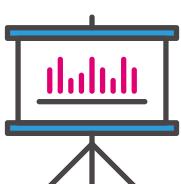
Fontes de receita	Segmentos de clientes	Preço unitário mensal (R\$)	Quantidade estimada de vendas	Valor mensal (R\$)
Licença de uso	Empresas	1.200,00	80	96.000,00
Anúncios patrocinados	Anunciantes	1.000,00	30	30.000,00

Receita mensal estimada: 126.000,00

Receita anual estimada: R\$ 1.512.000,00

Por fim, depois que o empreendedor tenha uma estimativa das receitas e gastos envolvidos no negócio, será possível estimar também qual o lucro possível em cada cenário.

Demonstrativo de Resultados



- 1. Receita operacional mensal (valor R\$)
- 2. Custos variáveis
- 3. Margem de contribuição (1-2)
- 4. Gastos fixos
- 5. Lucro líquido (3-4)

É importante lembrar que, nos custos variáveis, devem estar inseridos todos os custos de comercialização, ou seja, impostos que incidem sobre as notas fiscais emitidas, viagens para fechar negócios etc.

Para evitar problemas, o empreendedor deve sempre consultar o seu contador. Esse profissional pode identificar gastos que o empreendedor nem imagina ter e, com isso, impede que ele faça projeções equivocadas.

7.6 Resumo do capítulo

Este capítulo apresenta algumas informações elementares para quem deseja aperfeiçoar continuamente os processos de negócio por meio de aprendizado e inovação permanentes que possibilitem definir a estratégia organizacional e cuidar das ações de marketing, vendas, pessoas e das finanças da empresa.

A definição da estratégia organizacional define o rumo de ação e evita que o negócio queira atender aos interesses diversos manifestados pelos clientes e usuários. Um negócio não precisa ser o líder de mercado para ter sucesso.

Há muitas outras formas de uma empresa tornar-se bem-sucedida, basta se concentrar nos seus pontos fortes e fazer deles a forma de se diferenciar dos demais negócios que entregam soluções iguais ou semelhantes às suas.

O **marketing** é outra área de importância para uma empresa. O cuidado com o produto, a estratégia de distribuição, a definição de preços são todos fatores importante para que ela obtenha sucesso.

A gestão da marca (**Branding**) cuida para que a imagem da empresa seja conhecida, reconhecida e valorizada. Ela integra estratégias para a construção da marca junto ao mercado, atraindo clientes e consumidores.

As vendas também representam fator crítico para que uma empresa tenha sucesso. Foi apresentado o **Modelo Estratégico de Vendas (MEV)**, uma ferramenta que ajuda o empreendedor a diagnosticar o atual cenário de vendas da empresa e a projetar o cenário que pretende alcançar por meio da organização de um plano de vendas.

As pessoas também são recursos valiosos em uma empresa. É a capacidade de criar equipes que torna possível resolver os desafios diários de forma integrada.

Os resultados proporcionados pela ação do grupo garantem as condições necessárias para que a empresa alcance seus objetivos.

Por fim, foram apresentadas informações sobre as finanças, já que são muitos os negócios que não conseguem obter sucesso por conta de má gestão financeira. Eles costumam ser criados com capital reduzido, o que os impede de acompanhar as ações de crescimento previstas, sobretudo quando se trata de startups.

