THE CREATIVE ENTERPRISE TOOLKIT

PORTUGUESE | First Edition

nesta

BRITISH COUNCIL

01

Chegadas e destinos

OS PRIMEIROS PASSOS PARA MONTAR SEU PRÓPRIO NEGÓCIO CRIATIVO E BEM-SUCEDIDO

Se você é uma pessoa criativa e quer montar seu próprio negócio, este guia pode ajudar você. Monte seu Próprio Negócio Criativo e Bem-sucedido lhe dará uma visão geral de como explorar sua ideia e criar um modelo de negócio que se enquadre em suas aspirações.

Chegadas

Nesta seção:

- **A quem se destina este guia?**
- **Por que é diferente de outros guias de negócios?**
- **Como este guia pode ajudar?**
- **O que esperar deste processo?**

Destinos

Nesta seção:

- **Que tipo de empresa abrir?**
- **Links de instituições que ajudarão você a alcançar a próxima etapa**

02

A QUEM SE DESTINA ESTE GUIA?

Nos livros do guia Monte seu Próprio Negócio Criativo e Bem-sucedido, você encontrará informações e dicas, bem como uma série de exercícios e atividades que nós elaboramos para ajudar pessoas criativas a explorar e desenvolver sua ideia de negócio e a narrar a "história" desse negócio. Quando chegar ao final deste guia, você conseguirá responder as seguintes questões fundamentais:

- O que eu tenho de fazer para que meu negócio dê certo?
- Por que meus clientes vão se interessar e como vão se beneficiar?
- Como posso ganhar dinheiro para que meu negócio seja sustentável?

Ao conceber uma ideia de negócio, você assume riscos, resolve problemas e concretiza ideias. É disto que se trata o negócio na verdade: "Perceber oportunidades, criar novas ideias e ter confiança e capacidade para transformar essas ideias em algo real e que funciona" (Nixon, 2004).

Começar um negócio pode ser um desafio. Familiarizar-se com o jargão e os processos da área será de grande ajuda e permitirá que você articule e discuta suas ideias de forma segura com parceiros, fornecedores e clientes, bem como com instituições de fomento.

Os métodos tradicionais de desenvolvimento de negócios envolvem abordagem a gerentes de banco, organizações de apoio ao empreendedor, familiares e amigos — e é bem provável que todos lhe peçam para apresentar um planejamento de negócios, principalmente antes de investir em sua ideia.

POR QUE É DIFERENTE DE OUTROS GUIAS DE NEGÓCIOS?

O planejamento de negócios pode parecer complicado, pois tende a usar um processo linear rígido para definir e descrever seu empreendimento. Optamos por uma abordagem diferente.
No guia Monte seu Próprio Negócio Criativo e Bem-sucedido, reunimos formas de planejamento que aproveitam suas habilidades criativas para auxiliar você a criar o seu negócio. Os principais elementos são quatro:

01 Manuais práticos
Além deste livro introdutório, há outros três, voltados para a prática, que ajudarão você a conceber o seu negócio, explorar o modo de funcionamento e desenvolver um modelo de negócios adequado às suas aspirações.

02 Folhas de atividades
Cada livro contém duas ou três folhas de atividades e etiquetas para você explorar os principais pontos do seu negócio através de projeções.

03 Estudos de caso
Há também estudos de caso de empreendedores que utilizaram as folhas de atividades e os exercícios e criaram um formato de sucesso para o negócio.

04 Observações para instrutores
As observações para instrutores visam atender aqueles que querem usar o material como ferramenta educativa para estudantes e profissionais.

“A PARTE MAIS DIFÍCIL DE COMEÇAR E TOCAR UM NEGÓCIO? TUDO.”

Katharine E Hamnett, Designer

04

POR QUE É DIFERENTE DE OUTROS GUIAS DE NEGÓCIOS?

Livros práticos

Nesta parte, fazemos um resumo dos livros. Recomendamos que você os utilize na ordem pré-definida, assim seguirá um caminho lógico, que vai desde a concepção da ideia até questões práticas de marketing e finanças.

No livro **Iniciando a decolagem: Como começar a montar um negócio criativo**, você vai definir os valores que deseja ver concretizados no seu negócio e formular uma missão. Depois vai pensar em sua ideia como uma oportunidade real de negócios e nos possíveis clientes.

Em **Traçando sua rota: O que você precisa para fazer seu negócio dar certo**, você vai identificar as pessoas com quem precisa fazer contato e se relacionar. A ideia é analisar as diferentes partes do seu negócio, ver como se encaixam e em que ponto será necessário criar relações comerciais para fazê-lo funcionar.

Uma longa jornada: Falando para o cliente e mantendo-se no mercado traz várias maneiras de se falar com os clientes e de vender, bem como uma forma de gerenciar seu fluxo de caixa para garantir solidez nas finanças.

“Descobri que meu negócio não é só questão de ganhar dinheiro: é uma parte intrínseca de mim. Não quero ser nem fazer outra coisa. Eu simplesmente não conseguiria!”

Carrie Ann Black, designer de joias contemporâneas

Folhas de atividades

A projeção é uma representação visual de alguma coisa, um retrato da realidade, como um gráfico, uma imagem, um objeto ou uma expressão matemática. As folhas de atividades de cada livro foram elaboradas com o objetivo de ajudar você a desenvolver uma gama de modelos para explorar diferentes aspectos do seu negócio a fim de melhor compreender, descrever e fazer previsões de como ele pode dar certo. Você vai utilizá-las para trabalhar suas ideias e convertê-las em produtos e serviços que as pessoas buscam. A intenção é pensar no que você tem a oferecer, para quem dever oferecer e como envolver essas pessoas para gerar renda a partir do seu negócio.

Com as folhas de atividades, você vai explorar as seguintes áreas do seu negócio:

- Seus valores
- Projeção de indícios, como forma de ilustrar o impacto que o seu negócio causará no mundo futuramente
- Seus clientes
- Projeção dos processos, para visualizar como seu negócio vai funcionar de fato
- Projeção de relacionamentos, para descobrir de quem você precisa para fazer as coisas acontecerem
- O mix de marketing
- Ações fundamentais de marketing

06

POR QUE É DIFERENTE DE OUTROS GUIAS DE NEGÓCIOS?

Cada folha de atividade levanta questões cruciais para o seu negócio. Trabalhar esses pontos como exercício ajudará você a construir uma imagem convincente, para si mesmo e para os outros, do seu futuro negócio. Você pode preencher as folhas sozinho ou com colegas e amigos. As folhas foram criadas para poderem ser fotocopiadas, possibilitando que você faça reavaliações e mudanças com o tempo. Claro que você pode escrever diretamente nelas, mas, com as etiquetas, poderá usar as folhas novamente depois.

“Os exercícios realmente me fizeram pensar nos meus planos de longo prazo e em toda a ideia por trás do meu negócio... no momento em que eu deixar de gostar do que faço, vou acabar tendo menos vontade de dedicar tanto tempo ao negócio.”

Nadia Yousuf, especialista em vestidos de noiva e de gala

Estudos de caso

Os estudos de caso trazem empreendedores reais que utilizaram as folhas de atividades e exercícios do Monte seu Próprio Negócio Criativo e Bem-sucedido para criar um formato de negócios que deu certo. São de várias áreas da indústria criativa: moda, joalheria, tecnologia e design de produto.

COMO ESTE GUIA PODE AJUDAR?

Quando começam a transformar uma ideia em uma ideia de negócios, as pessoas passam por vários estágios:

Fantasia. Todos nós passamos por um ou outro momento em que percebemos uma coisa que não funciona tão bem quanto poderia ou pensamos em como melhorar nossa vida. Nesses momentos, dizemos coisas como: “Seria muito bom se…”, “Eu tive uma ideia…” ou “Não seria melhor se…?”. Na fase da fantasia, temos uma ideia e achamos que talvez valha a pena explorar ou desenvolvê-la um pouco mais.

Visão. Nesta fase, você já tem uma ideia mais clara do que quer, do que o seu negócio vai oferecer, de quem estaria interessado em comprar o que você tem e de como você poderia distribuir esse produto. Pode ser necessário pesquisar mais para desenvolver a ideia, inclusive para saber se há demanda para ela.

Realização. Nesta etapa, você testa se sua ideia pode ser um negócio sustentável. Pensa em como alcançar seus clientes, com quem será necessário fechar parceria ou se envolver para fazer o negócio atingir seus objetivos, como vai pagar por isso e se o que você vai cobrar será suficiente para o negócio ser sustentável.

“No começo, meu negócio era só uma ideia. Aos poucos, minhas ideias e minha confiança foram progredindo, e agora eu me sinto segura para tocar meu negócio e ser bem-sucedida.”

Anna Stutfield, Designer de produto

COMO ESTE GUIA PODE AJUDAR?

Operação. Quando chegar aqui, você já estará em atividade e se concentrando em fazer seu negócio funcionar na prática. Você fará testes com cada parte do negócio para ver se elas funcionam de modo lucrativo para se chegar à sustentabilidade.

Reavaliação. Depois de um tempo em atividade, você poderá avaliar o desempenho do seu negócio. Para planejar seus próximos passos, é bom repensar o valor que é passado ao seu cliente e o lucro que isso proporciona ao negócio. Tanto o contexto quanto suas ideias estarão sempre mudando; assim, é preciso reavaliar suas concepções iniciais sobre o público-alvo e os modelos de finanças e de negócios.

O processo de desenvolvimento e refinamento da sua ideia de negócios é constante. Embora sua visão muitas vezes fique relativamente estática, você terá de avaliar constantemente a viabilidade dos seus processos de realização e operação em relação às mudanças do mercado e do contexto econômico.

O QUE ESPERAR DESTE PROCESSO?

Os três livros práticos que compõem o núcleo deste guia visam auxiliar você nas etapas de visão e realização e servir como preparação para a fase de operação. Cada um deles trará resultados práticos, a saber:

Iniciando a decolagem – resultados

No Livro 02, você trabalhará com os elementos que ajudarão a construir as bases do seu negócio. Os resultados esperados são:

- Usar informações básicas sobre negócios para transformar sua ideia em uma ideia de negócios.
- Descobrir como você pode identificar, proteger e fazer uso de sua propriedade intelectual.
- Identificar os valores que justificam o que você está fazendo. São esses valores que — combinados com sua energia e suas ambições

— serão o diferencial do seu negócio. Encontrar a dose certa de paixão, talento e motivação financeira aumentará as chances de o seu negócio ser bem-sucedido e sustentável.

- Criar uma missão que resuma o impacto que você quer alcançar.
- Usar a projeção de indícios e os indícios futuros para ilustrar o formato que seu negócio terá e o que seria o sucesso na sua concepção.
- Fazer uma análise SWOT para visualizar o posicionamento estratégico de sua empresa e identificar possíveis fraquezas e ameaças a serem solucionadas, bem como forças e oportunidades que podem ser exploradas.

Traçando sua rota – resultados

Depois de dar uma forma à sua ideia de negócio e definir as bases para que ele se desenvolva, no Livro 03 você identificará seus clientes, trabalhará os aspectos interligados do seu negócio e os diversos relacionamentos que você precisará criar para progredir e para seus produtos ou serviços chegarem ao cliente. Os principais resultados são:

- Identificar sua clientela e verificar a demanda para o seu produto ou serviço. Você descobrirá se há um número suficiente de clientes interessados em pagar o valor que está pedindo pelo que você está oferecendo.
- Compreender que a inter-relação entre sua visão de negócios, as expectativas do seu cliente e as qualidades do seu produto ou serviço é fundamental para sua atividade comercial.
- A projeção de processos vai ajudar você

a elaborar um plano operacional mais detalhado e a identificar as áreas nas quais você precisará de fornecedores e recursos externos para fazer seu produto ou serviço chegar ao cliente.

- A projeção de relacionamentos apresenta os quatro papéis-chave da atividade comercial: Gerador, Executor, Distribuidor e Cliente. Você identificará os tipos de relacionamento necessários para seu produto ou serviço alcançar o cliente.

Uma longa jornada – resultados

Você tem que fazer com que sua mensagem chegue ao consumidor e se assegurar de que as finanças estejam sólidas. No Livro 04, você será apresentado ao marketing e às finanças. Os principais resultados desta parte são:

- O mix de marketing lhe dará um panorama de quais elementos são mais importantes para você abrir um canal de contato com os seus clientes. Trata-se dos 7 Ps do marketing: produto, praça, preço, promoção, pessoas, processo e percepção física.
- O mix de marketing serve como base para você pensar nos fatores mais importantes no planejamento das ações de comunicação.
- Chegar a uma estrutura e um formato para desenvolver um plano de marketing que possibilitará a você preparar suas estratégias de comunicação para maximizar o impacto de qualquer informação que você passar ao público-alvo.
- A projeção financeira apresenta o papel

fundamental das finanças no controle de suas atividades comerciais. Isso é crucial para você prever eventuais dificuldades e se assegurar de que seu negócio não dê prejuízo.

- O fluxo de caixa é uma ferramenta que ajuda você a compreender como o dinheiro entra e sai em seu negócio. Entendendo isso, você pode de fato assumir o controle das finanças para manter um negócio saudável e sustentável que satisfaça as suas aspirações.

Esse é o início da sua jornada. Você terá muitas ferramentas para moldar, definir, explicar, comunicar e controlar seu negócio — agora é só você fazer acontecer!

Na seção Destinos, no fim deste livro, você encontrará uma lista de instituições que podem lhe oferecer ajuda para montar seu negócio.

12

Destinos
Onde você quer chegar com seu negócio?

Agora que trabalhou com os três livros, os exercícios e as folhas de atividades, você tem as bases para fazer sua ideia acontecer transformando-a em um empreendimento viável.

Você agora já deve estar conseguindo descrever com clareza a “história” e o funcionamento do seu negócio.

ONDE VOCÊ QUER CHEGAR COM SEU NEGÓCIO?

Você agora já deve poder responder com confiança as questões colocadas no início desta jornada:

- O que eu tenho de fazer para que meu negócio dê certo?
- Por que meus clientes vão se interessar e como vão se beneficiar?
- Como posso ganhar dinheiro para que meu negócio seja sustentável?

Mas isso é só o começo… Você passou apenas pela primeira etapa da jornada da construção do próprio negócio. Seguindo os procedimentos do Monte seu Próprio Negócio Criativo e Bem-sucedido, você poderá avançar de uma simples ideia para algo mais próximo de uma ideia de negócios e responder qualquer pergunta que vier a ser feita por pessoas ou instituições interessadas em apoiá-lo.

Algumas dessas perguntas podem ser difíceis, e você terá de colocá-las para si mesmo antes de embarcar num empreendimento. É bem verdade que, depois de passar por este processo, você pode estar com mais perguntas do que respostas. Você precisa refletir se tem condições de dedicar o tempo, a energia e o investimento emocional necessários para fazer seu negócio acontecer. Também é preciso pensar se é o melhor momento da sua vida para montar essa empresa e por quais razões você prefere ser autônomo ou empreendedor a ser assalariado.

Pode ser que você ainda tenha muito trabalho de pesquisa e desenvolvimento pela frente antes de estar em condições de começar de fato seu negócio.

Lembre-se, porém, de que há apoio para candidatos a empreendedores. E grande parte desse apoio é de graça. É preciso avaliar o que é mais valioso para você e como pode fazer o melhor uso possível disso. No fim deste livro, há uma lista de instituições de apoio. A lista não é exaustiva e acabará ficando defasada, de modo que é bom se atualizar constantemente mantendo contato com colegas.

ONDE VOCÊ QUER CHEGAR COM SEU NEGÓCIO?

Vale lembrar também que rever os modelos e exercícios que você fez é um bom treino. Os planos de marketing e de negócios devem ser reavaliados regularmente e modificados de acordo com o desempenho para garantir que tanto os objetivos de curto quanto os de longo prazo sejam atingidos.

À medida que seu plano de negócio evolui, inevitavelmente vai se modificar. Então, vale a pena revisar as bases de vez em quando para conferir se você está indo na direção certa.

QUE TIPO DE EMPRESA ABRIR?

É importante pensar no tipo de empresa que você vai abrir. Abaixo, um resumo dos principais tipos.

Empreendedor Individual

Na condição de empreendedor individual, você é autônomo e independente, e todo o lucro da empresa fica para você. É fácil montar seu negócio e começar a operar. No entanto, sua responsabilidade será ilimitada, e você terá de arcar pessoalmente com todos os débitos contraídos pelo seu negócio.

Sociedade

Sociedade é quando duas ou mais pessoas montam um negócio juntas. O empreendimento poderá se beneficiar dos talentos e da experiência dos sócios. Entretanto, o desentendimento entre sócios pode se tornar um problema. A responsabilidade é ilimitada, e os sócios partilham os custos, lucros e débitos do negócio.

Sociedade de Responsabilidade Limitada

A sociedade de responsabilidade limitada combina a flexibilidade de uma sociedade e os benefícios da responsabilidade limitada, em que seu risco financeiro pessoal se restringe a quanto você investiu no negócio e ao que você deu como garantia para obter financiamento.

Esse tipo de empresa tem obrigações legais, incluindo a manutenção de registros públicos de modo similar a uma empresa limitada.

Empresa de Responsabilidade Limitada

Uma empresa de responsabilidade limitada é uma entidade legal distinta, registrada na Junta Comercial. O risco financeiro dos acionistas (membros ou proprietários) fica restrito ao valor das ações que eles possuem ou das garantias empenhadas.

Esse tipo de empresa tem obrigações legais que vão além daquelas do empreendedor individual ou da sociedade. A empresa tem de apresentar registros contábeis e lucros anualmente à Junta Comercial e usar a palavra limitada no nome.

Empresa social

Empresas sociais são aquelas que fazem negócios para causas sociais. O lucro ou excedente gerados normalmente são reinvestidos na empresa ou na comunidade em vez de ser repartido entre os acionistas e proprietários. Pode ser criada como organização sem fins lucrativos, usufruindo de benefícios fiscais, mas o status de instituição beneficente envolve ainda mais questões legais.

