

# Treinamento

# Gestão

**Módulo: Básico**

**Carlos Alberto Gardioli**



## O que você aprenderá neste curso:

- O que é gestão por resultados
- Conhecendo meu estoque
- Qual é a mina de ouro do meu estoque com Curva ABC
- Formando meu preço de venda - Markup
- Conhecendo **CANVAS** e **Mapa Mental**
- Analizando minhas vendas
- Conhecendo gráficos
- O que é meu ticket médio de vendas.
- Comparando período e projetando vendas.
- Conhecendo ponto de equilíbrio de minha empresa
- MEI, SIMPLES NACIONAL, LUCRO REAL e LUCRO PRESUMIDO.**
- Conceito de Tributações
- Conhecendo o fluxo de caixa
- Lucro ou Prejuízo DRE
- Vender...Vender...Vender...
- Up-Selling e Cross-Selling
- Marketing Digital

## -O que é gestão por resultados?

O conceito de gestão por resultados vem do inglês **Management by objectives** (MBO) ou **Management by Results** (MBR). Nos últimos anos, vem sendo muito discutido no setor público no Brasil, mas também se aplica à iniciativa privada. Ele é, em suma, uma forma de administrar o negócio que visa priorizar os resultados em todas as ações de todos profissionais que nele atuam, objetivando a elevação do desempenho organizacional.

O termo “gestão por resultados” foi apresentado pela primeira vez por **Peter Drucker**, um dos mais importantes teóricos da administração moderna, em seu livro **The Practice of Management**, de 1954.

**Quando uma empresa aplica a gestão por resultados, ela decide que:**

- Os resultados são a referência-chave para a todo o processo de sua gestão;
- Todos são responsáveis pelos resultados obtidos e não obtidos (oportunidades perdidas);
- Todas as unidades de negócio devem ser integradas e caminharem juntas para os mesmos resultados, cada uma contribuindo com as suas atribuições;
- A ênfase não está nos processos e procedimentos, e sim nos resultados obtidos.

**‘O que se obteve’ acima de ‘como se obteve’**

A essência da gestão por resultados é a definição dos objetivos, a escolha das ações e a tomada de decisão de forma participativa, ou seja, as lideranças e seus liderados, dentro do planejamento estratégico, definem em conjunto. Assim, a medição e a comparação do desempenho real de cada empregado é feita de acordo com os padrões estabelecidos. De acordo com **Drucker**, quando os próprios empregados participam do estabelecimento de metas e escolhem as ações a serem seguidas, eles são mais propensos a cumprir suas responsabilidades.

Neste “acordo de cavalheiros”, a empresa não impõe processos muito rígidos, pois o foco total está nos resultados. Obviamente, há diretrizes a serem cumpridas, mas não há imposições do modo de fazer, o foco é realizar os objetivos.

5 etapas da gestão por resultados

De acordo com **Peter Drucker**, a gestão por resultados consiste nas seguintes etapas:

### **1 – Revisão dos objetivos organizacionais**

Os gestores devem ter uma visão clara dos objetivos macros, conhecer o planejamento estratégico e as ambições da empresa.

### **2 – Definição dos objetivos dos colaboradores**

Gestores e seus liderados devem se reunir para firmar acordos sobre os objetivos e os resultados esperados com seu trabalho. Eles também estabelecem um prazo para a apresentação destes resultados e avaliação do desempenho.

### **3 – Monitoramento do processo**

De tempos em tempos, antes da finalização do prazo acordado, gestores e liderados se reunem para verificar se os objetivos estão sendo alcançados.



## **4 – Avaliação de desempenho**

No final do período de funcionamento normal, o desempenho do trabalhador é julgado de acordo com o atingimento ou não dos objetivos.

## **5 – Recompensa**

Na última etapa do ciclo, os colaboradores recebem recompensas pelos resultados obtidos.

Vantagens que a empresa obtém ao implantar a gestão por resultados

A seguir, veja as principais vantagens que a gestão por resultados oferece aos negócios:

- Motivação dos colaboradores: ao se envolverem em todo o processo de definição de objetivos, eles reconhecem o valor de seu trabalho e se engajam mais.
- Melhorias na comunicação e coordenação: há uma aproximação natural dos líderes e seus liderados, com troca de informações, feedbacks e colaboração, o que contribui com a harmonia organizacional.
- Mais clareza de objetivos: os colaboradores tendem a ter um compromisso maior com os objetivos que estabeleceram para si próprios do que aqueles que lhes são impostos por outra pessoa. Além disso, a clareza de objetivos contribui com a sensação de pertencimento e, consequentemente, com a autoestima dos profissionais;
- Melhorias na produtividade: funcionários mais engajados, com mais informações e com os objetivos bem claros, produzem mais e melhor.

-Os 5 Pecados da Gestão de Estoque

### **1. Perder de vista os 20% dos produtos que representam 80% da sua venda**

Esse erro é fatal! A análise periódica da demanda deve garantir que você tenha sempre em estoque aqueles que são os carros-chefes de sua empresa e impulsionam o crescimento.

### **2. Perder o pico da sazonalidade**

A culpa dessa perda, em geral, infelizmente ainda recai sobre atrasos do fornecedor, mas muitos erros ocorrem no processo de compras. Monitore constantemente sua operação.

### **3. Negociar prazos e descontos com fornecedores sem prever atrasos e reajustes**

Ainda existe no varejo a situação de se mentir para o papel, o controle das organizações. Quando a empresa faz o pedido fora do “timing” ou em cima da hora, cria-se um ciclo vicioso de fingimentos:



a empresa finge que pediu a tempo, o industrial finge que vai entregar e você e as pessoas da empresa fingem que vão vender. Esse cenário impede que a cadeia de confiança esteja estabelecida e o risco de haver ruptura de mercadorias (quando falta o produto na loja no ato da compra) fica muito alto. Em geral, esse número, hoje, gira em torno de 20%.

#### **4. Não alimentar continuamente as lojas com itens básicos**

Eles podem não ser o motivo pelo qual a loja existe, mas sempre vendem. No mercado de moda, por exemplo, o consumidor sempre estará de olho numa boa camiseta branca, na “legging” preta, no “short” jeans.

#### **5. Não se antecipar**

Não improvise na **gestão de estoque**, nem espere as coisas acontecerem! Seja analítico e corajoso para cortar o custo desnecessário sempre, que não agrupa valor ao negócio. E tenha nas gavetas mentais estratégias de reações rápidas para estar à frente. Varejo é detalhe.

Fonte: Pedro Janot

### **Fundamentos da Gestão de Estoques e Classificação ABC**

O controle de estoque deve ser um procedimento rotineiro, a fim de cumprir uma política de estoques abrangendo as quantidades disponíveis em um local e o acompanhamento de suas variações ao longo do tempo.

Viana (2000) afirma que a gestão dos estoques é um conjunto de atividades que visa atender as necessidades da empresa, com o máximo de eficiência e ao menor custo, através do maior giro possível para o capital investido em materiais, tendo como objetivo fundamental a busca do equilíbrio entre estoques e consumo.

A classificação ABC tem como fundamento principal a diferenciação dos produtos em categorias, onde determinados produtos necessitam de maior (ou menor) controle devido a seu impacto quanto ao preço, demanda (para produção e venda), facilidade de reposição ou competitividade.

**Classe A:** São os principais itens em estoque de alta prioridade, foco de atenção do gestor de materiais, pois são materiais com maior valor devido à sua importância econômica. Estima-se que 20% dos itens em estoque correspondem a 80% do valor em estoque.

**Classe B:** Compreendem os itens que ainda são considerados economicamente preciosos, logo após os itens de categoria A, e que recebem cuidados medianos. Estima-se que 30% dos itens em estoque correspondem a 15% do valor em estoque.



**Classe C:** Não deixam de ser importantes também, pois sua falta pode inviabilizar a continuidade do processo, no entanto o critério estabelece que seu impacto econômico não é dramático, o que possibilita menos esforços. Estima-se que 50% dos itens em estoque correspondem a 5% do valor em estoque.

## **Funções Relacionadas no BetterDesktop**

- Curva Abc
- Inventário
- Listagem de Produtos com Saldo Abaixo do Mínimo
- Listagem de Produtos sem Movimentações no Período
- Verificar Saldo do Produto
- Compras do Produto (Situação de Compra)



## -Formando meu preço de venda

### Como calcular a margem de lucro de um produto

#### Lucro:

É o retorno positivo de um investimento feito por uma pessoa nos negócios.

#### Formação de preço de vendas:

Cálculo que tem por base a abrangência e cobertura de todos os custos da empresa e geração do lucro desejado. É como dizer que a partir da venda de qualquer produto você tirará os custos ligados à empresa, sejam eles: Custo fixo, Custo Variável ou Não Operacional e, assim, obtendo determinado lucro.

Em outras palavras, para determinar o que deve sobrar para sua empresa no final é necessário primeiro entender os conceitos citados e, a partir daí, traçar sua meta de remuneração do capital investido, ou seja, o “seu lucro”. A questão é: quanto eu espero que determinado produto gere de lucro para que eu invista no negócio?

Lembrando sempre que, na outra ponta, está o mercado - clientes que atuam de forma concorrencial e influenciam o preço final dos produtos. De nada adianta colocar ou desejar uma margem de lucro muito alta se o mercado não aceita, por isso tratamos esta situação como uma variável não controlada. Você deve então colocar seu foco nas variáveis que pode e deve controlar dentro da sua empresa e da sua estrutura de formação de preços, que são os custos fixos e variáveis.

#### Como calcular a margem de lucro média para a sua atividade:

O lucro é o que sobra das vendas, menos o custo das mercadorias vendidas, menos as despesas variáveis e menos as despesas fixas, inclusive o pró-labore. Cada tipo de atividade tem uma margem de lucro. Salientamos que o lucro destina-se a remunerar o capital investido na empresa. É desejável que esse capital seja remunerado no mínimo por volta de 2% a 4% ao mês.

#### 1º Exemplo:

|                                    |           |      |
|------------------------------------|-----------|------|
| Preço de Venda                     | R\$ 20,00 | 100% |
| (-) Impostos s/Vendas              | R\$ 2,00  | 10%  |
| (-) Custo das Mercadorias Vendidas | R\$ 9,00  | 45%  |
| (-) Despesas Variáveis             | R\$ 3,00  | 15%  |
| (=) Margem de Contribuição         | R\$ 6,00  | 30%  |
| (-) Despesas Fixas                 | R\$ 4,00  | 20%  |
| (=) Lucro                          | R\$ 2,00  | 10%  |

Fonte: Laecio Barreiros - [revistapegn.globo.com](http://revistapegn.globo.com)



**2º Exemplo:**

## Lucro bruto e lucro líquido

**O lucro bruto é o valor total das vendas em um determinado período menos o custo que você teve para produzir ou comprar as mercadorias.**

O lucro líquido é o valor total das vendas menos todas as despesas que você teve para manter o negócio funcionando naquele período (aluguel, salários, investimentos em marketing e por aí vai), além de empréstimos e juros de financiamentos.

**Vamos usar alguns valores hipotéticos para ficar mais fácil a compreensão:**

Em um mês, a receita total de uma loja de bolos, ou seja, tudo que ela obteve nas vendas foi R\$ 5 mil. Mas, para fazer esses bolos, foi gasto R\$ 1 mil em ingredientes e embalagem. Portanto, para acharmos o lucro bruto da loja de bolos, a conta é:

**Lucro bruto do mês: 5.000 (receita mensal) - 1.000 (custos de produção) = 4.000**

Já o cálculo do lucro líquido é um pouco mais complexo. Nessa conta entram todos os outros gastos que é preciso para manter a loja como água, luz, internet, funcionários, além dos impostos e, novamente, os custos de produção. Continuando com o exemplo da loja de bolos:

**Lucro líquido do mês: 5.000 (receita mensal) - 500 (impostos e tributação dos produtos e da loja) - 1.000 (custos de produção) - 1.000 (despesas fixas e variáveis: luz, água, internet, telefone e campanha de links patrocinados) = 2.500**

A margem de lucro ou porcentagem de lucro é obtida dividindo o lucro pela receita. E, novamente, você pode calcular tanto a margem líquida como bruta. Veja o exemplo dos bolos:

**Margem bruta de lucro: 4.000 (lucro bruto do mês) / 5.000 (receita mensal) = 0,8 ou 80%**

**Margem líquida de lucro: 2.500 (lucro líquido do mês) / 5.000 (receita mensal) = 0,5 ou 50%**

Quanto maior a margem de lucro, melhor o seu negócio está se saindo. E se o resultado está negativo, significa que, mesmo faturando, você está levando prejuízo.

## Como Calcular o Preço de Venda Utilizando o Markup em Três Passos Simples

Ter na ponta da língua, ou melhor, na ponta da caneta um multiplicador que garanta ao preço de venda do produto, a cobertura de todos os custos e a margem de lucro desejada, facilita muito a vida do administrador.

Além de dar segurança às negociações o markup estabelece os limites para os descontos, assim, os vendedores sabem até onde podem ir na negociação sem precisar chamar o gerente toda vez que o cliente pede descontos.



Tenho trabalhado esta ferramenta com meus contatos empreendedores e ela tem facilitado em muito as suas vidas e é por isso que escolhi esse tema para o post de hoje.

## Vamos ao conceito e definição de markup:

- markaup é um índice multiplicador sobre o custo direto para a formação do preço de venda, sendo capaz de cobrir todos os custos e ainda garantir a lucratividade perseguida;
- markup é um método de especificação com base no custo, muito utilizado pela praticidade do cálculo na hora da venda, sendo que o empreendedor pode trabalhar com mais de um markup para cada produto a depender do lucro estimado;
- o markup é composto pelas despesas fixas, pelas despesas variáveis e pela margem de lucro estimada e será multiplicado pelo preço de custo para a definição do preço de venda.

### Vamos entender melhor as variantes que dão sustentação ao markup.

- Despesas fixas são todos os gastos que não estão agrupadas diretamente ao custo do produto como é o caso das despesas financeiras, despesas administrativas, despesas comerciais, etc.
- Despesas variáveis são as despesas que acontecem acompanhado de a realização da venda, as mais comuns são os impostos sobre vendas e comissão de vendas pagas para vendedores.
- Margem de lucro é a parcela desejada que se espera de lucro sobre o preço unitário.
- Custo direto é o valor despendido para a aquisição ou produção de um dado produto.

### Margem de lucro desejada.

Margem de lucro é a parcela que espera que sobre após pagar todos os custos e despesas. A empresa pode adotar uma margem de lucro igual para todos os produtos, ou uma margem estimada para cada produto a depender da estratégia adotada. O mais interessante é adotar uma margem para cada produto, isso torna a empresa mais flexível e dá mais competitividade a alguns produtos.

### Margem de lucro genérica.

A margem de lucro pode ser igual para todos os produtos, para essa maneira de estipular a margem a empresa deve se basear em um retorno mínimo desejado sobre seus investimentos e utilizar essa margem dentro do markup.

### Isso Na Prática:

Se uma empresa cujo valor empregado para sua existência é 100.000,00 e para tanto desejam um retorno mínimo de 10% mensais e os empresários sabem com base no histórico da empresa que a média de faturamento mensal é de 40.000,00, onde os custos diretos são de 25.000,00 e soma das despesas variáveis com as despesas fixas representam 5.000,00 mensais, então o índice da margem de lucro deve ser de 25% sobre o faturamento ( $40.000,00 \times 25\% = 10.000,00$ )



## Margem de lucro por produto.

A margem de lucro pode também ser estimada individualmente para cada produto, nesse caso após apurado todos os custos e despesas para a venda da unidade de produto acrescenta-se um percentual referente ao lucro que se espera para aquele produto específico, este método permite um gerenciamento mais eficaz, uma vez que ele possibilita ajustar a margem de lucro à situações e às oportunidades do mercado.

Geralmente os vendedores recebem mais de um multiplicador e vai utilizando conforme a negociação avança, de tal modo que, o maior índice costuma ser calculado para dar a lucratividade desejada e o menor para manter a competitividade garantindo a margem mínima de lucro estipulada.

**É a técnica mais utilizada para a formação do preço de venda com base no custo.**

## Quem pode utilizar o markup?

Toda empresa pode adotar a metodologia do markup para a precificação, no entanto vale ressaltar que em alguns casos a precificação com base nos custos não é a melhor, nessas circunstâncias a precificação deve ser por outra técnica e não pelo markup.

Importante mencionar que no Brasil existem vários modelos de enquadramento para o cálculo dos impostos, dessa forma é bom você considerar o enquadramento da sua empresa na hora de calcular o markup, se for o caso utilize dois multiplicadores um antes dos impostos e outro para acrescentar os impostos.

## Quando adotar o markup?

**“Toda vez que se quiser formar o preço com base no custo”**

O markup pode ser calculado para cada produto individualmente, essa é a forma o mais ideal, ou pode ser calculado para aplicação em todos os produtos de forma genérica, sendo assim um único índice para todos os produtos, no entanto, quem trabalha com produtos e segmentos variados sabe que muitas vezes alguns produtos precisão ser precificados com um retorno mais baixo do que gostaríamos para manter a competitividade, e outros oferecem condições mercadológicas para uma lucratividade maior.

O preço desses produtos é ditado pelo mercado, assim em alguns casos, se o preço for acima do preço dos concorrentes não vende, simples assim, em outros casos se o preço for ajustado genericamente o empreendedor perde a oportunidade de uma maior lucratividade em função de excesso de demanda, por isso é mais aconselhável a aplicação de um markup para cada produto.

Muitas empresas utilizam o markup genérico, ou seja, formulado para aplicação em todos os produtos, basta lembrar de tomar o cuidado de não inviabilizar a venda de produtos que tenham um mercado muito competitivo ou tornar a empresa inflexível ao ponto de não adequar ao que o público espera em relação à política de preços.



Vale estudar aí na prática qual estratégia se aplica melhor em seu empreendimento, essa é má ferramenta que deve trazer benefícios e não atrapalhar o andamento das coisas. Tenha isso sempre em mente.

## Como calcular o markup por produto?

Para o cálculo do markup o ideal é que a empresa se baseie no seu próprio histórico para apuração dos valores que serão utilizados para o cálculo, não sendo isso possível por alguma razão a solução é encontrar o índice praticado no mercado para o segmento ao qual se deseja calcular o markup.

Vamos entender como fica o passo a passo:

- 1.o primeiro passo é identificar o percentual de despesas variáveis atribuída a cada unidade de produto vendido;
- 2.o segundo passo é identificar o percentual que representa as despesas fixas do período para cada unidade de produto;
- 3.o terceiro passo é definir o percentual de lucro pretendido para cada unidade de produto.

**Para calcular o markup vamos adotar a seguinte fórmula:  $100/[100-(DV+DF+LP)]$**

**Onde, (são valores percentuais)**

- 100 representa o preço unitário total de venda;
- DV representa Despesas Variáveis;
- DF representa Despesas Fixas;
- LP representa Lucro Pretendido.

**Exemplo Prático 1:**

**Vamos considerar um produto que custa 50,00 e temos os seguintes índices:**

**$DV=10\%$ ,  $DF=10\%$  e  $LP=10\%$  então vamos aos cálculos.**

**$Markup = 100/[100-(10+10+10)]$**

**$Markup = 100/(100-30)$**

**$Markup = 100/70$**

**$Markup = 1,4286$**

Nesse caso acima, para ter o preço de venda basta multiplicar o valor que representa o custo direto unitário da mercadoria pelo índice encontrado.

**$PV = 50,00 \times 1,4286 = 71,43$**

**Exemplo Prático 2:**

Uma empresa enquadrada no Simples Nacional compra um produto por 100,00 e seu histórico de faturamento indica um percentual de impostos de 10% sobre o preço de venda. A empresa paga comissão para cada produto vendido no percentual de 2%. As despesas fixas de acordo com o



histórico da empresa representam 6% do faturamento. Esta mesma empresa pretende ter de retorno um lucro de 15% sobre o preço de venda.

$$\text{Markup} = 100/\{100-[(10+2)+6+15]\}$$

$$\text{Markup} = 100/[100-(12+6+15)]$$

$$\text{Markup} = 100/(100-33)$$

$$\text{Markup} = 100/67=1,4925$$

$$\text{Preço de Venda} = 100 \times 1,4925 = 149,26$$

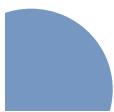
Para os produtos cujo preço já foi estabelecido basta dividir o preço de vendas pelo custo direto do produto (custo de produção ou aquisição).

Exemplo:

Um produto vendido por 100,00 cujo custo direto é 50,00 para sabermos o índice multiplicador basta dividirmos o preço de venda (100,00) pelo preço de custo (50,00)

$$\text{Markup} = 100/50 = 2.$$

**Fonte:** João Paulo Longuinho



## -Conhecendo CANVAS e Mapa Mental

### \*Canvas

## Canvas: como desenvolver uma ideia de negócio.

Todos os dias muitos negócios são idealizados, principalmente no Brasil, convenhamos que algumas ideias são boas outras nem tanto.

Muitas ideias de negócios são concretizadas no calor da emoção, por oportunidade ou por necessidade, pena é que muitos dos que se arriscam a dar o pontapé inicial não resistem aos problemas que surgem no decorrer do tempo e a boa ideia se transforma em frustração, isso porque, os negócios, em geral, escondem dificuldades que muitas vezes só são descobertas quando o empreendimento já está funcionando.

Para não ser pego de surpresa a melhor estratégia é elaborar um plano de negócios que proporciona uma série de benefícios na condução do negócio, principalmente nos anos iniciais.

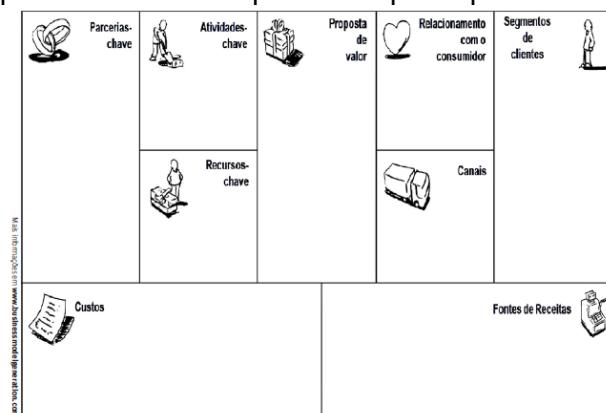
Vamos admitir, elaborar um plano de negócio não é muito fácil e gasta um tempão, e, nem sempre o tempo está a nosso favor.

## O que é Business Model Canvas.

O BMC ou simplesmente Canvas como é mais conhecido é uma ferramenta utilizada por empreendedores e estrategistas para que, consigam discutir e visualizar um modelo de negócio e como o negócio será executado, de forma sistêmica e integrada antes do negócio ser colocado em prática ou mesmo depois de já estar em andamento, ideal para entender o modelo do negócio e suas particularidades em um mesmo plano.

**A tradução literal de BMC seria algo como Tela do Modelo de Negócio. A intenção é que você desenhe o modelo de negócio da sua empresa em uma tela ou quadro e por isso ela apresenta um apelo visual.**

O Canvas é um mapa visual simplificado, que aborda os principais pontos e situações que um negócio necessitará para atuar na realidade do mercado em que se pretende atuar com as particularidades do problema que se pretende solucionar com o negócio.



## **Ele deve conter um resumo dos pontos chaves de um bom planejamento.**

Alguns estudiosos defendem o Canvas como um plano de negócios, o SEBRAE, no entanto, defende que o Canvas não substitui um plano de negócios.

Pelo apelo à simplicidade do Canvas, há uma certa ingenuidade entranhada na sua elaboração, uma vez que, o que ele apresenta são situações desejáveis que, na prática, podem não funcionar tão bem e podem também serem impossíveis de serem aplicadas, um plano de negócio convencional envolve mais estudos e pesquisas a respeito das situações e tende a ser mais eficiente e assertivo.

### **Origem do Canvas.**

Muito popular no empreendedorismo, principalmente entre os empreendedores digitais, ou seja, entre aqueles empreendedores que começam seus negócios através da internet, o Canvas teve sua origem em uma tese de doutorado de Alexander Osterwalder, defendido na Universidade de Lausanne, na Suíça, em 2004. Posteriormente Osterwalder publicou um livro com a colaboração de várias outras pessoas. O livro vendeu várias edições e ficou famoso no empreendedorismo.

### **Para quem é indicado.**

O Canvas é indicado para organizações de todos os portes, mas essencial para empresas que estão em fase de inicialização e desenvolvimento.

Essa ferramenta possibilita uma visão integrada e a participação de várias pessoas para desenvolver os pontos-chave do negócio de forma a permitir a visão do todo e a construção de um modelo de negócio estratégico e sustentável com a percepção dos meandros e as interações das partes integrantes do negócio.

As situações mais comuns de utilização do Canvas são:

- Ao desenvolver uma ideia de negócio um empreendedor se perde em meio as tantas etapas da construção do pensamento e elaboração do escopo do empreendimento e não sabe exatamente como será o seu negócio, quais serão as principais partes e como a empresa funcionará nesse caso o Canvas permite reunir de forma rápida e sistematizada as ideias e a partir da visualização do todo facilita a discussão e a validação do negócio através de outras ferramentas.
- Uma empresa precisa discutir sua atuação no momento e/ou sua situação futura, nesse caso o Canvas é útil para a visualização do modelo de negócio atual e a percepção das partes que não combinam, não interagem ou apresentam divergências entre si.
- Um empreendedor/executivo precisa explicar como o seu negócio funciona (por exemplo, para um investidor) nessa situação o Canvas permite a visualização do negócio de forma simplificada e facilita o entendimento dos principais pontos e de como a empresa se movimentará no mercado.



