

Guia de Inovação no DF

Uma trilha para criar e inovar nos negócios



Guia de Inovação no DF

Uma trilha para criar e inovar nos negócios

2015 - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Distrito Federal - Sebrae no DF

Todos os direitos reservados.

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

Informações e contatos

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Distrito Federal – Sebrae no DF

SIA Trecho 3, Lt. 1.580 – Brasília/DF – 71200-030

Tel.: (61) 3362-1600

www.df.sebrae.com.br

PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL

Luís Afonso Bermúdez

DIRETORIA EXECUTIVA

Diretor-Superintendente

Antônio Valdir Oliveira Filho

Diretora de Gestão e Solução

Cassiana Abritta Garcia Brandão

Diretor Técnico e de Atendimento

Júlio Flávio Gameiro Miragaya

Coordenação

Flávia Martins de Barros Firme

Consultor Conteudista

Marcelo Severo Pimenta – Laboratorium Consultoria e Projetos Inovadores

Revisão Ortográfica

Ana França

Projeto Gráfico e diagramação

Raffael Innecco Arquitetura e Design

Versão 2015

Criado a partir da livre adaptação da TREM – Trilha de Referência para o Empreendedor – Laboratorium Consultoria e Projetos Inovadores LTDA – Marcelo Severo Pimenta e Marcia

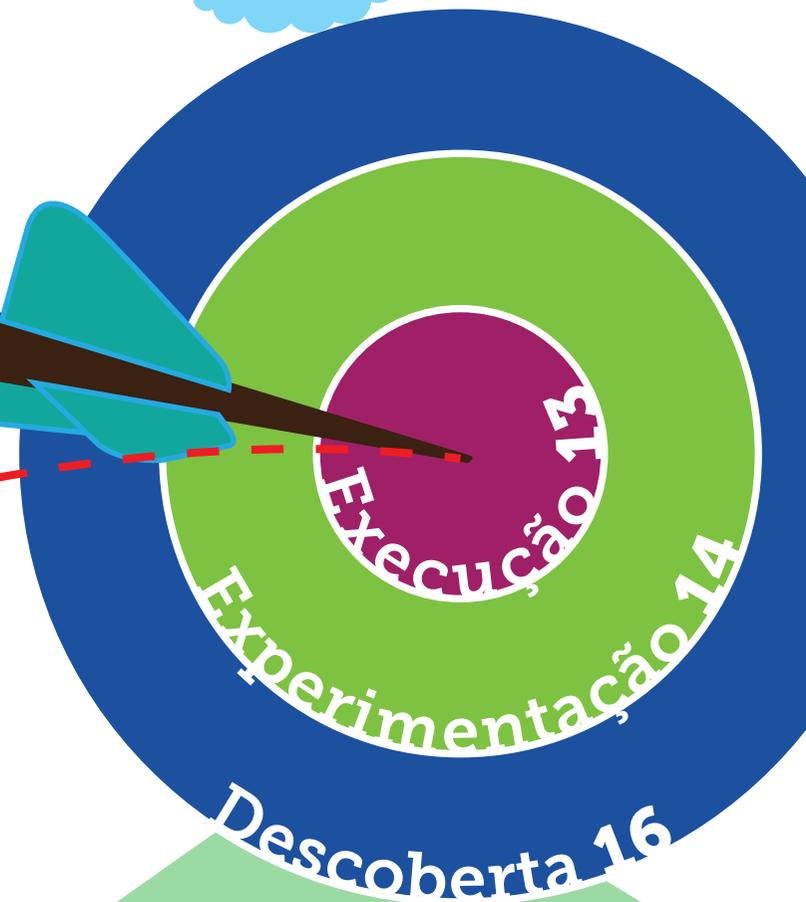
Conselho Deliberativo

Banco de Brasília S/A – BRB; Banco do Brasil S/A – BB; Caixa Econômica Federal – CAIXA; Câmara de Dirigentes Lojistas do Distrito Federal – CDL/DF; Companhia de Planejamento do Distrito Federal – CODEPLAN; Federação da Agricultura e Pecuária do Distrito Federal – FAPE/DF; Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Distrito Federal – FACIDF; Federação das Indústrias do Distrito Federal – FIBRA; Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Distrito Federal – FECOMÉRCIO-DF; Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal – FAPDF; Fundação Universidade de Brasília – FUB; Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico do Distrito Federal – SDE; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/NA