Cooperativa

Uma cooperativa é uma empresa cuja gestão e propriedade é dos próprios funcionários e/ou clientes, em que cada membro tem um voto. Os membros-proprietários têm participação igual no controle do negócio e investem em ações a fim de gerar capital para o funcionamento. A principal diferença entre outros tipos de negócios e a cooperativa é que esta é organizada para obtenção de benefícios mútuos, com seus membros tendo controle e benefícios iguais sobre a operação.

Agradecimentos

Este kit de ferramentas foi elaborado para o público do Reino Unido, mas acreditamos que a abordagem se aplica a negócios criativos do mundo inteiro.

O conteúdo deste livro foi originalmente elaborado pela Equipe de Pioneirismo Criativo/Economia Criativa do Nesta como material de apoio para os programas The Creative Pioneers' Academy, Insight Out e Starter for 6.

Avaliando o feedback dos instrutores e participantes, o conteúdo foi revisado e foram incluídos novos tópicos. Os modelos, exercícios e ideias vieram de diversas fontes, algumas das quais citamos a seguir.

As definições de projeção e de modelos de negócios foram desenvolvidas a partir do trabalho de Alexander Osterwalder (http://business-modeldesign.blogspot.com).

A ilustração da seção Paixões, talentos e motivação financeira foi criada com base no conceito dos Três Círculos do Porco-Espinho, retirado de Empresas Feitas para Vencer, de Jim Collins, publicado pela Random House Business Books.

Folha de Atividades dos Valores: o conteúdo e a abordagem foram desenvolvidos e fornecidos por Joanna Woodford – Instrutora e Consultora de Negócios.

Seus Clientes: o conteúdo dessa folha de atividades foi fornecido pelo Cultural Enterprise Office.

Projeção de Indícios: é uma adaptação do Modelo Tétrade, desenvolvido por Marshall McLuhan (www.marshallmcluhan.com), reelaborado pelo serviço de inovação e empresa de design Live | Work (www.livework.co.uk).

Projeção de Relacionamentos: o conteúdo usado nessa seção foi elaborado a partir de uma ideia da Designersblock (www.designersblock.org.uk).

Projeção de Processos: foi desenvolvida com base em algumas das ideias do livro de Bill e Gillian Hollins Over the Horizon: Planning Products Today for Success Tomorrow, publicado por John Wiley & Sons.

Mix de Marketing e Ações Essenciais de Marketing: esse conteúdo foi fornecido por The Value Innovators Ltd (www.tvi-ltd.com).

Projeção Financeira: foi elaborada por Andy Chapman, que licenciou o modelo para o Nesta

Lista de Colaboradores

O Nesta gostaria de agradecer os seguintes indivíduos e organizações pela sua colaboração dando apoio e elaborando o conteúdo deste livro.

Cultural Enterprise Office, em especial Fiona Pilgrim (www.culturalenterpriseoffice.org.uk)

Jenny Rutter – Consultora de Negócios Criativos e Digitais

Joanna Woodford – Instrutora e Consultora de Negócios

Journey Associates – Catherine Docherty (www.journeyassociates.com)

Martach – Colin Burns

Own-it (www.own-it.org)

Percy Emmett (www.percyemmett.com)

The Value Innovators Ltd (www.tvi-ltd.co.uk)

The Big Picture (www.big-picture.co.uk)

Lista de Instituições de Apoio

Business Gateway (www.bgateway.com)

Business Link (www.businesslink.gov.uk)

Coach in a Box (www.coachinabox.co.uk)

Cobweb Information for Business (www.cobwebinfo.com)

Intellectual Property Office (www.ipo.gov.uk)

Invest Northern Ireland (www.investni.com)

Own-it (www.own-it.org)

Welsh Assembly Government (www.business-support-wales.gov.uk)

Acesse o kit de ferramentas online:
www.nesta.org.uk/enterprise-toolkit

Anotações

02

Iniciando a decolagem

COMO COMEÇAR A MONTAR UM NEGÓCIO CRIATIVO

Começando a jornada para definir seu negócio, o Livro 02 do guia Monte seu Próprio Negócio Criativo e Bem-sucedido ajudará você a investigar as bases e motivações das suas atividades. Estas serão as fundações que ajudarão você a moldar seu negócio visando o futuro.

Princípios de Negócios

O que você tem é uma boa ideia ou uma boa ideia de negócios?

Propriedade Intelectual

Como identificar, proteger e fazer uso de sua PI

Valores

Identificando os valores que estão por trás de suas atividades

Declaração de Missão

Resumo do impacto que você quer causar com seu negócio

Indícios

Usando a projeção de indícios e os indícios futuros para mostrar o que é sucesso na sua concepção

03

PRINCÍPIOS DE NEGÓCIOS

Há duas perguntas que qualquer pessoa que estiver montando um negócio deve saber responder num piscar de olhos:

- Qual é a minha atividade?
- Por que meus clientes se deveriam se interessar?

Pare por um momento e escreva uma frase curta que resuma o que você faz. Depois, escreva outra dizendo por que isso seria importante para seus clientes. Isso é conhecido como “discurso de elevador”. Às vezes, ser conciso é bem difícil. Se você sentir dificuldade, trabalhe as palavras até conseguir algo sucinto e objetivo. Suas respostas podem ser parecidas com estas:

- **Qual é a minha atividade?**
  Eu tenho uma empresa de design de serviço.
- **Por que meus clientes deveriam se interessar?**
  Porque eu ofereço um serviço criativo, que torna os produtos dos meus clientes mais atraentes, ou seja, eles vendem mais.

Para examinar essas questões mais a fundo, aqui vão alguns princípios básicos de negócios que você precisa ter em mente.

01 É preciso que os clientes queiram o que você está oferecendo

Um negócio precisa de renda para sobreviver, e a renda depende da demanda pelo seu produto ou serviço. Uma pesquisa de mercado pode ajudar você a descobrir se há demanda ou potencial para ela. Na página 05, nós falaremos mais sobre como detectar oportunidades de demanda.

02 Você tem de dizer como vai atender essa demanda

Você precisa descrever como seu produto ou serviço atenderá à demanda. Fale sobre os benefícios que proporciona em vez de descrever características e funções. Uma forma de conferir os benefícios são

as pesquisas de satisfação do cliente. Lembre-se: você quer que seus clientes voltem; assim, é importante escutá-los.

03 Você tem de continuar apelando para essa demanda

Mesmo depois de saber que a demanda existe e de ter decidido atendê-la, você não pode descansar. A demanda do cliente é como abastecer um carro. Você pode estar indo bem, até rápido, mas, se não continuar abastecendo, vai acabar parando. Você pode "reabastecer" desenvolvendo um plano de vendas e de marketing com foco na expansão da clientela.

04 É preciso inovar constantemente para competir e sobreviver

É possível fazer isso com uma estratégia competitiva. Há cinco princípios norteadores que fazem a diferença e ajudam a garantir que negócio seja focado, produtivo e, no fim, bem-sucedido:

1. Você não é o centro da sua ideia, são os seus clientes.
2. Você não precisa fazer tudo só. Crie parcerias e alianças.
3. Você precisa ter uma visão do seu negócio para posicionar sua oferta e tem de comunicar essa visão com clareza e consistência.
4. Você precisa entender suas motivações pessoais para tocar o negócio, inclusive a importância do retorno financeiro.
5. Você precisa saber medir o desempenho do seu negócio, que, em certos momentos críticos, só pode ser medido em termos financeiros.

Esses princípios são a base para tudo que vem a seguir. Se sua ideia de negócios não bater com eles, então você precisa pensar seriamente se ela vai dar certo.

05

UMA ÓTIMA IDEIA OU UMA ÓTIMA IDEIA DE NEGÓCIOS?

Normalmente uma ideia tem como foco seus pensamentos e desejos. Mas uma ideia de negócios precisa ter como foco consumidores, clientes ou um público-alvo. Há três fatores-chave que distinguem uma ideia de negócios de uma ideia criativa:

6. Tem de existir (ou você deve criar) uma necessidade clara pelo seu produto ou serviço, e você tem de oferecer uma solução nova ou melhorada para ela.
7. Essa necessidade tem de ter potencial suficiente para criar uma demanda.
8. Sua ideia tem de ser suficientemente recompensadora para poder sustentar tanto as necessidades imediatas do seu negócio como as que surgirem no futuro.

Exemplo de Produto: Dyson

O inventor James Dyson apresentou o aspirador de pó sem bolsa que prometia mais sucção do que aspiradores convencionais e, portanto, carpetes mais limpos. Havia um número suficiente de pessoas insatisfeitas com seus atuais aspiradores para criar a demanda pelos novos Dysons. A recompensa da empresa foi ganhar dinheiro bastante não apenas para recuperar o investimento, mas para ampliar a linha de aspiradores de pó e diversificar com outros produtos.

Exemplo de serviço: Easyjet

A Easyjet revolucionou as viagens aéreas tornando-as acessíveis. A empresa foi criada em 1995, com duas aeronaves, oferecendo tarifas baixas para o serviço básico e cobrando extras como bagagem e alimentação. A demanda dos clientes alimentou o sucesso da companhia aérea, cuja recompensa foi se tornar uma das maiores da Europa e passar a vender suas ações na Bolsa de Londres em 2000.

Detectando Oportunidades

Um produto ou serviço inovador pode abrir mercados que não existem, uma boa opção antes de se partir para desafiar um cenário competitivo já estabelecido. Permite que você construa um novo monopólio (mesmo que por um curto período), o que possibilita que você cresça sem competição. Mas tenha cuidado! Inovadores, primeiros a chegar ao mercado, muitas vezes vivem experiências negativas e perdem dinheiro, enquanto os que vêm depois colhem a recompensa, beneficiando-se da difusão do produto ou serviço e lançando versões que corrigem enganos prévios e escapam das questões de Propriedade Intelectual (PI).

Então, junto com as perguntas “Qual é minha atividade?” e “Por que meus clientes se interessariam?”, você deve se perguntar:

- Existe uma necessidade para o que eu estou oferecendo?
- Haverá demanda suficiente?
- Dará retorno suficiente para eu conseguir tocar meu negócio?

O que é Propriedade Intelectual?[1]

Se você detectou uma oportunidade ou pensou em uma ideia, vai ter que levar em conta a Propriedade Intelectual.

Música, livros, programas de computador. Produtos que nós usamos no dia a dia, todos são produto da criatividade humana e essa criatividade é protegida. São criações da mente que, uma vez expressas, tornam-se Propriedade Intelectual.

A palavra-chave aqui é expressas. Não existe proteção de PI no Reino Unido para ideias ou conceitos, apenas para a expressão dessas ideias e desses conceitos.

1: Conteúdo original da Own-It, consultoria sobre propriedade intelectual para negócios criativos.

07

UMA ÓTIMA IDEIA OU UMA ÓTIMA IDEIA DE NEGÓCIOS?

Os tipos mais comuns de proteção de PI para certos ramos de atividade são:

- **Direitos de Patente e Design** / soluções técnicas, invenções e produtos novos.
- **Direitos Autorais** / para obras literárias, artísticas, teatrais e musicais.
- **Marcas Registradas** / para marcas, palavras, sons e até (ainda que raramente) cheiros registrados.

Nos negócios, tudo deve ser protegido — seus designs, softwares, marcas, embalagens, logos. Resumindo, tudo que for fruto de sua mente e criatividade pode ser transformado em bens tangíveis para você poder licenciar, vender, negociar, dividir ou manter sob seus direitos.

É importante pensar em como você pode proteger, fazer uso e administrar de forma eficiente sua Propriedade Intelectual.

Administrando sua PI e Revelando o Valor da sua Criatividade

Uma parte do que é tratado a seguir pode ser uma questão mais para o futuro do seu negócio, mas é bom tomar conhecimento desde já.

Etapa 1 – Identifique sua Propriedade Intelectual

- Faça uma lista dos seus bens criativos (sua PI), inclusive de seu logo e nome/marca da empresa, design de embalagem, produtos e softwares.
- Verifique se seus designs, suas ideias expressas, seus conceitos e suas obras criativas são novos e originais.

Etapa 2 – Proteja sua Propriedade Intelectual

- Tenha em mãos um contrato de confidencialidade simples para adotar com clientes, potenciais fabricantes ou investidores ANTES de você começar as negociações.
- Registre designs, patentes e marcas no site do Intellectual Property Office do Reino Unido.
- Adquira domínios de internet para salvaguardar sua marca.
- Quando fizer contato com fabricantes, faça com que os termos contratuais estejam por escrito, tais como contrato de confidencialidade, contrato de protótipo (em que uma fábrica concorda em fazer uma amostra de acordo com suas especificações), contrato preliminar e contrato de fabricação.
- Manter registros precisos, inclusive dos trabalhos em andamento. Isso inclui rascunhos, anotações, esboços, diagramas, contratos, cartas e e-mails.
- Indicar o nome do autor/editor ou criador em todas as cópias do seu trabalho, bem como data e país. © (Nome do proprietário) (Ano de criação).
- Anote em seu diário os registros de direitos sobre design e outras datas de renovação de PI. Nunca esqueça de renovar direitos de PI ou registros de domínio.

Etapa 3 – Utilizando sua Propriedade Intelectual

- Assegure-se de que qualquer design, marca ou patente que você registrar ou aplicar seja a mesma que você pretende comercializar.
- Coloque o número dos seus direitos registrados em todas as embalagens e também o ®, se você tiver marca registrada, para se destacar.
- Maximize os lucros licenciando seus direitos como um todo ou separadamente para comercializar sua PI em vários territórios e de diferentes formas — assim, você retém seus direitos ao mesmo tempo que ganha dinheiro com eles.

- Se o cliente quiser ficar com os direitos, cobre uma taxa de cessão. Sempre procure aconselhamento antes de fazer a cessão.
- Licencie sua PI (com ou sem exclusividade). Você pode licenciar seus direitos para alguém exclusivamente ou para qualquer um que for de sua vontade. Você pode licenciar os direitos de reprodução ou distribuição, direitos de aluguel ou cessão temporária. Fique atento para o que você está licenciando (por exemplo, marca, direitos autorais, direitos sobre design), em que formato (com ou sem exclusividade), por quanto tempo (por exemplo, os termos da licença são por tempo determinado ou perpétuos?) e, por fim, para que lugar do mundo será concedida a licença.
- Descubra se você precisa cobrar royalties, taxa de licença ou ambos. (Os pagamentos de royalties geralmente variam entre 4% e 14%, dependendo do tipo de trabalho/indústria criativa.)
- Negocie termos justos. É nesse momento que você deve gastar tempo tentando conseguir um bom negócio. Depois vem a parte dos acertos contratuais, que envolve elaborar os detalhes para criar um contrato vinculativo.
- Certifique-se de receber remuneração condizente com seu trabalho. Por exemplo, se você produz gravações sonoras, deve receber royalties. Se você escreveu um livro, deve receber royalties da sua editora.
- Se você quiser controlar e compartilhar sua PI, use uma licença Creative Commons. Você pode optar por permitir que seu trabalho seja reproduzido proibindo apenas fins comerciais ou outras formas de uso, de modo que alguns direitos sejam reservados, mas não todos.

Etapa 4 – Aplicando a Lei à sua Propriedade Intelectual

Até mesmo grandes organizações podem ter dificuldade de aplicar a lei à sua PI. A pirataria de DVDs traz enormes prejuízos à indústria cinematográfica, assim como o download ilegal de músicas causa prejuízo à indústria fonográfica. Então, como você pode aplicar a lei à sua PI de forma eficaz?

- Fique atento ao que os concorrentes e as empresas recém-inseridas do seu mercado estão fazendo. Assine alertas de notícias e informativos do seu segmento, preste atenção ao site do Intellectual Property Office do Reino Unido e às propagandas de novas marcas. Se houver alguma infração que o prejudique, é possível tomar providências assim que elas forem veiculadas.
- Envie cartas-padrão de advertência se você descobrir que alguém está infringindo seus direitos de PI. Um advogado pode ajudar a escrever uma carta adequada e aconselhá-lo sobre como proceder.

Para mais informações sobre identificação, proteção e maximização de sua PI, consulte organizações como a Own-it: Intelectual Property Advice for Creative Businesses.

11

VALORES

Valores

Quando você tem seu próprio negócio, você é quem manda, quem decide em que trabalhar. É uma oportunidade de criar um negócio do jeito que você quer — um empreendimento que seja de fato reflexo do seu entusiasmo, da sua paixão e dos seus valores.

Se, por um lado, a lucratividade é vital para qualquer negócio poder sobreviver e prosperar; por outro, é essencial que seu negócio e sua forma de geri-lo estejam alinhados com seus valores pessoais. Não necessariamente morais ou éticos, mas simplesmente coisas que fazem com que você se sinta vivo e apaixonadamente comprometido com o que faz. Para algumas pessoas, pode ser servir aos outros; para outras, criatividade ou inovação; e há ainda quem prefira viagens, aventuras ou descobertas.

Você sentirá muito mais energia, comprometimento e entusiasmo se montar, desenvolver e gerir um negócio alinhado com seus valores. Isso lhe dará mais determinação e desembaraço para superar as dificuldades e os desafios de abrir e manter um negócio.

Seus valores afetarão diversas áreas: como você trabalha, como quer que seu trabalho seja visto e como você interage com seus clientes, fornecedores e financiadores.

“Apesar de achar difícil pensar nos valores sob pressão, só o fato de descobrir que eu tenho de relacionar meu negócio com meus valores já foi uma lição que eu vou levar para o futuro.”