**Para desenvolver a ferramenta Canvas (Tela) é preciso reunir algumas informações essenciais.**

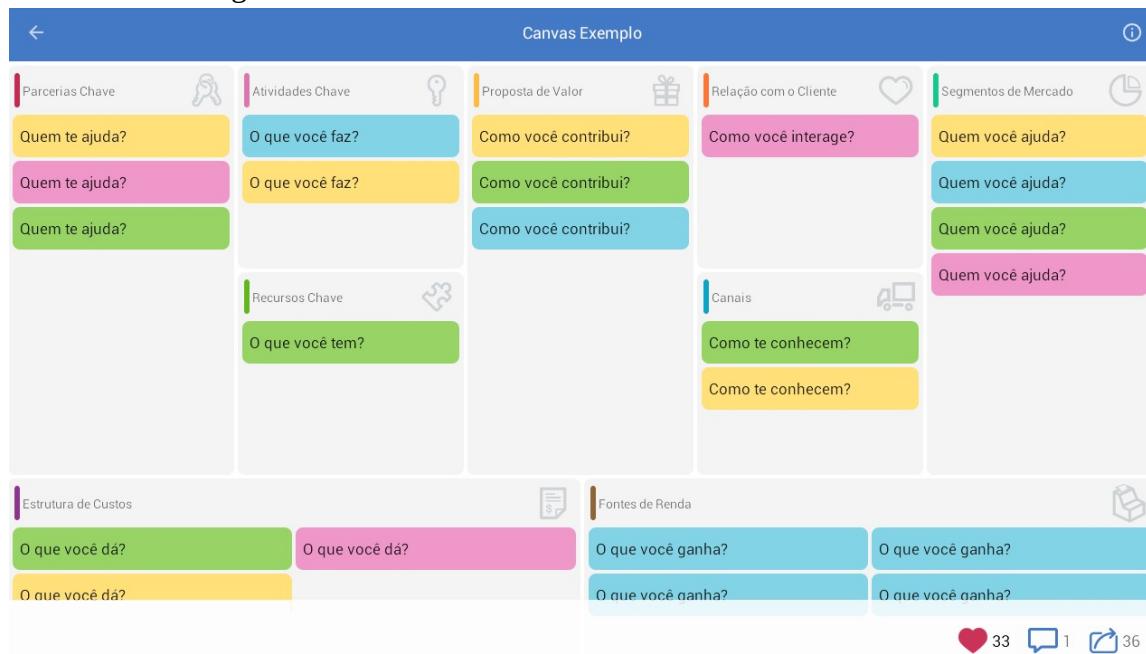
1. Seguimentos de Clientes: Que clientes (mercados, segmentos, nichos) a empresa quer atingir?
2. Proposta de valor: Qual (is) benefício (s) sua empresa oferece a seus clientes?
3. Canais: Como a sua empresa atinge (se comunica com) seus clientes (ou segmentos de clientes) e entrega sua proposta de valor?
4. Relacionamento com o cliente: Quais relacionamentos sua empresa estabelece com os seus (segmentos de) clientes?
5. Fontes de receitas: Quais são as fontes de receitas de cada segmento de clientes?
6. Recursos-chave: Quais são os recursos (ativos) mais relevantes demandados para que o modelo de negócio planejado funcione?
7. Atividades-chave: Quais são as atividades mais importantes que devem ser feitas para que a empresa consiga implementar seu modelo de negócio?
8. Parcerias-chave: Quais são os fornecedores e parceiros necessários para que o modelo de negócio seja adotado?
9. Estrutura de custos: Quais são os custos (despesas, gastos) que a empresa terá?

### Vamos tentar?

Hoje no mercado existem várias formas de construir o CANVAS, uma das principais ferramentas é totalmente grátis.

Acesse o site <https://www.sebraecanvas.com/>

Fonte: João Paulo Longuinho



## \*Mapa Mental

### Organize ideias e melhore a comunicação com sua equipe e seus clientes utilizando as técnicas do mapa mental

Sem dúvida esse nome causa uma certa estranheza. Se é a primeira vez em que você ouve falar de mapa mental, talvez até pense em telepatia, telecinesia e alguns outros fenômenos paranormais que se relacionem ao poder da mente.

A verdade é que **mapa mental**, ou mapa da mente, não tem nada de paranormal. O termo se refere a uma ferramenta extremamente útil de gestão de informações. E, se você souber usá-la, conseguirá comunicar o que quer que seja com muito mais eficiência.

### Entendi, ninguém vai ler minha mente. Mas do que se trata?

Grosso modo, é uma espécie de diagrama que tem a função de organizar informações. Foi desenvolvido no início da década de 1970 pelo escritor e consultor em educação **Tony Buzan** com o intuito de ajudar as pessoas a liberar o potencial do cérebro. E consiste no seguinte sistema:

Um conceito é desenhado no centro de uma página ou documento em branco; e dele são irradiadas representações de ideias por meio de imagens, palavras e partes de palavras. Todas, de alguma forma, são relacionadas ao conceito central.

Imagine uma teia de aranha com um núcleo bem definido; ou mesmo o sol de um tórrido dia de verão, espalhando seus raios por todos os lados; ou ainda um tronco de árvore de cuja raiz você consegue ver as ramificações; a ideia é mais ou menos essa.

### UMA INFORMAÇÃO CENTRAL QUE VAI TRAZENDO UMA SÉRIE DE OUTRAS, DE FORMA A ORGANIZAR O PENSAMENTO.

#### Qual a serventia?

Inúmeras! Por ser uma forma bastante eficaz de estruturar o pensamento, um mapa mental pode servir para você compreender e solucionar problemas, para memorizar informações, para aprender algo, para roteirizar manuais e livros, para organizar e apresentar palestras, para realizar \*brainstormings e, sobretudo, para **auxiliar a gestão estratégica de uma empresa**.

*“Brainstorming é um método criado nos Estados Unidos, pelo publicitário Alex Osborn, usado para testar e explorar a capacidade criativa de indivíduos ou grupos, principalmente nas áreas de relações humanas, dinâmicas de grupo e publicidade e propaganda.”*

É evidente que, neste artigo, vamos nos ocupar desta última função. Você vai ver que, ao elaborar mapas mentais bem organizados, conseguirá deixar claros os seus pensamentos e ideias – seja para seus colaboradores, seja para seus clientes.



## Mas como um mapa mental pode ser útil para o meu dia a dia?

Suponhamos que, em sua empresa, não faltam boas ideias, mas que você e sua equipe não conseguem aproveitá-las ao máximo por falta de uma visão sistêmica de negócio: é exatamente aí que a ferramenta entra. Com ela, você conseguirá ordenar e expressar pensamentos de forma bastante lógica, visual, comunicando assim sua ideia com mais precisão e clareza.

Você pode usar o mapa mental em diversos contextos, como:

- **Rotina diária** – prepare um mapa mental para organizar as atividades do dia, a lista de coisas a fazer, a preparação de uma viagem, as informações em uma palestra, o resumo de um relatório, etc;
- **Identificação de oportunidades** – o mapa mental pode servir ao mapeamento do mercado, à análise de tendências, às demandas do consumidor, à análise da evolução tecnológica, de competição, à definição de perfis de clientes;
- **Planejamento do negócio** – aplique a ferramenta para elaborar um plano de negócio ou de um projeto;
- **Planejamento de marketing e vendas** – o planejamento de eventos e a criação de conteúdo para um site ou uma embalagem podem ser melhores estruturadas com um mapa mental;
- **Planejamento de recursos humanos** – utilize a ferramenta para elaborar questões para entrevista de emprego, avaliar desempenho dos colaboradores, etc.

Outra utilidade importante corresponde ao **gerenciamento de projetos**: neste caso, a Estrutura Analítica de Processos (EAP), que é o diagrama de hierarquia de um projeto, pode ser elaborada de duas formas: a primeira é chamada de EAP analítica ou sintética, e a segunda, justamente de mapa mental.

Ferramenta das mais versáteis, você perceberá que um mapa mental pode servir tanto para a preparação de uma receita culinária como para o lançamento de um novo produto no mercado.

## Entendi. Mas entenderia melhor com um exemplo

Seu desejo é uma ordem. Suponha que seu negócio seja fornecer tecnologias de segurança integrada para empresas e governos. Então, você teve a ideia de desenvolver um centro de controle que integre a polícia e os técnicos de segurança em uma mesma plataforma, de forma que eles reúnam forças.

Pois bem: seu mapa mental se dará a partir deste centro de controle. Simbolize-o (por meio do nome, de um desenho ou de uma imagem que o represente) no centro de um papel ou documento em branco – este será seu tópico primário. Então, vá associando, a ele, todos os conceitos, ideias e diferenciais mais próximos (integração, segurança, rapidez, agilidade, etc) – serão seus tópicos secundários. Por fim elabore novas associações a partir destes secundários – os que surgirem serão os tópicos terciários. Caso queira, poderá dar sequência – um mapa mental oferece possibilidades infinitas.



Mas você perceberá que, ao final, ficará muito mais fácil explanar a ideia a seus sócios e colaboradores.

### Ótimo! Alguma indicação que me ajude a colocar em prática?

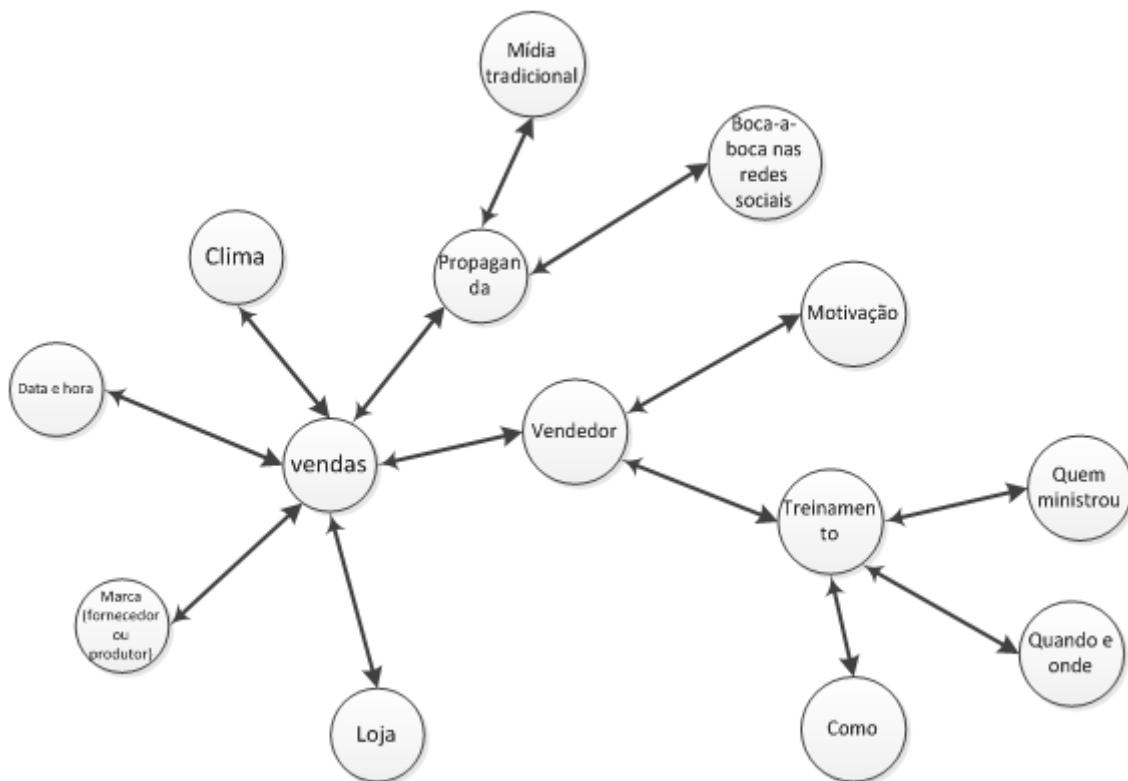
Claro. Essa ferramenta de Mapa Mental para Empreendedores pode ser uma mão na roda. Ela já traz um diagrama bem estruturado, com casas para tópicos primários, secundários e terciários; você só precisa preencher e, caso queira, acrescentar outros.

E neste site do MindMeister, você pode elaborar até três mapas mentais gratuitamente.

Lembre-se, enfim, que o **mapa mental** é não apenas um exercício de visão sistêmica, mas uma ferramenta que te ajuda a se comunicar em diversos sentidos.

Afinal, quando seus pensamentos são organizados desta forma, ficam muito mais claros – tanto para você mesmo quanto para sua equipe ou seus clientes.

**Fonte:** <https://endeavor.org.br/mapa-mental/>



**-Minhas Vendas, análise de gráficos, “ticket” médio, funil de vendas, etc..**

Alguns empresários analisam se obteve um dia bom de vendas apenas pelo total vendido, fecha o caixa, pega o total e venda e de forma automática já sabe se foi um dia bom ou um dia ruim. Porém talvez o dia que você menos vendas (Em Valores) seja o dia que você obteve o maior lucro, ou vice-versa.

Por isso todo análise de venda deve ser feita com dados técnicos e acompanhamento diário.

**Como saber quanto minha empresa vendeu hoje?**

Através dos relatórios de vendas você consegue de forma rápida saber totais, por vendedor, por caixa, etc.. Porém são dados frios, a melhor forma de você verificar as suas vendas e planejar suas vendas é a utilização de “Ticket Médio” de consumo.

**Afinal, o que vem a ser o “ticket médio”?**

É o valor médio que cada cliente compra em seu estabelecimento. Este valor é determinado pela média entre o montante de suas vendas e o número de clientes que geraram esse volume de compras.

As empresas de varejo, em especial, devem avaliar constantemente o valor do seu ticket médio, pois, desta informação, poder-se-á planejar como aumentar as vendas e obter lucros maiores!

**Exemplifico:**

O volume de vendas do dia, ocorrido num mercado fora de R\$ 3.000,00, sendo que este montante representam vendas a 100 clientes. Ao dividirmos os R\$ 3.000,00 pelos 100 clientes, encontramos o valor de R\$ 30,00.

Pois bem, estes R\$ 30,00 representam o ticket médio deste dia de vendas.

**O que fazer com isso?****Sugestões:**

1. Avaliar o que os clientes compram e preparar suas gôndolas para estimular o cliente a comprar outros itens mais – aqueles que ele não compraria normalmente. Ao ocorrer este estímulo, significa que estes clientes compraram mais, com isso, aumenta o valor do ticket médio!
2. Aumentar o mix de mercadorias para que o cliente encontre todos os itens que necessita num único mercado.
3. Lembrar o cliente de outros itens que possa ter esquecido. Por exemplo: se comprou carne para churrasco, lembre-lo: do sal, do carvão, da cerveja, do refrigerante, do fósforo, ...



Um exemplo clássico é o restaurante por quilo que para vender mais aumenta seu mix no buffet, oferecendo pratos irrecusáveis... a medida que o cliente vai servindo vai descobrindo outros pratos interessantes, daí vai se servindo, servindo, ... até que se depara com uma grande porção... você já se viu diante dessa situação?

Cada vez que você conseguir vender “algo mais” para estes clientes, você aumentará o seu ticket médio, e, a cada vez que você conseguir este aumento, você aumentará as suas vendas contando com os mesmos clientes que já consomem em seu estabelecimento.

Vale lembrar que algumas situações devem sempre ser analisadas com cuidado, um exemplo clássico e a queda do ticket médio, porém com o valor total da venda estável.

Exemplo da situação:

### Janeiro/2016

Total das Vendas: R\$ 3000,00 Total de Clientes: 100 **Ticket Médio: 30,00**

### Fevereiro/2016

Total das Vendas: R\$ 3000,00 Total de Clientes: 150 **Ticket Médio: 20,00**

### Março/2016

Total das Vendas: R\$ 3000,00 Total de Clientes: 50 **Ticket Médio: 60,00**

Em todas situações acima sua venda se manteve estável, porém a quantidade de pessoas que circularam pela sua loja foi totalmente diferente em cada mês.

No exemplo acima nosso sinal de alerta deve ser ligado em situações como a do mês Fevereiro/2016, onde mais pessoas passaram pela minha loja e não conseguimos vender mais.



Exibindo Gráfico pelo Sistema BetterDesktop

## -Construindo Gráficos com Resultados

Veja a imagem a seguir:



Como percebemos existem vários gráficos para serem gerados pelo sistema, iremos aqui explicar alguns conceitos utilizado.

### Conceito Comparativo

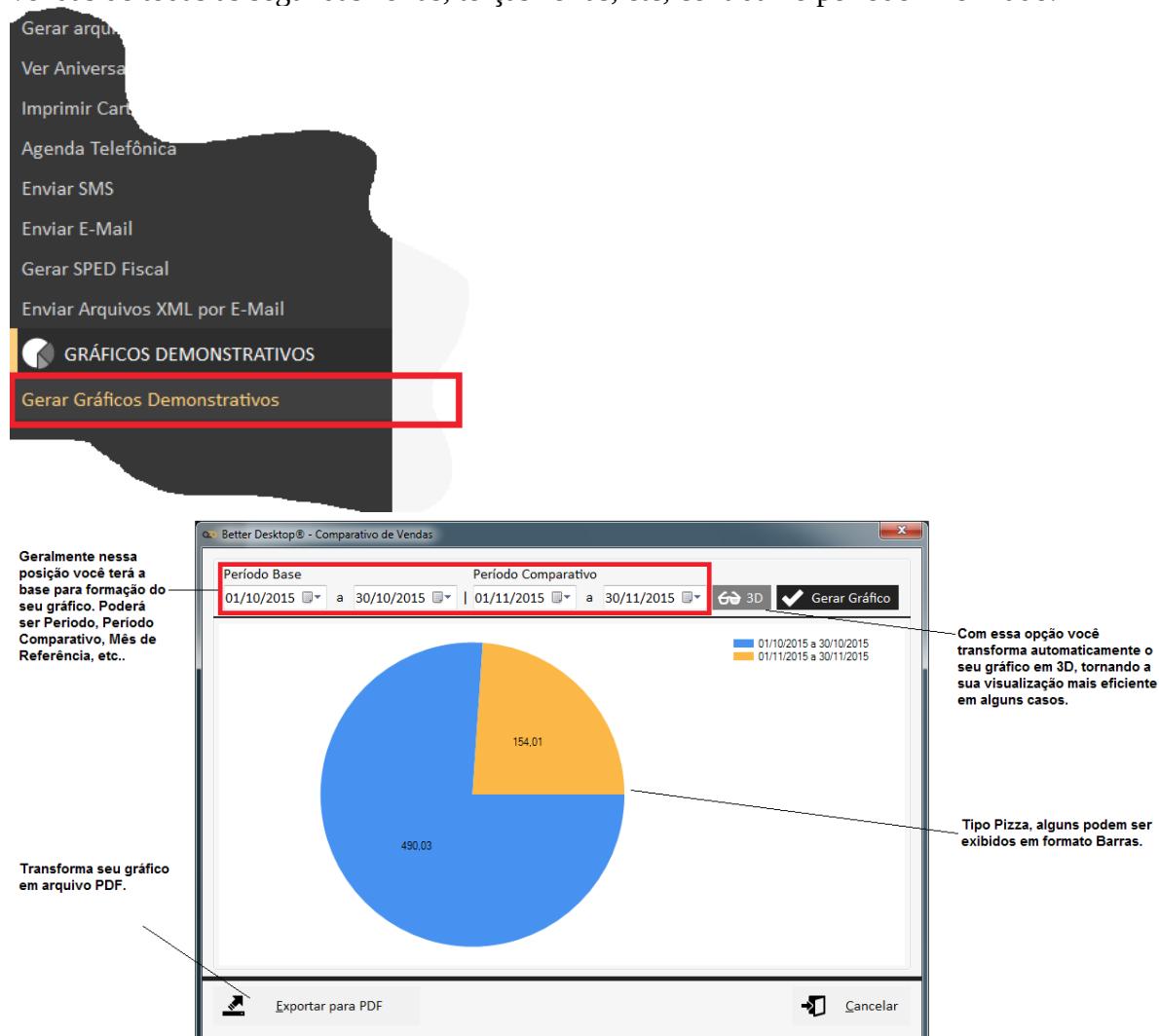
Entre esse conceitos estão os graficos que utilizam de dois valores para sua geração, como, por exemplo, você comparar as vendas do mês de Dezembro de 2014 com o mês de Dezembro de 2015. Nesses casos o sistema sempre irá te solicitar dois períodos, uma boa prática para utilizar este tipo de gráfico na gestão da empresa é comparar períodos que sejam equivalentes. Seguindo essa boa prática, não seria interessante você comparar as vendas do mês de Janeiro com as vendas do mês de Maio, onde sabemos que o mês de Maio possui a data do dia das mães que alavancam a vendas para um patamar fora da rotina de vendas. Neste mesmo exemplo seria a utilização do mês de Maio do ano anterior com o mês de Maio deste ano, assim você terá parâmetro para saber qual ano teve seu melhor mês de Maio.

### Conceito de Grupo

Este conceito geralmente existe apenas uma informação, ao contrário do comparativo que possuir duas informações. Exemplo clássico para este tipo de gráfico são os de vendas por período, onde apesar de você informar duas datas elas não são utilizadas para comparar e sim para delimitar o início e fim do período que deseja gerar o gráfico. Neste caso o período informado será agrupado



pelo tipo de gráfico escolhido, como dias da semana: Irá te gerar um gráfico somando todas as vendas de todas as segundas-feiras, terças-feiras, etc, contida no período informado.



### Pizza, Barras ou Linear?

Os gráficos gerados pelo sistema serão exibidos no formato:

- Pizza: Aquele como o próprio nome diz, lembra uma pizza fatiada.
- Barras: Aquele que te lembra prédios, um ao lado do outro.
- Linear: Aquele muito utilizado para demonstrar informe financeiro.

## -Conhecendo ponto de equilíbrio de minha empresa

**“O ponto de equilíbrio é um indicador de segurança do negócio, pois mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem às despesas e custos.”**

O ponto de equilíbrio é um indicador de segurança do negócio, pois mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos. Ele indica em que momento, a partir das projeções de vendas do empreendedor, a empresa igualará suas receitas e seus custos. Com isso, é eliminada a possibilidade de prejuízo em sua operação.

É, em geral, calculado sob a forma de percentual da receita projetada. Por exemplo, um ponto de equilíbrio de 65% para uma receita de R\$ 100.000,00 anuais indica que a empresa terá eliminado as possibilidades de prejuízo quando tiver atingido o montante de R\$ 65.000,00 em vendas, passando, a partir de então, a acumular lucro. A lógica do ponto de equilíbrio mostra que, quanto mais baixo for o indicador, menos arriscado é o negócio.

## Fórmula de cálculo do ponto de equilíbrio

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = (\text{Custo Fixo} / (\text{Receita} - \text{Custo Variável})) \times 100$$

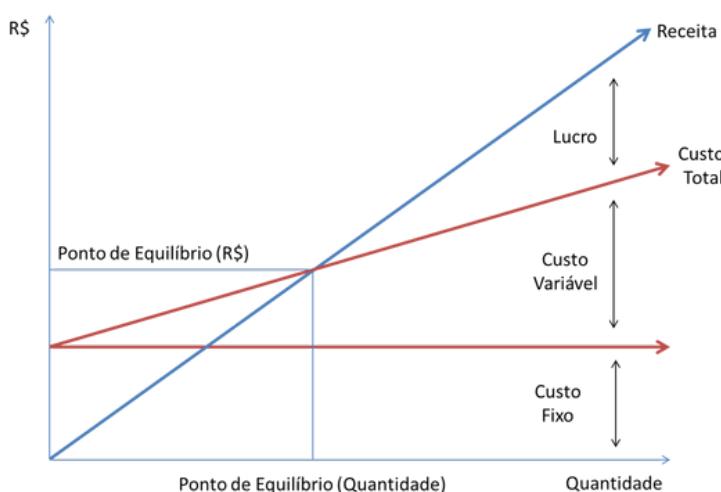
Lembrando: Margem de Contribuição = Receita – Custo Variável.

Utilizando os dados da Estrutura Gerencial de Resultados, temos:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = (132000 / 152880) \times 100 = 86,34\%$$

Se esse percentual for calculado sobre o faturamento projetado, teremos o seguinte resultado: R\$ 364.000,00 x 86,34% = R\$ 314.277,60.

Ou seja, R\$ 314.277,60 seria o valor mínimo que a empresa teria que vender no ano para não ter lucro e nem prejuízo.



## Para Calcular o Seu Ponto de Equilíbrio Você precisará saber:

### Custos Fixos:

Limpeza e Conservação, Aluguéis de Equipamentos e Instalações, Salários da Administração, Segurança e Vigilância, etc..

### Despesas e Custos Variáveis

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

### Receitas:

Vendas

Atenção!!! Cuidado ao calcular recebimento de contas somando as vendas.

|   |                    |  |
|---|--------------------|--|
| -Limpeza e Conservação                  | R\$ 200,00         |  |
| -Aluguéis de Equipamentos e Instalações | R\$ 500,00         |  |
| -Salários da Administração              | R\$ 600,00         |  |
| -Segurança e Vigilância                 | R\$ 350,00         |  |
| <b>Custos Fixos:</b>                    | <b>R\$ 1650,00</b> |  |
| -Matérias Primas-Compras                | R\$ 800,00         |  |
| -Comissões de Vendas                    | R\$ 200,00         |  |
| -Insumos Produtivos                     | R\$ 350,00         |  |
| <b>Custos Variáveis</b>                 | <b>R\$ 1350,00</b> |  |
| -Vendas                                 | R\$ 4000,00        |  |
| <b>Receitas</b>                         | <b>R\$ 4000,00</b> |  |
|   |                    |  |

Total Custo Fixo = 1650,00

Total de Custos Variaveis = 1350,00

Total da Receitas = 4000,00

Aplicando na fórmula:

Ponto de Equilíbrio = (Custo Fixo / (Receita – Custo Variável)) x 100

**Ponto de Equilíbrio = (1650,00 / (4000,00-1350,00)) x 100 = 62,26%**

Ou seja, em um mês que eu projete um de venda **R\$ 4.000,00** para chegar no ponto de equilíbrio e ficar no **zero-a-zero** tenho que vender **R\$ 2.490,04**



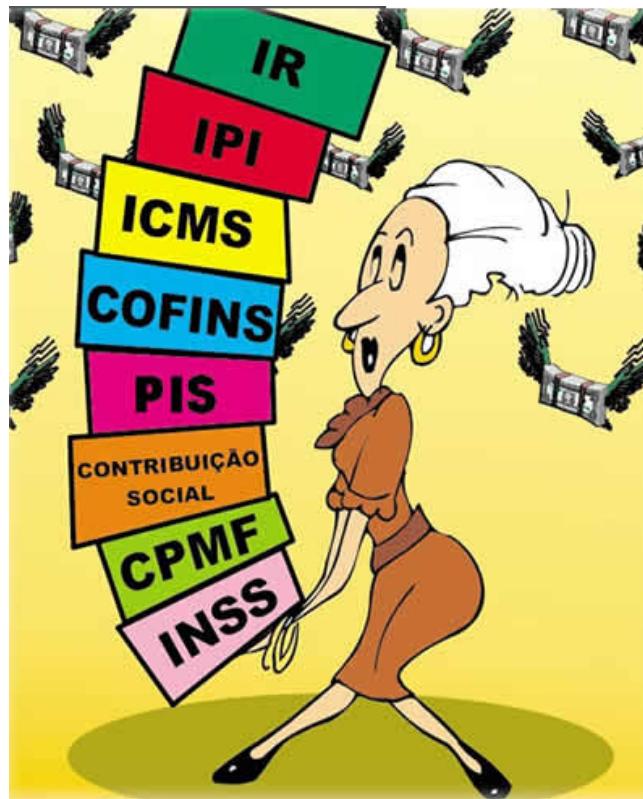
## Conceitos de Tributação

Como bem já sabemos, o Brasil é o país dos tributos.

| Países      | Impostos sobre a renda | Impostos sobre os lucros de sociedades | Seguridade Social | Impostos sobre a folha (empregadores) | Impostos sobre o patrimônio | Impostos sobre bens e serviços | Outros |
|-------------|------------------------|--|-------------------|---------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--------|
| França      | 14,4                   | 3,8                                    | 42,9              | 2,4                                   | 5,0                         | 27,3                           | 4,2    |
| Alemanha    | 24,6                   | 3,8                                    | 40,9              | -                                     | 2,9                         | 27,8                           | -      |
| Espanha     | 23,3                   | 5,9                                    | 35,9              | -                                     | 5,4                         | 29,4                           | -      |
| Portugal    | 19,2                   | 8,8                                    | 25,9              | -                                     | 2,5                         | 42,9                           | 0,6    |
| Itália      | 35,0                   | 5,5                                    | 34,0              | 0,2                                   | 5,1                         | 25,7                           | -      |
| Dinamarca   | 59,9                   | 4,9                                    | 3,1               | 0,4                                   | 3,4                         | 33,0                           | 0,2    |
| Reino Unido | 27,5                   | 9,3                                    | 17,7              | -                                     | 10,5                        | 34,7                           | 0,3    |
| EUA         | 36,4                   | 9,5                                    | 25,1              | -                                     | 11,1                        | 17,9                           | -      |
| Japão       | 21,4                   | 15,1                                   | 36,3              | -                                     | 11,6                        | 15,0                           | 0,7    |
| BRASIL      | 7,1                    | 10,7                                   | 10,9              | 15,7                                  | 3,0                         | 47,9                           | 4,7    |

FONTE: OCDE (internacional) e IBGE (Brasil)

Muita das vezes o problema nem é o percentual, mas sim a quantidade de siglas e obrigações que torna as empresas brasileiras burocráticas, fazendo com que a carga tributária se torne muito maior do que é.