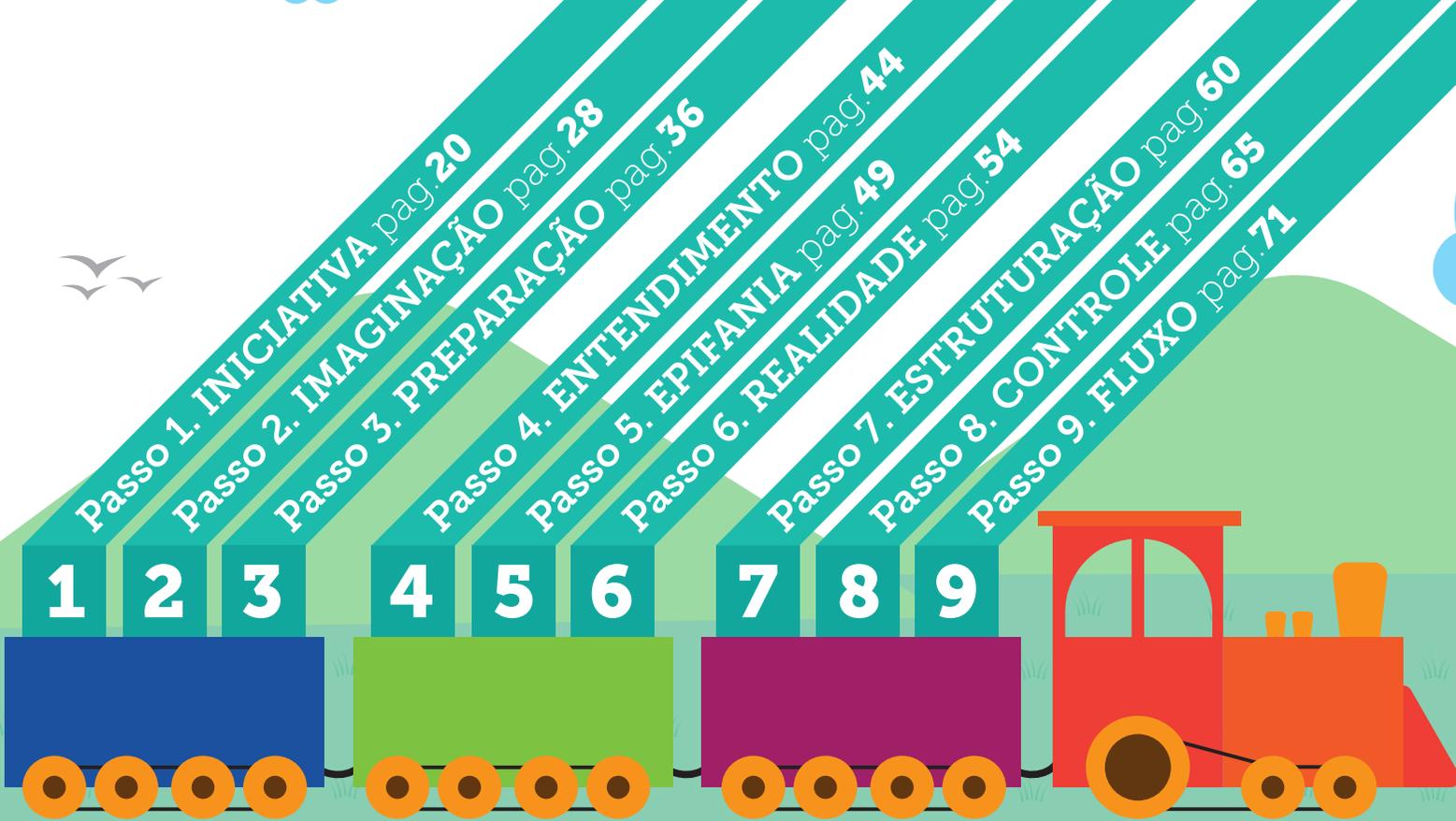
Sumário

Como utilizar
esse Guia
pag.8

Conheça as três fases!