Tom Dowding, designer de conteúdo para celular, Mobile Pie

Valores são diferentes de crenças. Abi Yardimci, especialista em educação criativa e escritor, explica:

“A diferença entre uma crença e um valor (para mim) é que você tem muito apreço pelo valor, como algo precioso que você protege contra todas as adversidades para manter intacto. A crença é o que está por trás de suas ações e direciona sua vida. As crenças podem mudar e, quando isso acontece, você vê grandes mudanças em termos de energia, emoção e atitude…”

Use a Folha de Atividades 02a: Seus Valores para tentar identificar e hierarquizar seus valores e incorporá-los ao seus planos de negócio. Nas etiquetas, escreva os valores que são importantes para você. A tabela da próxima página tem uma lista de possíveis valores para ajudar a começar.

02a Seus Valores

Para fazer

Faça este exercício sozinho. Encontre um lugar tranquilo, onde você possa refletir…

Você vai identificar e organizar seus valores pessoais. São as coisas que fazem com que você se sinta de fato vivo e apaixonadamente comprometido com o que faz em seu negócio.

Para alguns, pode ser servir aos outros; para outras pessoas, criatividade e inovação; ou ainda, honestidade, consciência ambiental e liderança.

Usando suas etiquetas, escreva todos os valores que são importantes para você. Escreva muitos — mais do que acha necessário. Na página 12 do Livro 02 há exemplos de valores para ajudar você a começar.

Quando tiver uma boa lista (dez ou mais), coloque-os nas colunas apropriadas. Não se preocupe em acertar de primeira — troque-os até achar o lugar certo. Para ter foco em suas atividades, coloque no máximo cinco na sua coluna “Sempre Importante”.

Mostre sua folha preenchida a alguém que o conheça bem e peça que faça uma avaliação.

NESTA

Sempre Importante	Às Vezes Importante	Raramente Importante	Nunca Importante

1. Este exercício foi adaptado do conteúdo fornecido pela consultora de negócios Joanna Woodford.

13

VALORES

Então, liste os valores que escolheu por ordem de importância e coloque-os nas colunas correspondentes da Folha de Atividades 02a. Tente colocar no máximo cinco valores na coluna “Sempre importante”.

Realização	**Desenvolvimento pessoal**	**Respeito**
Progressão e promoção	**Trabalho relevante**	**Harmonia**
Influenciar os outros	**Dinheiro**	**Estética**
Independência	**Poder e autoridade**	**Humor**
Honestidade	**Serviço ao público**	**Equilíbrio da vida profissional**
Ajudar a sociedade	**Qualidade de tudo com que me envolvo**	**Empolgação**
Ajudar outras pessoas	**Reconhecimento**	**Excelência**
Crescimento	**Reputação**	**Estabilidade financeira**
Ganhos monetários	**Supervisionar os outros**	**Capacidade de decidir**
Fama	**Status**	**Consciência ambiental**
Integridade	**Estabilidade**	**Criatividade**
Inovação	**Amor próprio**	**Cooperação**
Posição no mercado	**Responsabilidade moral/legal**	**Competição**
Liderança	**Flexibilidade de tempo**	**Comunidade**
Conhecimento	**Sabedoria**	**Competência**
Estabilidade de emprego	**Trabalhar sob pressão**	**Mudança e variedade**
Desafio físico	**Trabalhar com os outros**	**Enfrentar problemas**
Liberdade	**Trabalhar sozinho**	**Arte**

Por Que os Valores São Importantes?

Agora que escolheu seus valores, você pode utilizá-los de várias maneiras. Pense neles como um radar para vasculhar seu trabalho e outras áreas da sua vida e apontar que coisas estão dando, de fato, sensação de satisfação e alegria (e, do mesmo modo, quais não estão).

Os valores ajudarão você a:

- Avaliar se sua ideia de negócio honra seus valores.
- Testar se é preciso ajustar o equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional.
- Continuar empolgado quando lidar com aspectos mais corriqueiros do negócio e quando as coisas não estiverem indo muito bem.
- Manter o curso quando houver outras propostas ou oportunidades. Por exemplo, o que aconteceria se você estivesse com pouco dinheiro e recebesse uma proposta de trabalho que não se encaixa bem nos seus planos?
- Comunicar por que alguém deveria prestar atenção ao seu negócio, já que seus valores geralmente se conectam com os valores de outras pessoas.

É possível que haja uma tensão entre seus valores pessoais e os do seu negócio. Por exemplo, você pode não se importar com dinheiro, mas ter lucro é essencial para construir um negócio sustentável. Então, como você usaria seus valores pessoais para inspirar, orientar e moldar seu negócio? Uma maneira seria observar os vários aspectos de se ter um negócio e pensar, dentre os seus valores, quais seriam mais importantes em cada aspecto.

15

VALORES

Seus valores também são vitais para se construir uma marca e ser coerente em suas ações. Se você agir de uma forma que entra em conflito com os valores que seus clientes entendem, pode haver consequências significativas e até acabar num revés. Foi o que aconteceu com a Innocent Drinks, que recentemente fechou um negócio com a Coca-Cola.

Marca Innocent

A Innocent, fundada há 10 anos e festejada por suas bebidas saudáveis e sua ética — ela doa 10% de seus lucros para instituições beneficentes — provocou uma veemente manifestação de inúmeros consumidores quando a Coca-Cola adquiriu parte da empresa. Foi como se ela tivesse feito um acordo com o demônio. Um deles criticou: “Vocês venderam a alma. É a última vez que compramos produtos de vocês”. Outros lamentaram o fim do conto de fadas: “Nada mais de blogs alegres, e-mails fofinhos, comemorações no estilo de indústria caseira ou mensagens gentis na parte de trás da embalagem, por favor... isso simplesmente não combina mais com a imagem da marca de vocês”.

Eles [fundadores da Innocent] também parecem não enxergar o aparente conflito entre o que a Innocent supostamente defende — valores saudáveis e sociais — e a posição da Coca-Cola como um dos baluartes do capitalismo global.

(Fonte: business.timesonline.co.uk)

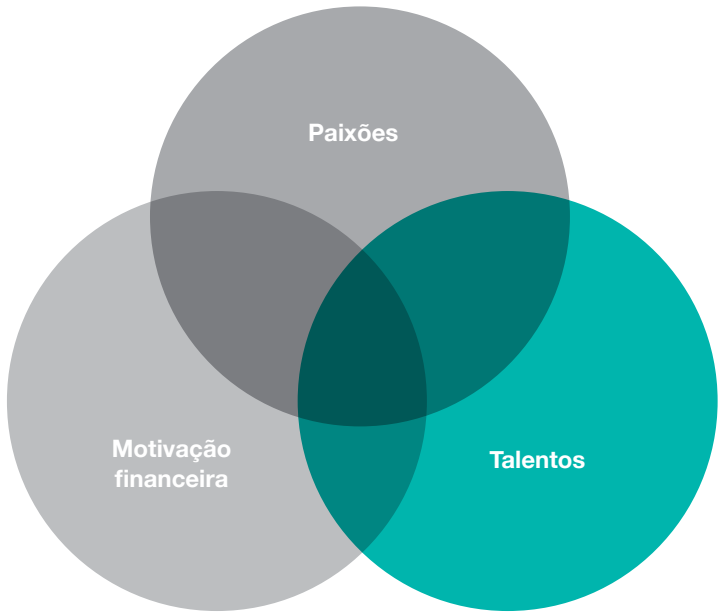
O QUE MOVE O SEU NEGÓCIO?

Para ser bem-sucedido, você precisa equilibrar sua motivação para transformar sua ideia em um negócio com outras prioridades.

Se uma empresa tem como motor principal ideias, mas não tem um aspecto comercial, não será sustentável. Do mesmo modo, se um negócio é movido por razões comerciais sem considerar com o devido cuidado a inovação e a criatividade, talvez não consiga avançar no longo prazo. É importante alcançar o equilíbrio entre paixões, talentos e motivação financeira.

"Pensar em mim mesma, meus ideais, minhas motivações e o impacto do meu negócio era muito mais importante para mim do que simplesmente saber como uma empresa funciona."

Holly McIntyre, recrutamento online de profissionais liberais criativos



O QUE MOVE O SEU NEGÓCIO?

A ilustração da página 15 foi desenvolvida a partir de Empresas Feitas para Vencer, de Jim Collins. O autor estudou as qualidades e motivações que eram o diferencial das grandes empresas. Organizações de excelência têm como foco atividades que incendeiam suas paixões, empregam totalmente suas habilidades e talentos e têm uma visão clara de qual a forma mais eficiente de produzir fluxo de caixa e lucratividade sustentáveis e robustos.

Essa é provavelmente a forma mais fácil de identificar quais são suas paixões. Muitas delas serão indicadas pelos seus valores. Este livro ajudará você a correlacionar as motivações e as habilidades necessárias para levar a ideia à frente e a constatar a eficiência financeira do que você está propondo.

Missão

Depois de explorar amplamente sua ideia enquanto proposta de negócio, os valores que estão por trás dela e as motivações das suas atividades, agora você pode tentar criar um esboço da sua missão.

A missão é um resumo claro e conciso da razão pela qual o negócio existe e de suas intenções futuras. Essa missão pode dizer aos clientes muita coisa sobre o seu negócio, então é importante reservar algum tempo para elaborá-la. Pesquise a missão de outras empresas para ter uma ideia.

O ideal é que a missão seja inspiradora, realista e tenha no máximo 3 ou 4 linhas. Deve parecer como um resumo executivo do que é a sua empresa, o que você faz, quais são suas intenções de negócios e por que você está nesse ramo.
A missão da Virgin Atlantic é:

Desenvolver uma companhia aérea lucrativa pela qual as pessoas adorem viajar e na qual as pessoas adorem trabalhar.

PROJEÇÃO DE PROCESSOS

Definir uma visão para si mesmo e para o seu negócio normalmente é uma coisa simples para um empreendedor. Você tem em mente uma ideia pela qual é apaixonado e está decidido a torná-la realidade. Mas como você expressa essa visão? Você consegue descrevê-la ou desenhá-la e, sobretudo, sabe de que forma essa visão pode se transformar em um negócio?

Existe um processo, chamado Projeção de Indícios, que pode ajudar você a explorar essas questões. É baseado na pesquisa de Marshall McLuhan. Como pesquisador acadêmico, ele elaborou a Tétrade de Efeitos da Mídia, que parece ser algo mais complicado do que na verdade é. Resumindo, essa teoria coloca quatro perguntas que você deve fazer sobre sua ideia:

01. O que ela melhora?

02. O que ela substitui/torna menos atrativo?
Por exemplo, os sites de notícias online — blogs e outros similares — estão fazendo com que o jornal impresso se torne menos atrativo.

03. O que ela resgata?
Novas ideias podem mudar a forma como vemos e o valor que damos às ideias antigas.
Por exemplo, como as pessoas hoje em dia compram muito mais música digital, os discos de vinil deixaram de ser comuns e se tornaram raros. Isso significa que agora têm valor de itens colecionáveis, passando a valer muito dinheiro.

04. Qual seria o efeito negativo?
Será que uma ideia poderia ser tão bem-sucedida que acabaria tendo um efeito negativo?
Por exemplo, se um sistema de carona solidária fizesse tanto sucesso a ponto de fazer as pessoas desistirem do transporte público para andarem de carro, aumentando os engarrafamentos, então uma ideia bem-sucedida poderia acabar tendo um efeito negativo.

19

PROJEÇÃO DE PROCESSOS

A Projeção de Processos serve para ilustrar cenários de extremo sucesso, como o vivenciado pela Burberry.

Marca Burberry

A Burberry ficou famosa por um impressionante reposicionamento da marca no fim dos anos 1990. Consolidada por 150 anos, era intimamente associada à classe alta britânica por conta de seu icônico trench coat e a estampa xadrez. Nos anos 1980, a popularidade da marca estava em queda e ela não conseguia atrair as novas gerações. Os lucros caíram de 37 milhões de libras para 25 milhões em 1997. Uma nova CEO, Rose Marie Bravo, foi recrutada para repensar a marca. Ela contratou novos designers, que modernizaram a linha de roupas e criaram novos produtos. Uma nova campanha publicitária foi lançada com celebridades como Kate Moss, que se tornou a cara do produto.

A Burberry estava tentando manter seus valores fundamentais de qualidade e exclusividade e, ao mesmo tempo, adotar um visual moderno. Novas lojas foram abertas, e as que davam prejuízo foram fechadas. A nova estratégia promoveu acessórios e presentes, entre outros. Em 2005, a empresa estava lucrando seis vezes mais. O lado ruim foi que a marca passou a ser usada por pessoas desagradáveis e um grupo social conhecido como “chavs”, assim como a inundação de produtos falsificados. A Burberry reagiu reprimindo os falsificadores, reduzindo o uso do xadrez e também encerrou a venda de bonés da marca.

Que melhoria a renovação trouxe?

- Proeminência e reconhecimento da marca.
- Uso do xadrez como símbolo de status.

O que foi substituído/se tornou menos atraente?

- Produto sofisticado torna-se popular, perdendo sua exclusividade.

O que foi resgatado?

- Nova demanda por xadrez.
- Nova demanda por produtos antigos, agora vistos como nova moda.

Qual foi o lado ruim?

- O fato de ser usado por pessoas desagradáveis e “chavs” desvalorizou a marca.
- Enorme quantidade de produtos falsificados.

Explorando Indícios de seu Sucesso Futuro

Os indícios ajudam a provar a viabilidade de sua ideia. Imagine como seu negócio será caso sua visão dê certo. Então pense quais indícios serviriam como prova de sucesso. Utilize a Folha de Atividades 02b: Projeção de Indícios para auxiliar você a explorar esses pontos. Pense no futuro do seu negócio e descreva as consequências disso em palavras e imagens. Use quantas etiquetas precisar para responder às quatro questões. Antes de começar, pergunte a si próprio:

"Se meu negócio for bem-sucedido no futuro, como eu vou reconhecer isso?"

Se você for pioneiro em uma nova forma de fazer alguma coisa, qual seria o impacto disso no ambiente? Como seu negócio poderia afetar a sociedade ou o segmento em que você atua?

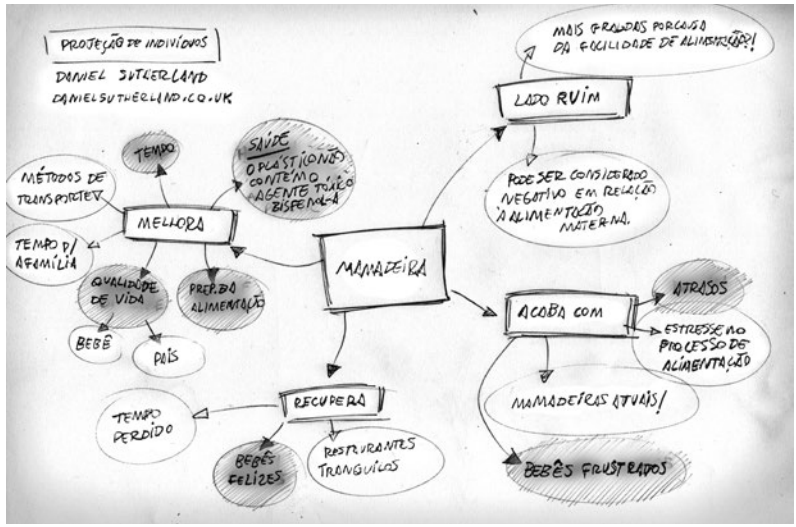
Quando estiver respondendo às questões sobre seu negócio (que melhoria trará, o que substituirá, o que resgatará e qual seria o lado ruim), tente imaginar as consequências de várias perspectivas, tais como:

- O mundo inteiro (pense na maior escala possível).
- A indústria/o segmento em que você atua (exemplo: que impacto causaria sobre as atuais práticas do setor).
- Seus clientes (que benefícios traria para eles).
- Você (que impacto teria na sua vida/no seu trabalho).

21

PROJEÇÃO DE PROCESSOS

O exemplo abaixo mostra como um empreendedor usou a Projeção de Indícios para ajudar a explorar as consequências do seu negócio.



INDÍCIOS FUTUROS

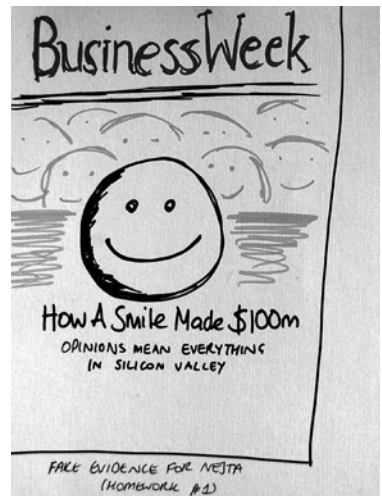
Depois de ter imaginado o futuro do seu negócio, é bom pensar em quais seriam indícios de sucesso.

Por exemplo, se você está criando um novo serviço de transporte baseado em compartilhar carros, qual seria o impacto disso no setor de seguros? Você poderia fazer uma cotação de seguro com uma corretora mostrando como quatro pessoas seriam incluídas em um só seguro especial.

Tente criar você mesmo uma argumentação visual persuasiva para reforçar sua ideia. Isso poderia se tornar uma importante ferramenta de vendas no futuro. Um argumento forte pode atrair colaboradores que ajudem a concretizar sua visão, bem como despertar nos seus clientes o desejo pelo seu produto ou serviço.

Abaixo, exemplos de Indícios Futuros criados por empreendedores que usaram este processo.

"Eu guardo as chaves da Casa Branca num chaveiro da Sapien."



"Como um sorriso rendeu US$100 milhões - Opiniões são tudo no Vale do Silício"

Você pode usar seus Indícios Futuros não apenas para planejar seu negócio, mas também como forma de comunicar sua ideia a potenciais investidores junto com outras previsões comerciais mais comuns, como projeções de fluxo de caixa. Afinal, o fluxo de caixa é só mais um tipo de previsão, que vai lhe mostrar quanto custará para fazer sua ideia de negócio acontecer, quanto você terá de cobrar e quanto você precisará vender.