## **-Conceitos de Apurações e Calculo SIMPLES NACIONAL, LUCRO PRESUMIDO e LUCRO REAL**

- \*Lucro Real
- \*Lucro Presumido
- \*Simples Nacional
- \*MEI

### **Lucro Real**

Lucro Real é a regra para a apuração do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) da pessoa jurídica.

Ao mesmo tempo em que é o “regime geral” também é o mais complexo.

Neste regime, o imposto de renda é determinado a partir do lucro contábil, apurado pela pessoa jurídica, acrescido de ajustes (positivos e negativos) requeridos pela legislação fiscal, conforme esquema a seguir:

Lucro (Prejuízo) Contábil

- (+) Ajustes fiscais positivos (adições)
- (-) Ajustes fiscais negativos (exclusões)
- (=) Lucro Real ou Prejuízo Fiscal do período

Quando se trata do regime de Lucro Real pode haver, inclusive, situações de Prejuízo Fiscal, hipótese em que não haverá “imposto de imposto” de renda a pagar.

Olhando somente pelo lado do imposto de renda, para uma empresa que opera com prejuízo, ou margem mínima de lucro, normalmente optar pelo regime de Lucro Real é vantajoso. Porém, sempre é prudente que a análise seja estendida também para a Contribuição Social sobre o Lucro e para as contribuições ao PIS e a COFINS, pois a escolha do regime afeta todos estes tributos.

### **Lucro Presumido**

O Lucro Presumido é uma forma de tributação simplificada para determinação da base de cálculo do imposto de renda e da Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido - CSLL das pessoas jurídicas.

A sistemática é utilizada para presumir o lucro da pessoa jurídica a partir de sua receita bruta e outras receitas sujeitas à tributação.

Em termos gerais, trata-se de um lucro fixado a partir de percentuais padrões aplicados sobre a Receita Operacional Bruta - ROB. Sobre o referido resultado somam-se as outras receitas auxiliares (receitas financeiras, alugueis esporádicos, entre outras). Assim, por não se tratar do lucro contábil efetivo, mas uma mera aproximação fiscal, denomina-se de Lucro Presumido.



## Simples Nacional

O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Abrange a participação de todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios).

É administrado por um Comitê Gestor composto por oito integrantes: quatro da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), dois dos Estados e do Distrito Federal e dois dos Municípios.

Para o ingresso no Simples Nacional é necessário o cumprimento das seguintes condições:

- enquadrar-se na definição de microempresa ou de empresa de pequeno porte;
- Cumprir os requisitos previstos na legislação; e
- Formalizar a opção pelo Simples Nacional.

## MEI

Microempreendedor Individual (MEI) é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário.

Para ser um microempreendedor individual, é necessário faturar no **máximo até R\$ 60.000,00** por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular.

**O MEI também pode ter um empregado contratado que receba o salário-mínimo ou o piso da categoria.**

A Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, criou condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal possa se tornar um MEI legalizado.

Entre as **vantagens oferecidas** por essa lei está o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), o que facilita a abertura de conta bancária, o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais.

Além disso, o MEI será enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL). Assim, pagará apenas o valor fixo mensal de R\$ 45,00 (comércio ou indústria), R\$ 49,00 (prestação de serviços) ou R\$ 50,00 (comércio e serviços), que será destinado à Previdência Social e ao ICMS ou ao ISS. Essas quantias serão atualizadas anualmente, de acordo com o salário-mínimo.

Com essas contribuições, o Microempreendedor Individual tem acesso a benefícios como auxílio-maternidade, **auxílio-doença, aposentadoria**, entre outros.



Com base nesses regimes o seu sistema **BetterDesktop** e configurado, pode ser que você veja uma opção de apuração que só exista em alguns clientes e outros não, justamente pelo tipo de regime que sua empresa se enquadra e está cadastrada na SEFAZ.

Para cada tipo de regime existe um novo jeito de apurar, gerar arquivos, emitir documentos, etc..

Por isso existe diferença de preço para serviços, prestado que envolva o regime tributário, como por exemplo: Contadores, Sistemas, Emissão de Nfe, Consultorias, etc..

Para se mudar um regime, deve-se antes fazer um estudo de caso para verificar e validar a necessidade da troca de regime. Geralmente a troca de regime somente é permitida no final do período anual fiscal, sendo assim você só pode iniciar em um regime quando se termina o prazo legal do outro.

### **Produtos com o Regime Monofásico de PIS e COFINS**

Muito se fala em baixar imposto com produtos monofásicos, e pouco se explicam essa situação.

O regime monofásico do PIS e da COFINS consiste em mecanismo semelhante à substituição tributária, pois atribui a um determinado contribuinte a responsabilidade pelo tributo devido em toda cadeia produtiva ou de distribuição subsequente.

Alguns tipos de produtos que se enquadra com regime monofásico.

**\*INDÚSTRIA FARMACÊUTICA E DE COSMÉTICOS**

**\*MÁQUINAS E VEÍCULOS**

**\*COMBUSTÍVEIS**

No caso de empresas optante pelo SIMPLES NACIONAL, conseguem uma redução na hora de calcular o seu imposto pelo fato desses produtos já terem sido tributados o contador consegue separá-lo da sua receita e aplicar tabela diferenciada. Mas o ideal que você procure o seu contador para uma boa explicação e verificar se sua empresa se enquadra neste tipo de apuração. Porém provavelmente esse tipo de apuração já seja feita pelo seu serviço contábil.

#### **Exemplo básico.**

*Total de Venda no Período = R\$ 200.000,00*

*Sem os produtos monofásicos você aplicaria o percentual de 5% em cima dos R\$ 200.000,00 que daria um imposto devido de R\$ 10.000,00*

*Supondo que esta mesma empresa possua entre os R\$ 200.000,00, o valor de R\$ 70.000,00 de vendas dos produtos Monofásicos, desta forma você pagaria os 5% somente em cima de R\$ 130.000,00 e para os R\$ 70.000,00 teria uma alíquota menor.*

**ATENÇÃO!!! As alíquotas e o calculo acima são apenas para exemplos e seus valores não corresponde a uma apuração real.**



## Tabela CEST.

Cest é uma sigla que significa “Código Especificador da Substituição Tributária”. Foi criado para estabelecer uma sistemática de uniformização e identificação das mercadorias e bens que são passíveis de Substituição Tributária e antecipação de ICMS.

Como saber qual é o código CEST do meu produto?

Para você saber o código correto você precisa ter em mãos o código NCM do produto, apartir deste código basta você efetuar uma simples consulta no site da SEFAZ para localiza-lo. No sistema BetterDesktop já se encontra os principais códigos em forma de sugestão. Porém como sempre é dito em nossos treinamentos, nada melhor do que uma consulta com seu contador que é o especialista.

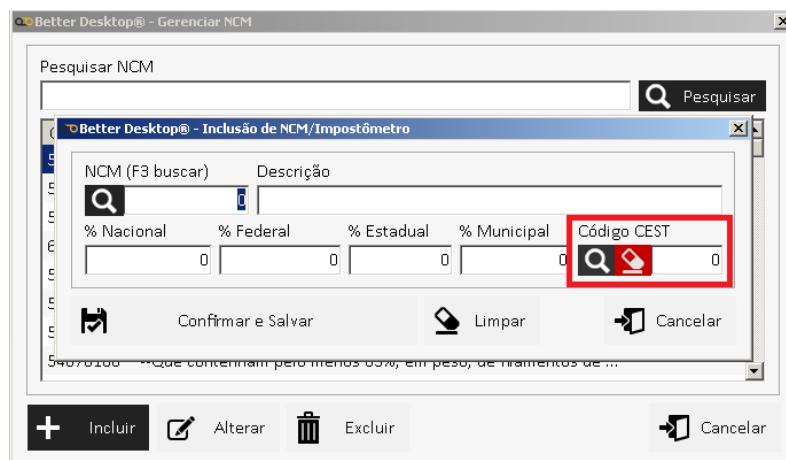
O CEST é composto por 7 (sete) dígitos, conforme explicação abaixo:

| ITEM | CEST      | NCM/SH                   | Descrição   |
|------|-----------|--------------------------|---|
| 1.0  | 01.001.00 | 3815.12.10<br>3815.12.90 | Catalisadores em colmeia cerâmica ou metálica para conversão catalítica de gases de escape de veículos e outros catalisadores |

- ▶ O sexto e o sétimo correspondem à especificação do item.
- ▶ O terceiro ao quinto correspondem ao item de um segmento de mercadoria ou bem;
- ▶ O primeiro e o segundo correspondem ao segmento da mercadoria ou bem;

Vale lembrar também que, existem Regras de Validação implementadas nos servidores das Secretaria de Fazenda, específicas para estes códigos CEST, que passarão a ser executadas conforme o calendário de implantação da NT 2015.003 e que poderão causar diversas Rejeições no momento da transmissão, podendo causar um impacto no faturamento das empresas.

No sistema **BetterDesktop** este código deve ser informado no cadastro dos códigos NCMs, como já visto acima.



### **-Lei de Olho do Imposto Lei 12.741/12**

As empresas estão obrigadas a informar a carga tributária nos cupons e notas fiscais, e estão sujeitas a auto de infração aquelas que não prestarem a informação ao consumidor, conforme Lei 12.741/2012. Nos casos em que não seja obrigatória a emissão de documento fiscal ou equivalente, a informação poderá ser prestada em cartaz ou painel.

Este cartaz deve individualizar a carga tributária por produto, ou opcionalmente, agrupar mercadorias que possuam carga tributária análoga.

Existe uma grande confusão referente aos impostos descritos nos cupons e notas fiscais, vale lembrar que os valores ali descritos são baseados em toda cadeia produtiva de um produto.

Alguns comerciantes se assustam achando que estão pagando ou pagarão os valores ali expostos.

Os valores são apenas para consulta pública e tornar visível para o consumidor a carga tributária que um produto carrega durante a sua vida comercial.

### **Como é calculada?**

No sistema BetterDesktop e PafEcfInfotec, utilizamos a tabela da IBPT, dessa forma para cada produto comercializado o sistema buscará pelo código **NCM** nesta tabela IBPT, ali o sistema encontrará as cargas tributárias que são fornecidas pela empresa IBPT.

Ào cadastrar um CFOP ou alterar o sistema mostrará as tributações contida na tabela para este NCM. Caso não encontre o NCM nesta tabela o próprio usuário pode alimentar com dados de seu conhecimento.



## -Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa é um Instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.

O fluxo de caixa facilita a gestão de uma empresa no sentido de saber exatamente qual o valor a pagar com as obrigações assumidas, quais os valores a receber e qual será o saldo disponível naquele momento. Denomina-se saldo a diferença entre os recebimentos e os pagamentos.

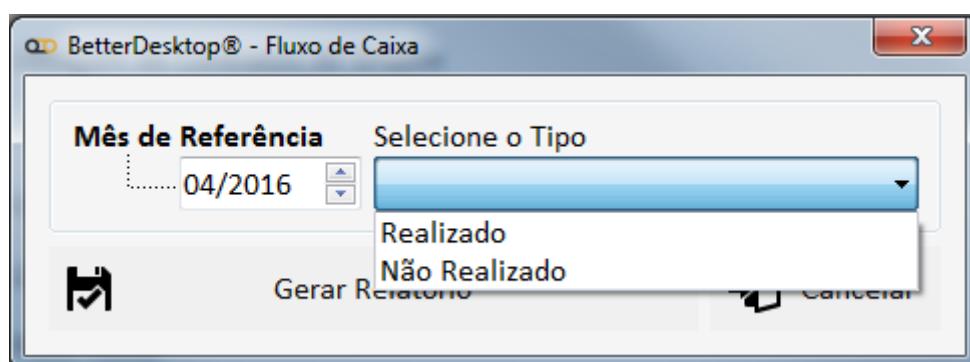
Ao analisar o fluxo de caixa, se o saldo for negativo significa que a empresa tem gastos a mais, neste caso, o gestor terá que rever os gastos para conseguir aumentar a entrada de dinheiro. Por outro lado, um saldo for positivo indica que a empresa está conseguindo pagar as suas obrigações e ter disponibilidade financeira.

O fluxo de caixa é um recurso fundamental para os gestores saberem com precisão qual a situação financeira da empresa e, com base no resultado, decidir os caminhos a seguir.

| EXEMPLO DE FLUXO DE CAIXA  |                         |        |        |
|--|-------------------------|--------|--------|
| ORGANIZE:<br><br><b>PAGAMENTOS X RECEBIMENTOS</b><br><br>POR ORDEM DE DATA | MOVIMENTO               | DATA 1 | DATA 2 |
|  | SALDO ANTERIOR          | 50,00  | 70,00  |
|  | ENTRADA: VENDAS A VISTA | 60,00  | 70,00  |
|  | ENTRADA: VENDAS A PRAZO | 50,00  | 40,00  |
|  | TOTAL DAS ENTRADAS      | 160,00 | 180,00 |
|  | SAÍDAS: COMPRAS A VISTA | 40,00  | 30,00  |
|  | SAÍDAS: COMPRAS A PRAZO | 30,00  | 20,00  |
|  | PAGAMENTOS DE DESPESAS  | 20,00  | 20,00  |
|  | TOTAL DE SAÍDAS         | 90,00  | 70,00  |
|  | SALDO                   | 70,00  | 110,00 |

Uma forma básica de saber como será seu fluxo de caixa, basta definir um período e emitir relatórios de contas a pagar e receber no mesmo período.

Tela Principal → Financeiro → Relatórios → Fluxo de Caixa



## DRE – Lucros ou Prejuízos

A Demonstração do Resultado do Exercício tem como objetivo principal apresentar de forma vertical resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas num determinado período, normalmente, de doze meses.

De acordo com a legislação mencionada, as empresas deverão na Demonstração do Resultado do Exercício discriminar:

- a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas;
- o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;
- as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa;
- o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

Na determinação da apuração do resultado do exercício serão computados em obediência ao princípio da competência:

- a) as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente de sua realização em moeda; e
- b) os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos.

Lembrando que esta opção poderá estar ou não disponível no seu pacote contratado.

A Imagem a seguir mostra um resultado de uma empresa com **Lucros**

**Para que a apuração seja efetuado de forma o mais próximo da sua realidade, todas as receitas e despesas devem estar lançada no sistema BetterDesktop com os seus devidos planos de contas.**

Lembrando que uma **DRE** pode também ser montada manualmente, de forma que você melhor entenda e consiga absorver as informações necessárias.



# Demonstração do Resultado do Exercício

## Encerrado em dezembro de 2006

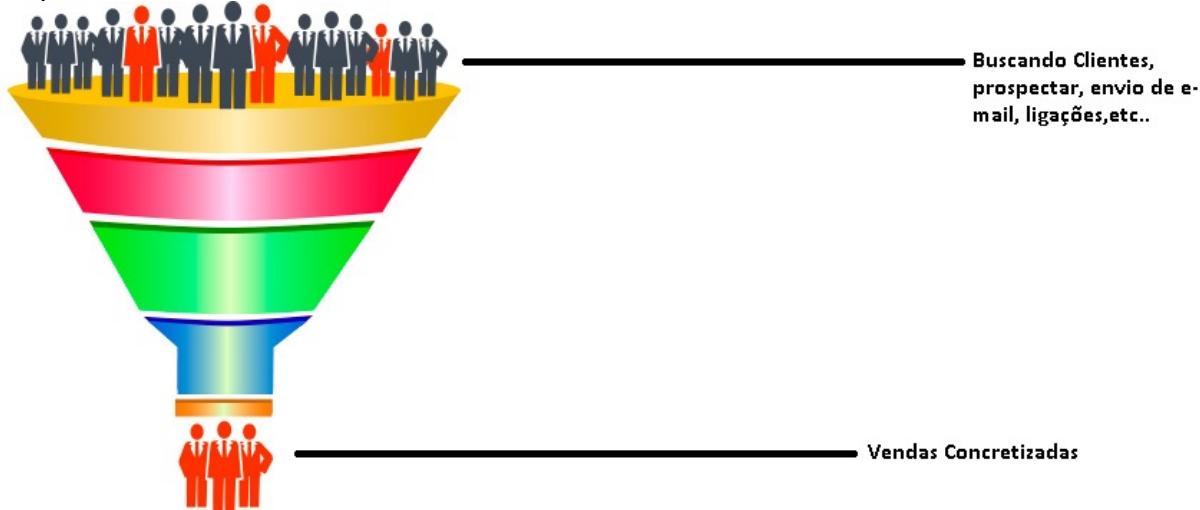
|                                    | 2006              | 2005             | DIFERENÇA        |
|------------------------------------|-------------------|------------------|------------------|
| <b>(+) RECEITAS</b>                |                   |                  |                  |
| ANUIDADES / MENSALIDADES           | 87.309,39         | 80.119,08        | 7.190,31         |
| RECEITAS DIVERSAS                  | 209,07            | 28,79            | 180,28           |
| RECEITAS DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS | 17.713,67         | 13.288,31        | 4.425,36         |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>105.232,13</b> | <b>93.436,18</b> | <b>11.795,95</b> |
| <b>(-) DESPESAS</b>                |                   |                  |                  |
| <b>. PESSOAL</b>                   |                   |                  |                  |
| SALÁRIO                            | 2.600,00          | 0,00             | 2.600,00         |
| 13º SALÁRIO                        | 520,00            | 0,00             | 520,00           |
| <b>. ENCARGOS SOCIAIS</b>          |                   |                  |                  |
| INSS                               | 1.660,23          | 2.544,47         | -884,24          |
| FGTS                               | 256,57            | 0,00             | 256,57           |
| <b>. GERAIS</b>                    |                   |                  |                  |
| SERVIÇOS PRESTADOS - PF.           | 5.225,53          | 12.413,27        | -7.187,74        |
| SERVIÇOS PRESTADOS - PJ.           | 4.728,92          | 4.842,62         | -113,70          |
| SERVIÇOS CONTÁBEIS                 | 4.500,00          | 0,00             | 4.500,00         |
| SERVIÇOS GRÁFICOS                  | 2.079,00          | 2.000,00         | 79,00            |
| SERVIÇOS DE REPROGRAFIA            | 901,50            | 4.135,90         | -3.234,40        |
| SERVIÇOS CORREIO                   | 5.673,05          | 9.033,17         | -3.360,12        |
| MATERIAL DE INFORMÁTICA            | 420,18            | 0,00             | 420,18           |
| MATERIAL DE ESCRITÓRIO             | 928,23            | 2.238,03         | -1.309,80        |
| MATERIAIS DIVERSOS                 | 203,12            | 0,00             | 203,12           |
| DESPESAS DE VIAGENS                | 2.629,38          | 1.386,53         | 1.242,85         |
| PROPAGANDA E PUBLICIDADE           | 165,00            | 687,56           | -522,50          |
| EVANTOS SOCIAIS                    | 306,02            | 695,00           | -388,98          |
| CONTRIBUIÇÃO A ASSOCIAÇÕES         | 2.100,00          | 1.454,00         | 646,00           |
| DESP. DIRETORIA - TRANSP/ALIM.     | 1.056,25          | 3.524,72         | -2.468,47        |
| ANÚNCIOS E EDITAIS                 | 390,00            | 0,00             | 390,00           |
| DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO          | 70,00             | 0,00             | 70,00            |
| IMPOSTOS E TAXAS                   | 1.164,84          | 702,09           | 462,75           |
| BRINDES E HOMENAGENS               | 222,00            | 643,85           | -421,85          |
| CONSERTOS E REPAROS                | 30,00             | 196,12           | -166,12          |
| <b>. DESPESAS FINANCEIRAS</b>      |                   |                  |                  |
| DESPESAS BANCÁRIAS                 | 393,96            | 584,95           | -190,99          |
| JUROS E MULTAS                     | 23,70             | 385,26           | -361,56          |
| IR. SOBRE APLICAÇÕES               | 136,34            | 0,00             | 136,34           |
| <b>. DESPESAS C/ DEPRECIAÇÃO</b>   |                   |                  |                  |
| DEPRECIAÇÕES                       | 0,00              | 400,00           | -400,00          |
| <b>TOTAL DAS DESPESAS</b>          | <b>38.383,82</b>  | <b>47.867,54</b> | <b>-9.483,72</b> |
| <b>RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>      | <b>66.848,31</b>  | <b>45.568,64</b> | <b>21.279,67</b> |



# Vender....Vender.....Vender....

## -Funil de Vendas: Início, meio e fim.

O que é um funil de vendas?



De maneira geral, o Funil de Vendas é o processo que consiste em conduzir/acompanhar seu cliente desde o momento em que ele toma conhecimento de seu produto ou serviço até a efetivação do negócio. Ou seja, trata-se de conduzir a jornada percorrida por cada indivíduo do seu público-alvo rumo a seu objetivo final, que é a concretização da venda.

Dentro do processo de Funil, o primeiro passo é identificar a parcela do grande público na qual você deve concentrar seus esforços. Principalmente se você tiver poucos recursos, uma estratégia focada será muito mais eficiente do que sair atirando para todos os lados a fim de acertar algum alvo.

Para fazer uma identificação precisa dos consumidores que você vai buscar atrair para seu funil, é fundamental, antes de tudo, entender como seus clientes compram. Ou seja, compreender seus hábitos de consumo, considerando fatores como estes abaixo,

- Quem toma decisão de compra, seja na empresa ou na casa de seu cliente?
- Quem influencia esses decisores a comprar? (Por exemplo: um diretor de tecnologia pode influenciar um gerente de marketing sobre a melhor plataforma a contratar)
- Quando eles preferem comprar?
- Quanto gastam com produtos e serviços similares aos seus?
- Onde eles consomem conteúdo (televisão, jornais, revistas, portais online)?

"A ideia desse trabalho inicial é desenhar o perfil de seus clientes, de uma forma que você possa lembrar deles facilmente. Ter o perfil do seu cliente ideal bem desenhado vai ajudar a determinar onde focar seu tempo e guiar o desenvolvimento de produtos", afirma o livro da Endeavor.

## Planejando o funil



Com o perfil de cliente ideal definido, o passo seguinte é delimitar a estrutura do funil, elencando etapas. Não existe uma regra geral sobre quantas, quais e de que maneira devem ser ordenadas as faixas. Isso vai depender do tipo de negócio que você tem e dos objetivos que sua empresa pretender atingir primeiro.

De acordo com o livro “O Funil de Vendas na Prática”, um funil funcional tem, geralmente, entre 5 e 7 etapas, que podem ser:

**Prospecção** - O ato de buscar potenciais clientes.

**Qualificação** - Identificar as necessidades e possibilidades dos prospects (clientes em potencial).

**Apresentação** - Mostrar o produto ao cliente e explicar por que ele deve comprá-lo.

**Maturação** - Momento em que o cliente vai avaliar se compra ou não. Lembre-se de que você ainda pode influenciá-lo nessa fase, por meio do chamado "follow-up", ou seja, acompanhamento. Tenha o cuidado, porém, de não ser insistente e invasivo. Isso pode naufragar todo seu esforço anterior.

**Negociação** - É quando o cliente questiona e pede desconto. Você vai precisar de jogo de cintura nesse momento.

**Fechamento** - A finalização do negócio, com o encaminhamento das questões burocráticas (contrato, forma de pagamento etc.).

**Pós-venda** - Depois de concretizar um negócio, é importante acompanhar seus clientes e dar toda a assistência possível. Isso vai gerar satisfação e retê-lo.



## -Como usar a linguagem corporal a favor das vendas

**Sua linguagem corporal diz muito sobre você. Conheça uma maneira de usá-la a seu favor nas vendas.**

Não existem muitos vendedores que estão confortáveis com todos os processos da venda.

Na verdade, todo vendedor tem um pouco de aptidão em alguma fase da venda e um pouco de rejeição por alguma etapa da venda. E, por algum motivo essa fase é justamente onde as oportunidades empacam.

Independente de qual etapa da venda você tenha dificuldades, você pode estar se autossabotando, e assim, enfraquecendo o seu desempenho.

Lembre-se que, para ser reconhecido pelo seu potencial cliente ou clientes como uma boa alternativa, você precisa demonstrar para eles que é confiável. E nada fará isso melhor do que a impressão que você passa para as pessoas.

Você pode melhorar a sua linguagem corporal e fazer com que ela impulsione a impressão que você passa para clientes e potenciais clientes durante a venda.