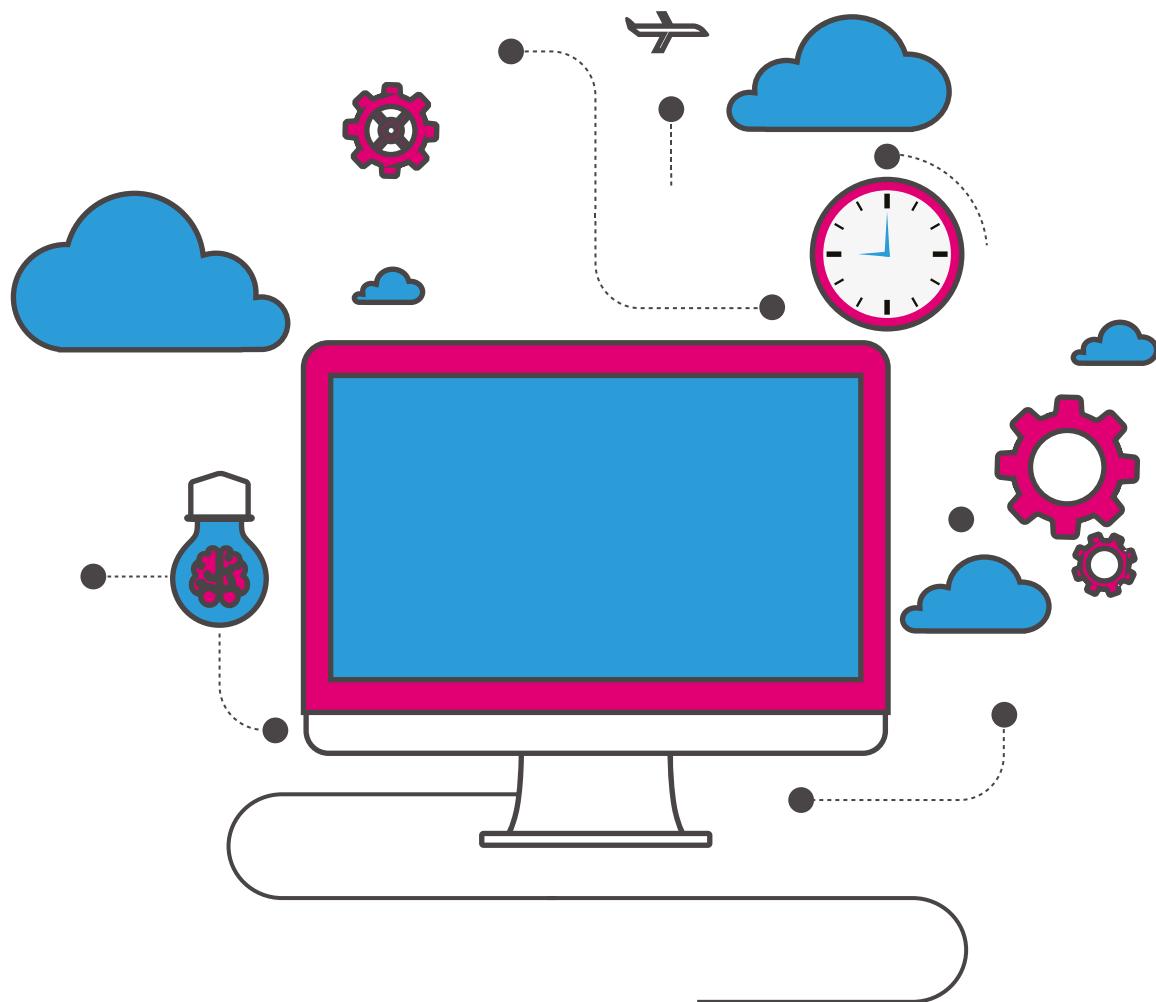
Esse descompasso entre os recursos financeiros e o crescimento rápido gera um desequilíbrio nas contas, impedindo que o negócio permaneça no mercado. Para evitar problemas desse tipo, são apresentadas informações sobre a composição do investimento inicial e propostas estrutura de custos e de projeção de receitas que sirvam de orientação ao empreendedor.

8 Conclusão

Caro leitor,

o empreendedorismo contribui de forma determinante para o desenvolvimento econômico e social de uma região. E uma das formas de promovê-lo é por meio da inovação, que implica no desenvolvimento de novos produtos, novos processos e novas fontes de recursos que possibilitam à empresa encontrar novos mercados e adotar um modelo de negócio inédito.

No entanto, nem todos os empreendedores que criam novos negócios inovam. Embora muitos deles reconheçam a importância e o impacto que a inovação provoca em um negócio, eles têm dificuldade de encontrar meios de promovê-la; e têm dificuldade também para identificar modelos diferenciados de negócio.



Entretanto, o desenvolvimento econômico exige a criação de negócios que sejam sustentáveis e competitivos, contribuindo para a geração de renda e para a melhoria das condições de vida das pessoas. Não há mais espaço para negócios medíocres e mal administrados. É preciso que resultem em produtos de alto valor agregado, produzidos a partir de métodos de produção eficientes.

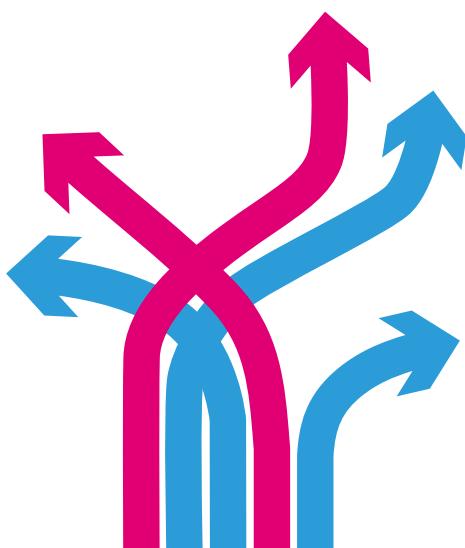
Os novos empreendedores, desta forma, são pessoas que podem contribuir para o desenvolvimento econômico de países como o Brasil, que estão em vias de desenvolvimento. E, contrariamente ao que muitos imaginam, a inovação tem a capacidade de facilitar o acesso das pessoas de baixa renda a produtos e serviços de qualidade, pois, em muitas situações, a eficiência conquistada possibilita a diminuição dos custos de produção.