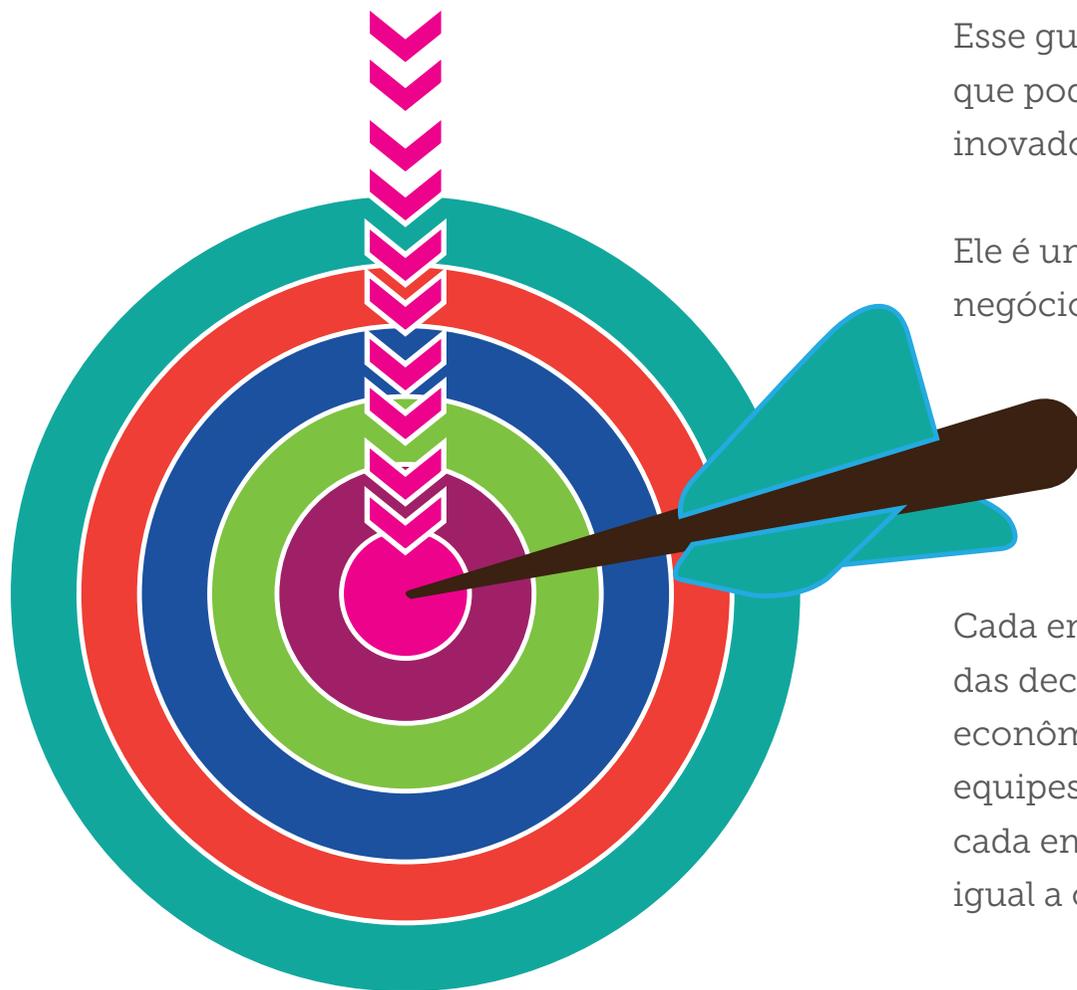


continua >>>>



Comece hoje!
Não pare nunca!
pag.72

Nosso propósito



Esse guia pretende ser uma inspiração, um mapa, uma trilha que pode lhe guiar pelo caminho do sucesso de um negócio inovador.

Ele é uma REFERÊNCIA, pois não há uma fórmula para ter um negócio de sucesso.