Ao fazer isso em todas as etapas você vai não apenas aumentar o seu desempenho nas vendas, mas você vai neutralizar o seu baixo desempenho na etapa de venda que mais tem problemas.

Para te ajudar selecionamos 11 importantes sinais de linguagem corporal que ajudarão você a aumentar o seu desempenho.

## #1. Faça contato olho a olho

O contato com os olhos pode fazer ou quebrar completamente a sua presença em uma reunião, uma vez que ele transmite simultaneamente confiança, atenção e verdade.

Fugir do contato olho a olho com uma pessoa pode transmitir hesitação ou falta de confiança, o que poderia enfraquecer suas chances de conseguir o aumento que você quer.

Da mesma forma, muito contato visual pode fazer você parecer intimidador e desesperado.

Em vez disso, **mantenha contato visual com o seu cliente por alguns segundos de cada vez**.

Este será o suficiente para transmitir uma autoestima mais confiante, que não comprometa a sua imagem.

## #2. Vista-se adequadamente

O conselho comum é se vestir para o trabalho que você quer e não para o trabalho que você tem. Isso é absolutamente verdadeiro para melhorar as negociações.

Se você quiser ser levado a sério, você precisa garantir que está vestindo o traje apropriado para a ocasião e sua posição.

É melhor pecar pelo excesso, sempre optando pelo tom mais formal.



**Seu cliente vai reconhecer o seu estilo de se vestir como um sinal não-verbal.**

Em último caso, lembre-se que seus clientes querem fazer negócios com pessoas bem-sucedidas.



*Seus clientes vão gostar de fazer negócios com você, se você aparentar ser bem-sucedido.*

### **#3. Use um aperto de mão firme e amigável**

Tal como acontece na maioria das reuniões, você precisa iniciar e terminar sua interação com um aperto de mão.

Não se torne paranoico pela ciência por trás do aperto de mão, mas fique atendo a seus fundamentos básicos.

**Aperte a mão de seu cliente com firmeza**, mas não com muita força, e agite 2 vezes enquanto você mantém um contato visual enquanto o aperto de mão durar.

Iniciar as coisas com um aperto de mão excessivamente mole, ou com um aperto de mão monstruoso pode causar uma má primeira impressão e definir um péssimo tom para a reunião.

### **#4. Gesticule**

Gesticular com as mãos pode ser uma fonte de poder e expressão. Em vez de ficar parado e contando com as suas palavras para fazer todo o trabalho pesado, ilustre seus pontos usando movimentos físicos.

No entanto, mantenha seus movimentos sob controle. Gestos ansiosos, como mexer no cabelo podem ser uma indicação de falta de confiança.



## #5. Tenha uma presença confiante

Também é importante se posicionar como uma autoridade de maneira não verbal.

Criar uma presença autoritária é um trabalho difícil para a reunião com um desconhecido, mas pode ser muito poderosa quando se fala com um cliente.

Ocupe o máximo de espaço possível, mantendo os ombros na largura e sua postura aberta. Isso também vai **aumentar a sua confiança em você mesmo**.

Treine em frente ao espelho.

## #6. Desenvolva uma boa postura

A boa postura demonstra um ar de confiança e permite que você se envolva mais plenamente com seus clientes.

Sente-se ereto em sua cadeira, com as cotas contra o encosto da cadeira, os ombros para trás e para frente e os pés apoiados no chão.

Você também pode se inclinar para frente um pouco, para sinalizar, de maneira não verbal seu envolvimento na conversa. Além disso mantenha as mãos cuidadosamente dobradas em seu colo, ou ao seu lado durante a conversa.

*Trabalhe na sua postura. Isso vai permitir que você cause uma boa impressão.*

## #7. Tenha expressões faciais simpáticas

As expressões faciais são um componente-chave da comunicação não-verbal, e podem efetivamente demonstrar o seu envolvimento na conversa.

Manter um rosto imóvel vai fazer você parecer impessoal e robótico, por isso **permaneça de maneira que demonstre que você está sintonizado na conversa**, sem que você pareça uma caricatura.

Sorria tão frequentemente quanto uma conversa lhe permite, levante as sobrancelhas para ilustrar o interesse, e expressar a sua seriedade quando o tempo exige.

Você também pode ler as expressões faciais de seu cliente, a fim de obter uma leitura de seus pensamentos durante o curso de sua conversa.

## #8. Crie um tom direto e natural

Seu tom de voz pode transportar sinais de que eles transcendem a intenção de suas palavras.

Tenha isso em mente enquanto você fala. Acabar suas frases com uma inflexão para cima pode demonstrar hesitação, e falar em tom monótono pode fazer você parecer robótico e hostil.



**Encontre uma maneira de levar um tom confiante em toda a sua conversa**, acrescentando ênfases e inflexões só se forem extremamente necessárias para se firmar como uma pessoa comunicativa.

## #9. Demonstre atenção completa

Dê à sua conversa total atenção. Não olhe ao redor da sala ou para suas notas de telefone.

**Toda a sua atenção deve estar no seu cliente.** A maneira mais fácil de fazer isso é manter o seu rosto voltado para quem está falando com você e evitando o desejo de olhar para qualquer outra coisa no ambiente por mais de 1 segundo.

Se você parecer distraído, você vai causar uma impressão negativa.



*Dedique-se 100% a seu interlocutor.*

## #10. Faça *rappor*

Sua linguagem corporal diz muito sobre você. E a linguagem de seus interlocutores também.

Quando puder, **imite a linguagem corporal de seu cliente** – desde que você possa garantir que não vai parecer que está zombando dele.

Essa é uma maneira de combinar a energia na sala e criar empatia com o seu cliente, além de se tornar mais relacionável em um nível subconsciente.

## #11. Lidere

Tomar a iniciativa é uma grande sugestão não-verbal de confiança e liderança. Seja o primeiro a oferecer um aperto de mão e seja o primeiro a abrir os tópicos da reunião.

Tomar a responsabilidade dessa maneira vai fazer você ser mais ousado, carismático, e, claro, mais digno de conseguir o que você quer.



## Implemente esses pontos em suas reuniões de vendas

Estes sinais não-verbais têm sido usados por décadas por empreendedores e vendedores de sucesso. Também não podemos esquecer que são muito usados por políticos, para imprimir confiança.

Domine a arte de usar essas técnicas de maneira natural para que você possa projetar mais confiança e autoridade.

Isso vai permitir que você ganhe novos clientes, fazendo a sua linguagem corporal mostrar porque você é a solução mais adequada para resolver os problemas de seus clientes.



## Up-Selling e Cross-Selling

Up-Sell=Vender

Cross-Selling = Venda Cruzada

## Cross-selling e Up-selling: estratégias de marketing e vendas

O **cross-selling** é descrito pela revista **The Economist** como “a noção de sinergia que os compradores de um dos serviços de uma empresa se tornem clientes de outra”. Mais especificamente, o **cross-selling** envolve a venda de um produto ou serviço adicional para além daquele que o cliente já concordou comprar (ou já comprou). Habitualmente é algo que complementa, de alguma maneira, a compra inicial.

O **Up-selling** é uma técnica de vendas na qual um vendedor tenta levar o cliente a comprar bens mais caros, superiores, extras e outras opções de forma a produzir uma venda mais rentável.

A ideia principal por detrás desta estratégia de marketing é conseguir capturar uma quota de mercado maior através da satisfação das necessidades e desejos de cada consumidor individualmente.

Por ser bastante simples, esta estratégia aplica-se bem em quase todas as situações de negócios. Quando vai ao MacDonald's e pede um hambúrguer o empregado pergunta logo que não quer batatas fritas a acompanhar, ou outro produto qualquer que estejam a promover por exemplo. Quando vai a uma loja de roupa comprar umas calças, frequentemente as empregadas da loja sugerem que leve uma camisola que combina bem com aquelas calças ou uns sapatos.

Se os produtos/serviços sugeridos complementam a compra inicial denominamos esta estratégia de **cross-selling**. Se a ideia é atualizar o produto/serviço, que o cliente está a comprar, com funcionalidades ou serviços extras então esta estratégia denomina-se **up-selling**.

Estas estratégias de marketing devem seguir algumas regras, nomeadamente:

1. **Venda primeiro; diga depois.** Não tente fazer **cross-selling** ou **up-selling** antes de a primeira encomenda ter sido efetuada. Se tentar vender produtos/serviços adicionais demasiados cedo pode colocar em perigo a compra inicial.
2. **A regra dos 25.** O valor da qualquer venda adicional não deve aumentar a encomenda global em mais de 25%
3. **Tenha lucro.** Os itens extravendidos devem ter lucro suficiente para, pelo menos, cobrir o custo do tempo adicional que gastou a vendê-los. Isto deve ser calculado para um período de tempo mais longo.
4. **Não despeje lixo.** Resista à tentação de utilizar o cross-selling como maneira de se ver livre do stock indesejado.



5. **Limite e relacione.** Limite os itens acrescentados àqueles que claramente se relacionam com a compra inicial. Se o cliente está a comprar um casaco não faz sentido sugerir um produto para o jardim.
6. **Familiaridade gera sucesso.** Quanto mais os clientes estiverem familiarizados com o item acrescentado, mais probabilidade existe de o comprarem.
7. **Planeie, planeie, planeie e planeie novamente.** Decida antecipadamente, por exemplo, que items adicionais se podem relacionar com cada produto.
8. **Dê formação para evitar problemas.** Certifique-se que o vendedor comprehende profundamente os produtos/serviços que estão a ser oferecidos.
9. **Teste com o melhor e depois jogue com os restantes.** Primeiro teste o cross-selling com os seus melhores vendedores.
10. **E= MC2.** Um esforço de cross-selling (E) está diretamente dependente da motivação (M) do vendedor. A compensação (C) é sempre um factor crítico nas vendas, bem como outra palavra que começa com C – controlo.

Apesar do cross-selling ser uma atividade bastante desejável, tanto para o vendedor como para o comprador (são habitualmente situações ganhar-ganhar), existe sempre algum risco envolvido. Se existirem, por exemplo, experiências negativas com alguns produtos, o cliente pode ficar com uma má percepção relativamente a outros artigos comprados na mesma empresa. O resultado final pode ser o cliente escolher outra empresa para comprar os seus produtos

Dicas!!! Seguir nas redes sociais: **Pedro Supertti, Ricardo Silva Voz**



## Marketing Digital

Marketing digital são ações de comunicação que as empresas podem se utilizar por meio da Internet e da telefonia celular e outros meios **digitais** para divulgar e comercializar seus produtos, conquistar novos clientes e melhorar a sua rede de relacionamentos.

### Comércio Eletrônico & Marketing na Internet

### Fundamentos do Marketing

**Necessidades e Desejos**

**Valor**

**Troca**

**Meios de Comunicação**

**Oferta e Procura**

**Mercados**

**Clientes e Consumidores**



O marketing digital traduz-se em acções de Marketing (Estratégicas, Económicas e Operacionais) adaptadas aos meios digitais, de forma a obter, nestes canais, a mesma eficiência e eficácia do marketing direto e em simultâneo potenciar os efeitos do marketing tradicional. Na sua operacionalização são, normalmente, utilizados canais, meios e ferramentas digitais.

Segundo Cruz Gabriel, o termo "marketing digital" não existe, o que existe é o marketing aplicado ao meio digital. Um exemplo de sucesso é o Facebook que conquistou rapidamente o público, em pouco tempo ultrapassou os concorrentes, a chave foi a simplicidade, a rapidez de execução e a liberdade que o usuário tem ao manusear as suas funções. O uso da rede fez tanto sucesso, que as empresas passaram a investir na criação de um ambiente de comunicação com o cliente, permitindo que as empresas tenham uma página de negócios por meio das Fan Pages.



O e-marketing ou marketing electrónico baseia-se na utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) no processo de criação, comunicação e fornecimento de valor aos clientes, e na gestão das relações com os clientes, de modo a beneficiar a organização e os seus stakeholders (públicos-alvo).

O marketing digital veio também impulsionar ao surgimento de um novo consumidor: o consumidor 2.0. Este género de consumidor é um ser exigente, informado, atento, procurando sempre registo que lhe possibilitem saber mais antes de sair do conforto de sua casa, trocando mesmo ideias com outros consumidores e até mesmos clientes.

## **Blogs, Redes Sociais e Web 2.0**

A facilidade de publicar conteúdo na internet está transformando o consumidor de um canal receptor para um emissor de informação. Desde a criação de fãs clubes, comunidades, elogios e reclamações, e qualquer informação antes restrita a poucos, agora é pública e interfere na opinião de outros consumidores. Aprender a interagir com estes consumidores é um dos desafios do atual profissional de marketing.

As tendências de *marketing* estão mudando com advento de comunicação da [Web 2.0](#), [wikis](#), [redes sociais](#), [blogs](#), dentre outros, que promovem novas interações dos [internautas](#) no [ciberespaço](#). A nova tendência de pesquisar mercados, divulgar produtos, serviços e marcas corporativas nesse ambiente virtual é que podemos definir como o objetivo principal do *Marketing Digital*.

facebook é a rede social mais popular em todo o mundo e aquela que permite chegar mais rapidamente a um público alvo cada vez mais alargado. Existem algumas regras básicas de gestão profissional do facebook, que deverão ser levadas em consideração pelas empresas, por forma a conseguir uma comunicação mais eficaz e eficiente, consonante com os seus objectivos comerciais, nomeadamente, estabelecer à partida um plano de intervenção que poderá ser trimestral, semanal e/ou diário definindo claramente o tipo de actualizações e conteúdos que cada uma das intervenções terão, bem como o seu objectivo.

A utilização de imagens optimizadas e apelativas, que conquistem o consumidor é também essencial.

A partilha de vídeos dinâmicos e atrativos também resulta muito bem junto dos consumidores, aguçando a sua curiosidade.

O facebook ou qualquer outra rede social deve ser integrada com um bom Website da empresa, que permita esclarecimentos caso o utilizador decida ir mais longe no conhecimento dos conteúdos que são partilhados, nos produtos/serviços e na própria empresa.

Uma página empresarial deve ser dinamizada, em nada interessa ter uma página se esta não sofre alterações durante um largo período, essa dinamização pode passar por partilha de dados do setor, curiosidades, dicas e obviamente pela componente comercial de promoção de produtos/serviços na web.



Esta ferramenta disponibiliza um importante instrumento de estatística que ajuda a conhecer a dinâmica da página e dos conteúdos que vão sendo partilhados, permitindo um conhecimento mais profundo dos gostos e preferências do consumidor/utilizador.

A utilização cada vez mais alargada de smartphones e tablets sugere que se tenha em atenção, quer na criação do website que na página e conteúdos partilhados no facebook, preparar a utilização/visualização nestes dispositivos.

### **Agendamentos de publicações para redes sociais.**

Para uma boa estratégia de marketing digital é indispensável que o seu e-commerce esteja presente nas redes sociais certas e crie conteúdo relevante para o seu público. Mas convenhamos, o trabalho de atualizar constantemente (e manualmente) as redes sociais do seu negócio pode ser cansativo.

**Dica!!!**

**pt-br.etus.com.br**

### **8 ações para divulgar gratuitamente o negócio e obter resultados incríveis**

**Finalmente, o site está pronto e o negócio pode começar. E agora? Agora vem a parte mais importante: como vou vender? Quem vai comprar ou contratar os meus serviços? Cadê o meu público?**

Além de links patrocinados, utilizo várias **formas de divulgação gratuita** e elas têm dado muito certo. Compartilho aqui as principais ações para obter sucesso na divulgação de seu site.

Leia até o fim e mãos à obra. Faça você mesmo e os resultados serão imediatos!

#### **1- Grupos do Facebook**

**Os grupos do Facebook são preciosos universos** que reúnem pessoas por determinados interesses. Eles (ainda) não permitem que posts patrocinados invadam seu espaço, então a divulgação ali é algo um pouco mais útil, mas gera efeitos incríveis.

##### **Como fazer:**

Procure por grupos que reúnem pessoas que tenham o perfil de seu público-alvo. Por exemplo, se o seu negócio é voltado para o público infantil, encontre grupos de mães que trocam dicas. Se o seu negócio é uma imobiliária em determinado bairro, encontre grupos que reúnem moradores do bairro.

Você pode encontrar muitos grupos interessantes e entrar neles.

Exemplificando com um negócio meu: tenho um escritório e alugo salas por hora ou período em São Paulo. Então, entrei em grupos de psicólogos, coaches, nutricionistas, advogados e também grupos de classificados bairro de Higienópolis, onde o espaço se localiza.



**Estes grupos reúnem o perfil ideal de pessoas que possam se interessar em alugar salas comerciais por hora.**

Uma vez aceita nos grupos, leio as regras e posto, 1 ou 2 vezes por semana, um texto objetivo e simpático que descreve o meu negócio (basicamente um anúncio).

Já conquistei muitos clientes assíduos através desta ação.

## 2- Fanpage no Facebook

Fazer uma fanpage é praticamente uma obrigação. Hoje o Google rankeia estas páginas e insere nos primeiros resultados das buscas.

Então, deve-se fazer a fanpage de forma completa, com todas as informações, telefone, descrição do negócio, fotos, chamada para ação... **E convidar amigos para curtirem!**

## 3- Google+

O Google+ é uma rede social pouco utilizada, assim portanto as pessoas acabam por não dar a devida importância a ela. Mas a rede social tem algo de muito valioso: **tudo que é postado lá é indexado rapidamente pelo Google.**

Então, se eu tenho um buffet na Zona Sul e desejo aparecer no Google sem pagar nada, uma das ações é montar uma página para o meu buffet no Google+ e postar periodicamente posts com palavras-chave relevantes.

Estes posts serão indexados pelo Google e, quando pesquisarem por *buffet infantil na zona sul*, mesmo que o site não apareça na primeira página, muito provavelmente seus posts aparecerão. Por isso, deve descrever o seu negócio e incluir sempre um link para o site.

## 4- Google Meu Negócio e Google Maps

Importantíssima ação gratuita para aparecer no topo do Google. **Seu negócio aparece com fotos e destaque logo no primeiro resultado**, quando pesquisarem por ele. E nada é cobrado para que isso aconteça.

Basta acessar o **Business Center**, se cadastrar e seguir os passos. Sua empresa será destacada no Google quando pesquisarem por ela.

## 5- Buscar e-mails interessantes e utilizar um extrator de e-mails gratuito

Se você dispuser de tempo, esta ação é bastante interessante. Encontre listas de e-mails relacionadas com seu público-alvo (através de busca no Google). Com o extrator de e-mails Gratuito, basta copiar um texto e colar na janela para que ele devolva apenas os e-mails válidos.

Veja como funciona aqui: <http://www.extrator.com.br/extrator-de-emails/>

Você pode montar sua lista de e-mails e salvá-la. Depois, é só enviar periodicamente um e-mail (pode ser somente um texto, que você vai criar com calma para garantir que fique curto e objetivo) para a lista.



## **6- Montar um blog no Blogspot**

Um blog costuma ser indexado pelo Google tanto quanto sites. Montando um blog e postando novidades e links para o site garante mais relevância para o seu site. Atualmente é bem fácil e intuitivo montar um blog.

Uma dica muito importante quando falamos de marketing digital, é que devemos ter noção exata que tudo pode tomar proporções inesperadas, tanto no positivo quanto no negativo. Então uma dica muito importante é que nunca crie site, blogs, fanpages, etc... da qual você não poderá trabalhar e verificar diariamente o seu conteúdo. Você criar um site ou uma página no facebook por exemplo, e mantela desatualizada pode pegar muito mal para sua empresa, neste caso é melhor não possuir ou se preferir te-la, que se crie página com conteúdos estáticos e apenas informativos, nunca com conteúdo voláteis.

**“Nunca se prepare quando você precisa estar pronto”**





# FERRAMENTA: **5W2H – PLANO DE AÇÃO PARA EMPREENDEDORES**

ESTRATÉGIA E GESTÃO

**INDICADO PARA** qualquer pessoa que precise colocar um plano em ação.

**SERVE PARA** a tomada de decisão sobre os principais elementos que orientarão a implementação do plano.

**É ÚTIL PORQUE** oferece diversos usos da técnica 5W2H, desde as versões mais simples e objetivas até o desenvolvimento de um plano de negócios tático e operacional.

**SOBRE A FERRAMENTA:** 5W2H, também conhecida como plano de ação, é uma ferramenta tão óbvia e utilizada que não há uma concordância sobre quem a desenvolveu. Como ferramenta, ganhou mais popularidade com a disseminação das técnicas de gestão da qualidade e, posteriormente, com as de gestão de projetos. Quando algo deve ser implantado, entram em cena as seguintes definições:

- **O que (What) deve ser feito?**
- **Por que (Why) deve ser implementado?**
- **Quem (Who) é o responsável pela ação?**
- **Onde (Where) deve ser executado?**
- **Quando (When) deve ser implementado?**
- **Como (How) deve ser conduzido?**
- **Quanto (How much) vai custar a implementação?**

A ferramenta 5W2H pode ser usada sozinha para colocar em prática uma decisão simples na empresa, como a aquisição de um novo equipamento ou a execução de uma atividade pontual. Nessas situações mais simples, o preenchimento dos campos dos 5W2H em um formulário feito em editor de texto, planilha ou mesmo no corpo de uma mensagem eletrônica já é suficiente para a elaboração do plano de ação.

Mas a 5W2H é muito útil quando atrelada a outras ferramentas analíticas ou a planos que requerem ação.

Em análises consagradas como SWOT, BCG, 5 Forças de Porter ou PEST, após a conclusão é preciso definir o que deve ser feito. No SWOT, por exemplo, analisam-se os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças de uma empresa, considerando aspectos internos e externos. Muitos acreditam que o processo acabou, mas é preciso definir o que será feito para melhorar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos das ameaças. Neste momento, a 5W2H se torna imprescindível, já que é preciso definir as seguintes questões: O que (what) será feito para capturar a oportunidade? Por que (why) isso será feito desta forma? Quem (who) será o responsável por capturar esta oportunidade? Onde (where) serão

executadas as ações para transformar a oportunidade em resultados para a empresa? Como (how) a oportunidade se tornará realidade? Quanto (how much) será investido na realização da oportunidade?

Em situações que envolvem a implementação de várias decisões de forma orquestrada, como na gestão de projetos ou em um plano de negócios, a 5W2H também se mostra eficaz.

Na gestão de projetos tradicional ou em métodos ágeis, a ferramenta 5W2H está inserida nas etapas do gráfico de Gantt ou nos sprints.

Por fim, algo que é pouco mencionado na literatura, mas a 5W2H deveria ser obrigatória em cada parte do plano de negócios tradicional, pois ofereceria orientação na implementação de cada decisão mencionada no documento.

**Como usar:** A ferramenta 5W2H é composta por sete campos em que devem constar as seguintes informações:

- 1) Ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado (what);
- 2) Justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado (why);
- 3) Definição de quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução do que foi planejado (who);
- 4) Informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado (where);
- 5) Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos (when);
- 6) Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos (how);
- 7) Limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito (how much)?

O preenchimento pode ser feito no próprio formulário impresso ou os campos podem ser copiados para editores de texto, planilhas, e-mails ou adaptados em aplicativos online de gestão de tarefas ou de projetos.



# FERRAMENTA: **5W2H – PLANO DE AÇÃO PARA EMPREENDEDORES**



# FERRAMENTA: **5W2H – PLANO DE AÇÃO PARA EMPREENDEDORES**

ESTRATÉGIA E GESTÃO

## **:DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA**

### **• Complemento às técnicas de análises de negócio:**

**Boa parte das análises feitas em administração de negócio termina no estudo em si quando deveriam ser tomadas ações para lidar com as questões levantadas. Uma comparação simples: quando uma pessoa faz um exame de glicemia e detecta-se que ela está com os índices alterados, é preciso fazer um plano de ação para voltar aos níveis aceitáveis. Da mesma forma, quando um estudo das 5 forças de Porter indica qual estratégia competitiva deve ser seguida, também é necessário fazer um plano de ação para implementar a estratégia e obter o posicionamento competitivo esperado. Explicar, apenas, a natureza de cada uma das forças de Porter é um exercício meramente descritivo, que não se traduz em resultados para a empresa.**

### **• Complemento às técnicas de gestão de projetos:**

**Dado que o projeto tem escopo (what), prazo (when), custo (how much) e responsável (who), cada uma das etapas a executar para a conclusão do projeto também precisa ter tais características, além das demais que compõem a ferramenta 5W2H.**

### **• Complemento às técnicas de planejamento de novos negócios:**

**Tanto técnicas tradicionais, como a elaboração de um plano de negócios, quanto as mais recentes, como o Business Model Canvas, devem fazer uso da 5W2H para implementar as decisões estratégicas ou validar as hipóteses que serão testadas. No plano de negócios, ao final de cada parte, inclua uma tabela com a lógica dos 5W2H para orientar a execução daquela parte do plano. O que deve (what) ser feito no plano de marketing e vendas, por exemplo? Qual o motivo (why) disso estar sendo feito? Quando será feito? E assim por diante...**

### **• Inclua lições aprendidas:**

**A ferramenta é voltada para a ação. Apesar disso, há muitos aprendizados na execução do que foi planejado. Nem sempre o escopo (what) está bem definido, nem o problema (why) a ser resolvido é o previsto e o custo (how much) pode ser bem maior do que o imaginado. Por essas razões, a empresa precisa ter um controle de seus planos de ação e obter**

**informações a respeito das lições aprendidas nas fases de planejamento e implementação, para melhorar a execução dos planos de ação, evitando retrabalhos e gastos desnecessários.**

**• Automatize o uso da ferramenta:** A ferramenta 5W2H é basicamente uma tabela e pode ser feita em um editor de texto ou em uma planilha. Se for feita em editores ou planilhas disponíveis online, outros envolvidos poderão consultá-la, acompanhá-la e editá-la. Outras ferramentas online como o Trello ([www.trello.com](http://www.trello.com)) e Evernote ([www.evernote.com](http://www.evernote.com)) podem ser usadas como ferramentas de planos de ação. Há ainda aplicativos como o 5W2H, da Gold System.