23

ANÁLISE SWOT

Agora que investigou como seu negócio ficaria se for extremamente bem-sucedido, você deve fazer uma análise SWOT. Em inglês, SWOT significa strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). A análise SWOT, através da identificação desses aspectos, permite que você avalie a posição estratégica da sua empresa. Forças e fraquezas são fatores internos e são controláveis, enquanto oportunidades e ameaças normalmente são afetadas por fatores externos, que você não tem como controlar.

Uma das principais razões para fazer uma análise SWOT é ajudar você a transformar as fraquezas percebidas na empresa em forças e as ameaças em oportunidades.

Uma análise SWOT geralmente tem esse formato:

FORÇAS
(Fatores Internos)

– Equipe com boa formação.

– Ideia original patenteada.

FRAQUEZAS
(Fatores Externos)

– Pouca visibilidade no mercado.

– Retorno inexistente.

– Falta de cliente principal.

OPORTUNIDADES
(Fatores Externos)

– Clara oportunidade de mercado.

– Produto da concorrência próximo do estágio de saturação.

AMEAÇAS
(Fatores Externos)

– Novos competidores entrando no mercado.

– Oportunidade por tempo limitado antes de o produto ficar ultrapassado.

ANTES DE PROSSEGUIR

Foram diversos exercícios com a finalidade de ajudar você a dar uma forma à sua ideia em termos de potencial de negócios. Resumindo o que vimos até aqui:

- Existem princípios básicos de negócios que ajudarão você a alcançar o sucesso. O mais importante é abordar os clientes e entender suas necessidades.
- Orientações sobre como você pode identificar, proteger e maximizar sua PI.
- Seus valores, sua energia e suas ambições ajudarão a delinear seu ambiente de trabalho e serão o diferencial do seu negócio em relação a outros.
- Uma ideia de negócio que equilibra paixões, talentos e motivação financeira terá mais chances de ser bem-sucedida e sustentável.
- A missão resume as aspirações do seu negócio e direciona suas atividades.
- Por meio da Projeção de Indícios, você investigou como seu negócio ficaria se alcançasse o sucesso. Isso ajuda você a questionar sua visão e a definir e comunicar sua ideia de modo que outras pessoas compreendam e contribuam.
- Você criou Indícios Futuros para ilustrar o que seria o sucesso na sua concepção.
- A análise SWOT permitiu que você visualizasse a posição estratégica da sua empresa e identificasse possíveis fraquezas e ameaças, assim como forças e oportunidades.

ANTES DE PROSSEGUIR

O próximo passo é definir suas metas e objetivos e esclarecer como você vai desenvolver seu negócio.

No Livro 03: **Traçando sua rota**, nós veremos:

- Identificação dos seus clientes.
- Construção dos vários relacionamentos necessários para você fazer seu negócio progredir.
- Detalhamento de como seu negócio irá funcionar e oferecer seus produtos e serviços.

Anotações

03

Traçando sua rota

O QUE VOCÊ PRECISA SABER PARA FAZER SEU NEGÓCIO DAR CERTO

Você já deu forma à sua ideia de negócio e definiu a base para desenvolvê-la. Nesta parte do guia Monte seu Próprio Negócio Criativo e Bem-sucedido, você irá explorar os aspectos que permitirão que seu negócio dê certo.

Serão abordadas três grandes áreas:

Público-alvo

Para determinar quem vai comprar o seu produto e por quê.

O processo do seu negócio

Os diferentes elementos que compõem seu negócio.

Relacionamentos

As diferentes parcerias que você precisa estabelecer e desenvolver para assegurar que seu produto ou serviço chegue ao cliente.

02

QUEM VAI COMPRAR?

Antes de gastar mais tempo no desenvolvimento do negócio, você deve verificar se o seu negócio satisfaz uma necessidade genuína. Caso contrário, talvez não faça tanto sentido continuar.

Neste momento, seria bom retomar as questões acerca do negócio apresentadas anteriormente:

- Qual é a minha atividade?
- Por que meus clientes deveriam se interessar?
- Existe uma necessidade para o que eu estou oferecendo?
- Haverá demanda suficiente?
- Dará retorno suficiente para eu seguir adiante?

Respostas baseadas simplesmente no instinto podem acabar sendo uma estrutura frágil demais para você arriscar o futuro do seu negócio. Assim, é preciso coletar indícios reais. Essa coleta de indícios é chamada de pesquisa de mercado.
As duas principais perguntas a responder nesta etapa são: quem é o seu público-alvo e como seu produto ou serviço vai beneficiá-lo?

01 Definindo Seu Público-alvo

Primeiro, identifique quem gostaria de comprar seu produto ou serviço. O mais importante é identificar quem serão os seus clientes antes de decidir como vai se relacionar com eles. Há clientes de todo tipo e tamanho, e você precisa estar apto a atender a todos. Faça uma lista com todos os tipos de cliente que conseguir e estime quantos iriam querer seu produto ou serviço.

02 Esboçando os Benefícios para os Clientes

Agora você deve deixar claro que benefício seu produto ou serviço trará a cada tipo de consumidor que seu negócio atenderá. Por exemplo:

> *Eu identifiquei que a demanda W não está sendo atendida por ninguém (ou pelo menos não de forma satisfatória). Eu proponho X como uma solução para essa demanda. Y será o benefício para meu consumidor/cliente e por isso eu espero cobrar Z.*

Se não puder arcar com o custo de uma terceirização da pesquisa de mercado, você pode fazer por conta própria. Por exemplo:

Pesquisa Secundária: Também conhecida como pesquisa de dados secundários, consiste em usar a internet para entender mais sobre os produtos ou serviços dos concorrentes e manter-se atualizado sobre as suas atividades, notícias, dias do cliente e estudos de caso. Isso vai lhe dar uma ideia daquilo que os clientes estão comprando, quanto eles pagarão e em que aspecto seu produto ou serviço oferece algo de novo ou diferente.

Pesquisas de Mercado Publicadas: Algumas informações de tendências gerais podem ser acessadas de graça. Você também pode comprar relatórios de tendências de mercado de outras empresas. Isso pode confirmar a necessidade ou demanda pelo seu produto ou serviço e permite que você identifique claramente seus consumidores

Pesquisa de Campo: Inclui tanto pesquisa qualitativa quanto quantitativa. A pesquisa qualitativa pode identificar atitudes e impressões de um produto ou serviço e levar a aperfeiçoamentos. A pesquisa quantitativa vai lhe fornecer informação estatística; por exemplo, quantos clientes em potencial existem, seu perfil socioeconômico, faixa etária e hábitos de compra.

"TUDO O QUE VOCÊ PRECISA PARA TER UM NEGÓCIO É TER UM CLIENTE E, SE NÃO TEM UM CLIENTE, VOCÊ NÃO TEM UM NEGÓCIO — TEM UM HOBBY."

Dean Brown, Designer de Produto

04

QUEM VAI COMPRAR?

Para as pesquisas qualitativas você pode usar discussões em grupo formais ou fazer algo informal — como foi o caso do Innocent Smoothies.

Innocent Smoothies

Três alunos recém-formados testaram seus novos milkshakes de frutas em um festival de música em Londres. As pessoas eram convidadas a colocar as caixinhas vazias nas cestas SIM ou NÃO, dependendo da opinião delas acerca dos milkshakes. Ao fim do festival, as cestas SIM estavam cheias. Depois de investir, eles lançaram o produto — e o resto é história.

Use o exercício de Projeção de Indícios que você já fez como auxílio para identificar as necessidades e os benefícios associados ao seu produto ou serviço. Na Folha de Atividades 03a: Seus Clientes, há uma tabela que deve ser preenchida para cada grupo de consumidores. Isso vai ajudá-lo a registrar e estabelecer fluxos de renda viáveis para cada grupo de consumidores.

Folha de Atividades 03a: Seus clientes

03a Seus Clientes

Para fazer

Use essa folha de atividades para construir uma imagem do cliente ou grupo de clientes em potencial. Você pode tirar cópias desta folha de atividades e preenchê-las várias vezes, uma para cada público-alvo.

Escreva nas etiquetas e coloque-as na folha de atividades. Se você quiser mudá-la mais tarde simplesmente remova a etiqueta e tente novamente.

Você pode fazer isso informalmente, de memória, ou com amigos ou colegas. O ideal seria tentar falar com seus potenciais clientes, que vão comprar seu produto ou serviço, ou, se for o caso, com os consumidores finais.

Esteja aberto para feedbacks e novas perspectivas, pois as pessoas podem lhe dar sugestões em que você não havia pensado.

NESTA Making Breakthroughs Happen

Como você chama esse público-alvo?				
Desenhe-os ou cole uma figura que achou.		Quais são as necessidades deles?		
		O que você está oferecendo?		
Quantos existem?	Quantos você vai atingir?	Com que frequência?	Quanto eles vão pagar?	Qual a projeção de renda total?

Você pode começar a preencher a folha conversando com amigos e família, mas o ideal seria você tentar falar com seus futuros clientes e qualquer um que possa ter envolvimento no fornecimento do produto ou serviço ao cliente.

Esteja aberto a feedbacks e novas perspectivas, pois as pessoas podem lhe dar sugestões em que você não havia pensado. O serviço local de apoio ao empreendedor, bibliotecas e recursos online, o British Library Business e o IP Centre, por exemplo, têm informações que podem ajudar na sua pesquisa.

As questões que você abordará em sua pesquisa vão depender da natureza do seu negócio. De qualquer modo, as informações-chave que você precisa são:

- Qual é o tamanho do seu potencial mercado?
- De modo aproximado e de fato, quantas pessoas sua ideia conseguiria atingir?
- Como você vai abordá-los?
- Quantos deles irão adquirir seu produto ou serviço?
- Esse grupo é grande o suficiente para suprir suas necessidades de renda?

Se a demanda é grande o suficiente para suprir suas necessidades, então você pode prosseguir. Se não, talvez seja hora de repensar. Você pode tentar melhorar sua ideia ou procurar atingir mais pessoas ampliando sua capacidade de oferta.

A pesquisa de mercado pode ser um processo bem difícil. Você estará abrindo sua ideia a críticas e feedback — e há possibilidade de não haver suficiente demanda ou clientes dispostos a pagar para tornar seu negócio viável.

No entanto, não caia na tentação de evitar isso. Se sua análise do potencial do mercado tiver defeitos, provavelmente seu projeto de negócio também terá.

QUEM VAI COMPRAR?

Tente ser objetivo. Lembre-se que o foco é testar se sua ideia pode ser tornar um bom negócio. Neste estágio, é fácil mudar a ideia, desenvolvê-la ou largá-la e começar novamente. Isso se torna mais difícil à medida que o tempo passar e você já tiver investido dinheiro e energia na ideia.

CRIANDO UM NEGÓCIO SUSTENTÁVEL

Existem três aspectos-chave para criar um negócio sustentável:

01. Ter uma ideia clara do que você quer que o seu negócio faça.
02. Saber que existe um público ou mercado para o que você vai oferecer.
03. Desenvolver um negócio que permita a você oferecer um produto ao cliente e vendê-lo por um valor maior do que custa para produzir.

“Começar um negócio pode ser uma perspectiva amedrontadora, contudo empolgante. Receber ferramentas que auxiliam a analisar exatamente o que é preciso fazer e quando fazê-lo me ajudou a administrar as necessidades do meu empreendimento um passo de cada vez em vez de visualizar uma tarefa monstruosa e não saber por onde começar.”

Rachel Horrocks, Designer de Produto.

Até agora você usou Projeção de Indícios como auxílio para trabalhar o ponto 01 e o ponto 02. As próximas seções vão lhe ajudar a explorar o ponto 03.

Uma das maneiras de entender como um empreendimento funciona é pensar na sua atividade em forma de promessas:

- Você promete aos clientes que vai fornecer um determinado produto ou serviço.
- Os clientes criam a expectativa de que essa promessa será cumprida.
- Você trabalha com outros para assegurar que a promessa seja cumprida.

Isso cria um *triângulo de promessas* entre você, o cliente e a qualidade do seu produto ou serviço.

O Triângulo de Promessas

Qualquer negócio envolve várias áreas, e é pouco provável que você vá cuidar de todas pessoalmente. Portanto, você precisará envolver outras pessoas e construir relacionamentos para conseguir cumprir as promessas.

08

CRIANDO UM NEGÓCIO SUSTENTÁVEL

Os indivíduos mais inovadores contam com a própria criatividade e espírito inventivo para guiar seus negócios, sendo responsáveis por cada aspecto da atividade. Devido à energia e ao controle exigidos, essa abordagem é muito difícil e pode acarretar em problemas para você e para o bem-estar do seu empreendimento. Além do mais, é bem provável que você só tenha habilidades e interesses em apenas algumas das áreas do seu empreendimento.
Na maioria das vezes, é muito caro e demora muito para se adquirir as habilidades necessárias para atuar em todas as áreas da empresa.

É preciso determinar que funções são necessárias no seu empreendimento e quais delas você vai desempenhar. Para fazer isso, você terá de:

- Definir onde suas habilidades pessoais e interesses se encaixam dentro do seu empreendimento.
- Descobrir quais habilidades você terá que aprender para possuir um leque mais completo de conhecimentos em negócios.
- Identificar que relacionamentos você precisa construir com outras pessoas e negócios para fazer o seu empreendimento ter sucesso.

As técnicas que chamamos de Projeção de Processos e Projeção de Relacionamentos vão colaborar para isso. A primeira vai lhe ajudar a descrever o todo o processo do seu empreendimento, enquanto a segunda identificará quatro áreas de atividades em que você pode desempenhar funções ou estabelecer relacionamentos para auxiliar seus negócios.

Se conseguir montar um modelo de negócios que permita que seu empreendimento funcione sem seu envolvimento direto, pode-se dizer que você transferiu e incutiu sua ideia em outros. Isso também indica que poderá angariar valores financeiros, criativos e sociais do seu empreendimento enquanto desenvolve outras ideias.

PROJEÇÃO DE PROCESSOS

Antes de explorarmos ainda mais a Projeção de Relacionamentos, você precisa compreender os diversos aspectos do empreendimento e como eles se encaixam — o processo do seu negócio. Para fazer isso, use a Projeção de Processos.

Uma projeção de processos é um plano detalhado ou esquema que explica como esperamos que algo funcione. Então, esse exercício vai lhe ajudar a visualizar como seu empreendimento vai realmente funcionar, como será executado, e também a identificar todas as atividades envolvidas num resumo anual através de um planejamento dia a dia.

"Projeção de Processos é uma ferramenta (revolucionária!) fantástica e útil que estamos usando para definir os objetivos que queremos alcançar. É algo muito simples, mas que ajuda de forma incrível se você for perfeccionista e criativo."

Zoe Sinclair, Artista.

Antes de começar a desenvolver a projeção de processos do seu empreendimento, vamos ver alguns fatores operacionais que você precisa considerar.

Há diferentes tipos de negócios, especializados em diversas áreas de atuação. Por exemplo, a atuação de um joalheiro é bastante diferente da de um produtor de filmes. No entanto, até nesse exemplo existem semelhanças. Todos os negócios, sejam eles baseados em produtos ou serviços, têm um processo. Esse processo consiste em uma fase de abordagem ao cliente, uma fase de desenvolvimento e uma fase de entrega.

Estágio de Abordagem: Este é o momento necessário para planejar quem são os clientes em potencial e persuadi-los a comprar os serviços e produtos de você.

Estágio de Desenvolvimento: Este é o momento necessário para desenvolver seu produto ou serviço para os consumidores.

Estágio de Entrega: Este é o momento necessário para levar seu produto ou serviço ao consumidor.

11

FAZENDO UMA PROJEÇÃO DE PROCESSOS

As atividades que são realizadas na frente do cliente nós chamamos de atividades de palco, e aquelas que são realizadas fora da vista do cliente chamamos de atividades de bastidores. Os exemplos mostrados no diagrama abaixo ilustram mais ou menos como esse processo deve ser em uma empresa de design.

As áreas sombreadas são atividades que você não pode cobrar diretamente do cliente: as pesquisas de mercado, ações promocionais ou custo de venda. Você tem que tirar esses gastos da sua margem de lucro. É por isso que empreendimentos que não conseguem passar da fase de abordagem — ou que estão focados somente em pesquisa de bastidores e desenvolvimento — irão, no fim das contas, fracassar.

Use a Parte A: Estágios Operacionais da Folha de Atividades 3b: Projeção de Processos e coloque as etiquetas indicando quais aspectos do seu empreendimento são considerados atividades de palco e quais são considerados atividades de bastidores, assim como em que etapa do processo de entrega ocorrem, partindo da abordagem para a entrega.

03b Projeção de Processos

Para fazer

Este exercício ajuda a visualizar como seu empreendimento vai funcionar e descrever como vai ser realizado.

PARTE A: Estágios Operacionais

Todo negócio tem:

Estágio de Abordagem: Este é o momento necessário para identificar quem são os clientes que você espera e persuadi-los a comprar serviços e produtos de você.

Estágio de Desenvolvimento: Este é o momento necessário para desenvolver seu produto ou serviço para os clientes.

Estágio de Entrega: Este é o momento necessário para levar seu produto ou serviço até o cliente.

Escreva etiquetas com as atividades do seu negócio e coloque-as nas caixas relevantes. É possível fazer isso em pares ou grupos pequenos.

As áreas sombreadas representam custos que não podem ser cobrados do cliente.

PARTE B: Projeção de Processos

Faça um mapeamento de todos os passos necessários para entregar seu produto ou serviço em forma de fluxograma linear. Mapeie todo o processo em pequenos passos. Use uma etiqueta para cada passo.

NESTA Making Innovation Work

	Parte A		Parte B
	Bastidores	Palco	Começando aqui
Abordagem	Por exemplo, atividades como pesquisa de clientes e de mercado.	Por exemplo, atividades como conhecer contatos e exibições.	
Desenvolvimento	Por exemplo, atividades como desenvolver briefings e ideias.	Por exemplo, atividades como mostrar protótipos ao cliente.	
Entrega	Por exemplo, atividades como fazer relatórios e tomar decisões	Por exemplo, atividades como apresentar a um cliente ou consumidor.	Terminando aqui

Fazendo uma Projeção de Processos[1]

Uma maneira simples de entender como o seu empreendimento vai entregar/executar produtos/serviços é desenhar, usando fluxogramas, os vários estágios de gerar, realizar e distribuir seu produto ou serviço. Para criar uma projeção de processos, faça o mapeamento de como você vai ter a ideia, como vai executá-la e como vai entregá-la ao cliente.