Também é uma necessidade a adoção de novos modelos de empreendimentos que preencham as lacunas deixadas pelas tradicionais funções. E há muitos exemplos de negócios que estão sendo criados com base na economia colaborativa e na economia circular e que, além de movimentar a economia de uma região, geram resultados que contribuem para melhorar a qualidade de vida de muitas pessoas.

No Brasil, ainda é tênue a intersecção dos domínios do empreendedorismo, da inovação e da promoção social.

É por isso que a intenção desta obra é focar na figura do empreendedor e nos negócios por eles criados, mostrando que é possível adotar métodos e ferramentas simples que possibilitam que a inovação aconteça de forma dinâmica.

Ao final da leitura desta obra, esperamos ter contribuído para que jovens empreendedores percebam que algumas pequenas melhorias no design aumentam a qualidade do produto; que as mudanças na forma de fazer pesquisa de mercado possibilitem conquistar resultados surpreendentes; que a criatividade em marketing possibilite que mais pessoas conheçam os produtos e serviços e tenham vontade de comprá-los; que algumas modificações nos processos e técnicas de produção podem reduzir custos e aumentar a eficiência e a flexibilidade.



Ao final da leitura, gostaríamos de deixar algumas provocações a você, leitor e jovem empreendedor:

- Como você pretende inovar o seu modelo de negócio?
- Como você pretende inovar na forma de se relacionar com o seu público?
- Como você pretende inovar os produtos e serviços que produz?
- Como você pretende inovar a sua forma de fazer negócios?
- Como você pretende inovar a sua forma de gestão?

Desejamos que os conhecimentos transmitidos neste e-book possam ser muito bem aproveitados e aplicados em novos projetos no mundo dos negócios.

Temos a certeza de que você, jovem empreendedor, terá muito sucesso!

9 Referências

ABREU, Paulo R. M.; CAMPOS, Newton M. *O panorama das aceleradoras de startups no Brasil*. Create Space Independent Publishing Platform: USA, 2016.

AMIT, R.; ZOTT, C. *Value creation in E-business*. Strategic Management Journal, v. 22, n. 6-7, p. 493-520. doi: 10.1002/smj.187, 2001.

ARRUDA, C., NOGUEIRA, V., COZZI, A., COSTA, V. *Causas da mortalidade de startups brasileiras - o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?* Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas_mortalidade_startups_brasileiras.pdf> Acesso em: 25 jul. 2016.

AS DIVERSAS faces do empreendedorismo no Brasil. Disponível em: <https://endeavor.org.br/as-diversas-faces-do-empreendedorismo-no-brasil>.

BOOTCAMP bootleg. Institute of Design at Stanford. Disponível em: <https://dschool.stanford.edu/wp-content/uploads/2011/03/BootcampBootleg2010v2SLIM.pdf> Acesso em 24 jul. 2016.

BROWN, Tim. *Design Thinking*, 2008. Disponível em: <http://www.ideo.com/images/uploads/news/pdfs/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf> Acesso em: 20 ago. 2016.

CHESBROUGH, H. *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 354-363. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.010, 2010.

CLARO QUE o cliente sabe o que quer!. Disponível em: <http://www.guiadastartup.com.br/claro-que-o-cliente-sabe-o-que-quer/>

COMO IDENTIFICAR tendências de mercado? Disponível em: <https://endeavor.org.br/como-identificar-tendencias-de-mercado> Acesso em 12 ago., 2016.

COMO QUADRUPPLICAR a produtividade de desenvolvimento de software sem aumentar o time e sem queda de qualidade. Disponível em: <http://www.guiadastartup.com.br/>. Acesso em 25 jul. 2016.

CROWDFUNDING: Sugestões de Recompensas que Funcionam. Disponível em: <http://blog.kickante.com.br/crowdfunding-sugestoes-de-recompensas-que-funcionam/>

ECONOMIA em rede como uma das tendências de 2015. Disponível em: <http://www.artsoftsistemas.com.br/blog/economia-em-rede-como-uma-das-tendencias-de-2015>

FOUR steps to a happy startup: The path from passion to profits . Disponível em: <https://www.sussex.ac.uk/webteam/gateway/file.php?name=happystartup-ebook.pdf&site=3> Acesso em 23 jul. 2016.

GLOBAL Entrepreneurship Monitor – GEM. Empreendedorismo no Brasil 2015. Relatório Executivo. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf) Acesso em ago. 2016.