### **• Plano de ação para o desenvolvimento dos empreendedores:**

**A ferramenta 5W2H também pode ser aplicada em nível pessoal, como no caso do desenvolvimento pessoal do empreendedor e de sua relação com os sócios. A ferramenta Autoconhecimento Empreendedor, do Movimento Empreenda, orienta a descoberta do perfil psicológico, como isso influencia o comportamento ao conduzir um negócio e o que o empreendedor poderia fazer para se tornar melhor, ao elaborar uma análise SWOT. Em seguida, a ferramenta orienta o empreendedor a descobrir qual é a forma de aprendizagem mais adequada ao seu tipo de inteligência. O passo seguinte da ferramenta é sugerir um plano de ação para que o interessado fortaleça suas competências empreendedoras. De forma semelhante, a ferramenta Avaliação de Sócios 4D sugere uma abordagem parecida, ao terminar com a sugestão de um plano de ação para que os sócios se tornem ainda mais capacitados para desenvolver a empresa.**

### **• Material adicional recomendado:**

**Diante da facilidade do uso, apesar de abundante, a bibliografia a respeito da ferramenta 5W2H aparece sempre de forma muito sucinta, sem que nenhuma obra se destaque.**

COM O COMPROMETIMENTO DE



ELABORADO POR  
MARCELO NAKAGAWA  
(PROFESSOR DE  
EMPREENDEDORISMO  
DO INSPER)

REALIZAÇÃO



PARCEIRO EDUCACIONAL

Insper



PARCEIROS INSTITUCIONAIS



**CONAJE**  
Confederação Nacional  
dos Jovens Empresários



# FERRAMENTA: ANÁLISE 360° DA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

## ESTRATÉGIA E GESTÃO

**INDICADO PARA** empreendedores de primeira viagem.

**SERVE PARA** que o empreendedor avalie qual das suas ideias tem a melhor oportunidade de negócio.

**É ÚTIL PORQUE** guia o empreendedor em suas reflexões pessoais e análises dos aspectos internos e externos de um negócio.

**SOBRE A FERRAMENTA:** Há muitas ferramentas de geração de ideias para novos negócios (como o Funil de Ideias ou a SCAMCEA/SCAMPER), mas mesmo sem nenhuma ferramenta, os empreendedores têm novas ideias a todo momento. Além disso, com uma rápida busca na internet ou com leitura de alguma publicação de empreendedorismo é possível ter outras ideias. Mas qual das ideias teria a melhor oportunidade de negócio para você? Esta ferramenta de Análise de Oportunidade integra várias abordagens sobre como avaliar ideias de negócio e como priorizar aquela que poderia representar a melhor oportunidade.

**Como usar:** Para iniciar a análise da oportunidade é preciso escolher que ideia será avaliada. Se tiver mais de uma ideia (o que é bem provável), será necessário repetir a análise para cada uma delas. A Análise da Oportunidade é feita em duas etapas. A primeira avalia o aspecto externo da ideia, ou seja, sua relação com o mercado. A segunda leva em conta o aspecto interno, ou seja, a relação da ideia com o seu perfil empreendedor. A melhor oportunidade será aquela que conseguir as maiores notas nas duas etapas.

**Aspectos externos:** Vinod Khosla, cofundador da Sun Microsystem e agora investidor respeitado no Vale do Silício, tem uma receita muito simples para a avaliação de uma ideia de negócio: *“Todo grande problema é uma grande oportunidade de negócio. Se você não tem (resolve) um grande problema, não tem uma grande oportunidade de negócio nas mãos. Ninguém irá pagá-lo para resolver algo que não é um problema”*, diz. Simples assim. Toda boa oportunidade de negócio deve resolver um problema. Muitos empreendedores têm ideias, mas não se atentam sobre (ou não sabem) quais problemas resolveriam com elas. Nessa questão, vale refletir sobre a relevância do problema a ser resolvido, considerando a Hierarquia das Necessidades, desenvolvida pelo psicólogo Abraham Maslow, em 1943. Ele dividiu as necessidades (problemas) das mais básicas (fisiológicas/sobrevivência) até as mais simbólicas (autoestima e autorrealização). Normalmente, quanto mais simbólico for o problema que sua ideia resolve, maior tende a ser a margem de lucros. Pense na diferença de preço de um litro de água da fornecedora da sua cidade e da Perrier, ou de uma caneta

BIC e outra da Montblanc. Em seguida, é preciso avaliar o alcance de sua ideia de negócio. Ela, do jeito que foi proposta, resolve um problema pontual, regional, nacional ou global? A análise dos aspectos externos também implica a avaliação de quatro critérios propostos pela McKinsey a respeito da avaliação de uma oportunidade de negócio. Assim, o problema que a sua ideia resolve tem:

- 1. Benefício claro para o cliente?** Ou seja, o cliente vê o produto/serviço e já percebe como isso será a melhor solução para o problema que ele tem?
- 2. Tamanho de mercado adequado?** Em outras palavras, resolve o problema de um número significativo de pessoas?
- 3. Potencial de lucratividade e rentabilidade?** O número significativo de pessoas da questão anterior é grande o suficiente para gerar os resultados financeiros esperados pelo empreendedor e/ou investidor?
- 4. Diferenciação/innovação?** Aqui não vale só copiar o que já existe. A ideia é realmente melhor que as soluções já oferecidas pela concorrência?

**Aspectos internos:** Mesmo que você avalie com as maiores notas os aspectos externos de sua ideia de negócio, ela pode não ser a melhor oportunidade para o seu perfil empreendedor. Tina Seelig, professora de empreendedorismo da Universidade Stanford, destaca que as melhores oportunidades de negócios para uma pessoa estão na intersecção de suas paixões pessoais com seus conhecimentos e com aquilo que o mercado quer pagar. Nesse contexto, a ideia escolhida precisa ser avaliada de acordo com critérios pessoais a seguir. O problema que a sua ideia resolve:

- 1. Representa uma de suas paixões pessoais?** É preciso gostar de resolver o problema e não apenas do produto/serviço em si. Alguém que venda sapatos deve gostar do benefício do sapato e não apenas do sapato em si.
- 2. Caracteriza um desafio intelectual que o motivará agora e a médio/longo prazo?** Entende e gosta de saber que sempre precisará aprender mais sobre o problema que resolve?
- 3. Tem um mercado consumidor amplo?** Grande o suficiente para atender seu desejo de impacto por meio do seu negócio?



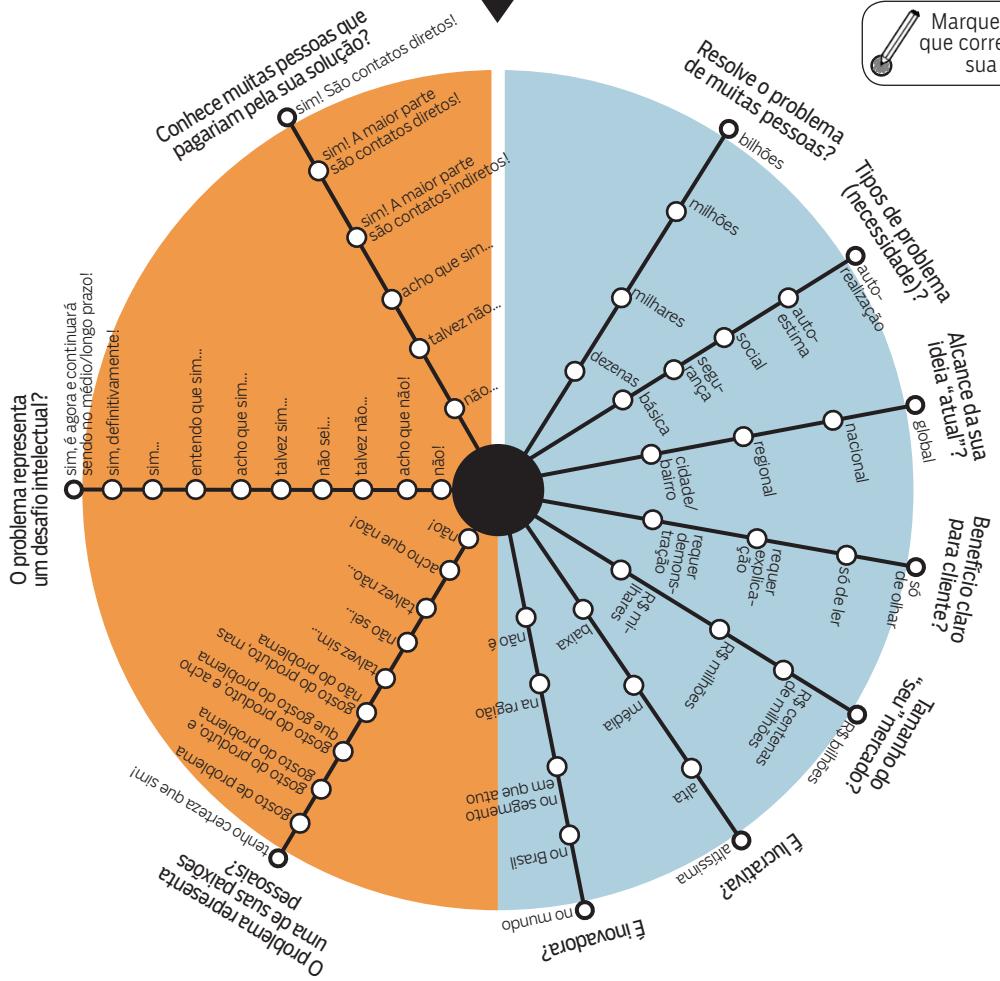
# FERRAMENTA: ANÁLISE 360° DA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

## ESTRATÉGIA E GESTÃO

Qual é sua ideia de negócio?

Qual é o problema que sua ideia de negócio resolve?

Marque a bolinha que corresponde a sua resposta!



aspectos internos

aspectos externos



# FERRAMENTA: ANÁLISE 360° DA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

ESTRATÉGIA E GESTÃO

## .:DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

### **• Cuidado com o melhor resultado final:**

Ao responder a todas as questões, ligue as bolinhas e terá um mapa perceptual. Se tiver outras ideias, repita o processo e compare os mapas perceptuais. Do ponto de vista lógico, o mapa que for mais “aberto” representa a melhor oportunidade de negócio para você, mas essa não deve ser sua escolha definitiva. Há outras ponderações a fazer. Nem sempre a melhor oportunidade de negócio está associada a responder o problema do maior número de pessoas possível. Há diversos empreendedores que querem criar butiques, pequenos negócios que não crescerão, mas vão oferecer um produto muito diferenciado para um nicho bem específico de mercado. Outros não estão interessados na oportunidade mais lucrativa do mundo. Há ainda os que não querem criar um negócio muito inovador, apenas um modelo tradicional que ofereça um produto de altíssima qualidade.

### **• Mapa perceptual como ferramenta de reflexão:**

Depois de responder às questões, volte e reflita como poderia melhorar sua nota de avaliação. Com algum esforço mental, sua ideia inicial que atingiria milhares poderia atingir milhões, se você pensasse em criar um sistema de franquia ou comércio pela internet, por exemplo. O tamanho potencial de sua ideia pode ser ampliado drasticamente se você souber posicioná-la em um tipo de problema muito maior. Alexandre Tadeu da Costa acreditou que o problema das pessoas darem presentes era muito maior do que o de comer chocolate. Por isso, posicionou a Cacau Show como uma opção inteligente e criativa de presentes. Assim, atingiu tanto as pessoas que querem comer chocolates quanto as que querem dar bons presentes sem gastar muito.

**• O óbvio simbólico:** A ferramenta trata da Hierarquia de Maslow no tipo de problema (necessidade) que a sua ideia resolve. Caso não domine o conceito, pesquise mais na internet. Essa abordagem funciona melhor para negócios B2C (cliente final é pessoa física), mas pode ser adaptada para B2B (cliente final é outra empresa). Quanto mais simbólica (autoestima ou autorrealização) for a necessidade que a sua ideia resolve, maior tende a ser a margem de lucro que você pode obter. Um determinado gerente de TI pode optar por comprar o software de uma empresa renomada mesmo a opção seja mais

caro. Há necessidades simbólicas sendo supridas nessa decisão. O gerente pode incluir tal marca em seu currículo (autoestima), querer participar de eventos da empresa (social) e também por questões de segurança (afinal, era a empresa mais respeitada...). Mas a decisão não foi tomada apenas pela necessidade básica de ter aquele software.

### **• Pensar grande e pequeno dá o mesmo trabalho:**

É o lema principal da Endeavor e de seus empreendedores. Nesse momento, refletir sobre como fazer com que o mapa perceptual da sua ideia tenha o maior círculo possível. Será que você não pode criar a próxima Coca-Cola, o Google, o Facebook ou as sandálias Havaianas do seu mercado?

**• O lado de dentro é mais importante:** Por mais que você encontre a melhor oportunidade de negócio considerando os aspectos internos, se isso não estiver fortemente associado a suas paixões pessoais, a suas motivações intelectuais e a sua capacidade de realização, a ideia tende a não representar a melhor ideia para o seu perfil empreendedor. Várias boas oportunidades não deram certo não em função da ideia em si, mas de quem estava empreendendo. Trabalhar muito por algo que não o inspire e motive não o levará muito longe.

**• Qual é a melhor oportunidade de negócio para você?** Infelizmente, a ferramenta não é uma bola de cristal... A melhor maneira para prever seu futuro, é você mesmo criá-lo!

#### **MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:**

• KHOSLA, VINOD; ANY BIG PROBLEM IS A BIG OPPORTUNITY. VÍDEO DISPONÍVEL EM [HTTP://ECORNER.STANFORD.EDU/AUTHORMATERIALINFO.HTML?MID=26](http://ECORNER.STANFORD.EDU/AUTHORMATERIALINFO.HTML?MID=26).

• SEELIG, TINA; SE EU SOUBESSE AOS 20 ANOS. SÃO PAULO: LIVROS DE SAFRA, 2011.

• ASHOKA-MCKINSEY; NEGÓCIOS SOCIAIS SUSTENTÁVEIS. SÃO PAULO: PEIRÓPOLIS, 2006.

• COLLINS, JAMES C.; PORRAS, JERRY I. FEITAS PARA DURAR. RIO DE JANEIRO: ROCCO, 1995.



ELABORADO POR MARCELO NAKAGAWA (PROFESSOR E COORDENADOR DO CENTRO DE EMPREENDEDORISMO DO INSPER)



Realização

Patrocínio



Parceiro Educacional



# FERRAMENTA: AUTOCONHECIMENTO EMPREENDEDOR

PESSOAS

**INDICADO PARA** pessoas que querem empreender um negócio próprio ou que já estão liderando suas empresas.

**SERVE PARA** orientar um melhor conhecimento a respeito de si mesmo e como isso pode ajudar a empreender melhores negócios.

**É ÚTIL PORQUE** oferece informações para que o empreendedor reflita sobre sua personalidade e inteligência e saiba utilizá-las no desenvolvimento do seu negócio.

**SOBRE A FERRAMENTA:** Reúne três abordagens consagradas a respeito da avaliação da personalidade, do comportamento empreendedor (CCE) e dos tipos de inteligência: o MBTI, o CCE e a Teoria das Inteligências Múltiplas.

O **Myers-Briggs Type** Indicator (MBTI) é considerado o tipo de avaliação de personalidade mais amplamente usado no mundo. Surgiu a partir dos trabalhos de Carl Jung, que elaborou a teoria dos tipos psicológicos em 1921. Anos mais tarde, Isabel Myers e Katherine Briggs desenvolveram uma abordagem em que as pessoas poderiam descobrir, por si próprias, quais eram seus traços psicológicos e, a partir desse conhecimento, saber, por exemplo, seus pontos fortes e fracos e suas interações com outras pessoas. Para o empreendedor, este tipo de conhecimento pode ser importante para entender mais sobre si mesmo e como reagir diante de situações típicas do empreendedorismo, como identificação de oportunidades, planejamento, relação com riscos e incertezas, além de sua relação com outras pessoas, incluindo sócios, colaboradores, clientes e parceiros.

## A Características do Comportamento

**Empreendedor** (CCE) é uma abordagem desenvolvida por David McClelland na década de 1960 e vem sendo difundida há mais de 20 anos pela Organização das Nações Unidas em todo o mundo.

A **Teoria das Inteligências Múltiplas** foi desenvolvida pelo psicólogo Howard Gardner na década de 1980 e defende que há tipos diferentes de inteligência além daquela que é medida nos testes de QI e na maioria das provas, dos testes e dos vestibulares. Gardner explica que inteligência é a capacidade que as pessoas têm de resolver problemas e para isso é possível usar nove tipos de abordagens diferentes. Como o empreendedor lida com problemas constantemente, ter conhecimento dos seus tipos principais de inteligência pode ser muito eficaz se ele souber usá-las. Também contribui para que o empreendedor reconheça que não domina outros tipos de inteligências que podem ser vitais para o seu negócio. É importante que ele saiba desenvolvê-las ou que tenha sócios ou colaboradores-chave que o supram com os tipos de inteligência que faltam.

**Como usar:** Esta ferramenta é dividida em 4 passos:

**1º Passo:** Avaliação da personalidade do empreendedor pelo método do MBTI e reflexão do resultado encontrado. Este passo é feito por meio do uso de ferramentas online já disponibilizadas por outros especialistas. É possível encontrar vários na internet, buscando por "Teste MBTI". Sugestão de ferramenta: <http://migre.me/jxuhj>. Ao definir qual é o seu perfil psicológico, será preciso entender os pontos fortes e fracos de sua categoria e refletir se eles realmente fazem sentido. Se for o caso, refaça o teste tentando ser mais preciso nas respostas.

**2º Passo:** Comparação daquilo que você já sabia sobre você e o que validou no teste MBTI com as 10 Características do Comportamento Empreendedor (CCE). A lista de características do CCE não é exaustiva, mas são todas críticas para quem pensa em empreender e liderar o crescimento dos seus negócios. Distribua os itens da lista do CCE em uma análise SWOT. O primeiro passo da lista, por exemplo, é "Busca de Oportunidade e Iniciativa". Esta característica é um ponto forte ou fraco do seu perfil? Se for um ponto forte, quais são as oportunidades para você se tornar ainda melhor nisso? Se for um ponto fraco, quais são as ameaças de você não ter isso desenvolvido e o que pode ser feito para resolver este ponto fraco, já que a "busca de oportunidade e iniciativa" é uma característica vital para qualquer empreendedor de sucesso? Inclua outros elementos que julgar apropriados em sua análise SWOT.

**3º Passo:** Depois de descobrir seu perfil psicológico e os comportamentos empreendedores que você precisa desenvolver para se tornar um empreendedor ainda melhor, o passo seguinte será usar a Teoria das Inteligências Múltiplas para entender como você pode aprender da forma mais rápida, considerando seu tipo de inteligência. Um empreendedor que tem uma inteligência interpessoal deveria privilegiar a interação com outras pessoas para desenvolver suas competências empreendedoras, por exemplo. O que tem inteligência espacial, aprende observando, vendo. Leia mais sobre isso em: <http://migre.me/jxCa1>.

**4º Passo:** Elaboração de um plano simples de ação para orientar o empreendedor em seu desenvolvimento pessoal<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> TÉCNICA BASTANTE POPULAR QUE ANALISA OS PONTOS FORTES (STRENGTHS), OS PONTOS FRACOS (WEAKNESSES), AS OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES) E AS AMEAÇAS (THREATS) DE UMA SITUAÇÃO, DE UMA EMPRESA, DE UM PRODUTO, DE UMA MARCA OU MESMO DE UMA PESSOA.

<sup>2</sup> CONSULTE A FERRAMENTA 5W2H – PLANO DE AÇÃO PARA EMPREENDEDORES.



# FERRAMENTA: **AUTOCONHECIMENTO EMPREENDEDOR**

PESSOAS

| Teste de personalidade         |                     |                     |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|
| Qual é o seu perfil ?          |                     |                     |
| Características do seu perfil? | Seus pontos fracos? | Seus pontos fortes? |

| Características Empreendedoras                | Que nota daria para sua capacidade de... |                            |                            |                            |                            |                            |                            |                            |                            |                            |                             |
|---|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 1. Busca de oportunidade e iniciativa?        | <input type="checkbox"/> 0               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 | <input type="checkbox"/> 9 | <input type="checkbox"/> 10 |
| 2. Persistência?                              | <input type="checkbox"/> 0               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 | <input type="checkbox"/> 9 | <input type="checkbox"/> 10 |
| 3. Correr riscos calculados?                  | <input type="checkbox"/> 0               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 | <input type="checkbox"/> 9 | <input type="checkbox"/> 10 |
| 4. Exigência de qualidade e eficiência?       | <input type="checkbox"/> 0               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 | <input type="checkbox"/> 9 | <input type="checkbox"/> 10 |
| 5. Comprometimento?                           | <input type="checkbox"/> 0               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 | <input type="checkbox"/> 9 | <input type="checkbox"/> 10 |
| 6. Busca de informações?                      | <input type="checkbox"/> 0               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 | <input type="checkbox"/> 9 | <input type="checkbox"/> 10 |
| 7. Estabelecimento de metas?                  | <input type="checkbox"/> 0               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 | <input type="checkbox"/> 9 | <input type="checkbox"/> 10 |
| 8. Planejamento e monitoramento sistemáticos? | <input type="checkbox"/> 0               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 | <input type="checkbox"/> 9 | <input type="checkbox"/> 10 |
| 9. Persuasão/rede de contatos?                | <input type="checkbox"/> 0               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 | <input type="checkbox"/> 9 | <input type="checkbox"/> 10 |
| 10. Independência e autoconfiança?            | <input type="checkbox"/> 0               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 | <input type="checkbox"/> 9 | <input type="checkbox"/> 10 |

| Pontos fortes como empreendedor                     | Pontos fracos como empreendedor                                     |
|---|---|
| Oportunidades para se tornar um empreendedor melhor | Ameaças (barreiras) que podem atrapalhar sua carreira empreendedora |

| Teoria das inteligências múltiplas                                      | Qual é o seu tipo de inteligência?   | Como explorar esta inteligência em sua análise SWOT? |
|---|--|--|
| Como poderia aprender melhor e mais rápido a partir dessa inteligência? | O que aprender com os empreendedores que têm o mesmo tipo de inteligência? | Como explorar esta inteligência em sua análise SWOT? |

Elabore seu plano de ação...



# FERRAMENTA: AUTOCONHECIMENTO EMPREENDEDOR

PESSOAS

## .:DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

**• Sempre polêmico!** Todas as abordagens desta ferramenta ainda geram debates acalorados entre os “especialistas”. Há muitos que concordam e outros tantos que discordam. Independentemente de quem está certo, é importante que o empreendedor reflita o que faz sentido para o seu desempenho pessoal como líder e gestor do seu próprio negócio.

**• Alguns perfis são mais empreendedores do que outros!** Por exemplo, o perfil ENTP é o das pessoas que são inventoras, inovadoras, exploradoras, visionárias – comportamento mais comum entre os empreendedores criativos. Os ENTJ formam outro tipo de empreendedor, os carismáticos. São líderes inspiradores e racionalmente rápidos. Por outro lado, há perfis que tendem a ser menos empreendedores e, se forem honestos consigo mesmos, teriam avaliações mais baixas nas Características Comportamentais Empreendedoras. Apesar de representar uma dificuldade inicial, perfis “menos empreendedores” podem desenvolver suas competências usando suas inteligências predominantes. Um perfil ISFJ – que tende a ser mais humilde e tímido – que tem uma inteligência corporal pode desenvolver suas competências empreendedoras por meio de técnicas de lutas ou mesmo do teatro, que demandam mais interação corporal. Se conseguir transpor as técnicas mais corporais para a sua rotina empreendedora, tenderá a fortalecer seus CCEs.

**• Sócios devem ter perfis complementares:** Não raro, observam-se sócios de negócios nascentes com personalidades muito parecidas. Isso pode representar uma falha na medida em que a empresa precisa de perfis complementares. Alguém mais extrovertido, que talvez se dê melhor em vendas, pode ter sinergia com alguém mais introvertido, que fica “dentro” da empresa, cuidando da parte operacional.

**• Cada perfil tem seus pontos fortes e fracos!** Apesar de haver perfis mais empreendedores, todos os perfis podem se tornar melhores empreendedores se conseguirem alavancar seus pontos fortes no desenvolvimento do negócio e buscar soluções para seus pontos fracos. O perfil ISTP, por exemplo, pode ser teimoso ou insensível. Se constatar esses “pontos fracos”, o empreendedor ISTP poderia pedir feedbacks constantes dos sócios, mentores ou mesmo dos seus próprios colaboradores.

**• É possível ser um empreendedor melhor!** Por mais que ainda não exista (e talvez nunca venha a existir) uma definição de empreendedorismo, os CCEs já estão mundialmente

consagrados, principalmente pelo sucesso do programa Empretec, criado pela Organização das Nações Unidas e disseminado no Brasil pelo SEBRAE. Por mais que haja outros comportamentos importantes para o empreendedor, principalmente quando falamos de nichos específicos de negócio, os 10 comportamentos tratados nos CCEs são críticos para qualquer um que tenha um negócio. Além disso, os comportamentos são os mesmos, mas as situações em que se aplicam vão se modificando, criando desafios para o empreendedor. Por exemplo, como ter iniciativa e buscar oportunidades (primeiro comportamento do CCE) em um mercado que está estagnado?

**• CCEs variam ao longo da trajetória do empreendedor.** A nota que deu para “comprometimento” com o negócio pode ser alta agora, mas pode estar mais baixa na semana que vem, caso não consiga fechar aquele tão esperado contrato. Por esta razão, a avaliação e a melhoria das notas dos CCEs devem ser feitas constantemente.

**• Leve a sério a análise SWOT da sua capacidade empreendedora!** Não é apenas o seu negócio que deve melhorar sempre. O empreendedor também precisa. Melhores empreendedores desenvolvem melhores negócios – e não o contrário. E ser melhor significa saber alavancar seus pontos fortes como empreendedor, melhorar seus pontos fracos, aproveitar as oportunidades e eliminar as ameaças que o(a) impedem de empreender mais e melhor.

**• Peça ajuda na sua análise SWOT!** Sócios, mentores e consultores podem ajudá-lo a entender como ser um empreendedor melhor.

**• Não encare a análise SWOT como um sinal de fraqueza.** A primeira premissa do livro A Arte da Guerra é “conhecer a si mesmo”. O autoconhecimento não é um sinal de fraqueza, mas de sabedoria.

**• Aprenda como aprende e empreenda melhor!** Se descobrir quais são suas principais inteligências e buscar mais informações sobre elas, aprenderá mais sobre como você aprende melhor. E os melhores empreendedores são aqueles que aprendem rápido!

**• Material adicional recomendado:** LICTH, R.H.G; OLIVEIRA, P.S.G; VENTURA, V.L.S. Avaliação do perfil de empreendedores utilizando a Teoria dos Tipos Psicológicos. RBGN, São Paulo, Vol. 9, n. 24, p. 1-40, maio/ago. 2007.