Um bom começo é responder às seguintes questões:

- Como imagino que será o funcionamento do meu empreendimento?
- Como irei achar e atrair os meus clientes?
- Como irei gerar o que eles querem?
- Como irei distribuir aquilo que eu gerar?

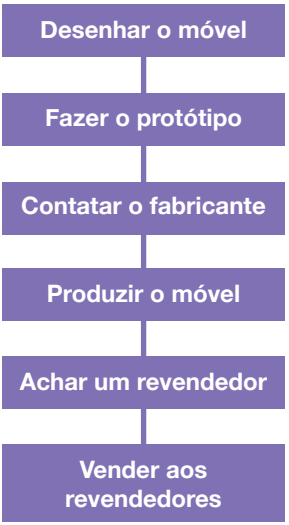
Pode ser que você ache mais fácil se imaginar na etapa de venda do produto ou serviço ao cliente e depois fazer o caminho inverso.

Cada esboço ou projeção de processo é diferente. Na próxima página, há dois exemplos: um mostra um processo simplificado para uma empresa de design de móveis, e outro mostra, mais detalhadamente, o processo de chegada num aeroporto e de embarque num voo, com determinadas tarefas e pessoas envolvidas.

1 A Projeção de Processos foi elaborada com base no trabalho de Bill e Gillian Hollins, em seu livro Over the Horizon, publicado pela Wiley.

FAZENDO UMA PROJEÇÃO DE PROCESSOS

Diagrama 01
Projeção simplificada para uma empresa de design de móveis.

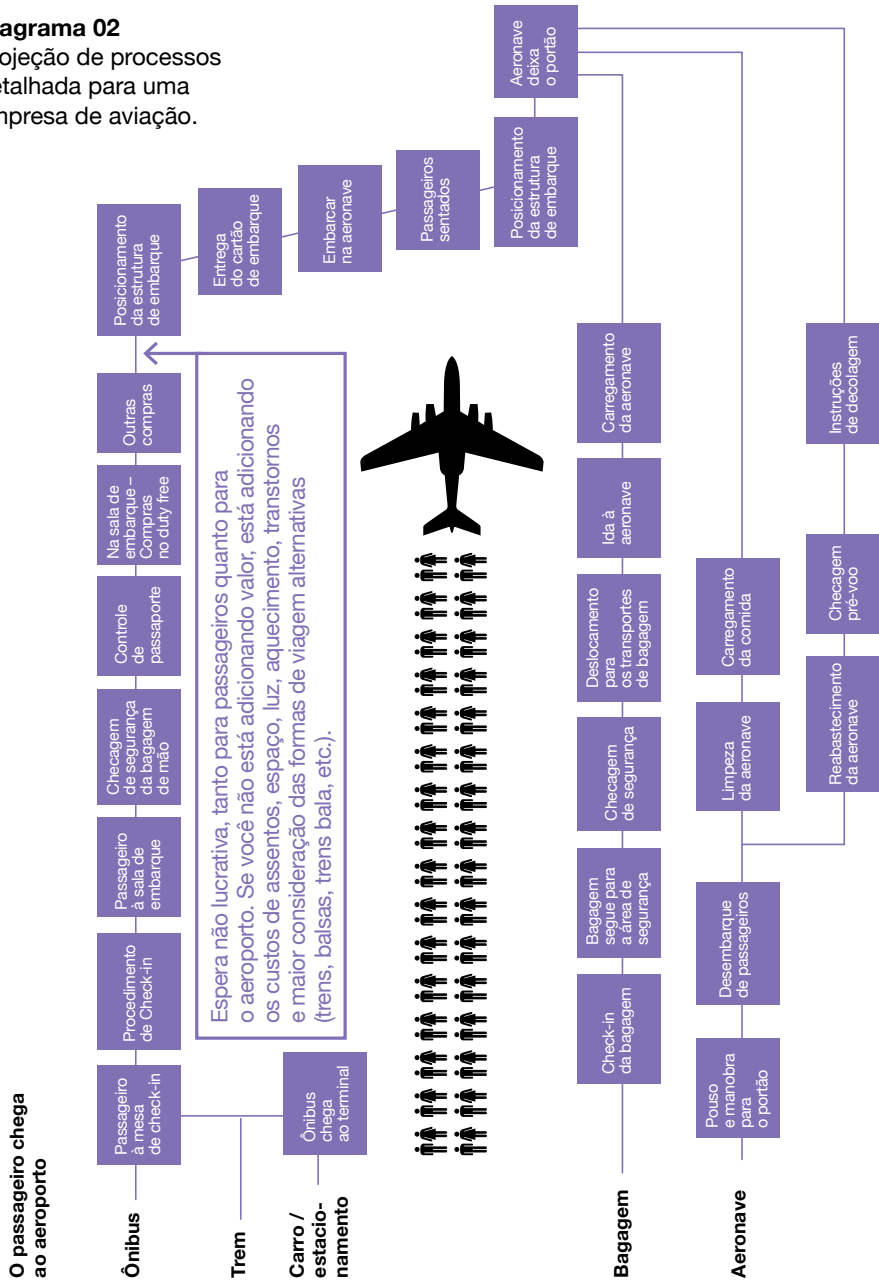


O objetivo desse fluxograma é identificar:

- As tarefas que precisam ser realizadas em cada estágio do seu negócio.
- As pessoas encarregadas de cada tarefa.

A partir desse processo, é possível identificar quais são os estágios críticos, onde o processo pode encontrar gargalos e onde pode falhar porque você não tem o conhecimento ou os recursos necessários. Esse diagrama permite que você veja o em que partes do seu empreendimento precisa atuar e quais deve administrar.

Diagrama 02
Projeção de processos detalhada para uma empresa de aviação.



15

FAZENDO UMA PROJEÇÃO DE PROCESSOS

Elaborando a Projeção de Processos do seu Empreendimento

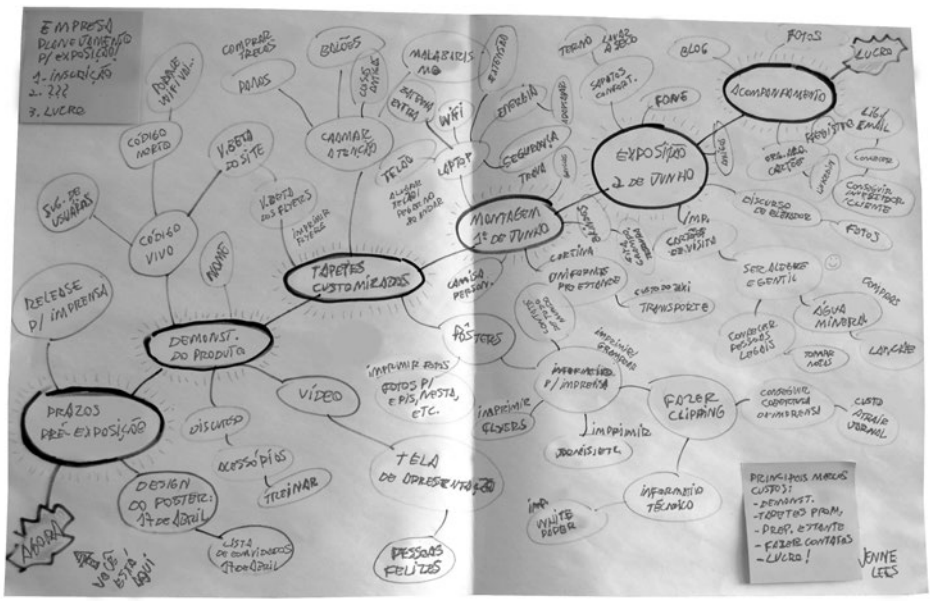
Existem três regras para a projeção de processos:

- Faça em pequenas etapas.
- Mapeie todo o processo.
- Tente incluir o máximo de detalhes possível.

Usando a Parte B da Folha de Atividades 3b: Projeção de Processos, crie um fluxograma da sua ideia de empreendimento. Lembre-se de identificar e detalhar todos os estágios pelos quais precisa passar para colocar em prática a sua ideia.

Pode ser que seu negócio tenha diversos processos ao mesmo tempo, então talvez você tenha de criar

Exemplo de Projeção 1

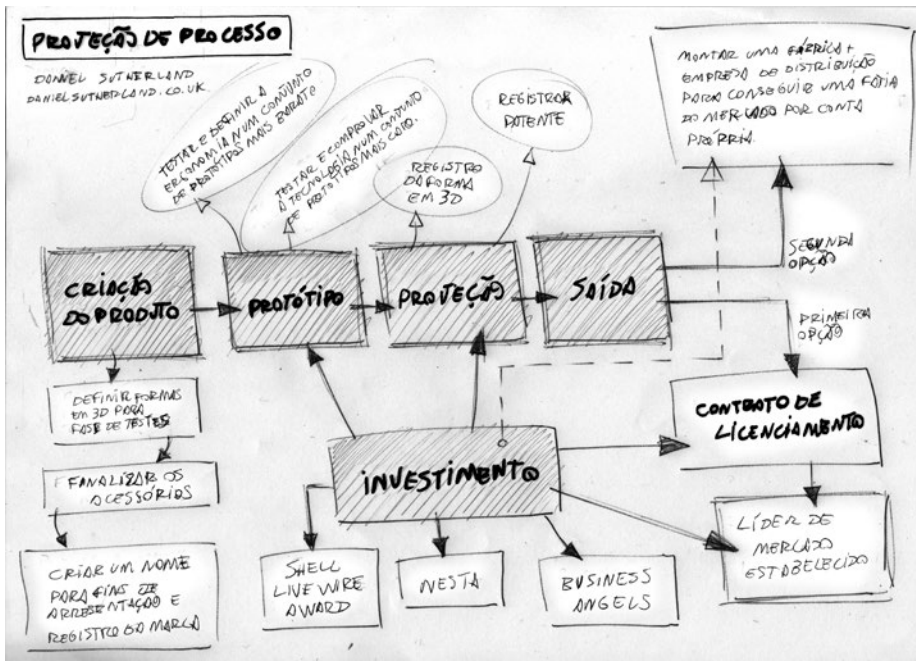


várias projeções de processos para ter uma ideia geral.

Utilize a Parte A: Estágios Operacionais da Folha de Atividades 3b para identificar que partes do seu empreendimento estão acontecendo na frente de seu cliente e quais estão acontecendo nos bastidores. Você pode, então, desenhar projeções de processos separadas para as atividades de palco e para as atividades de bastidores e usar essas informações na projeção de processos que você já tem. Isso lhe dará uma ideia mais clara de como seu negócio pode funcionar.

Nestas páginas, há alguns exemplos de projeções. Você verá que a quantidade de etapas e estilos variam — prova de que não há jeito certo ou errado de elaborar sua projeção.

Exemplo de Projeção 2



17

PROJEÇÃO DE RELACIONAMENTOS

Projeção de Relacionamentos [1]

Fazer projeções de processos é só uma parte para compreender como o seu empreendimento funciona e em que áreas você precisa da ajuda de terceiros. Nesta seção, você irá focar nos relacionamentos necessários para que os processos do seu negócio funcionem. Pense no seguinte:

- **Como achar pessoas para ajudar você?**
- **Por que alguém iria ajudar?**
- **Que tipo de acordo você pode esperar?**

O primeiro passo na Projeção de Relacionamentos é entender as quatro áreas de atuação que são necessárias para seu empreendimento funcionar: o Gerador, o Realizador, o Distribuidor e o Cliente.

Gerador/Gerador de Ideia: Suas atividades-chave são pensar, formar e sintetizar ideias; elaborar orientações, designs e conceitos. Esta função envolve o processo de formar e sintetizar ideias. É importante para a área de criação e para o desenvolvimento de conceitos. Se esta é a área com a qual você tem mais afinidade e em que estão seus pontos fortes, é onde ficará tentado a passar mais tempo.

Realizador: Suas atividades-chave incluem transformar as ideias em produto, serviço ou experiência finalizados; fabricação e produção de conteúdo. Esta tarefa envolve o processo de transformação de matéria-prima ou ideias, como roteiros de filme ou uma partitura, assim como materiais físicos, no produto finalizado.

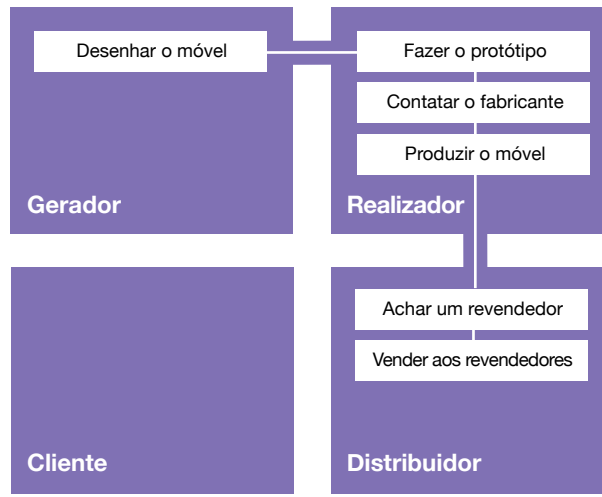
Distribuidor: Suas atividades-chave são distribuir o produto, serviço ou experiência finalizados; entrega, vendas e marketing. Esta tarefa envolve a compra do produto ou serviço finalizado para a revenda ou a coordenação e distribuição dos produtos ou serviços finalizados.

Cliente: Suas atividades-chave incluem comprar, consumir, utilizar ou vivenciar o produto ou serviço Neste papel, se recebe, compra ou consome um item ou serviço.

Todas as quatro áreas precisam estar funcionando para o seu empreendimento sobreviver. De qualquer maneira, seu negócio não precisa dar conta de todas essas áreas sozinho, isso pode ser alcançado através da construção de relacionamentos com terceiros.

As áreas podem ser sobrepostas às atividades definidas na sua projeção de processos.
O diagrama abaixo mostra as quatro áreas de atividades sobrepostas às atividades da projeção de processos da empresa de móveis que vimos anteriormente na página 12.

Diagrama 3: Áreas de Atividades do Empreendimento



Como pode ver, há apenas três das quatro atividades conectadas na projeção da empresa de design de móveis. Eles não vendem diretamente para os clientes: em vez disso, trabalham com distribuidores e intermediários — portanto, não há atividades no quadro Cliente.

PROJEÇÃO DE RELACIONAMENTOS

Não há nada fora do comum nesse tipo de relacionamento, mas as implicações para o negócio são significativas. Os distribuidores vão cobrar pelo serviço, seja por comissão ou aumentando o preço, como do atacado para o varejo. Alguns distribuidores abrangem países inteiros (como a indústria de filmes), enquanto outros são mais focados (como os varejistas de moda). A natureza do seu produto e a forma como ele é distribuído vão determinar se você precisa desenvolver um relacionamento ou vários.

O tipo de empreendimento que você está criando e como pretende administrá-lo vão determinar quais áreas de atividade estarão envolvidas.

Definindo Seus Relacionamentos

Usando a Parte B da Folha de Atividades 03c: Projeção de Relacionamentos, destaque atividades da sua Projeção de Processos que correspondem a qualquer uma das quatro áreas-chave (Gerador, Realizador, Distribuidor e Cliente).

Identifique onde suas habilidades e interesses se encontram. Pergunte a si mesmo:

- **Com quem precisará desenvolver relacionamentos para cobrir as outras áreas?**
- **Quem vai dar ou receber dinheiro em cada um desses relacionamentos?**
- **Quais serão as implicações da sequência de relacionamentos no valor que você precisa cobrar e em que momento vai receber?**
- **Isso é algo que você está apto a gerenciar? Se não, de que outros recursos você precisa?**

Passe um tempo explorando cenários diferentes para identificar os mais eficazes para a sua ideia. Você está criando um protótipo do seu empreendimento, então vale a pena considerar diferentes formatos para o seu modelo de negócio neste estágio.

Construindo Relacionamentos

Toda empresa depende de outras para sobreviver. Você está sempre comprando produtos e serviços de outros ou fornecendo produtos e serviços para outros.

Para que os acordos sejam bem-sucedidos, cada relacionamento deve ser baseado em confiança e apoio mútuos. Se alguns relacionamentos acabarem, pode haver sérias consequências para o funcionamento do negócio. Então é importante ter uma boa compreensão de quem está apoiando quem em cada relacionamento e quem está mantendo o seu Triângulo de Promessas.

Quando é você quem está comprando, é preciso estabelecer o que quer, quando quer, a qualidade e consistência, quanto vai custar e quando e como vai pagar.

Se você está pensando em comprar um computador da Dell, por exemplo, você pode ter expectativas altas de que ele virá conforme esperado e sabe o que vai ser cobrado e quando será entregue. Isso porque a Dell determinou o que ela pode ou não pode fazer. É o mínimo que você deve esperar de um relacionamento.

Por Que Alguém Ajudaria o Seu Negócio?

É crucial que cada relacionamento que você busca desenvolver crie uma situação em que ambos os lados saiam ganhando.

O que diferencia seu relacionamento com um fornecedor ou distribuidor do relacionamento de outras pessoas com esse mesmo fornecedor ou distribuidor é a experiência: se for boa, vai prolongar e fortalecer o relacionamento; se for ruim, vai gerar dúvidas sobre o relacionamento.

Historicamente, as relações comerciais se resumiam majoritariamente a transações. O fabricante não necessariamente levava em consideração as necessidades e os gostos do consumidor. Este não é mais o caso, já que cada empreendimento pode

escolher um grande número de potenciais parceiros com os quais quer construir relacionamentos.