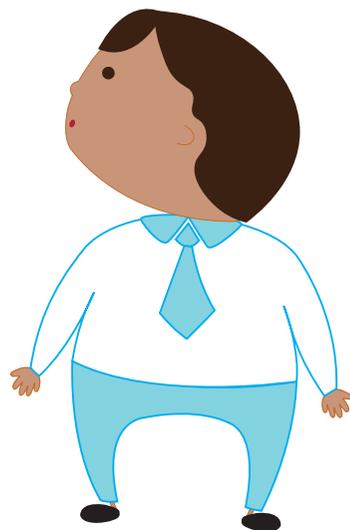
Cada empreendimento depende da personalidade, dos sonhos, das decisões do empreendedor – e também do macro ambiente econômico e social, da concorrência, de fatores externos, das equipes, ... Enfim, de uma série de fatores que fazem com que cada empresa seja como cada pessoa – não existe nenhuma igual a outra.

Dessa maneira, nesse guia, queremos:

- Disseminar uma opção de caminho para inspirar e orientar quem quer iniciar um negócio inovador ou quer inovar em um negócio existente;
- Apresentar produtos e serviços que o Sebrae DF e seus parceiros oferecem para quem quer inovar de forma sustentável;
- Contribuir para o fortalecimento do ecossistema de empreendedorismo inovador no DF, estimulando jovens empresas com qualidade de classe mundial;
- Oferecer uma metodologia para que sua empresa seja inovadora.

**SORTE É UMA
ENCRUZILHADA
ONDE
PREPARAÇÃO E
OPORTUNIDADE
SE ENCONTRAM.**

Como utilizar esse guia



*Podes dizer-me, por favor, que caminho devo seguir para sair daqui?
Isso depende muito de para onde queres ir - respondeu o gato.
Preocupa-me pouco aonde ir - disse Alice.
Nesse caso, pouco importa o caminho que sigas - replicou o gato.
Lewis Carroll*

Ao longo dos anos, o Sebrae vem acumulando conhecimento e experiências sobre as melhores práticas para criar, estruturar e manter negócios.

Esse guia sintetiza e organiza muitos desses conteúdos de forma sequencial a partir de uma metodologia chamada TREM - Trilha de Referência ao Empreendedor. Essa trilha ajuda a entender as fases e os passos que todo empreendedor vai enfrentar na sua jornada.

Nele, os temas vão sendo apresentados à medida que o empreendedor vai ganhando confiança e conhecimento sobre o processo. Desde o auto-conhecimento até a necessidade de inovação contínua, como destaque para conceitos e ferramentas que viabilizem a sustentabilidade dos negócios.

A sustentabilidade deve ser entendida nos seus diferentes e complementares aspectos:

- **Econômico** – visando desenvolver negócios ancorados de forma sistêmica para evitar desperdícios de qualquer natureza e/ou aproveitando uma onda de negócios baseados na “economia verde”;
- **Ambiental** – reduzindo riscos, compensando impactos, promovendo e incentivando soluções que sejam capazes de recuperar a ecologia do planeta a partir das comunidades;
- **Social e político** – promovendo e construindo estratégias integradas para garantir a eficácia de todas as ações, incluindo intervenções nas áreas da educação e da cultura.

Escolha o vagão do trem da oportunidade destinado a você.

Boa sorte!



Quem pode se beneficiar desse guia?

- **Estudantes:** que desejam entender como podem ter uma ideia e transformá-la em uma negócio;
- **Professores:** para que conheçam e possam esclarecer de forma atualizada quais os passos para criação de um negócio inovador;
- **Empresários:** para que usem o guia para avaliar sua trajetória, identificando pontos de melhoria e possibilidades de inovação;
- **Candidatos a Empresários:** para que possam melhor se preparar sobre como criar negócios inovadores – e entendam a necessidade do constante renovar e reinventar.