COM O COMPROMETIMENTO DE



ELABORADO POR  
MARCELO NAKAGAWA  
(PROFESSOR DE  
EMPREENDERISMO  
DO INSPER)

REALIZAÇÃO



PARCEIRO EDUCACIONAL

Insper

PARCEIROS INSTITUCIONAIS





# FERRAMENTA: AVALIAÇÃO DE SÓCIOS EM 4D

PESSOAS

**INDICADO PARA** sócios (cotistas) de futuros negócios, startups, empresas nascentes ou de empresas de pequeno porte em que as relações ainda são informais e não planejadas, mas que desejam o crescimento contínuo, rápido e/ou sustentável do negócio.

**SERVE PARA** avaliar o desempenho passado e as futuras contribuições de cada sócio no negócio, no desenvolvimento da empresa e na discussão da relação e do compromisso dos envolvidos na sociedade.

**É ÚTIL PORQUE** alinha percepções, expectativas e compromissos dos sócios.

**SOBRE A FERRAMENTA:** Existem várias ferramentas de avaliação semestral ou anual de desempenho dos colaboradores, mas que nem sempre são aplicáveis também aos sócios dos negócios, principalmente naquelas em que a relação sempre foi informal e não profissionalizada. A ferramenta Avaliação de Sócios 4D é baseada na reflexão da contribuição passada e potencialmente futura de cada sócio a respeito dos objetivos mais básicos de qualquer negócio: 1) Aumentar entradas de caixa de curto prazo, 2) Reduzir saídas de caixa de curto prazo, 3) Aumentar a competitividade da empresa no médio prazo e 4) Melhorar o significado da sua existência no longo prazo. Em essência, todo negócio foi criado para dar lucro e isso é obtido, principalmente, pelo aumento das vendas e/ou pela redução de custos, despesas e gastos. Mas a empresa precisa manter-se competitiva para dar lucro no médio e em longo prazo. Para isso, além de manter/aumentar sua competitividade, deve ter um propósito que incentive todos os envolvidos no negócio a continuar validando a existência da iniciativa.

**Como usar:** Esta ferramenta deve ser usada, semestralmente ou anualmente, em cinco etapas:

**1) Autoavaliação:** Cada sócio, inclusive aqueles que são apenas sócio-investidores, fazem sua autoavaliação em cada uma das quatro dimensões da ferramenta no que diz respeito ao passado (último período analisado). É claro que nem todos os sócios devem contribuir nos quatro critérios. Há sócios que nitidamente contribuem, principalmente, para a otimização das saídas de caixa (reduções/ manutenção dos custos, despesas, gastos etc.) Outros têm a maior contribuição na geração de entradas de caixa (aumento de vendas). Outros ainda contribuem na competitividade da empresa no médio prazo e no propósito da existência do negócio.

**2) Avaliação dos demais sócios:** A mesma lógica agora é feita para os demais sócios. É óbvio, mas é preciso reforçar que a avaliação dos pares deve ser objetiva e baseada

na ideia do desenvolvimento da empresa. Lembrar neste momento da frase de Eleanor Roosevelt: "Grandes mentes discutem ideias; mentes medianas discutem eventos; mentes pequenas discutem pessoas".

**3) Discussão dos resultados:** Se houver apenas dois, três ou quatro sócios, não há a necessidade da tabulação e a avaliação se resume à discussão das autoavaliações e à avaliação dos pares. Recomenda-se que a reunião para a discussão dos resultados seja iniciada pela reflexão (novamente) da frase de Eleanor Roosevelt. Em sociedades com um grande número de pessoas, talvez a tabulação com os resultados seja necessária. Neste caso, é possível preparar um relatório com os resultados de cada um dos sócios com as notas tabuladas. Em todas as situações, um mediador externo à empresa, reconhecido como imparcial por todos os sócios, pode ser convidado para organizar a discussão dos resultados.

**4) Análise SWOT de cada sócio:** A partir da autoavaliação e das análises dos demais sócios, cada pessoa poderá elaborar um quadro com seus pontos fortes, suas oportunidades de melhorias, as ameaças e as oportunidades para melhorar sua contribuição como sócio de um negócio que almeja o crescimento contínuo, rápido e/ou sustentável.

**5) Plano de ação de cada sócio:** A partir da análise SWOT, cabe a cada sócio elaborar um plano de ação para lidar com as oportunidades de melhoria como peça-chave do sucesso da organização, redução das ameaças de prejudicar o negócio e a captura das oportunidades de fazer mais pela empresa.

Cada sócio deve encarar esta ferramenta como uma oportunidade para o desenvolvimento da empresa.

1 SÓCIO E COTISTA SÃO USADOS NO TEXTO COMO SINÔNIMOS, APESAR DE JURIDICAMENTE NÃO CORRESPONDEREM À MESMA CONDIÇÃO LEGAL.

2 NESTA SITUAÇÃO, GESTÃO PROFISSIONALIZADA ESTÁ ASSOCIADA À ADOÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA SUGERIDAS PELO INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). VEJA MAIS EM [HTTP://GOO.GL/OKWGB](http://GOO.GL/OKWGB).

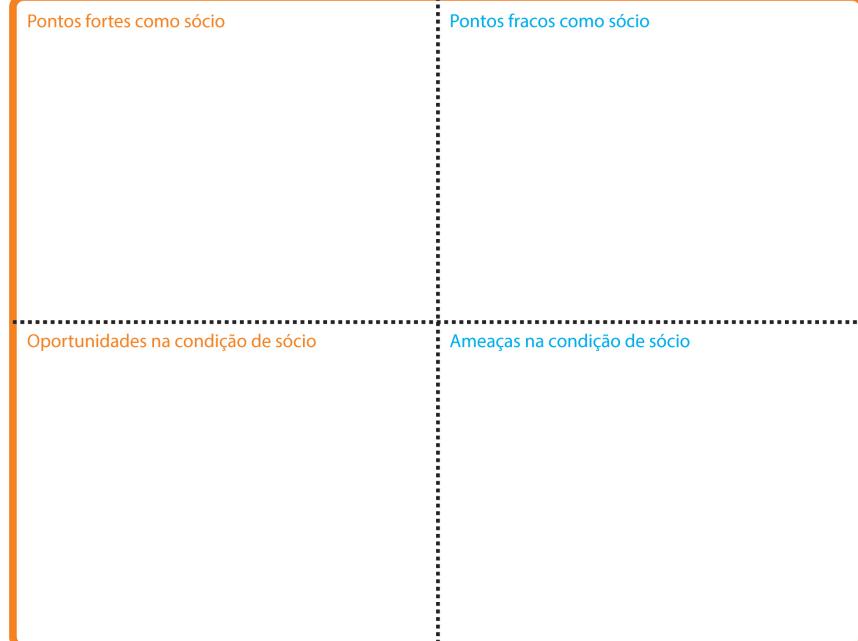
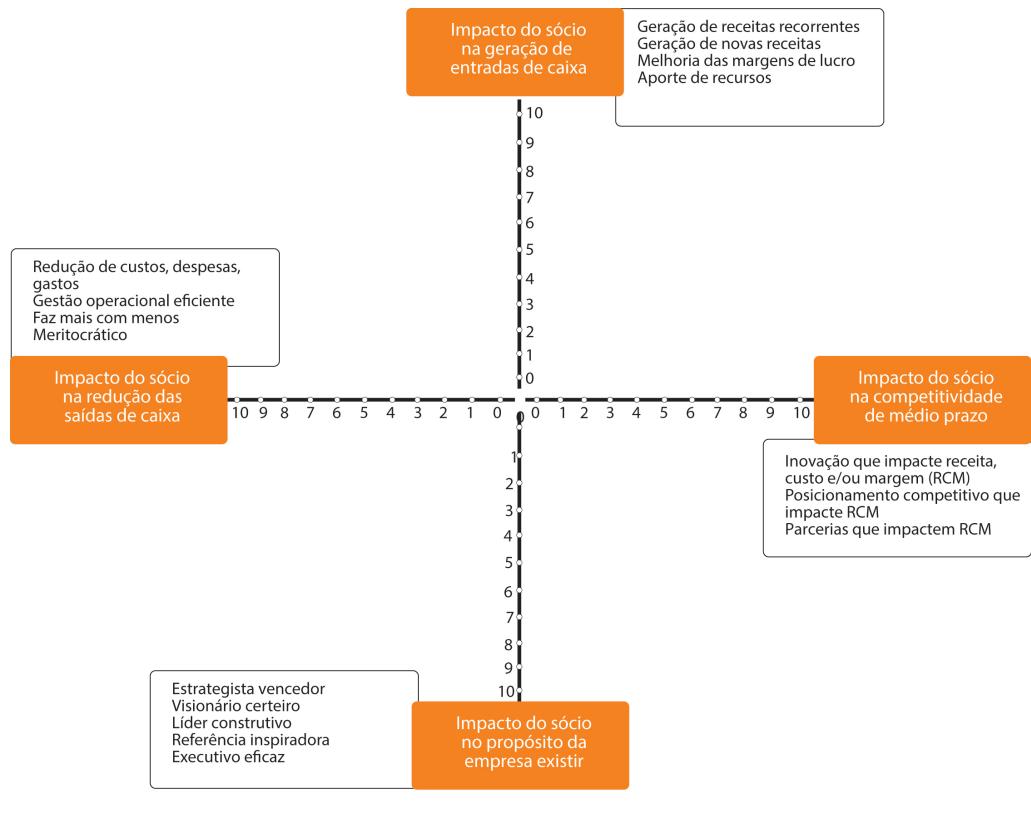
3 SE A FERRAMENTA ESTIVER SENDO USADA PELA PRIMEIRA VEZ, O PÉRIODO PASSADO CORRESPONDE A TODO O RELACIONAMENTO DO SÓCIO COM A EMPRESA. NA SEGUNDA AVALIAÇÃO, COBRE-SE APENAS O PÉRIODO ENTRE A DATA DA ÚLTIMA AVALIAÇÃO E A DATA ATUAL.

4 CONSULTE A FERRAMENTA 5W2H – PLANO DE AÇÃO PARA EMPREENDEDORES.



## FERRAMENTA: **AVALIAÇÃO DE SÓCIOS EM 4D**

PESSOAS





# FERRAMENTA: AVALIAÇÃO DE SÓCIOS EM 4D

PESSOAS

## .:DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

**• O sócio empreendedor:** Toda grande empresa começa com sócios que tenham grandes propósitos e que saibam executá-los. De nada adianta fazer tudo certo se a empresa está indo para a direção errada. Os sócios que têm impacto no propósito do negócio serão vitais em todos os momentos da empresa, até o ponto em que o negócio se torne mais profissionalizado. A partir deste ponto, os sócios dividirão a responsabilidade desse impacto com os executivos contratados.

**• Equilíbrio entre impactos dos sócios em um negócio nascente:** Há diversas combinações de sócios que deram certo, mas sempre houve pelos dois impactos críticos trazidos pelos sócios: alguém que vende muito bem e outro que consegue entregar (o que foi vendido) muito bem. Entregar bem está associado à gestão operacional eficiente, que evite custos altos e desnecessários. É fundamental que qualquer empresa em seu estágio inicial, em que tudo ainda é muito incerto tenha dois sócios com essas características.

**• Equilíbrio entre os sócios em uma empresa existente:** Conforme a empresa cresce, adquire certa estabilidade e certa previsibilidade, entram em cena os sócios que trazem impacto na competitividade de médio prazo. O sócio se preocupa mais com os processos de gestão da inovação, do posicionamento competitivo e das parcerias que continuarão ou aumentarão a competitividade da empresa no médio prazo.

**• Supersócio:** Não raro haverá o supersócio, que é "bom em tudo" e "joga em todas as posições". Em situações assim, os demais sócios são meros figurantes e se tornam "funcionários" do negócio, seguindo a voz ativa do supersócio. Empresas com este perfil tendem a crescer somente se o sócio "maestro" conseguir criar um time que funcione como uma orquestra e consiga confiar, delegando obrigações aos seus subordinados. Mas, em boa parte dos casos, os que se consideram bons em tudo falham na criação de grandes empresas em função da arrogância, que afasta talentos, e não consegue obter o melhor de cada colaborador.

**• Sócio especialista:** São os que são exímios em um determinado tipo de impacto. São fundamentais para qualquer tipo de empresa, desde que reconheçam que precisam de outros sócios ou colaboradores que tragam impacto nas demais dimensões. Um sócio muito técnico pode ser muito bom na redução das saídas de caixa, mas pode ser muito ruim na geração de vendas, por exemplo.

**• Sócio peso morto:** Há muitos casos em que, em função da origem da sociedade, algum sócio até atue na empresa, mas tenha função apenas simbólica, sem nenhum impacto nos resultados. Neste caso, a ferramenta pode ter uma grande contribuição ao incentivar a reflexão a respeito das percepções, expectativas e compromissos deste sócio e dos demais. Todo sócio de um negócio nascente ou de pequeno porte deveria ter algum impacto positivo no negócio. Não é saudável para empresas de nenhum porte, mas em especial as de menor tamanho e que dispõem de recursos limitados, ter "pesos mortos" em seu dia a dia, já que empresas assim dependem da agilidade para ter sucesso.

**• Sócio investidor:** É cada vez mais comum empresas nascentes brasileiras com alto potencial de crescimento contarem com sócios que "apenas" investem dinheiro no negócio. Sócios assim têm impacto direto na geração de caixa por razões óbvias e matemáticas. Mas mesmo os sócios investidores poderiam ter mais impacto em outras dimensões, auxiliando os empreendedores na estratégia, na gestão, nas parceiras e em aberturas de contatos comerciais, por exemplo.

**• Antes só do que mal acompanhado:** Vale para qualquer relacionamento humano e mais ainda para sociedades. É melhor ficar só do que ter sócios que não estejam alinhados com o impacto do propósito e que tenham impactos em outras dimensões críticas do negócio.

**• Um mais um é mais que dois:** O impacto de duas pessoas em uma sociedade deveria ser muito maior do que a somatória de suas iniciativas individuais. Sócios não devem ter apenas sinergias, mas também uma relação que traga resultados exponenciais.

**• Material adicional recomendado:**  
ENDEAVOR. Como dar certo em um país incerto. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005  
BARBOSA, B.C; BARBOSA, M.C. Empresários, Sócios & Sociedades. Curitiba: Editora Juruá, 2013.  
PORTO, E. Como escolher um sócio. Época Negócios, Set/2009. Disponível em <http://migre.me/jxenJ>

5 EM MUITOS CASOS, O EMPREENDEDOR SE TORNARÁ O PRINCIPAL EXECUTIVO DO NEGÓCIO QUE FUNDOU EM PROCESSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO.

COM O COMPROMETIMENTO DE



REALIZAÇÃO



PARCEIRO EDUCACIONAL

Insper

PARCEIROS INSTITUCIONAIS



ELABORADO POR  
MARCELO NAKAGAWA  
(PROFESSOR DE  
EMPREENDEDORISMO  
DO INSPER)



# FERRAMENTA: BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

## ESTRATÉGIA E GESTÃO

**INDICADO PARA** organizações de todos os portes, em especial, para empresas nascentes.

**SERVE PARA** empreendedores e estrategistas definirem o modelo de negócio de suas empresas e visualizá-las de forma sistêmica, integrada, rápida e visual.

**É ÚTIL PORQUE** permite discutir e integrar diversas percepções sobre como a empresa pode/deve atuar, os principais elementos de cada parte e como as partes do negócio interagem.

**SOBRE A FERRAMENTA:** O Business Model Canvas (BMC) teve origem na tese de doutorado de Alexander Osterwalder, defendido na Universidade de Lausanne, na Suíça, em 2004. Posteriormente, em 2009, com a ajuda de Yves Pigneur e de mais de 450 colaboradores ao redor do mundo, Osterwalder publicou o livro *Business Model Generation*<sup>1</sup>. Nele, o autor apresenta o resultado de sua tese de forma visual, como uma ferramenta para que empreendedores e executivos consigam discutir e visualizar como o negócio seria executado de forma sistêmica e integrada. O livro se tornou um sucesso instantâneo e várias edições se esgotaram rapidamente. A ferramenta BMC se tornou muito popular entre os empreendedores, principalmente os de internet/web.

**Como usar:** O BMC pode ser utilizado em diversas situações. As mais comuns são:

- Um empreendedor não sabe exatamente como será o seu negócio, quais serão as principais partes e como a empresa funcionará.
- Uma empresa precisa discutir sua atuação no momento e/ou sua situação futura.
- Um empreendedor/executivo precisa explicar como o seu negócio funciona (por exemplo, para um investidor).

Para auxiliar, Osterwalder e Pigneur criaram o site [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com) para divulgar o trabalho e apresentar as explicações iniciais para o uso do BMC. A discussão inicial recaiu sobre a definição de modelo de negócio, que segundo esses autores, pode ser entendida como “a lógica sobre como uma organização cria, entrega e captura valor”.

**Neste contexto, para desenvolver o BMC da sua empresa é preciso incluir informações a respeito de:**

1. Segmentos de clientes: Que clientes (mercados, segmentos, nichos) sua empresa quer atingir?
2. Proposta de valor: Qual (is) benefício (s) sua empresa oferece a seus clientes?
3. Canais: Como a sua empresa atinge (se comunica com)

seus clientes (ou segmentos de clientes) e entrega sua proposta de valor?

**4.** Relacionamento com o cliente: Quais relacionamentos sua empresa estabelece com os seus (segmentos de) clientes?

**5.** Fontes de receitas: Quais são as fontes de receitas de cada segmento de clientes?

**6.** Recursos-chave: Quais são os recursos (ativos) mais relevantes demandados para que o modelo de negócio planejado funcione?

**7.** Atividades-chave: Quais são as atividades mais importantes que devem ser feitas para que a empresa consiga implementar seu modelo de negócio?

**8.** Parcerias-chave: Quais são os fornecedores e parceiros necessários para que o modelo de negócio seja adotado?

**9.** Estrutura de custos: Quais são os custos (despesas, gastos) que a empresa terá ao pôr o modelo de negócio planejado em prática?

Para auxiliá-lo (a) a responder tais perguntas, Osterwalder e Pigneur desenvolveram o que chamaram de Business Model Canvas (BMC), que é a figura apresentada na próxima página. A tradução literal de BMC seria algo como Tela do Modelo de Negócio. O intuito é que você desenhe o modelo de negócio da sua empresa em uma tela, daí o forte apelo visual da ferramenta.

**O BMC pode ser “desenhado” (preenchido) de diversas formas. As principais são:**

• Sozinho: O interessado imprime o BMC ou recria sua lógica em um papel ou quadro e começa a responder às perguntas de cada parte. É importante que o empreendedor inclua mais perguntas e/ou desafios para cada uma das partes.

• Em grupo: Diversas abordagens podem ser feitas em grupo. A mais utilizada é como ferramenta de brainstorming, em que, normalmente, as respostas são colocadas em post-its fixados em cada parte do BMC. Assim, há flexibilidade em considerar diversas respostas para cada contexto.

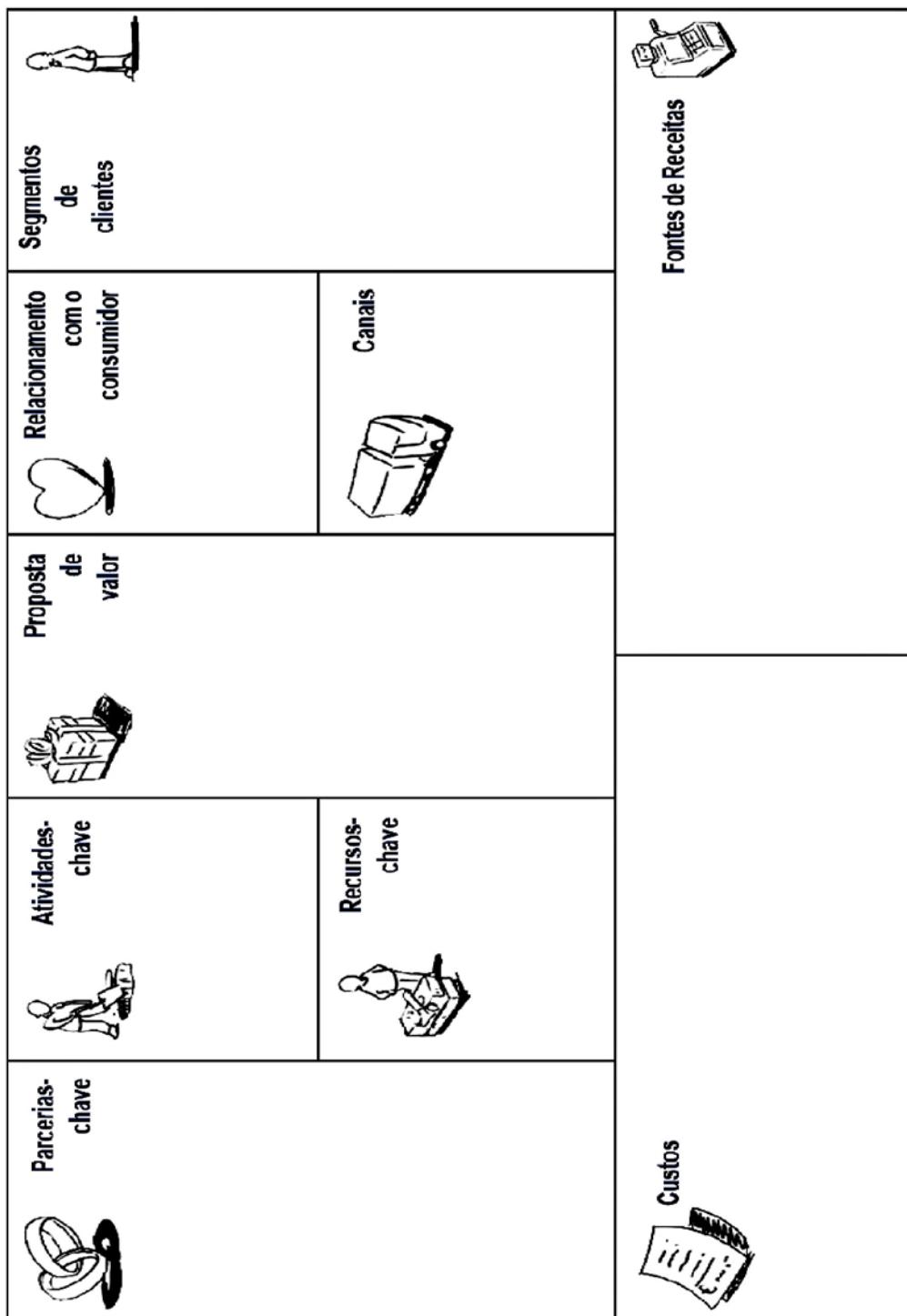
Diante do sucesso do BMC, muitas pessoas começaram a lançar soluções para sua elaboração. Uma delas é o Canvanizer ([www.canvanizer.com](http://www.canvanizer.com)), mas há várias outras.

<sup>1</sup> PUBLICADO NO BRASIL COM O TÍTULO DE INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS (ALTA BOOKS, 2011)



# FERRAMENTA: BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

ESTRATÉGIA E GESTÃO





# FERRAMENTA: BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

## ESTRATÉGIA E GESTÃO

### .:DICAS DE USO DA FERRAMENTA

**Rascunhe o seu negócio:** O BMC é uma excelente ferramenta para que empreendedores de primeira viagem rascunhem suas ideias da empresa de forma integrada, pois não exige conhecimentos aprofundados de negócios.

**Valide rapidamente:** O BMC exige respostas integradas. Por isso, o que é escrito em uma parte deve fazer sentido com as demais. Isso obriga o empreendedor a visualizar seu negócio de forma sistêmica e integrada. Por ser mais visual, permite que outras pessoas (especialistas, mentores, investidores) comentem as respostas dos empreendedores de forma mais abrangente.

**Fuja dos extremismos e das polêmicas:** Como tudo aquilo que se torna muito popular, há os grandes defensores (que só enxergam os benefícios) e os grandes críticos (que só enxergam as falhas) do BMC. O BMC é uma excelente ferramenta que pode ser utilizada com outras.

**BMC é um tipo de plano de negócio:** Entre os defensores, há os que gritam que o BMC substitui o plano de negócio. Do ponto de vista lógico, o BMC é um tipo de plano de negócio. O termo plano vem do latim *planum*, uma superfície lisa e plana em que era explicado o que deveria ser feito. Antes do papel, as pessoas expunham o que deveria ser feito desenhando no chão mesmo. Um tipo de plano que deu certo é a planta baixa de engenharia ou arquitetura. Uma receita de um bolo também não deixa de ser um plano. Nessa lógica, a tela (canvas) também é um plano em que se explica como o negócio será feito. Em algumas situações, o BMC e o plano de negócio tradicional se complementam. Em casos assim, o BMC é útil para integrar as ideias a respeito da futura empresa e o plano de negócio tradicional pode ser eficaz para organizar o planejamento dos 5W2H.

**Combine com os russos:** O exemplo já se tornou folclórico, mas na Copa de 1958, o técnico do Brasil, Vicente Feola, explicava como a seleção brasileira de futebol deveria jogar contra a União Soviética. Em certo ponto, Mané Garrincha soltou a fatídica pergunta:

Mas o senhor já combinou tudo isso com os russos? Entre as críticas ao BMC está o fato da pouca ênfase que o modelo dá para a concorrência ou mesmo incertezas típicas de um novo negócio. Tudo é lindo. A proposta de valor é maravilhosa. As fontes de receitas são deslumbrantes e os custos não preocupam tanto. E todas as parcerias funcionarão às mil maravilhas. OK. E a concorrência? Frequentemente, empreendedores chegam a este ponto com a afirmação: "Meu negócio é inovador, logo não tenho concorrência". Aqui vale a célebre afirmação de Andrew Grove, lendário presidente da Intel: "Só os paranoicos sobrevivem". E sim, todas as empresas têm concorrentes, se não diretos, por meio de produtos e serviços substitutos.

**Geração startup:** O BMC tem boa aplicação para startups de negócios web. Em muitas situações, o que foi planejado inicialmente não representa a realidade e o empreendedor precisa alterar seu modelo de negócio inicial. Em casos assim, como a elaboração do BMC é rápida, o modelo se torna muito mais útil do que escrever um longo plano de negócio tradicional. Nesta situação, o BMC é um grande complemento de uma teoria de empreendedorismo chamada *effectuation* e da ferramenta MAT, que também está no Movimento Empreenda.

**Usuários e clientes:** Usuário, sozinho, não é um termo bem visto. Mas para os negócios web principalmente, usuário é uma métrica fundamental e ele se diferencia dos clientes. O Google, por exemplo, tem usuários (todos que usam seus serviços gratuitamente) e clientes (anunciantes, por exemplo, que pagam para anunciar).