Para se construir bons relacionamentos, deve-se ponderar algumas questões:

- Você precisa estar bem informado acerca das necessidades dos seus clientes ou parceiros e identificar como eles se beneficiariam no relacionamento.
- Um relacionamento não foi estabelecido só porque você acha que foi. As duas partes têm de estar envolvidas.
- Relacionamentos são baseados em atitudes. A princípio, você vai contar com confiança e honestidade, pois vai desenvolver laços, que precisam ser conquistados e constantemente reforçados.
- Relacionamentos geram uma forma de pensar um no outro, e quanto maior for a profundidade disso, mais a longevidade, a frequência e a qualidade das suas transações aumentarão.

Quando estiver construindo um relacionamento, o cliente deve ser visto como um recurso com quem o negócio pode criar uma solução valiosa com base no nível de cooperação. Em termos de parceiros, fornecedores e outros intermediários, as empresas não irão trabalhar umas com as outras se a perspectiva for de perda-ganho, somente de ganho para os dois, na qual ambos os lados são mais bem-sucedidos sendo parceiros.

Pense na sua própria situação e responda as seguintes perguntas:

- O que é atraente no seu negócio para o:

  Gerador?

  Realizador?

  Distribuidor?

  Cliente?

- O que você pode, neste momento, oferecer a eles?
- É suficiente, e, se não for, o que você precisa oferecer para que eles queiram trabalhar com você?
- O que você precisa fazer para isso se concretize?
- Que outros recursos, habilidades, pessoas e informações você pode precisar para alcançar isso?
- Que impacto isso vai ter em seu planejamento e suas finanças?

É vital poder mostrar quando você vai ser pago e como vai recolher essas verbas. Muitos negócios que pareciam ser um sucesso falharam em seus primeiros anos porque deviam dinheiro aos seus fornecedores e não podiam pagar porque ainda não haviam recebido dos clientes. Portanto, é vital identificar todas as pessoas envolvidas no fluxo de dinheiro que envolve o seu empreendimento.

Que Tipo de Acordo Você Pode Esperar?

Para iniciar um relacionamento e iniciar negociações com parceiros e fornecedores em potencial, você precisa saber como expressar e conseguir dizer:

- O que você quer do relacionamento.
- O que você vai oferecer ao seu parceiro.
- Por que isso iria beneficiá-los.

23

CONTRATOS E ACORDOS

Contratos e acordos ajudam a assegurar que as transações de negócios são compreensíveis e aceitáveis para todas as partes envolvidas. Eles devem incluir uma especificação clara, por escrito, do que você vai fazer, os custos para o cliente e suas condições de pagamento. Posteriormente, é importante assegurar que você está sendo pago corretamente e no tempo certo.

Especificação

Deve incluir:

- Uma descrição do projeto baseada no que o cliente lhe passou.
- Quanto tempo vai levar para você entregar.
- Quando você vai fornecer relatórios de progresso ou visitas ao trabalho em andamento.
- O número de mudanças que o cliente pode fazer sem ser cobrado.
- Tamanho, forma, cor, texto, fonte e quaisquer outros detalhes que sejam vitais para as especificações.
- A que penalidades você ficaria sujeito caso não consiga seguir o cronograma.
- Detalhes do preço de todos os elementos do projeto, incluindo taxas de gerenciamento, custo de impressão, IVA, etc.
- Suas condições de pagamento, declarando quando e em que estágios do projeto você quer ser pago.

Condições de Pagamento

Estabelecer suas condições de pagamento é importante, pois muitos pequenos negócios quebram devido ao mau gerenciamento do fluxo de caixa. Você tem de saber quando será pago e quanto deve receber.

Se o trabalho vai demorar, estabeleça uma série de estágios de pagamentos, por exemplo, 40% no início do projeto, 30% no estágio intermediário e 30% na conclusão.

Se você precisa comprar materiais caros, peça ao cliente para cobrir esse custo de início, então complete sua cota com um pagamento intermediário ou ao final do processo.

Pode ser que prefira apresentar uma nota fiscal e cobrar em dinheiro ou compensação por cheque do que enviar uma fatura. Se enviar fatura, deixe claras suas condições de pagamento, por exemplo, em 7 dias ou 30 dias. Mantenha registros das faturas que enviou, quando foram pagas e quando estiverem vencidas. Seja cauteloso quando for cobrar um pagamento, mas nunca evite fazê-lo. Lembre-se: você fez o trabalho, então merece o dinheiro!

Assinatura de Acordo/Contrato

Mande duas cópias do acordo/contrato para o cliente assinar. Deixe claro que o trabalho não vai começar até você receber uma das cópias assinada. Isso gera uma ligação legal com termos claros para ambas as partes.

Um advogado pode escrever um contrato genérico abordando esses tópicos, e você pode modificar para cada cliente. Outra alternativa é procurar exemplos de contratos nas associações comerciais. Lembre-se: você está fazendo isso para proteger a si mesmo e aos seus clientes de mal-entendidos, discordâncias e informações desencontradas.

Consignação

É nesta etapa que você vai negociar o valor da venda para uma galeria ou um mercado, que vão tirar uma porcentagem do valor total quando o produto for vendido e lhe darão o restante. Nesse caso, você vai pagar adiantado pelos materiais.

É normal que galerias e mercados façam uso de venda por consignação para ver se seu produto vai vender antes de se comprometerem a comprá-lo. É bom pensar na quantidade de produtos que você vai deixar em consignação.

ANTES DE PROSSEGUIR

As atividades e guias deste livro ajudaram você a identificar seu consumidor, explorar os aspectos do seu empreendimento e os vários relacionamentos necessários para auxiliar seu negócio a avançar.

Resumindo:

- Você identificou sua base de clientes e verificou se existe uma demanda pelo seu produto ou serviço no preço que você quer cobrar.
- Você agora deve entender a inter-relação entre a sua visão de negócios, as expectativas do cliente e a qualidade do seu produto ou serviço.
- A Projeção de Processos auxiliou você a transformar o rascunho do seu plano operacional em algo mais detalhado.
- A Projeção de Relacionamentos apresentou os tipos de relacionamentos que você precisa desenvolver nas quatro áreas de atividade: Gerador, Realizador, Distribuidor e Cliente.
- Você pensou em detalhes contratuais de condições de pagamento que sejam convenientes às suas necessidades.

Com o que você aprendeu sobre funções e responsabilidades, volte e atualize sua projeção de processos. Acrescente como você vai construir e gerenciar os relacionamentos na sua projeção de relacionamentos (por exemplo, pesquisar fornecedores e conhecer distribuidores) e o fluxo de caixa aí envolvido (por exemplo, pagar fornecedores e faturar clientes).

No Livro 04: **Uma longa jornada**, nós veremos:

- Formas diferentes de se comunicar com o cliente através do mix de marketing.
- Como desenvolver um plano de marketing.
- Como controlar as finanças do seu empreendimento para assegurar que você tenha um negócio autossustentável e que esteja de acordo com suas aspirações.

Anotações

04

Uma longa jornada

FALANDO PARA O CLIENTE E MANTENDO-SE NO MERCADO

Agora você já sabe como o seu negócio vai funcionar, quem precisa se envolver para fazer acontecer e que relacionamentos você precisa construir. Nesta parte do guia Monte seu Próprio Negócio Criativo e Bem-sucedido, você descobrirá como fazer para o seu recado chegar aos clientes e cuidar para que as finanças fiquem equilibradas em termos de negócios.

Os principais assuntos que você verá são:

Mix de Marketing
Os 7 Ps do marketing e como usá-los para suas necessidades comerciais.

Planejamento de Marketing
Os elementos mais importantes a se considerar quando você estiver planejando suas ações de marketing.

Planejamento Financeiro
Incluindo o papel vital do fluxo de caixa para assegurar que seu negócio gere renda suficiente para continuar seguindo o rumo que você quer.

02

O QUE É MARKETING?

De acordo com o Chartered Institute of Marketing: **Marketing é o processo de gestão responsável por identificar, antecipar e satisfazer as demandas dos clientes de forma lucrativa.**

Quando você tem um negócio, precisa vender seus produtos ou serviços. E precisa que alguém os compre. Também é preciso que você consiga ser visto e ouvido num mercado que é barulhento e agitado.
Não faz diferença se você é Bill Gates ou uma empresa formada por uma só pessoa: as técnicas necessárias para assegurar boas vendas, ter lucro e alcançar os clientes certos são as mesmas.

Esta seção apresenta os 7 Ps do marketing, também conhecidos como o Mix de Marketing. Depois, passa a discutir como elaborar um planejamento de marketing.

O MIX DE MARKETING

Os 7 Ps do Marketing

São os fatores que podem ajudar você a ter certeza de que seu produto ou serviço está alinhado com o planejamento de negócios e de marketing de sua empresa. São eles:

01 Produto

02 Praça

03 Preço

04 Promoção

05 Pessoas

06 Processo

07 Percepção física

01 Produto

Seu produto ou serviço tem de atrair seus clientes em potencial, atendendo a uma demanda específica, e, se possível, resultar em várias e repetidas compras. Você precisa se assegurar de que há procura pelo seu produto e dizer o que há de especial nele.

Definindo a Demanda
Não importa o quanto você ache que seu produto é bom: se ninguém quiser comprá-lo, não há marketing que vá convencer as pessoas. Você pode adorar anchovas e sorvete de alcaparras, mas é melhor testar a popularidade desses produtos entre seus clientes potenciais antes de montar um negócio.

Compreender as necessidades e os desejos de seus clientes é fundamental para o sucesso do seu negócio. Você pode fazer um teste de mercado simples e não oneroso para identificar, logo de início, se existe demanda. Basta fazer algumas perguntas básicas:

- Existe mercado/interesse para o seu produto?
- Existe uma demanda satisfatória para o produto?

Você já viu grande parte desse assunto no Livro 02, pesquisando sobre seu cliente.

A PCE do Produto
A Proposta Comercial Exclusiva de um produto ou serviço explicita claramente as características e os benefícios que o tornam diferente dos concorrentes. Por exemplo, gasta menos energia elétrica? É feito com materiais de melhor qualidade? Dura mais? É mais sofisticado? É o único desse tipo no mercado?

Seu produto pode compartilhar certos traços com outros similares; por exemplo, todos os sucos de fruta contêm alguma fruta e são bebidas. O diferencial do seu poderia ser algo como “foi comprovado que melhora a pele”. Essa seria sua PCE se esse for o único suco de fruta no mercado que proporciona isso.

A PCE pode ser alterada à medida que o negócio evolui e podem existir diferentes PCEs para cada tipo de produto e cada classe de consumidor.

02 Praça

A praça é lugar onde seu produto ou serviço é vendido ao cliente. Além de pensar no local em que a venda acontecerá, é preciso avaliar se o seu produto ou serviço está sendo bem distribuído, o que também afeta os custos.

Se você usar intermediários, como atacadistas, revendedores ou representantes de vendas, isso vai ter um custo, geralmente incluído na forma de percentual sobre o preço. Você precisa ainda planejar como o produto ou serviço chegará ao consumidor final.

Se o produto for grande, você também terá de levar em conta custos de armazenamento. Sendo assim, sua estratégia de precificação será afetada por:

- Custo de produção/entrega
- Margem de lucro
- Controle de armazenamento e estoque

“ MINHAS PRINCIPAIS DICAS PARA COLOCAR PREÇO SÃO: CONHEÇA SEU MERCADO, CONHEÇA SUA POSIÇÃO NESSE MERCADO, SEJA REALISTA E NÃO SUBESTIME

03 Preço

O preço do produto ou serviço gera renda e, o mais importante, lucro, enquanto todos os outros elementos do mix de marketing geram custos. É essencial que você compreenda a relação entre preço, custo e lucro.

A explicação está resumida abaixo.

CUSTO	PREÇO	LUCRO
O que se gasta para produzir, inclusive tempo, material e despesas gerais	**O que você pode cobrar no mercado com base no valor e no custo**	**= Preço - Custo**

SEU PRODUTO NEM SEU TEMPO. ”

Johanna Basford,
Designer/ ilustradora

Você deve definir o preço do seu produto ou serviço em um nível aceitável para o mercado. É preciso também pensar se você está oferecendo um artigo de luxo ou popular, bem como o preço que os concorrentes cobram por produtos ou serviços similares ao seu.

Se for caro demais, pode ser que não venda bem se os benefícios que traz ao cliente não forem reconhecidos. Por outro lado, produtos muito baratos não vão dar retorno suficiente para cobrir os custos e sustentar o negócio. O preço baixo também pode dar a entender que se trata de algo de baixa qualidade.

O preço do seu produto ou serviço deve incluir tanto os custos para produzi-lo quanto os demais custos associados à sua venda, conforme exposto no tópico Praça.

04 Promoção

Para escolher os meios apropriados de divulgar o seu produto ou serviço, você precisa levar em conta quem é seu cliente e como você chegará até ele.

A segmentação de mercado é a divisão do seu mercado global em submercados compostos de pessoas que têm as mesmas necessidades. Isso possibilita que você se comunique com elas da forma mais adequada.

Por exemplo, se seu público-alvo é composto de donas de casa para quem você quer vender um aparelho de monitoramento de consumo de energia, então você precisa analisar os submercados por faixa etária. Pessoas idosas terão mais interesse em um produto que ajuda a controlar a conta de energia? Donas de casa jovens terão mais interesse nisso porque se preocupam com questões ambientais? Esse tipo de pesquisa pode ajudar você a desenvolver mensagens publicitárias e usar ações de marketing dirigidas a esses submercados.

Para analisar os submercados, você pode subdividir seus mercados consumidores utilizando as seguintes categorias:

- **Comportamento:** utilização, frequência, impressões favoráveis, conveniência
- **Perfil:** estilo de vida, personalidade, formador de opinião/seguidor
- **Fatores socioeconômicos:** profissão, renda, localização, lealdade/padrões de consumo, idade e sexo

Se você está fazendo a segmentação do mercado, você pode levar em conta os seguintes aspectos:

- **Tamanho da empresa:** pequena, média ou grande
- **Tipo de indústria:** TI, financeira, educação, mídia, estatal
- **Localização:** local, Escócia, Reino Unido, Europa Continental

Ferramentas de Promoção e Marketing

Depois de definir bem seu produto e os mercados relevantes, você deve pensar em como fazer seu negócio e seu produto serem percebidos.

Nem todo método de comunicação vai servir para o seu negócio. E os métodos que você usa podem mudar à medida que seu negócio crescer e se desenvolver.

Antes de entrar em qualquer ação promocional, é preciso estar claro para você:

- Que mensagem você quer comunicar?
- Quem é seu público-alvo?
- Qual é a melhor forma de se comunicar com ele?
- De quanto você dispõe para gastar?
- Como você pode descobrir se a comunicação deu certo?

Algumas ações promocionais são caras e devem ser cogitadas apenas para certos produtos ou mercados e em certos estágios do ciclo de vida do produto. Não teria muito sentido gastar muito dinheiro com propaganda em uma revista de luxo se os seus clientes compram seu produto pela internet.

As seis principais ferramentas para difundir seu negócio e produto ou serviço são:

- Relações Públicas
- Publicidade
- Marketing Online/na Internet
- Marketing Direto
- Promoções
- Vender pessoalmente

Relações Públicas

Relações Públicas (RP) envolve criar e manter uma imagem para o seu negócio ou produto que seja a essência dos seus valores e integridade e que crie uma reputação para você.

A impressão que você causa através da cobertura da mídia tem alta visibilidade e perdura bastante. Assim, é importante que você tente controlar o volume e o conteúdo das notícias sobre o seu negócio.

Se você optar por se comunicar com a mídia através de releases, é essencial que a informação aí contida tenha valor como notícia. O fato de você achar que alguma coisa na sua empresa ou no seu produto é interessante não os torna uma boa matéria. Para merecer cobertura da mídia, é preciso ser suficientemente interessante ou importante para o público ou parte do público — por exemplo, um novo produto ou nova pessoa, um investimento ou um novo contrato.

Escrever infinitos releases e mandá-los para inúmeros editores e jornalistas de um banco de dados de veículos de imprensa não é a forma correta de conseguir divulgação. Do mesmo modo, se mandar releases toda semana simplesmente para se manter na mídia, você corre o risco de prejudicar sua imagem.

"SE ME RESTASSE APENAS UM DÓLAR, EU GASTARIA EM RELAÇÕES PÚBLICA$"

Bill Gates

Jornalistas recebem centenas de releases por dia. Assim, é importante que você direcione informações relevantes para os jornalistas certos, de acordo com a área de interesse deles.

Se você não tiver condições de contratar apoio profissional de RP, as regras do Tolvado (Solaads, em inglês) podem ajudar você a fazer sua mensagem chegar a ser veiculada.

Tema	Qual é o tema da matéria?
Organização	De que organização vem a matéria?
Localização	Onde fica localizada?
Vantagens	Que vantagens para o público e/ou a empresa essa história traz?
Aplicações	O que o tema dessa matéria faz e quem pode fazer uso ou se beneficiar disso?
Detalhes	Quais são os detalhes precisos (se for sobre uma pessoa, detalhes biográficos; ou, se for um produto, dimensões, escala, etc.)?
Origem	Quem criou esse release e quais são os dados para contato?

Usar as regras do Tolvado ajudar na hora de construir a matéria. Outra dica para fazer um release é incluir todos os principais elementos da matéria no primeiro parágrafo. Assim, se um editor ler o seu release, vai se interessar imediatamente e terá em mãos todos os dados relevantes.

Publicidade

Há três razões principais para fazer publicidade:

- Tornar-se conhecido de seu público-alvo.
- Persuadir clientes a comprar seu produto divulgando os benefícios dele.
- Manter sua empresa na mídia.

Para ser eficiente, a publicidade do seu negócio precisa ter uma periodicidade regular e ter sempre um tom que a identifique. A publicidade, quer por TV, mídia impressa ou rádio, pode ser onerosa e geralmente é intermediada por agências que cobrarão honorários e criações além dos custos de design, espaços publicitários e produção.