**PRA QUEM VAI E
PRA QUEM FICA O
TREM APITA.**

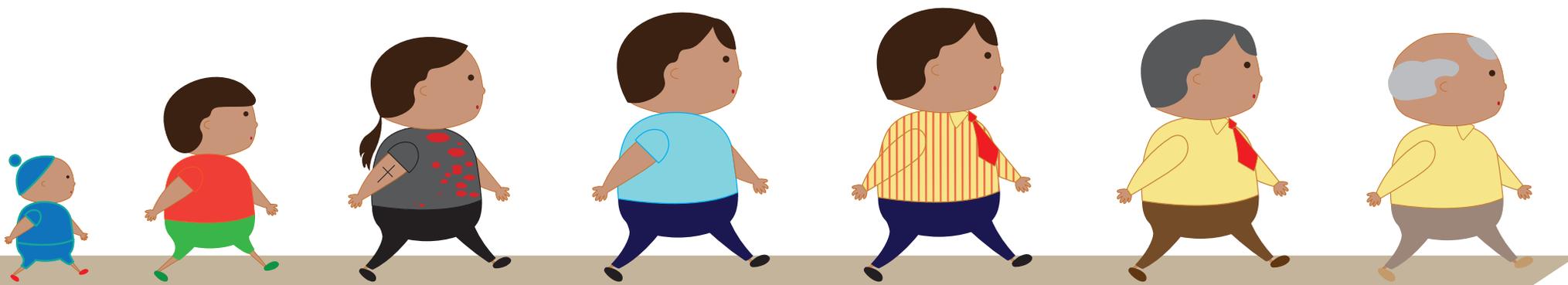
Liko Lisboa

Em primeiro lugar... a vida é feita de fases

A cada etapa da nossa vida vivemos uma fase.

Em cada fase existem características que são típicas do momento pelo qual estamos vivendo.

Um recém-nascido tem necessidades diferentes das de um adulto.





Num negócio também acontece isso.

A cada momento ele tem diferentes necessidades, precisa de ferramentas e práticas apropriadas.

Ao longo do caminho, vai acumulando conhecimento...
Reduzindo as incertezas e aumentando a confiança de que está no caminho certo, entregando valor ao cliente.

A metodologia do TREM propõe cada fase como se fossem três vagões. Cada um deles tem 3 passos.

Você não deve passar de vagão até que se sinta confortável e seguro para avançar. Mudar de fase sem estar preparado pode aumentar seus riscos.

Conheça as três fases!

1ª Fase Descoberta

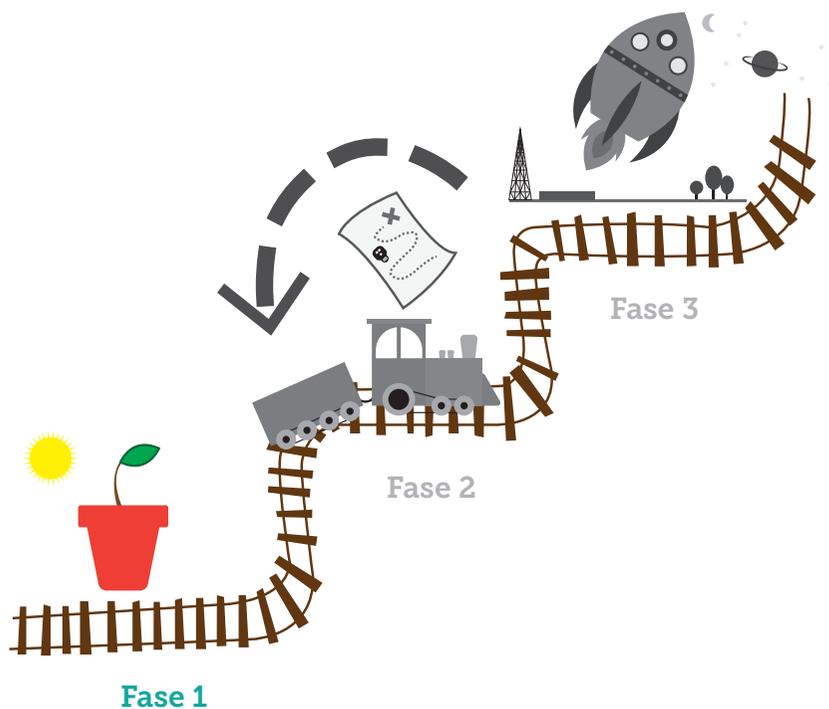
É nessa fase que tudo começa. Nela você dá os três primeiros passos em direção ao negócio.

A fase da descoberta compreende não só preparar-se como empreendedor, como também aprender a descobrir oportunidades para atender / solucionar / superar as expectativas, dores e problemas de segmentos de clientes.

É na primeira fase que o empreendedor conhece as características e comportamentos que vão fazer dele um empresário bem-sucedido – em qualquer ramo de atividade.