**Muito material na internet:** Uma rápida busca na internet encontrará muita informação adicional sobre o Business Model Canvas.

#### MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:

• OSTERWALDER, ALEXANDER; PIGNEUR, YVES. INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS. ALTA BOOKS, 2011. [WWW.BUSINESSMODELGENERATION.COM](http://WWW.BUSINESSMODELGENERATION.COM)



ELABORADO POR MARCELO NAKAGAWA (PROFESSOR E COORDENADOR DO CENTRO DE EMPREENDEDORISMO DO INSPER)



Realização

Patrocínio



SEBRAE  
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas



Parceiro Educacional



Instituto  
de  
Inovação  
e  
Pensamento  
Inspirar para Transformar



# FERRAMENTA: **DEFINIÇÃO DE METAS PARA PMEs**

## ESTRATÉGIA E GESTÃO

**INDICADO PARA** empresas de pequeno porte.

**SERVE PARA** orientar o empreendedor a definir metas para o próximo ano em seu negócio.

**É ÚTIL PORQUE** traduz em linguagem simples a complexidade das ferramentas consagradas de gestão estratégica.

**SOBRE A FERRAMENTA:** Toda empresa precisa ter metas para continuar crescendo. Os empresários, em especial os de pequeno porte no Brasil, ainda têm muita falta de vontade (ou de disciplina) para assumir este compromisso. E a parcela de empreendedores que quer definir metas esbarra em ferramentas complexas demais, que exigem recursos que a empresa não tem e uma disciplina quase militar dos colaboradores. A ferramenta Definição de Metas para PMEs é uma solução simplificada das ferramentas consagradas e pode ser adotada pelas empresas de menor porte de forma transitória. Isso significa que o crescimento da empresa pode implicar na necessidade de adotar ferramentas mais completas, como o Balanced Scorecard ou o Gerenciamento pelas Diretrizes (Honshin Kanri).

**Como usar:** Para aplicar a ferramenta é preciso que o empreendedor entenda que objetivo, indicador e metas são conceitos complementares, mas muito diferentes. Eles não podem ser usados como sinônimos. E isso não é um preciosismo léxico! Analise a tabela a seguir.

| Objetivo  | Definição  | Exemplos  |
|-----------|--|---|
| Objetivo  | É (ou são) o(s) grande(s) anseio(s) do empreendedor para a sua empresa.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar vendas;</li> <li>• Reduzir custos;</li> <li>• Ganhar participação de mercado.</li> </ul>  |
| Indicador | É a métrica sobre como o objetivo vai ser mensurado. É preciso ter uma métrica definida, que possa ser calculada de forma clara por todos os envolvidos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas brutas? Vendas líquidas? Vendas líquidas de um determinado produto?;</li> <li>• Custo das mercadorias vendidas? Custos diretos? Todos os custos<sup>1</sup>?;</li> <li>• Participação em faturamento, em unidades vendidas?.</li> </ul> |
| Meta      | É o valor a ser atingido pelo indicador ao final de um período.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 10% no próximo ano fiscal;</li> <li>• Redução de 15% sobre o mesmo mês do ano anterior;</li> <li>• Aumento de 7% no final do ano para assumir a liderança de mercado.</li> </ul>  |

É importante que o empreendedor defina poucas metas para que todos na organização sigam na mesma direção. Duas, três ou talvez quatro grandes metas podem orientar o crescimento da empresa.

Além disso, cada meta precisa passar pelo teste SMART (dos termos em inglês: Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-bound). É preciso dar um sim convicto para cada etapa do SMART!

| SMART                                  | Explicação   | Exemplo                          |  |
|--|--|----------------------------------|--|
| Específica? (Specific)                 | Metas devem específicas, claras, objetivas e sem espaço para questionamentos no futuro a respeito de seu foco.                   | Aumento de lojas próprias.       |  |
| Mensurável? (Measurable)               | Se não for mensurável, não será possível definir se a meta está sendo cumprida ou não.   | 10 lojas próprias.               |  |
| Alcançável pelas pessoas? (Achievable) | O responsável por atingir a meta deve perceber que é possível atingi-la dentro do ano fiscal.                                    | De 2 para 10 lojas (em 3 anos).  |  |
| Relevante para organização? (Relevant) | Metas devem ser relevantes para o negócio. Em geral, devem estar atreladas ao aumento de entradas e reduções de saídas de caixa. | Sinônimo de expansão da empresa. |  |
| Tempo definido (Time-bound)            | É o prazo máximo em que meta deve ser atingida.  | Em três anos.                    |  |

*Sairemos de 2 lojas próprias em 2012 para 10 lojas próprias até 2015.*

Depois que cada meta for bem definida e totalmente validada pelo teste SMART, é preciso transformá-la em iniciativas, que serão os meios usados para alcançá-la. Para que isso ocorra, deve-se definir um plano de ação (5W/2H) no qual cada iniciativa (what) deve ter explicação de sua contribuição para que a meta seja atingida (why). Além disso, é preciso definir um responsável (who), o prazo (when), e determinar como a iniciativa será feita para que a meta seja alcançada (how). Também é necessário descrever onde (where) a iniciativa será realizada e, eventualmente, quanto será investido (how much) em sua execução.

Exemplo: Plano de ação para a meta “Aumento de 2 para 10 lojas próprias”

| Iniciativa (what) | Motivo (why) | Responsável (who) | Prazo (when) | Como (how) | Onde (where) | Quanto (how much) |
|-------------------|--------------|-------------------|--------------|------------|--------------|-------------------|
| Iniciativa A1     |              |                   |              |            |              |                   |
| Iniciativa A2     |              |                   |              |            |              |                   |
| Iniciativa A3     |              |                   |              |            |              |                   |
| Iniciativa Na     |              |                   |              |            |              |                   |

Para cada iniciativa deve haver um motivo que justifique sua execução, que, por sua vez, deve contribuir direta ou indiretamente para que a meta seja atingida. O responsável deve ser sempre uma pessoa (que possa ser cobrada depois). É preciso estabelecer um prazo final, mas é importante analisar periodicamente durante o ano (bimestral ou trimestralmente) para acompanhar se as iniciativas estão contribuindo (e de que forma) para alcançar as metas. A explicação de como a iniciativa será realizada e, eventualmente, quanto custará, é imprescindível para que todos saibam o que deve ser feito e como cada iniciativa se integra a outras da mesma meta e a outras relacionadas.

Este trabalho de definir objetivo, indicador e meta, avaliar se a meta é SMART e desdobrar cada uma delas em 5W e 2H deve ser encarado pelo empreendedor e pela empresa como um processo de aprendizado e melhoria contínua.



# FERRAMENTA: **DEFINIÇÃO DE METAS PARA PMEs**

## ESTRATÉGIA E GESTÃO



### 1a. Etapa: Definição do objetivo, indicador e meta<sup>2</sup>

| Suas anotações |                      |
|----------------|----------------------|
| Objetivo       |                      |
| Indicador      | Fonte da informação: |
| Meta           |                      |

### 2a. Etapa: Sua meta é SMART?

|  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> É específica, clara, objetiva?                      | <input type="checkbox"/> Pode ser mensurada?                     |
| <input type="checkbox"/> É uma meta alcançável?                              | <input type="checkbox"/> É realmente relevante para organização? |
| <input type="checkbox"/> Há um tempo definido para que a meta seja atingida? |  |

### 3a. Etapa: Defina os 5Ws e 2Hs para sua meta<sup>3</sup>

Iniciativa nº\_\_\_\_ :

(what)

| Plano de ação  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Qual é o motivo da execução desta iniciativa?<br>(contribuição para a meta)<br>(why) |                                     |
| Resumo da iniciativa (como a iniciativa será executada)<br>(how)                     |                                     |
| Responsável pela liderança/execução da iniciativa<br>(who)                           |                                     |
| Prazo (início e término da iniciativa)<br>(when)                                     | De: ____/____/____ a ____/____/____ |
| Localização (onde a iniciativa será realizada)<br>(where)                            |                                     |
| Necessidade de investimento<br>(how much)  |                                     |

Iniciativa nº\_\_\_\_:

(what)

| Plano de ação  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Qual é o motivo da execução desta iniciativa?<br>(contribuição para a meta)<br>(why) |                                     |
| Resumo da iniciativa (como a iniciativa será executada)<br>(how)                     |                                     |
| Responsável pela liderança/execução da iniciativa<br>(who)                           |                                     |
| Prazo (Início e término da iniciativa)<br>(when)                                     | De: ____/____/____ a ____/____/____ |
| Localização (onde a iniciativa será realizada)<br>(where)                            |                                     |
| Necessidade de investimento<br>(how much)  |                                     |

Iniciativa nº\_\_\_\_:

(what)

| Plano de ação  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Qual é o motivo da execução desta iniciativa?<br>(contribuição para a meta)<br>(why) |                                     |
| Resumo da iniciativa (como a iniciativa será executada)<br>(how)                     |                                     |
| Responsável pela liderança/execução da iniciativa<br>(who)                           |                                     |
| Prazo (Início e término da iniciativa)<br>(when)                                     | De: ____/____/____ a ____/____/____ |
| Localização (onde a iniciativa será realizada)<br>(where)                            |                                     |
| Necessidade de investimento<br>(how much)  |                                     |



# FERRAMENTA: **DEFINIÇÃO DE METAS PARA PMEs**

## ESTRATÉGIA E GESTÃO

### .:DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

**A definição, o planejamento e a execução das metas exigem disciplina!** Apesar de a ferramenta ser conceitualmente simples, é possível que a empresa consiga ter total domínio dela no primeiro ano. Mas todos os problemas com a aplicação da ferramenta devem ser anotados e documentados para que sejam sanados na definição das metas para o próximo ano<sup>4</sup>. Faz parte do processo de aprendizado e disciplina de todos na organização.

**Tenha como objetivo o que realmente importa para você como empreendedor.** Só determine como objetivo aquilo que realmente importa para você como empreendedor, mas tenha a sabedoria de separar meio e fim, causa e consequência. Se você determinar que o objetivo é “aumentar as vendas”, todos na empresa se voltarão para isso. É possível que haja um descuido com as saídas de caixa, e, no final do ano, mesmo tendo registrado um aumento nas receitas, os lucros poderão ter caído. Por outro lado, se você estipular o “aumento do lucro” como objetivo, toda a empresa pode se voltar para o corte de custos. Isso pode até aumentar o lucro no ano, mas pode prejudicar o negócio no médio e longo prazo, pois a empresa pode parar de investir em “despesas” que responderão por aumento de vendas e/ou eficiência no futuro. Sendo assim, sempre avalie as implicações positivas e negativas de um objetivo e se o que você determinou é uma causa ou uma consequência, um meio ou o fim para que o objetivo seja atingido.

**Uma meta não é um desejo ou um sonho.** O segredo para que uma empresa atinja suas metas começa já na definição. A determinação do valor de uma meta não é um achismo do empreendedor, não é fruto de sua intuição, mas o resultado de uma pesquisa que deve ser feita em seus registros contábeis (no caso de metas financeiras), relatórios operacionais e gerenciais.

**SMART e SIMPLES!** Ao escrever a meta, lembre-se de que a frase precisa passar pelo teste SMART, mas também deve ser elaborada de forma muito simples, para que todos entendam. Muitas empresas podem cair na tentação de incluir termos “sofisticados” como “agregar valor”, “buscar sinergias” ou “otimizar o portfólio”. Aqui, a regra do 7, criada pela empresa de logística ALI, pode funcionar. A frase precisa ser simples e clara de forma que até uma criança de sete anos possa entender. Talvez ela não saiba precisar os termos percentuais, mas deveria compreender o resto.

#### **• Aprenda a desdobrar a meta em iniciativas pessoais.**

Em empresas de maior porte, poderia haver um desdobramento intermediário em departamentos ou áreas, mas em empresas de menor porte, talvez seja preciso desdobrar diretamente por pessoas dado o número limitado de colaboradores. Se a meta é aumentar a venda bruta anual<sup>5</sup> de uma loja de roupas infantis no próximo ano em 20%, é preciso detalhar quais serão as iniciativas para que isso ocorra. Esta meta pode estar associada a outras, de aumento do número de lojas, número de clientes por loja, tíquete médio de compra, preço dos produtos, por exemplo. Se a meta é a redução de 15% do total de despesas da empresa, é preciso definir iniciativas como a redução das despesas de marketing em 22%, diminuição das despesas de energia elétrica em 20% etc.

#### **• Discuta a meta e seus desdobramentos com as pessoas que ficarão responsáveis por atingi-la.**

Inspire-se na preleção feita pelos técnicos de futebol um pouco antes de cada jogo. Eles reúnem os times e explicam o que esperam de cada um e como o time atuará naquele jogo. Cada um sai da preleção sabendo o que deverá executar para que a meta seja atingida. Da mesma forma, assim que a meta e seus desdobramentos forem definidos, sente-se com a(s) pessoa(s) e discuta o que espera dela(s) com relação às iniciativas e à meta que tais iniciativas deverão atingir.

#### **• Gerenciar o alcance da meta é ainda mais importante que sua definição e seu desdobramento.**

Esta ferramenta é uma forma de treinar as capacidades de planejamento e gerência dos empreendedores. Depois de fixar as metas e definir os 5W/2H, é preciso criar um mecanismo para que seus colaboradores incluam seus resultados mensais num sistema. Assim você pode avaliar se os números apontam que a meta será atingida naquele ano. Você pode reservar um período (manhã do 1º dia útil, por exemplo) para que todos incluam os resultados intermediários de suas iniciativas em um sistema (pode ser uma planilha no Google Docs), que consolidará os resultados.

1- CASO SE INTERESSE MAIS POR ESSE PROCESSO DE DISCIPLINA, PESQUE SOBRE O CONCEITO PDCA (DO INGLÊS PLAN, DO, CHECK, ACTION).

2- AUMENTO REAL DE 20%, CONSIDERANDO CORREÇÃO PELO IPCA.

#### **MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:**

• AKAO, YOJI. **DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES PARA O SUCESSO DO TQM**. PORTO ALEGRE: BOOKMAN, 1988 ([HTTP://MIGRE.ME/CNTQN](http://MIGRE.ME/CNTQN))

• FALCONI, VICENTE. **GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES (HOSHIN KANRI)**. BELO HORIZONTE: INDG, 1996. ([HTTP://MIGRE.ME/CNTRV](http://MIGRE.ME/CNTRV))

• KAPLAN, ROBERT; NORTON, DAVID. **A ESTRATÉGIA EM AÇÃO**. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1997 ([HTTP://MIGRE.ME/CNTTS](http://MIGRE.ME/CNTTS))



ELABORADO POR MARCELO NAKAGAWA (PROFESSOR E COORDENADOR DO CENTRO DE EMPREENDEDORISMO DO INSPER)



Realização

Patrocínio



Parceiro Educacional  
**Insper** Instituto de Ensino e Pesquisa  
Inspirar para Transformar



# FERRAMENTA: **MAPA DE EMPATIA PARA EMPREENDEDORES**

MARKETING E VENDAS

**INDICADO PARA** empreendedores e profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos (ou serviços).

**SERVE PARA** definir rapidamente o perfil de um cliente ou usuário e suas necessidades, seus desejos e as aspirações a respeito de um determinado produto.

**É ÚTIL PORQUE** é um mapa visual que orienta a discussão e o brainstorming sobre a criação de novos produtos a partir da perspectiva do cliente.

**SOBRE A FERRAMENTA:** Empatia é colocar-se no lugar do outro. É sentir o que sentiria caso estivesse na situação e nas circunstâncias experimentadas por outra pessoa. O Mapa de Empatia foi inicialmente concebido por Scott Matthews, então sócio da empresa de pensamento visual Xplane. Seu sócio na empresa, Dave Gray, incluiu a ferramenta em seu livro Gamestorming. Posteriormente, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur ampliaram e popularizaram a solução em seu livro Business Model Generation. A Ideo, uma das principais empresas de inovação e design, também criou a sua versão do Mapa de Empatia.

A ferramenta nasceu para colocar a perspectiva do cliente no desenvolvimento de novas soluções e experiências de consumo. Inicialmente usada como apoio em discussões rápidas, a ferramenta evoluiu para pesquisas mais profundas e detalhadas a respeito do que o cliente diz, faz, vê, pensa, sente e ouve a respeito do produto e também sobre quais são suas dores e dificuldades ao consumi-lo e o que poderia ser feito para superar suas expectativas por meio de ganhos adicionais.

**Como usar:** Reúna um grupo pequeno de pessoas que tenham um conhecimento profundo sobre o cliente. É possível convidar colaboradores e pessoas de fora da empresa. Mas não convide os clientes neste momento.

Imprima a próxima página preferencialmente em tamanho A3. Este tamanho é ideal para coletar as informações utilizando post-its. Caso decida anotar as contribuições diretamente, use um tamanho menor, como A4 ou carta.

Explique para o grupo que o objetivo do encontro é ampliar e organizar o conhecimento sobre o segmento de clientes que será o alvo do produto que a empresa pretende desenvolver depois de coletar as informações dos presentes. Os dados, posteriormente, deverão ser validados com os clientes.

Inicie a sessão apresentando o produto que será discutido e o tipo cliente que a empresa pretende prospectar.

Em seguida, inicie a sessão de coleta de informações e percepções dos presentes. Informações são dados concretos de alguma fonte confiável. Percepções são achismos ou constatações pessoais dos participantes.

Toda discussão deve girar em torno da relação do cliente com o consumo do produto e o tópico do Mapa de Empatia. O consumo do produto pode começar bem antes da compra em si e, da mesma forma, pode terminar bem depois do seu uso. E o produto é composto pelas soluções iguais, semelhantes ou substitutas àquela que pretende criar ou que o cliente tem à disposição atualmente. Mesmo que o seu produto seja “inovador” e “inédito”, sempre há soluções atuais que sejam substitutas, mesmo que parcialmente.

Orientações para cada tópico:

- O que o cliente diz e faz (ao consumir o produto atualmente)? Em outras palavras, quais são os aspectos sociais que podem ser observados no processo do consumo do produto, desde o início da tomada da decisão da compra até seu descarte ou lembrança (memória) de uso?
- O que o cliente vê (ao consumir o produto)? Ou seja, quais são as influências visuais a que ele(a) está sujeito?
- O que o cliente pensa e sente (ao consumir o produto)? O que ele(a) pensa e sente, mas também o que ele(a) acha que sente ou pensa dele quando consome o produto?
- O que o cliente ouve (ao consumir o produto)? Neste caso, não é apenas ouvir, mas quem o cliente escuta ao consumir o produto? Como é influenciado por outras pessoas?
- Quais são as dores (que o cliente tem ao consumir o produto)? Quais são suas dúvidas, medos, receios, dificuldades, barreiras, obstáculos que precisa lidar ao consumir o produto?
- Como o cliente pode ter ganhos adicionais? Ou o que mais seria importante pensar para que o cliente fosse surpreendido ao consumir o produto?

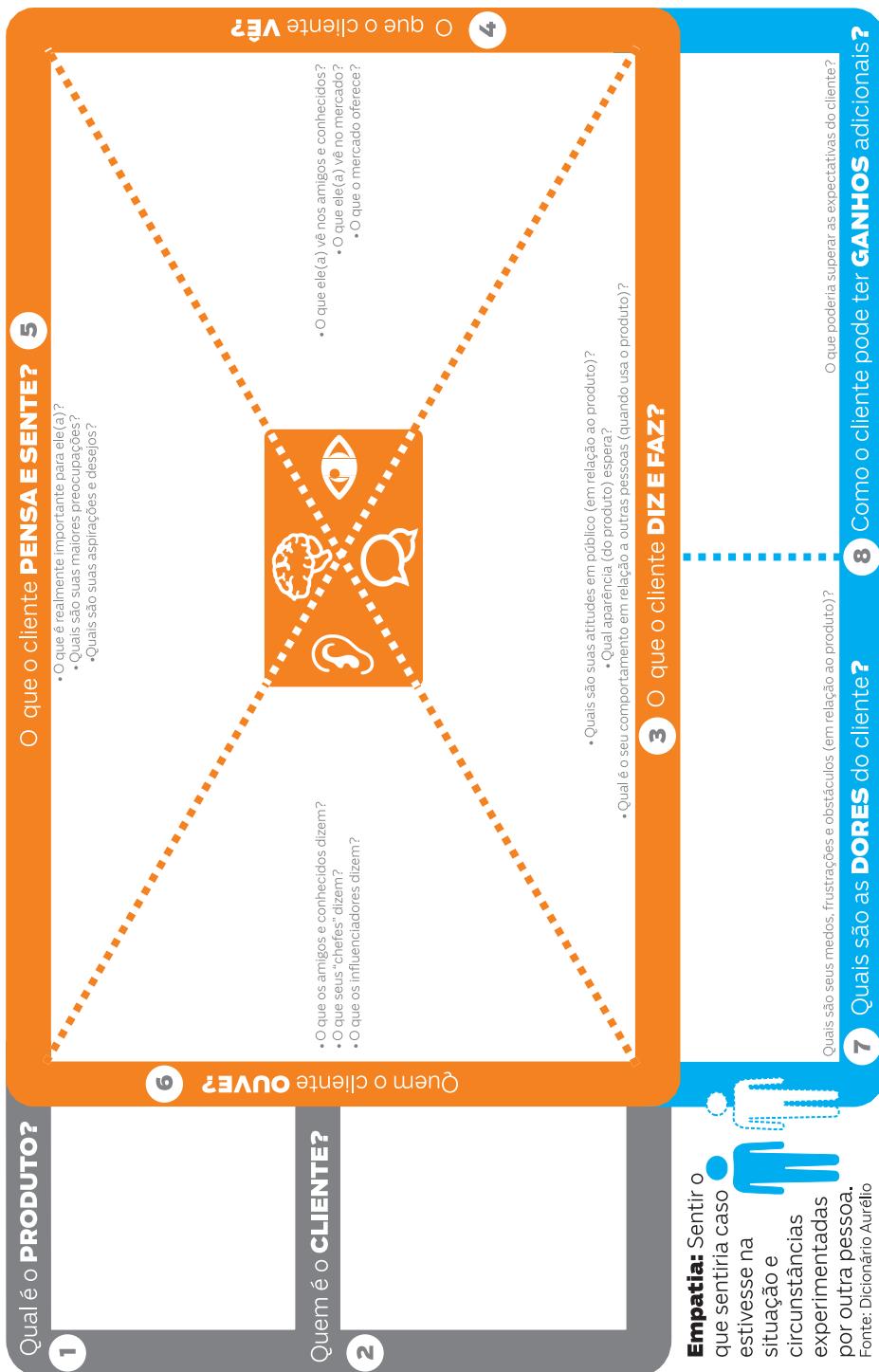
Depois de coletar o máximo de informações e percepções na reunião, é importante ir a campo para validar o que foi discutido com clientes ou potenciais clientes que fazem parte do mercado-alvo.

Com base nesse trabalho validado já é possível iniciar o processo de geração de ideias de novos produtos e novas experiências de consumo. Ferramentas do Movimento Empreenda como Funil de Ideias, Design Thinking e Job to be done podem ser úteis na definição da solução ideal para o segmento de mercado em que a empresa pretende atuar.



# FERRAMENTA: **MAPA DE EMPATIA PARA EMPREENDEDORES**

MARKETING E VENDAS





# FERRAMENTA: **MAPA DE EMPATIA PARA EMPREENDEDORES**

MARKETING E VENDAS

## .:DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

• **Outra forma de utilização:** Na Ideo, o Mapa de Empatia serve como guia de observação dos clientes em campo. Os consultores da empresa e os colaboradores da empresa contratante vão a campo (mercado, residências etc.) observar o que o cliente diz e faz, deduzir o que o ele vê, entrevistá-lo para entender o que ele(a) pensa e sente e ouvir o que e quem o cliente ouve (e escuta). Dessa forma, a Ideo consegue identificar necessidades não só de uma forma mais abrangente mas com mais nuances e detalhes. A empresa também pode identificar insights, alguma “sacada” que não foi observada ou percebida antes.

• **Necessidades são verbos e não substantivos!** A Ideo explica que as “necessidades” são demandas emocionais ou físicas dos clientes e que devem ser expressas por meio de verbos e não de substantivos (que são as soluções). Assim, a demanda deve ser “alimentar-se de forma saudável e conveniente” e não uma “salada delivery” ou um “sanduíche integral”. O objetivo do Mapa de Empatia é buscar informações e percepções para entender melhor o cliente no que diz respeito a uma (ou mais) necessidade(s). O Mapa de Empatia serve para abrir possibilidades e não para definir a melhor solução.

• **Dizer e fazer podem estar bem distantes!** As pessoas dizem que tem ou se esforçam para ter uma vida saudável. Quando observamos de fato o que fazem, o discurso está muito distante da prática. Esses dois contextos devem ser muito bem considerados no Mapa de Empatia. Anote o que os clientes dizem a respeito do consumo do produto, mas também liste o que eles fazem de fato. Se for interagir com o cliente, tome o cuidado de não influenciar a resposta, principalmente se for aquela que a sua empresa “quer ouvir”.

• **Ver com os olhos dos clientes (e não com os seus)!** O cliente é influenciado por um número cada vez maior de incentivos visuais quando decide pelo consumo de um determinado produto. Para quem precisa “ver pelos olhos do cliente” isso pode ser um grande desafio, pois mais do que ver, é preciso “enxergar” o que o cliente está percebendo e o que seu cérebro está pensando e processando. Assim, mais do que ver e enxergar, é preciso pensar e agir como o cliente. Os olhos de uma mãe de uma criança pequena que começa a andar, por exemplo, podem enxergar inúmeros perigos em sua casa, como cantos pontiagudos, portas que se fecham abruptamente e objetos muito pequenos. Mas será que todas as mães enxergam os

perigos com o mesmo nível de detalhes? Se a mãe olha o mundo de um jeito, o pai enxerga os detalhes da mesma forma?

• **O que o cliente pensa e sente?** Se já é um grande desafio ver com os olhos do cliente, entrar em seu cérebro e entender como funciona e o que sente pode ser ainda mais complexo. Assim, prefira primeiro observar o cliente durante o processo de consumo do produto. Faça suas anotações e depois tente validar com o cliente, conversando sobre o que observou e o que ele(a) acha da constatação.