Os custos de publicidade em jornais e revistas variam de acordo com o tipo de publicação, os números de tiragem e público leitor e o tamanho e posição da peça.

Fazer publicidade pela internet é geralmente mais barato do que outros tipos. Você pode fazer propaganda pelo Google por conta própria, ou seja, sem intermediários.

Um anúncio online pode ser modificado de maneira rápida e fácil, mas as janelas pop-ups às vezes são consideradas invasivas e irritantes. Fazer propaganda online pode lhe render melhores resultados nos sites de busca, dar mais visibilidade ao seu produto e trazer internautas de outros sites para o seu.

É difícil monitorar o impacto da publicidade, a não ser que você inclua uma ferramenta como um cupom promocional impresso. A publicidade online pode ser monitorada pela quantidade de acessos ao seu anúncio ou site, mas isso não necessariamente corresponde a um aumento nas vendas.

Marketing Online/na Internet

Um website bem construído e bem gerido pode possibilitar que empresas de qualquer tamanho alcancem clientes em qualquer lugar do mundo. Seu conteúdo pode incluir diversas informações, como releases, notícias, dados dos produtos e produtos à venda. É importante melhorar sua posição nos resultados dos sites de busca e colocar seus links nos sites de parceiros e vice-versa.

Se você planeja vender seu produto ou serviço online, então a arquitetura e a funcionalidade do seu site precisam ser suficientes para atender a demandas e pedidos. Certifique-se de investir no planejamento e nos testes do seu site — na hora de resolver problemas, quem investe nisso leva em média um terço do tempo gasto por aqueles que não investiram (Fonte: Accenture).

Marketing Direto

- **Mala Direta** pode ser uma ferramenta muito útil no marketing entre empresas e permite que você personalize e direcione sua comunicação. Mas tenha cuidado quando enviá-la aos clientes — é bom evitar ser visto como “lixo postal” ou ficar perdido em meio a ele. Para ser eficaz, é preciso atualizar constantemente seu banco de dados. Faça uma pesquisa por conta própria ou adquira de fontes confiáveis uma lista atualizada de potenciais clientes.

- **Telemarketing** pode difundir, vender ou oferecer um produto ou serviço. É possível reunir informações sobre clientes empresariais, o que permite que você elabore um banco de dados abrangente e atualizado de clientes atuais e potenciais. Você também pode usá-lo para acompanhar clientes potenciais depois de abordá-los através de e-mail, carta ou panfleto.

- **E-mail marketing** tem a vantagem de ser imediato, barato e altamente direcionado. E-mails podem ser monitorados usando um software específico, indicando quando foram abertos e em que links o usuário clicou. É melhor evitar mandar anexos, já que podem ser bloqueados pelo servidor do destinatário ou ele pode ter receio de abrir.

  É fundamental mandar e-mails apenas para aquelas pessoas que em algum momento concordaram em receber informações de sua parte (por exemplo, se assinaram uma newsletter, já são clientes ou perguntaram alguma coisa sobre seu produto). Há sérias implicações legais em relação ao uso de e-mails, por isso é indispensável que você siga as diretrizes da UE sobre cancelamento de assinatura de mensagens. É provável que organizações de apoio a empresas recém-criadas possam dar orientações sobre o assunto. Há uma lista de organizações desse tipo na seção Destinos, do Livro 01.

Promoções

Promoções são ações de curto prazo para encorajar os clientes a comprar e maximizar as vendas por tempo limitado. Isso inclui a redução de preços, cupons de desconto, compras conjugadas, crédito sem juros e garantia estendida. O uso constante de descontos, porém, pode prejudicar a imagem do produto ou serviço.

Vender pessoalmente

O marketing face a face lhe permite escutar as necessidades de clientes potenciais e atuais e divulgar a cultura e os valores do seu negócio. Essa interação pessoal também lhe proporciona uma valiosa oportunidade de obter um feedback em primeira mão dos seus produtos, da sua empresa e dos seus concorrentes.

05 Pessoas

Você e as pessoas que contratar são os bens mais valiosos do seu negócio. O ideal é tentar criar uma imagem positiva e satisfazer os clientes. Atendimento ao cliente e pós-vendas têm de ser uma prioridade se você quer que sua marca cresça e que sua clientela seja fiel.

06 Processo

Os procedimentos usados pela sua empresa para atender às demandas de produtos ou serviços influenciam o cliente. Cada passo — fornecer informações sobre o produto, dar cotações, receber o pedido, ter disponível em estoque, acompanhar o pedido e entregar/executar o produto/serviço — é uma oportunidade de causar uma boa ou má impressão. Mantendo padrões altos de atendimento ao consumidor que sejam regularmente monitorados e reavaliados, você terá condições de lidar de forma eficiente com quaisquer reclamações e questões relativas ao processo.

07 Percepção Física

É importante que o local de trabalho cause a impressão certa nos seus clientes, fornecedores e funcionários. Possíveis clientes poderão perder o interesse caso a empresa pareça sucateada e desorganizada. Se os clientes tiverem acesso à suas instalações físicas, cuide para que as áreas públicas reflitam os valores e a cultura do seu negócio.

Você também deve zelar pela sua imagem, inclusive atualizando o seu site. Criar algumas regras simples para o material publicitário da empresa — impresso ou eletrônico — assegura uma imagem consistente; por exemplo, padronizando a posição em que seu logo e o nome da empresa aparecem, as cores que a identificam e a tipografia utilizada em todos os materiais. Use a Folha de Atividades 04a: Mix de Marketing para explorar os 7 Ps do marketing a favor do seu negócio.

Desenvolvendo um Planejamento de Marketing

Um planejamento de marketing é uma rota claramente definida e detalhada para executar sua estratégia de marketing e deve espelhar os objetivos do seu plano de negócios.

Os elementos de qualquer planejamento de marketing são seis, alguns dos quais já foram abordados anteriormente. São os seguintes:

01 Missão

02 Análise SWOT

03 Objetivos de Marketing

04 Estratégias de Marketing

05 Implementação do Planejamento

06 Avaliação e Monitoramento do Planejamento

01 Missão

A missão é um resumo claro e conciso da razão pela qual o negócio existe e de suas intenções futuras. Isso já foi abordado no Livro 02: Iniciando a decolagem.

02 Análise SWOT

Resume a posição estratégica da sua empresa. Veja a análise SWOT que você já fez, também no Livro 02.

03 Objetivos de Marketing

Seus objetivos de marketing devem se basear em suas forças e fraquezas. São componentes essenciais do seu plano de negócios e devem seguir um cronograma específico. Os objetivos devem ser:

- **Definidos:** por exemplo, aumento de 10% nas vendas
- **Quantificáveis:** aumento de 10% nas vendas
- **Viáveis:** é preciso ter equipe e recursos financeiros suficientes para alcançar os objetivos
- **Realistas:** devem ser possíveis de ser alcançados
- **Por tempo determinado:** devem ser definidos prazos e cronogramas

04 Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing são os meios pelos quais os objetivos de marketing serão atingidos.

Essas estratégias estão contempladas nos 7 Ps: a PCE do Produto, a Praça onde será vendido, o Preço que será cobrado, como será a Promoção, as Pessoas que estarão envolvidas, os Processos de fabricação, venda e entrega e a Percepção Física do ambiente em que você atua.

05 Implementando o Planejamento

Seu planejamento de negócios define:

- suas pretensões;
- como cada objetivo será atingido;
- que meios serão utilizados para isso.

Preencha a planilha Ações Essenciais de Marketing para servir como auxílio e orientação às suas ações. Nela, você listará todas as ações a serem executadas com os respectivos prazos e pessoas responsáveis. Os custos de execução das ações deverão constar em um orçamento.

Siga o exemplo abaixo. Use a Folha de Atividades 04b: Ações Essenciais de Marketing como guia para elaborar e implementar seu planejamento de marketing.

Ação	Mês/Ano	Responsável	Orçamento	Avaliação
Lançamento da newsletter da empresa	Abril/2010	Ana	R$ 1.600,00	Feedback dos clientes
Campanha via e-mail	Maio/2010	João Prestador de meio expediente	4 horas R$ 80,00 por hora	Resposta dos clientes
Feira de Negócios em Edimburgo	Setembro/ 2010	Vendedor (Jane)	R$ 7.750,00 + despesas	Indicadores de vendas e o valor dos contatos comerciais

06 Avaliação e Monitoramento do Planejamento

Assim como deve ser feito com o plano de negócios, você precisa monitorar e avaliar regularmente os progressos das suas ações de marketing tanto em termos de recursos humanos quanto financeiros. O ideal é ter uma pessoa atuando como gerente de projeto para acompanhar o andamento do trabalho e monitorar os resultados. Qualquer desvio no progresso ou nas finanças deve ser resolvido, ajustando-se o planejamento de marketing conforme necessário. Uma boa Planilha de Ações Essenciais de Marketing junto com dados financeiros precisos permitirão que o planejamento seja monitorado e avaliado de forma eficiente.

PROJEÇÃO FINANCEIRA

As decisões que você tomará em relação ao seu empreendimento sempre vão ter impactos financeiros. Algumas mais do que outras. A localização do seu negócio, a forma como você determina o preço do seu produto ou serviço, quem são seus fornecedores e quanta publicidade está sendo feita trarão importantes consequências financeiras.

Para ter de fato total controle do seu negócio, você precisa estar ciente dos impactos financeiros das decisões antes de tomá-las e também como as mudanças no cenário corporativo vão afetar sua empresa. Será preciso ainda mensurar o desempenho do seu negócio em termos do lucro ou excedente que você auferiu depois de deduzidos salários, despesas e custos.

"Levou um tempo até que eu superasse a minha crença de que você tinha que estar na miséria para ter um negócio criativo que fosse bem-sucedido. Agora eu entendo que se trata de ganhar dinheiro… quando vendemos designs, ganhamos dinheiro, então podemos ser mais criativos e assumir ainda mais projetos novos!"

Johanna Basford, Designer / ilustradora

Pense que respostas você daria às perguntas a seguir. Elas abordam tanto o seu estilo de vida quanto seu trabalho e sua criatividade. É possível que suas concepções mudem com o tempo.

- Quanto dinheiro eu quero ganhar por ano?
- Quanto de mim eu quero dedicar ao trabalho?
- O que eu sinto em relação a contratar pessoas ou trabalhar com sócios?
- Qual é minha postura quando se trata de assumir riscos?
- Durante a construção do meu negócio, qual será, provavelmente, o grau de autodisciplina que eu terei?

PROJEÇÃO FINANCEIRA

Estas outras perguntas dizem respeito ao tamanho e à capacidade do seu negócio.

- Que faturamento anual (isto é, suas vendas no período de um ano) me faria chegar à conclusão de que meu negócio está consolidado?
- Quanto meus concorrentes cobram pelo produto ou serviço deles?
- Como eu vou gerar o volume de vendas de que preciso?

"Eu usei essas técnicas criativas para explorar maneiras de dar forma ao meu recém-criado negócio, mas sei que, se eu não estiver ganhando dinheiro, não tem nada de negócio nisso."

Carrie Ann Black, Designer de joias contemporâneas

Para ter uma visão completa das suas decisões e das possíveis consequências, você também precisa levar em conta os custos do seu negócio. Os custos são divididos em duas categorias: diretos e indiretos.

Custos Diretos

São os custos que surgem como resultado direto de fabricar um produto ou executar um serviço; por exemplo, gastos com matéria-prima ou gastos com mão de obra e publicidade. Pense no seguinte:

- Se o meu negócio faz e vende produtos, quais são os custos diretos (material, mão de obra, distribuição, design, publicidade e marketing) de produzir uma unidade de cada produto?
- Se o meu negócio é prestação de serviços, quanto vou cobrar pelo meu tempo e quanto tempo precisarei gastar para desenvolver e fazer o marketing dos serviços que ofereço?

Custos Indiretos ou Despesas

São os custos que você e o seu negócio contraem mesmo quando não produzem ou executam nada. Pense no seguinte:

- Quanto eu quero pagar a mim mesmo como salário?
- Onde será a sede do meu negócio e que custos isso trará (aluguel, telefone, internet, seguro, água, luz, impostos, etc.)?
- De que serviços profissionais (advogados, contadores, etc.) vou precisar? Quanto isso irá custar?
- Que outros gastos eu vou ter (postagem, material de escritório, etc.)?
- Quanto terei que pagar a outros consultores para ter condições de entregar/executar meu produto/serviço?

Você também terá de gastar dinheiro em equipamento, como máquinas ou computadores, que se tornarão bens de propriedade do negócio. Isso se chama despesas de capital, ou capital de investimento. Pense no seguinte:

- De quanto vou precisar para investir em equipamento (máquinas, computadores, etc.)?

Pode levar um tempo até que você comece a ter lucro. Enquanto isso, seu negócio precisará ser financiado de algum modo. Pegar dinheiro com amigos e familiares, fazer empréstimos bancários ou usar o cheque especial são as formas mais comuns de cobrir buracos no orçamento. Então, reflita:

- Como meu negócio será financiado até que comece a dar lucro?
- Quanto tempo vai demorar?

PROJEÇÃO FINANCEIRA

Todos os negócios enfrentam os mais variados riscos, como perder espaço para a concorrência, a falência de um fornecedor ou aumento nos custos de transporte. É fundamental estar ciente dos riscos que seu negócio pode enfrentar. Pense no seguinte:

- Quais são os principais fatores de risco que afetam/definem a lucratividade básica do meu negócio? (Podem ser coisas como mudança de preços da concorrência, gargalos de suprimentos ou marketing ineficiente.)
- Qual o grau de importância de cada um desses fatores para o meu negócio?

Essas perguntas podem parecer complicadas, mas é importante lembrar que o objetivo não é chegar a um conjunto de respostas perfeitas! Isso simplesmente não existe — ninguém pode prever o futuro. As questões visam ajudar você a pensar nas consequências financeiras das suas decisões e preparar você para as perguntas que outras pessoas, tais como seu gerente de banco, provavelmente vão fazer sobre seu negócio. Você pode fazer testes com diferentes formatos de precificação, projeções de vendas e custos de marketing para ver o impacto de cada elemento desses.

Se quiser auxílio nesse ponto, você pode entrar em contato com os serviços de apoio ao empreendedor da sua região para pedir orientações e informações — na seção Destinos, do Livro 01, há uma lista de contatos úteis.

Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa mostra quanto dinheiro está entrando e saindo do seu negócio num dado período. Quando você entende seu fluxo, fica sabendo quando chegarão contas a pagar e, o mais importante, se terá dinheiro para pagá-las. Trabalhando o fluxo de caixa, você poderá detectar possíveis problemas antecipadamente e decidir o que fazer a respeito.

Retorne à sua Projeção de Processos a fim de ter uma base para elaborar seu fluxo de caixa. Na projeção, você

colocou as ações operacionais em um cronograma. Cada uma dessas ações precisará de recursos, que por sua vez terão um custo. Inserindo esses custos como saídas de caixa e os valores que entraram como receitas geradas por atividades de palco em um dado período, você já terá um fluxo de caixa básico. Um cronograma de 12 meses mostrando a receita e a despesa mensal ajuda a identificar variações sazonais das vendas e dos gastos.

No diagrama 01, você pode ver várias categorias de verba entrando e saindo de um empreendimento.

Dinheiro entrando:

- Receitas de vendas.
- Investimentos financeiros (como concessões, empréstimos e venda de ações).
- Rendimentos sobre excedente de caixa.

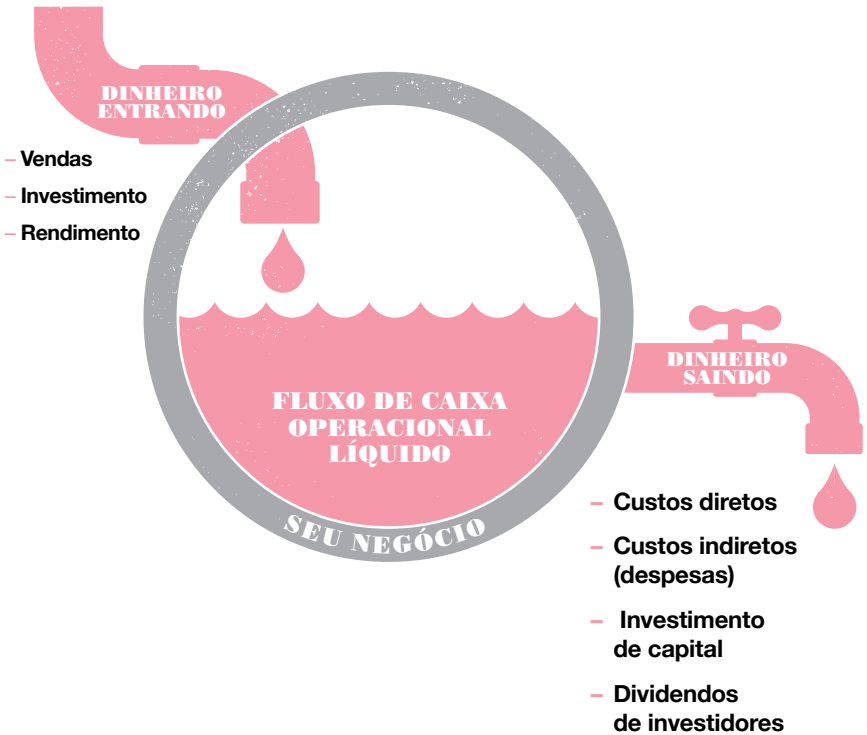
Dinheiro saindo:

– Custos de produção diretos, se sua empresa trabalha com produtos (isso inclui coisas como material, mão de obra, embalagem, publicidade — tudo que estiver diretamente ligado à fabricação e venda dos seus produtos).

- Custos indiretos (como aluguel, contas de água e luz, seguro e outros custos que surgem independentemente de você vender ou não seus produtos ou serviços).
- Investimento de capital (inclusive compra de bens como computadores, máquinas e equipamentos).
- Pagamentos de empréstimos e dividendos (quitação de eventuais empréstimos e dividendos dos lucros aos seus investidores).