HINDRICHSON, Patricia Hartmann; FRANZATO, Carlo. *Design de Cenários: uma Tecnologia para Promover o Compartilhamento de Conhecimentos em Redes de Projeto*. Revista D. Porto Alegre, n. 4, p.155-168, 2012.

INFOGRÁFICO: barômetro da inovação global. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Caminhos-para-o-futuro/Desenvolvimento/noticia/2016/02/infografico-barometro-da-inovacao-global.html>

KELLEY, Tom. *Prototyping is the Shorthand of Design*. Design Management Journal v. 12, n. 3.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *A Estratégia do Oceano Azul*: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 13. ed. São Paulo: Campus, 2005

KLIEVER, J. *Design Thinking*. Learn How to Solve Problems Like a Designer, 2015. Disponível em: <https://designschool.canva.com/blog/design-thinking/> Acesso em 22 ago. 2016.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Prentice Hall Brasil, 12. Ed., 624p. ISBN 8576051230, 2007.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldem Andressa. *Gestão de Marcas em Mercados*. Prentice Hall Brasil, 1. Ed., 344p. ISBN 8577800792, 2007.

MALHOTRA, Y. *Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation*. Information Resources Management Journal, v. 13, n. 1, p. 1-31, 2000.

MARTIN, R. L. *The design of business*: why design thinking is the next competitive advantage. Boston: Harvard Business Press, 2009.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari*: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 1998.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. *The entrepreneur's business model*: toward a unified perspective. Journal of Business Research, v. 58, n. 6, p. 726-735. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.11.001, 2005.

NEGÓCIOS criativos. Disponível em: <http://projetodraft.com/categoria/negocios-criativos/>

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011.

OS 16 setores que podem te fazer um milionário na próxima década. Disponível em: <http://startse.infomoney.com.br/portal/2016/07/29/21284/os-16-setores-que-podem-te-fazer-um-milionario-na-proxima-decada/?hstc=57631733.6f9c4930e6f3e78319e36adce98998f0.1469807623436.1469807623436.1469807623436.1&hssc=57631733.1.1469807623437&hsfp=3781943542>

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *An ontology for e-business models*. Value Creation from E-Business Models. p.1-26. Wendy Currie, 2003.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation* (John Wiley & sons, Eds.). p.278 p. New Jersey, 2010.

PERFIL DO jovem empreendedor brasileiro – Relatório executivo de 2016. Disponível em: <http://conaje.com.br/wp-content/uploads/Relat%C3%B3rio-da-2%C2%AA-edi%C3%A7%C3%A3o-da-pesquisa.pdf> Acesso em: 04 ago. 2016.

PERIN, Bruno. *A revolução das startups*: o novo mundo do empreendedorismo de alto impacto. Rio de Janeiro, Alta Books, 2016.

PORTER, M. *Strategy and the Internet*. Harvard business review, v. 79, n. 3, p. 62-78, 164. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11246925>, 2001.

PORTER, Michael E.. *Vantagem Competitiva* – criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIES, Eric. *A Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. Tradução de Carlos Szlak, São Paulo, 2012.

Quais são e como funcionam as plataformas de crowdfunding no Brasil. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/crowdfunding-no-brasil/>. Acesso em: 10 out. 2016.

SEBRAE. Estudo de tendências e oportunidades de negócios em goiás. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Estudode%20Tend%C3%A3o%20e%20Oportunidades%20de%20Neg%C3%B3cios%20em%20Goi%C3%A1s.pdf> Acesso em: 23 jul. 2016.

SHAFER, S.; SMITH, H.; LINDER, J. *The power of business models*. Business Horizons, v. 48, n. 3, p. 199-207. doi: 10.1016/j.bushor.2004.10.014, 2005.

STARTUP BRASIL. In: Revista Galileu. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Common/0.EMI31599-17773.00-STARTUP+BRASIL.html>> Acesso em: 20 jul. 2016.

STARTUPS tem no comando 55% de jovens entre 20 e 23 anos. In: Canal do Empreendedor. Disponível em: <http://canaldoempreendedor.com.br/startup/startups-tem-no-comando-55-de-jovens-entre-20-e-23-anos/>

VARGAS, F.F; TREZ, GUILHERME. *A relação entre marketing e design nas organizações*: uma revisão de literatura. International Journal of Business & Marketing (IJBMKT), Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 45-55, 2016.

VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar; ADLER, Isabel K; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz. *Design Thinking*: Inovação em Negócios. Rio de Janeiro, 2012.

10 DEFINIÇÕES essenciais para quem quer ter uma startup. In: *Exame.com*, 2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/10-definicoes-essenciais-para-quem-quer-ter-uma-startup>