• **Ouvir não é a mesma coisa que escutar!** O cliente pode ouvir muita coisa no processo de consumo do produto, mas quem, de fato, ele escuta? Quem o influencia e como se dá essa influência? Não entenda “ouvir” ou “escutar” apenas no sentido sonoro dos termos, mas também como buscar ou receber influências de outras fontes, inclusive as presentes virtualmente, como a internet ou as redes sociais. É raro, por exemplo, encontrar uma pessoa que queira comprar um automóvel novo sem fazer uma pesquisa prévia na internet. Neste caso, o cliente não está apenas ouvindo sua rede de contatos, mas também outras pessoas ou veículos com os quais não tinha contato antes.

• **A dor do cliente pode ir muito além dos sintomas aparentes!** Consulte a ferramenta Job to be done do Movimento Empreenda para entender que o cliente pode ter dores funcionais, operacionais, emocionais pessoais e emocionais sociais. O cliente que compra um ar-condicionado “tradicional” pode ter várias dores além daquela de estar precisando de um ambiente climatizado. Pode ter a dor operacional de escolher qual modelo, quais características, o preço a ser pago, a marca para “mostrar” aos amigos e até o buraco que terá que ser feito na instalação.

• **Supere a expectativa do cliente!** Esta é a fase máxima do Mapa da Empatia. Você conhece tão bem seu cliente que sabe como superar suas expectativas. Perceberá que a superação da expectativa pode ser mais simples e barata do que imagina, pois tende a estar nos detalhes.

- Material adicional recomendado:
- GRAY,D.; BROWN, S.; MACANUFO, J. Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers. Sebastopol, CA: O'Reilly Media. 2010.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Inovação em Modelos de Negócios. São Paulo: Alta Books, 2011.

COM O COMPROMETIMENTO DE



ELABORADO POR  
MARCELO NAKAGAWA  
(PROFESSOR DE  
EMPREENDEDORISMO  
DO INSPER)

REALIZAÇÃO



PARCEIRO EDUCACIONAL

Insper

PARCEIROS INSTITUCIONAIS





# FERRAMENTA: **MAPAS MENTAIS** **PARA EMPREENDEDORES**

ESTRATÉGIA E GESTÃO

**INDICADO PARA** empreendedores e seus colaboradores.

**SERVE PARA** organizar pensamentos e ideias de forma ordenada, relacionada, argumentada e, principalmente, visual.

**É ÚTIL PORQUE** empreendedores e seus colaboradores podem organizar, apresentar e discutir seus pensamentos e ideias a respeito de assuntos relacionados à empresa.

**SOBRE A FERRAMENTA:** O termo mapa mental foi proposto inicialmente por Tony Buzan, um matemático e psicólogo inglês, no início da década de 1970, apesar da ideia já ter sido observada em diversas ocasiões antes disso. O conceito básico de mapa mental sugere que se inicie com a menção de uma questão central. Em seguida, relacionam-se outras menções à central, usando recursos visuais de conexão de cada menção “secundária” à principal. Os recursos visuais mais usados são palavras, quadros e linhas. Mas é possível usar figuras, cores, números, organizações espaciais, entre outros recursos para representar melhor as relações entre as conexões. Posteriormente, novas menções podem ser vislumbradas e visualmente conectadas às já incluídas. Veja um exemplo simples a seguir.



Da mesma forma que o mapa mental pode ser aplicado em uma receita de bolo, o empreendedor pode usar essa abordagem em diversos contextos como:

- Rotina diária – organização das atividades a executar no dia, lista de coisas a fazer, organização de uma viagem, anotação de informações em uma palestra, organização do resumo de um relatório;
- Identificação de oportunidades – mapeamento do mercado, análise de tendências, demandas do consumidor, análise da evolução tecnológica, competição, definição de perfis (personas) de clientes;
- Planejamento do negócio – na elaboração de um plano de negócio ou de um projeto;
- Planejamento de marketing e vendas – planejamento de evento, criação de conteúdo para um site ou uma embalagem;
- Planejamento de recursos humanos – elaboração de questões para entrevista de emprego, avaliação de desempenho dos colaboradores.

Do ponto de vista lógico, um mapa mental não é algo muito difícil de colocar em prática. O maior desafio é gerar o conteúdo realmente relevante a ser relacionado e organizado no mapa.

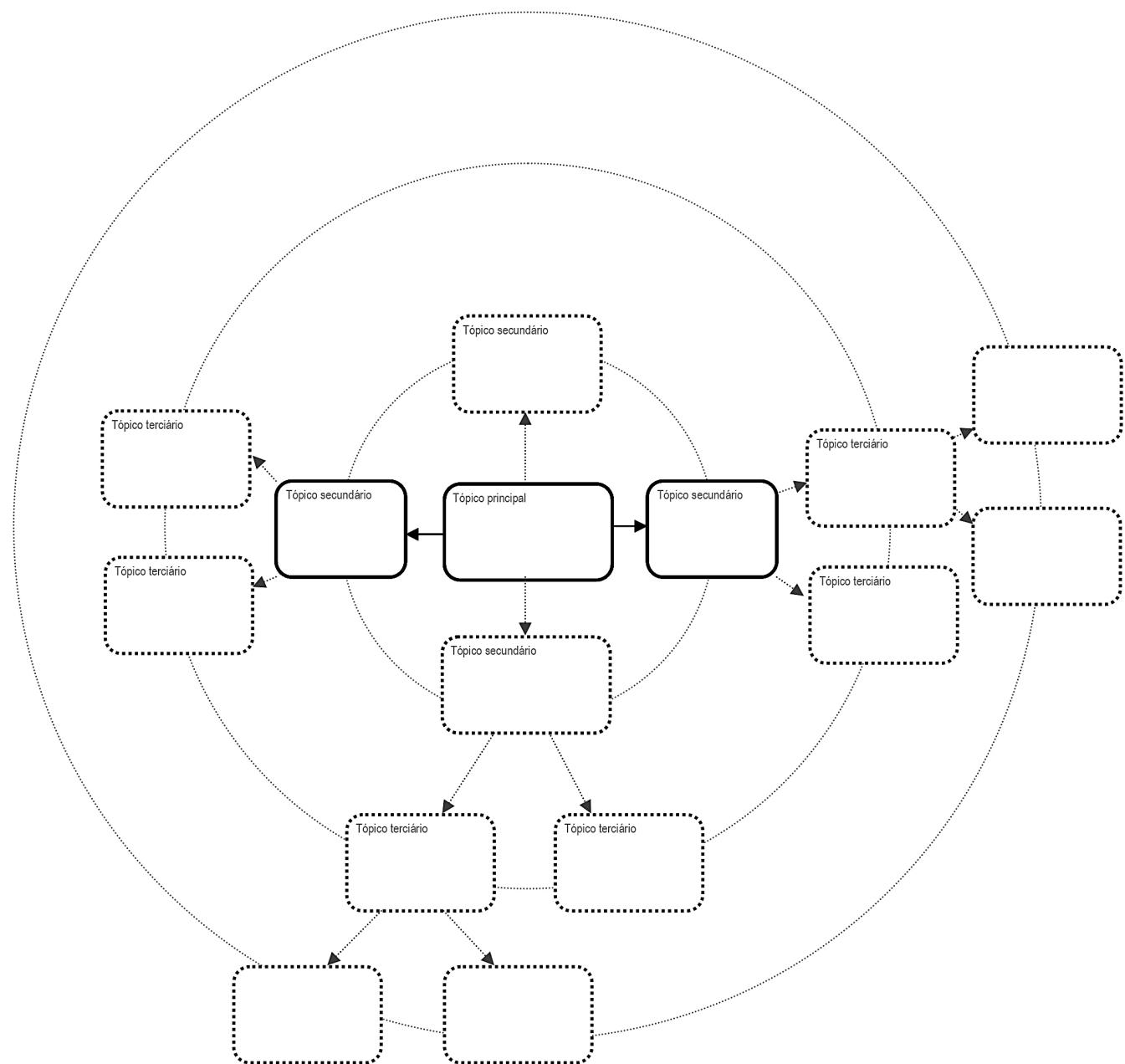
Para os empreendedores, um desafio adicional: adotar uma disciplina de colocar suas ideias no papel de forma metódica, já que a grande maioria tende a ser mais empírica e partir para ação sem uma reflexão prévia.

**Como usar:** Seguindo os próximos passos, é possível criar mapas mentais:

- 1) Use uma folha de papel ou um software de mapas mentais (veja indicações na última página).
- 2) Escreva no centro da página (ou da tela do computador) o tópico principal a ser tratado no mapa mental. Se for organizar suas atividades do dia, escreva algo como “atividades de hoje”. Se estiver planejando um novo site, escreva simplesmente “site”, por exemplo. Siga a lógica do “bolo de chá verde”.
- 3) Em seguida, comece a irradiar seu pensando, escrevendo os subtópicos (menções) de segundo nível associados ao tópico principal. É importante refletir se esses tópicos são realmente de segundo nível ou de um nível inferior. No exemplo do bolo, faria mais sentido colocar “farinha” como um subtópico de ingredientes e não como um subtópico do bolo diretamente. No caso do exemplo “atividades de hoje”, você poderia incluir um subtópico “atividades da empresa” e outro “atividades pessoais”. No caso do site, se for um projeto institucional, poderia incluir itens como “sobre nós”, “produtos e serviços”, “ contato”, por exemplo. Conecte os subtópicos de segundo nível por meio de linhas com o tópico principal. Use cores e figuras diferentes (ou números, organizações espaciais), por exemplo, se acreditar que esses recursos podem ajudar na visualização das relações do tópico com seus subtópicos.
- 4) Depois, é preciso escrever os subtópicos de terceiro nível que estarão relacionados com os de segundo nível. A “farinha” ou os “ovos” entrariam nesse momento no mapa mental do bolo. E “reunião com senhor Y” poderia entrar como subtópico de “atividades da empresa”. E o item “histórico da empresa” poderia entrar associado a “sobre nós”, por exemplo.
- 5) Inclua todos os subtópicos que conseguir identificar para o tópico principal, respeitando o nível mais apropriado.



## FERRAMENTA: **MAPAS MENTAIS PARA EMPREENDEDORES**





# FERRAMENTA: **MAPAS MENTAIS** PARA EMPREENDEDORES

ESTRATÉGIA E GESTÃO

## .:DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

### • Um mapa mental é útil em diversas ocasiões.

Vai sair de férias com a família? Um mapa mental pode ajudar a organizar a viagem. Vai fazer uma festa em casa para os amigos? Um mapa mental pode ajudar. Vai fazer compras no supermercado? Faça uma lista usando um mapa mental!

• **Várias ferramentas de gestão são, na verdade, mapas mentais.** Se analisar bem, várias ferramentas de análise, como SWOT, PEST, 5 Forças de Porter, Mapas Estratégicos (Balanced Scorecard), Desdobramento de Diretrizes ou Marketing Mix são exemplos de mapas mentais. Na versão original do livro Change by Design, Tim Brown apresenta o assunto Design Thinking por meio de um mapa mental.

• **Um mapa mental é um exercício de visão sistemática para o empreendedor.** O mapa mental deve ser algo que ajude o empreendedor a se comunicar com ele mesmo. Quase sempre um empreendedor tem muitas ideias e, às vezes, elas não têm conexão com qualquer perspectiva anterior. O mapa mental vai exigir que o ele considere uma lógica para mapear, organizar e relacionar seu pensamento e principalmente suas ideias que “saem do nada”.

• **Sem muitas pirotecnicas visuais.** Apesar dos novos softwares de mapas mentais permitirem o uso de figuras, cores, fontes, imagens e até visões em três dimensões de mapas mentais, o mapa deve comunicar o pensamento. E muitas figuras, cores ou outras pirotecnicas visuais podem desviar o foco da atenção e impedir a melhor comunicação.

• **Use cores.** Você pode utilizar canetas coloridas ou os recursos do software para definir uma cor para cada ramificação dos subtópicos. Isso ajuda a organização visual das ideias.

• **Use formas e figuras diferentes.** Alguns preferem escrever o nome do subtópico diretamente sobre a linha de conexão. Outros preferem escrever dentro de um quadro.

Ingrediente

Ingrediente

Bolo de  
chá verde

Bolo de  
chá verde

Nesse caso, você pode usar formas diferentes ou figuras para representar o quadro, aproveitando, por exemplo, as figuras normalmente empregadas em fluxogramas ou aquelas encontradas em bancos de imagem.

• **Sofistique seu mapa mental usando parâmetros das técnicas de gestão de projetos.** Em cada subtópico, é possível incluir um escopo mais bem definido, um responsável, um prazo, um cronograma e até um valor que será investido naquele subtópico. Neste caso, o mapa mental pode se transformar em uma ferramenta útil para o planejamento e a gestão de projetos.

• **Sofistique seu mapa mental usando a abordagem do Princípio da Pirâmide.** Proposto por Barbara Minto em 1987, o Princípio da Pirâmide é usado pelas principais empresas de consultoria ao redor do mundo e trata do desdobramento de um argumento principal em argumentos mais pontuais e específicos. Dominar a técnica do Princípio da Pirâmide pode contribuir para o desenvolvimento de melhores mapas mentais.

• **Use post-its ou quadro branco!** Em uma sala grande, use um quadro branco para desenhar um mapa mental. Na falta de um quadro branco, post-its na parede também podem ser úteis.

• **Há diversos softwares de mapas mentais.** Alguns são pagos e precisam ser instalados no computador, como o iMindMap ([www.thinkbuzan.com](http://www.thinkbuzan.com)) e o MindJet ([www.mindjet.com](http://www.mindjet.com)). Outros podem ser usados diretamente no navegador de internet, como o Bubbl ([www.bubbl.us](http://www.bubbl.us)) ou o Mind Meister ([www.mindmeister.com](http://www.mindmeister.com)), e também no tablet ou no smartphone.

### MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:

• BUZAN, T. MAPAS MENTAIS E SUA ELABORAÇÃO. SÃO PAULO: CULTRIX, 2005.

• BUZAN, T.; MAPAS MENTAIS. RIO DE JANEIRO: SEXTANTE, 2009.

COM O COMPROMETIMENTO DE



LOCAWEB

Santander

Alterdata  
Software  
Comercial, Empresarial e Contábil



ELABORADO POR  
MARCELO NAKAGAWA  
(PROFESSOR DE  
EMPREENDERISMO  
DO INSPER)

Realização  
60  
EDITORIA GLOBO

PARCEIRO EDUCACIONAL  
Inspaper  
Instituto  
de Ensino  
e Pesquisa

PARCEIROS INSTITUCIONAIS



endeavor  
BRASIL



# FERRAMENTA: MISSÃO, VISÃO, VALORES (CLÁSSICO)

## ESTRATÉGIA E GESTÃO

**INDICADO PARA** organizações de todos os portes, em especial as que estão nascendo ou as pequenas.

**SERVE PARA** definir a direção estratégica da empresa: da integração das operações à estratégia da companhia e da motivação da equipe.

**É ÚTIL PORQUE** permite que o empreendedor reflita sobre o papel do seu negócio na sociedade e sobre o futuro da empresa.

**SOBRE A FERRAMENTA:** O trio Missão-Visão-Valores é frequentemente mal empregadona gestão de empresas. É comum observarmos companhias com declarações de missão, visão e valores que são meros objetos decorativos ou que acabam se tornando motivo de piadas dos colaboradores.

Imagine se você fosse convidado para entrar em um veículo que o levaria a algum lugar. Como se sentiria se não soubesse qual seria o veículo, o local, o momento de chegada ao destino nem as condições da viagem? Muitas empresas são assim. Seus dirigentes e colaboradores não sabem qual é o propósito da empresa existir, onde e quando querem chegar e qual é a lógica do seu funcionamento. Empresas assim, quando crescem e chegam a uma situação de sucesso, não sabem como fizeram isso.

Mesmo que desgastado entre as grandes empresas, o trio Missão-Visão-Valores é um recurso poderoso para que empreendedores consigam planejar negócios diferenciados, atrair colaboradores engajados e se orgulhar de seu trabalho.

A definição do trio é o ponto de partida do planejamento dos novos negócios dos empreendedores de primeira viagem e deve ser constantemente validado ao longo da existência da empresa. Empreendedores só são visionários quando conseguem manter intactos a missão, a visão e os valores definidos no início da empresa.

Há diversas definições para esses termos, mas para esta ferramenta, vamos considerar que:

- **Missão:** É o propósito de a empresa existir. É sua razão de ser.
- **Visão:** É a situação em que a empresa deseja chegar (em período definido de tempo).
- **Valores:** são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.

**Como usar:** Se sua organização já trabalha com o trio ou a dupla (Missão, Visão), discuta com seus colaboradores se as definições passam no Teste de Validação. Se não, é hora de redefiní-las (Passo 1). Se sua empresa não tem nada definido ainda, é só começar pelo Passo 1.

### Passo 1: Definição da missão da empresa

Se sua empresa não souber para que ela existe, não conseguirá definir uma estratégia de crescimento, porque os objetivos da empresa não serão claros. A declaração da missão serve como base para a construção da estratégia (com objetivos, indicadores e metas). Uma boa definição de missão deve esclarecer o benefício gerado pela empresa para o seu público-alvo. Em outras palavras, uma empresa deve existir não para produzir o produto ou prestar o serviço que consta em seu contrato (ou estatuto) social, mas sim, para levar o benefício (do produto ou serviço) ao seu público-alvo. Uma boa definição de missão também deve ser inspiradora e desafiadora, para que haja o engajamento de seus colaboradores e parceiros, comprometidos em levar um benefício cada vez melhor para um (maior) público-alvo. Muitos especialistas defendem que a declaração da missão deve ser curta para que seja lembrada, vivenciada e transmitida por todos os envolvidos com o negócio. No fundo, deve servir com um mantra, uma crença que orienta a existência da organização.

### Passo 2: Definição da visão da empresa

Definida a missão, é o momento de a empresa determinar uma visão de futuro para o seu negócio, ou seja, ter objetivos para atingir nos próximos anos. É fundamental que eles tenham indicadores e metas. Se a empresa quer ser a maior, a melhor e/ou a mais admirada de seu segmento, deveria definir indicadores e metas para saber se está alcançando seus objetivos. Ao contrário da missão, é muito difícil encontrar uma definição da visão de uma companhia que contenha os objetivos, os indicadores e as metas. Em geral, tais informações não são divulgadas publicamente e outras são impedidas de “prometer” resultados para os investidores.

### Passo 3: Definição dos valores (princípios)

Nem todas as empresas que definem missão e visão chegam a elaborar uma lista de valores que orienta o comportamento da organização. Outras já usam sua lista de valores nos processos seletivos, nos processos de avaliação de desempenho dos colaboradores e na relação da empresa com clientes, fornecedores e parceiros.

Se, por um lado, esse trio é vital para o planejamento do negócio, por outro, é um compromisso que exige disciplina do empreendedor e de seu time.



# FERRAMENTA: MISSÃO, VISÃO, VALORES (CLÁSSICO)

## ESTRATÉGIA E GESTÃO

### TESTE DE VALIDAÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES

|   |                              |                                  |   |
|---|------------------------------|----------------------------------|---|
| 1. A Missão está genérica demais?                                       | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não sei | <input type="checkbox"/> Não, está bem definida!          |
| 2. A Missão serviria para outro negócio bem diferente?                  | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não sei | <input type="checkbox"/> Não. Só para minha empresa!      |
| 3. A Missão apresenta o benefício da atuação da empresa?                | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Não sei | <input type="checkbox"/> Sim. Isso está bem claro!        |
| 4. Colaboradores e parceiros consideram a missão inspiradora?           | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Não sei | <input type="checkbox"/> Sim. Boa/ótima identificação.    |
| 5. Colaboradores consideram a missão desafiadora?                       | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Não sei | <input type="checkbox"/> Sim. Boa/ótima identificação.    |
| 6. É fácil comunicar a missão para colaboradores, parceiros e clientes? | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Não sei | <input type="checkbox"/> Sim. Fácil entendimento.         |
| 7. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?                   | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Não sei | <input type="checkbox"/> Sim. Está bem claro!             |
| 8. A Visão é mensurável?  | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Não sei | <input type="checkbox"/> Sim. Tem indicadores e metas.    |
| 9. Colaboradores consideram a Visão inspiradora?                        | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Não sei | <input type="checkbox"/> Sim. É inspiradora.              |
| 10. Colaboradores consideram a Visão desafiadora?                       | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Não sei | <input type="checkbox"/> Sim. É desafiadora.              |
| 11. A lista de Valores tem vários itens desnecessários?                 | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não sei | <input type="checkbox"/> Não. São itens importantes!      |
| 12. A lista de Valores é inspiradora?                                   | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Não sei | <input type="checkbox"/> Sim. É inspiradora.              |
| 13. A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa?         | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Não sei | <input type="checkbox"/> Sim. Em todos os cargos.         |
| 14. A lista de Valores pode ser usada no processo seletivo?             | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Não sei | <input type="checkbox"/> Sim. Junto com outros critérios. |
| 15. A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores?   | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Não sei | <input type="checkbox"/> Sim. Junto com outros critérios. |

### MINHA EMPRESA NÃO TEM MISSÃO, VISÃO E VALORES...

#### DEFINIÇÃO DA Missão

1. Defina qual é o principal benefício que sua empresa leva a seu público-alvo.
2. Defina qual é a principal vantagem (diferencial) competitiva que distingue sua empresa da concorrência.
3. Defina se há algum interesse especial que deveria estar na missão da empresa. Ou se o interesse seria uma consequência do sucesso do negócio.
4. Elabore uma frase curta que apresente o benefício, a vantagem competitiva e, se apropriado, o interesse do empreendedor. Depois, valide com os interessados no negócio se essa frase poderia ser a missão da empresa.

#### DEFINIÇÃO DA VISÃO

1. Defina um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos. Como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período?
2. Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?
3. Elabore uma declaração em que conste o(s) objetivo(s) que a empresa irá atingir durante o período. Depois, valide com os interessados no negócio se ela poderia ser a Visão de futuro da empresa.

#### DEFINIÇÃO DOS VALORES

1. Se sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?
2. Essa lista de atitudes poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista de atitudes.

PARABÉNS!



# FERRAMENTA: MISSÃO, VISÃO, VALORES (CLÁSSICO)

ESTRATÉGIA E GESTÃO

## .:DICAS DE USO DA FERRAMENTA

**• Qual é o seu negócio?** São raros os casos de empreendedores que elaboram uma missão para o seu negócio e a mantêm intacta durante anos. Estes são os visionários. Perceberam que seus negócios estão além da questão de fabricar um produto, vender algo ou prestar um serviço. Se você quer ser um deles é preciso que leia o artigo Miopia de Marketing, de Theodore Levitt. Escrito em 1960 e publicado na Harvard Business Review, tornou-se uma das principais lições para executivos e empreendedores. Levitt explica que as empresas ferroviárias perderam terreno porque só se viam no negócio de ferrovia e não no de transporte. Nesse contexto, você não está no negócio da característica de seu produto ou serviço (ferrovia), mas em seu benefício (transporte). Os fundadores do Google nunca se viram no negócio de mecanismo de busca, mas no de organizar a informação do mundo e torná-la acessível e útil para todos. Assim como Luiz Seabra não via a Natura como uma empresa de cosméticos, mas como uma organização que ajuda a aumentar a autoestima das pessoas. Em 1989, a razão de ser da Natura foi levemente alterada de autoestima para bem-estar e estar bem das pessoas. Mas o propósito inicial vislumbrado em 1969 se manteve o mesmo.

### **• Analise as empresas que você admira.**

Grandes empresas (não no sentido de tamanho) têm grandes propósitos. Faça uma lista de empresas que você admira, mesmo que não sejam do seu ramo (é até melhor que não sejam) e pesquise quais são suas declarações de missão, visão e valores. Reflita sobre o que você pode aprender com isso. Elas refletem o benefício do negócio? São inspiradoras? São de fácil lembrança?

### **• Objetivos sem metas são só boas intenções.**

A Visão de futuro do negócio é um objetivo ou um conjunto deles. E para ser planejado, gerenciado e atingido, o objetivo precisa ter indicador e meta. A visão de futuro da CacauShow era ser a maior rede de chocolates finos do mundo. O indicador era o número de lojas e a meta era ter mil unidades até 2010. E conseguiram a proeza! Mas não se espante se não encontrar objetivo, indicador e meta tão claros quanto

os da CacauShow. Em geral, as empresas que trabalham seriamente com a declaração da visão de futuro não tornam públicos seus objetivos, indicadores e metas.

**• Evite os erros mais comuns.** Empreendedores de primeira viagem e até grandes empresas cometem falhas graves na definição de missão, visão e valores de seus negócios. O mais grave é definir algo que é genérico e óbvio como "nossa missão é produzir produtos com qualidade que satisfaçam nossos clientes". Há muitas variações desse tipo de missão. Os erros mais graves estão associados à questão da qualidade (algo óbvio) e satisfazer a necessidade dos clientes (também óbvio). Há formas mais inspiradoras e desafiadoras de definir como a empresa levará o benefício de seus produtos e serviços a um número que a empresa considere adequado para o período de planejamento. Outro erro comum é criar declarações tão genéricas que serviriam até para uma funerária. Muitos também gostam de complicar com o uso de termos sofisticados, que reunidos não significam nada para quem lê. Outros colocam tantos tópicos que não cabem em uma página. Mas o erro mais grave é elaborar a declaração de missão, visão e da lista de valores e não praticá-las no dia a dia da empresa.

**• Sempre haverá um jeito mais simples e mais inspirador de mostrar uma mensagem.** Guy Kawasaki, um dos especialistas de empreendedorismo mais influentes no mundo, diz que mais do que uma missão, as organizações precisam de um mantra, uma mensagem simples que guie a existência da empresa. Muitas empresas têm concordado com essa posição e definido suas missões e visões quase como slogans.

#### MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:

- KAWASAKI, G. (2006). A ARTE DO COMEÇO : O GUIA DEFINITIVO PARA INICIAR O SEU PROJETO. RIO DE JANEIRO : BEST SELLER, 2006.
- COLLINS, J. & PORRAS, J. (1996) BUILDING YOUR COMPANY'S VISION, HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. 74, ISS. 5, PP65-77.
- COLLINS, J. & PORRAS, J. FEITAS PARA DURAR: PRÁTICAS BEM-SUCEDIDAS DE EMPRESAS VISIONÁRIAS. RIO DE JANEIRO, ROCCO, 1995.



ELABORADO POR MARCELO NAKAGAWA (PROFESSOR E COORDENADOR DO CENTRO DE EMPREENDEDORISMO DO INSPER)

Realização  
**60**  
EDITORA GLOBO

Patrocínio  
**SEBRAE**  
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas



Parceiro Educacional  
**Insper** Instituto de Estudos e Pesquisa  
Inspirar para Transformar