Diagrama 01 Processo básico de fluxo de caixa.

Observe que a ilustração não inclui o Imposto sobre Valor Agregado (IVA) ou Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ), caso seu negócio gere receita suficiente para tanto.



Elaborando um Fluxo de Caixa

Nas páginas 26 e 27, há uma planilha de Excel mostrando o fluxo de caixa de um negócio imaginário que fabrica e vende produtos, mas também gera renda com licenças e serviços. Poderia ser um designer que produz e vende suas próprias peças e também atua como consultor para outras empresas. (Nas folhas Seus Clientes e Projeção de Relacionamentos, já foram identificados os tipos de fonte de renda do seu negócio.) Você pode usar um formato similar para desenvolver um fluxo de caixa para o seu negócio.

Seu fluxo de caixa deve incluir:

- Área cinza-clara: **Entradas de Caixa**
  Neste exemplo, são três: vendas de produtos, receita de licença e serviços de consultoria. Estão inclusos o volume de vendas e as estimativas de preços, bem como uma suposição de qual seria o primeiro mês de vendas. Uma concessão financeira e um empréstimo conseguido foram colocados como fontes também.
- Área vermelha-clara: **Saídas de Caixa (ou Custos)**
  Foram feitas algumas estimativas de custos diretos por unidade produzida e das principais categorias de custos indiretos, bem como da quantia gasta em equipamento (veículos, maquinário, computadores, etc.) e o mês dos gastos.
- Área cinza-escura: **Custos / Receitas Financeiros**
  Foi estimada a taxa média de rendimento no caso de saldo positivo na conta empresarial e também os juros em caso de saldo negativo.

PROJEÇÃO FINANCEIRA

As projeções são mensais para o primeiro ano e anuais para os dois anos subsequentes. Isso dá uma visão mais detalhada no curto prazo, possibilitando que eventuais problemas sejam detectados e remediados rapidamente, ao mesmo tempo em que traça um panorama de longo prazo suficiente para dar uma ideia do verdadeiro potencial econômico do negócio.

Planilhas de cálculo de fluxo de caixa podem ser conseguidas com um serviço de apoio ao empreendedor ou o gerente do seu banco. Modificando as estimativas e observando as consequências disso em termos de fluxo de caixa, você terá uma ideia de como as mudanças podem afetar seu negócio.

Fazendo as Contas Baterem

Criar um panorama do seu fluxo de caixa e fazer projeções de consequências não é fácil. É preciso se certificar, tanto quanto for possível, de que suas estimativas de mercado estão corretas. As pessoas geralmente subestimam o tempo que leva para os outros começarem a comprar o produto ou serviço delas e superestimam o volume de vendas que terão. Quanto mais pesquisa você fizer, mais precisas serão suas estimativas.

Nesse estágio inicial, pode parecer que você está inventando números. Pode ser que você não saiba quantos produtos venderá no seu primeiro ano de atividade; de qualquer modo, vale a pena tentar fazer a melhor estimativa possível. Entretanto, assim que você começar seu negócio, vai começar a gerar números mais precisos e significativos. É importante que você registre esses números assim que surgirem, de modo que você possa começar a avaliar o desempenho do seu negócio.

Pode ser útil fazer uma revisão da diferença entre fluxo de caixa, lucro e prejuízo e balanço:

- Fluxo de caixa: mostra o movimento de entradas e saídas no caixa do negócio no momento em que ocorre.
- Lucro e prejuízo: é uma visão contábil dos lucros e prejuízos do negócio na data de faturamento (em vez de na data do pagamento feito conforme fluxo de caixa) por um dado período de tempo, como um trimestre ou um ano. Também inclui vários itens não-monetários, como depreciação de ativos imobilizados.
- Balanço: é um instantâneo dos ativos e dos passivos do negócio em um determinado momento.

Tratar de questões financeiras pode parecer algo assustador ou entediante, mas entendendo seu fluxo de caixa você saberá o que está lucrando, o que está devendo e, o mais importante, se está ganhando dinheiro.

Como ponto de partida, pode ser de grande ajuda criar um “orçamento de sobrevivência” para você calcular quanto custaria para viver a cada mês/ano. Some todos os seus gastos fixos, como aluguel/hipoteca, serviços públicos, impostos, pagamentos de cartão de crédito, carro e despesas cotidianas. Calculando isso, você saberá quanto dinheiro precisa ganhar através do seu negócio para que ele sobreviva e cresça — o que permitirá um melhor planejamento financeiro no futuro.

Elaborar sistemas financeiros que sejam avaliados regularmente e que lhe possibilitem saber como o seu negócio está se saindo é o que assegura a sustentabilidade.

Projeção de Fluxo de Caixa

Projeções de Fluxo de Caixa	Jan./2010	Fev./2010	Mar./2010	Abr./2010	Maio/2010	Jun./2010	Jul./2010
Entradas de Caixa							
Venda de produtos	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 3.000,00
Royalties de licenças	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
Receita de consultoria	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00
Empréstimo bancário	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 8.750,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 8.750,00
Fomento a novas empresas	R$ 8.750,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00
Oficinas/aulas	R$ 5.000,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00
Total de Entradas de Caixa	**R$ 13.750,00**	**R$ 0,00**	**R$ 0,00**	**R$ 10.750,00**	**R$ 2.000,00**	**R$ 2.000,00**	**R$ 13.750,00**
Saídas de Caixa / Custos Diretos							
Materiais	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	-R$ 960,00
Mão de obra	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	-R$ 600,00
Entrega/postagem	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	-R$ 60,00
Marketing	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	-R$ 500,00
Custos Diretos Totais	**R$ 0,00**	**R$ 0,00**	**R$ 0,00**	**R$ 0,00**	**R$ 0,00**	**R$ 0,00**	**-R$ 2.120,00**
Despesas							
Salário	-R$ 1.000,00	-R$ 1.000,00	-R$ 1.000,00	-R$ 1.000,00	-R$ 1.000,00	-R$ 1.000,00	-R$ 1.000,00
Aluguel de loja/escritório	-R$ 700,00	-R$ 700,00	-R$ 700,00	-R$ 700,00	-R$ 700,00	-R$ 700,00	-R$ 700,00
Serviço de web/software	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00
Telefone	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00
Serviços públicos	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00
Viagem	-R$ 200,00	-R$ 200,00	-R$ 200,00	-R$ 200,00	-R$ 200,00	-R$ 200,00	-R$ 200,00
Impressão	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00
Aluguel de equipamento	-R$ 25,00	-R$ 25,00	-R$ 25,00	-R$ 25,00	-R$ 25,00	-R$ 25,00	-R$ 25,00
Contabilidade	-R$ 75,00	-R$ 75,00	-R$ 75,00	-R$ 75,00	-R$ 75,00	-R$ 75,00	-R$ 75,00
Assessoria jurídica	-R$ 40,00	-R$ 40,00	-R$ 40,00	-R$ 40,00	-R$ 40,00	-R$ 40,00	-R$ 40,00
Seguro	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00
Consertos/manutenção	-R$ 20,00	-R$ 20,00	-R$ 20,00	-R$ 20,00	-R$ 20,00	-R$ 20,00	-R$ 20,00
Material de escritório	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00
Postagem	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00
Taxas bancárias	-R$ 5,00	-R$ 5,00	-R$ 5,00	-R$ 5,00	-R$ 5,00	-R$ 5,00	-R$ 5,00
Treinamento e desenvolvimento	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00
Outros	-R$ 30,00	-R$ 30,00	-R$ 30,00	-R$ 30,00	-R$ 30,00	-R$ 30,00	-R$ 30,00
Despesas Totais	**-R$ 2.320,00**	**-R$ 2.320,00**	**-R$ 2.320,00**	**-R$ 2.320,00**	**-R$ 2.320,00**	**-R$ 2.320,00**	**-R$ 2.320,00**
Investimento de Capital							
Veículos	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	-R$ 4.000,00	R$ 0,00	R$ 0,00
Máquinas e equipamentos	R$ 0,00	R$ 0,00	-R$ 1.000,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00
Computadores e outros de TI	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	-R$ 3.000,00	R$ 0,00	R$ 0,00
Investimento de Capital Total	**R$ 0,00**	**R$ 0,00**	**-R$ 1.000,00**	**R$ 0,00**	**-R$ 7.000,00**	**R$ 0,00**	**R$ 0,00**
Custos/Receitas Financeiros							
Pagamento de empréstimos	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00
Rendimentos	R$ 0,00	R$ 29,00	R$ 23,00	R$ 15,00	R$ 36,00	R$ 18,00	R$ 17,00
Total de Custos/Receitas	**R$ 0,00**	**R$ 29,00**	**R$ 23,00**	**R$ 15,00**	**R$ 36,00**	**R$ 18,00**	**R$ 17,00**
Total de Saídas de Caixa	-R$ 2.320,00	-R$ 2.291,00	-R$ 3.297,00	-R$ 2.305,00	-R$ 9.284,00	-R$ 2.302,00	-R$ 4.423,00
Fluxo de Caixa Líquido	R$ 11.430,00	-R$ 2.291,00	-R$ 3.297,00	R$ 8.445,00	-R$ 7.284,00	-R$ 302,00	R$ 9.327,00
Saldo no Início do Mês	R$ 0,00	R$ 11.430,00	R$ 9.139,00	R$ 5.842,00	R$ 14.287,00	R$ 7.003,00	R$ 6.701,00
Saldo no Fechamento do Mês	R$ 11.430,00	R$ 9.139,00	R$ 5.842,00	R$ 14.287,00	R$ 7.003,00	R$ 6.701,00	R$ 16.028,00

Ago./2010	Set./2010	Out./2010	Nov./2010	Dez./2010	Total 1º Ano		2º Ano		3º Ano
					mudança %	Estimativa de valor	mudança %	Estimativa de valor	mudança %
R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00	R$ 18.000,00	10%	R$ 19.800,00	25%	R$ 24.750,00
R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 18.000,00	50%	R$ 27.000,00	25%	R$ 33.750,00
R$ 0,00	R$ 700,00	R$ 700,00	R$ 700,00	R$ 700,00	R$ 2.800,00	0%	R$ 2.800,00	25%	R$ 3.500,00
R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 8.750,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 26.250,00	0%	R$ 0,00	0%	R$ 0,00
R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 8.750,00	0%	R$ 0,00	0%	R$ 0,00
R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 5.000,00	0%	R$ 0,00	0%	R$ 0,00
R$ 5.000,00	**R$ 5.700,00**	**R$ 14.450,00**	**R$ 5.700,00**	**R$ 5.700,00**	**R$ 78.800,00**		**R$ 49.600,00**		**R$ 62.000,00**
-R$ 960,00	-R$ 960,00	-R$ 960,00	-R$ 960,00	-R$ 960,00	-R$ 5.760,00	5%	-R$ 6.048,00	5%	-R$ 6.350,40
-R$ 600,00	-R$ 600,00	-R$ 600,00	-R$ 600,00	-R$ 600,00	-R$ 3.600,00	5%	-R$ 3.780,00	5%	-R$ 3.969,00
-R$ 60,00	-R$ 60,00	-R$ 60,00	-R$ 60,00	-R$ 60,00	-R$ 360,00	5%	-R$ 378,00	5%	-R$ 396,90
-R$ 500,00	-R$ 500,00	-R$ 500,00	-R$ 500,00	-R$ 500,00	-R$ 3.000,00	5%	-R$ 3.150,00	5%	-R$ 3.307,50
-R$ 2.120,00	**-R$ 2.120,00**	**-R$ 2.120,00**	**-R$ 2.120,00**	**-R$ 2.120,00**	**-R$ 12.720,00**		**-R$ 13.356,00**		**-R$ 14.023,80**
-R$ 1.000,00	-R$ 1.000,00	-R$ 1.000,00	-R$ 1.000,00	-R$ 1.000,00	-R$ 12.000,00	5%	-R$ 12.600,00	5%	-R$ 13.230,00
-R$ 700,00	-R$ 700,00	-R$ 700,00	-R$ 700,00	-R$ 700,00	-R$ 8.400,00	5%	-R$ 8.820,00	5%	-R$ 9.261,00
-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 180,00	5%	-R$ 189,00	5%	-R$ 198,45
-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 600,00	5%	-R$ 630,00	5%	-R$ 661,50
-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 600,00	5%	-R$ 630,00	5%	-R$ 661,50
-R$ 200,00	-R$ 200,00	-R$ 200,00	-R$ 200,00	-R$ 200,00	-R$ 2.400,00	5%	-R$ 2.520,00	5%	-R$ 2.646,00
-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 180,00	5%	-R$ 189,00	5%	-R$ 198,45
-R$ 25,00	-R$ 25,00	-R$ 25,00	-R$ 25,00	-R$ 25,00	-R$ 300,00	5%	-R$ 315,00	5%	-R$ 330,75
-R$ 75,00	-R$ 75,00	-R$ 75,00	-R$ 75,00	-R$ 75,00	-R$ 900,00	5%	-R$ 945,00	5%	-R$ 992,25
-R$ 40,00	-R$ 40,00	-R$ 40,00	-R$ 40,00	-R$ 40,00	-R$ 480,00	5%	-R$ 504,00	5%	-R$ 529,20
-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 180,00	5%	-R$ 189,00	5%	-R$ 198,45
-R$ 20,00	-R$ 20,00	-R$ 20,00	-R$ 20,00	-R$ 20,00	-R$ 240,00	5%	-R$ 252,00	5%	-R$ 264,60
-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 180,00	5%	-R$ 189,00	5%	-R$ 198,45
-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 15,00	-R$ 180,00	5%	-R$ 189,00	5%	-R$ 198,45
-R$ 5,00	-R$ 5,00	-R$ 5,00	-R$ 5,00	-R$ 5,00	-R$ 60,00	5%	-R$ 63,00	5%	-R$ 66,15
-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 50,00	-R$ 600,00	5%	-R$ 630,00	5%	-R$ 661,50
-R$ 30,00	-R$ 30,00	-R$ 30,00	-R$ 30,00	-R$ 30,00	-R$ 360,00	5%	-R$ 378,00	5%	-R$ 396,90
-R$ 2.320,00	**-R$ 2.320,00**	**-R$ 2.320,00**	**-R$ 2.320,00**	**-R$ 2.320,00**	**-R$ 27.840,00**		**-R$ 29.232,00**		**-R$ 30.693,60**
R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	-R$ 4.000,00		-R$ 1.000,00		-R$ 1.000,00
R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	-R$ 1.000,00		R$ 0,00		R$ 0,00
R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	-R$ 3.000,00		-R$ 2.000,00		-R$ 2.000,00
R$ 0,00	**R$ 0,00**	**R$ 0,00**	**R$ 0,00**	**R$ 0,00**	**-R$ 8.000,00**		**-R$ 3.000,00**		**-R$ 3.000,00**
R$ 0,00	-R$ 400,00	-R$ 400,00	-R$ 400,00	-R$ 400,00	-R$ 1.600,00		-R$ 3.400,00		R$ 0,00
R$ 40,00	R$ 42,00	R$ 44,00	R$ 68,00	R$ 70,00	R$ 402,00		R$ 871,00		R$ 916,00
R$ 40,00	**-R$ 358,00**	**-R$ 356,00**	**-R$ 332,00**	**-R$ 330,00**	**-R$ 1.198,00**		**-R$ 2.529,00**		**R$ 916,00**
-R$ 4.400,00	-R$ 4.798,00	-R$ 4.796,00	-R$ 4.772,00	-R$ 4.770,00	-R$ 49.758,00		-R$ 48.117,00		-R$ 46.801,40
R$ 600,00	R$ 902,00	R$ 9.654,00	R$ 928,00	R$ 930,00	R$ 29.042,00		R$ 1.483,00		R$ 15.198,00
R$ 16.028,00	R$ 16.628,00	R$ 17.530,00	R$ 27.184,00	R$ 28.112,00	R$ 0,00		R$ 29.042,00		R$ 30.525,00
R$ 16.628,00	R$ 17.530,00	R$ 27.184,00	R$ 28.112,00	R$ 29.042,00	R$ 29.042,00		R$ 30.525,00		R$ 45.723,00

ANTES DE PROSSEGUIR

As informações e os exemplos deste livro permitiram que você explorasse formas de se comunicar com seus clientes, de planejar ações promocionais e lidar com aspectos financeiros do seu negócio. Resumindo:

- O mix de marketing fornece uma estrutura básica de elementos-chave que precisam existir para você se conectar com seus clientes. São os 7 Ps do Marketing: Produto, Praça, Preço, Promoção, Pessoas, Processo e Percepção Física.
- Você pode elaborar um planejamento de marketing que lhe permitirá preparar uma estratégia de comunicação para garantir o máximo de impacto a cada informação que for divulgada.
- A Projeção Financeira demonstrou o papel vital das finanças no controle que você terá sobre suas atividades comerciais. É fundamental que você antecipe eventuais problemas e se assegure de que o seu negócio não dê prejuízo.
- O Fluxo de Caixa é uma ferramenta que lhe permite entender como o dinheiro entra e sai do negócio. Compreendendo isso, você estará de fato no controle das suas finanças e poderá manter um negócio sólido e sustentável, que atenda às suas expectativas.

Agora você já tem as principais ferramentas para moldar, definir, explicar, comunicar e controlar o seu negócio. Mas este é só o começo da jornada — agora você tem de fazer acontecer!

Na seção Destinos, do Livro 01, você encontrará informações sobre os diferentes tipos de empresa e uma lista de instituições que podem oferecer auxílio e apoio para você montar o seu negócio.

Anotações

This work is licensed under a Creative Commons Attribution Non-commercial Share Alike (3.0 Unported). Uses are thus permitted without any further permission from the copyright owner. Permissions beyond the scope of this license are administered by Nesta.

Except where otherwise noted, this work is licensed under http://creativecommons.org/licences/by-nc-sa/3.0/