Também é o momento de dar-se conta de que empreender, por mais que seja uma ação coletiva – com sócios, empregados, parceiros e clientes – passa sempre por decisões individuais. O empresário vai ter à sua disposição dados, informações, opiniões, vai analisar fatos, mas a decisão no final sempre será dele.

O objetivo de uma primeira fase bem feita é conquistar a autoconfiança necessária para enfrentar as dificuldades que vão aparecer nas próximas fases.



2ª Fase

Experimentação

Os investidores que conheci aqui no Vale concordam em uníssono que todas as startups em que eles investiram começaram atirando para um lado e acabaram acertando em algo totalmente diferente. O Youtube começou como um site de namoro, o Google não tinha a menor ideia de como monetizar seu mecanismo de busca e a Apple jamais imaginou que o iPhone a tornaria a empresa mais valiosa do planeta.
Reinaldo Normand, em Vale do Silício.

É na segunda fase que você vai poder verificar se sua ideia faz sentido. Se existem formas de viabilizá-la. E quais os ajustes que você precisará fazer para seu negócio dar certo.

É o momento em que você também poderá analisar se quer MESMO fazer aquilo que vem planejando. Muitas vezes só a prática é que vai permitir realmente vivenciar uma atividade e avaliar se a realidade é aquilo mesmo que se imaginava.

Aqui você vai entender o conceito de “aprender fazendo”.

De que o planejamento é algo fundamental – mas que só ele não é suficiente. É preciso você testar e ajustar até validar seu

negócio ANTES de iniciar formalmente suas atividades. É o momento de fazer mudanças, repensar modelos, reavaliar e aumentar a certeza.

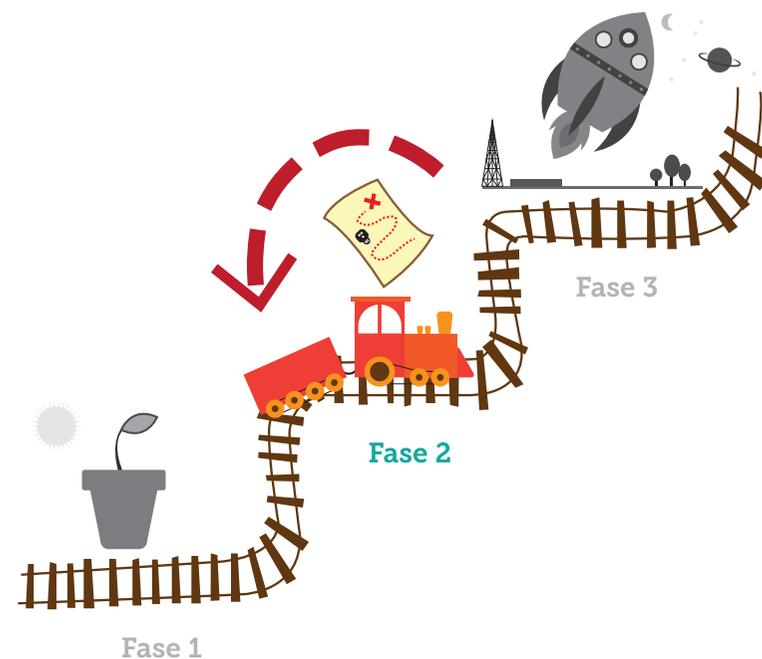
Gastando o mínimo possível. Você vai aprender a ser criativo para experimentar – e evitar investimentos desnecessários nesse momento. Lembre-se, você está experimentando – e deve estar livre para poder mudar de planos. Se você comprar uma máquina, alugar um ponto, contratar um empregado nesse momento vai dificultar os ajustes que podem ser primordiais para o sucesso de seu modelo. É nessa fase que você vai entender mais sobre os conceitos de prototipação, *lean startup* e desenvolvimento do cliente.

Os investimentos deverão ser feitos principalmente na próxima fase – quando for o momento da execução. Até lá você já deverá ter examinado suas hipóteses para comprovar a viabilidade financeira do negócio, entendendo quanto vai ser preciso para iniciar as atividades, quais os custos previstos e projeções e metas de faturamento e lucratividade.

Na segunda fase você vai avançar três passos decisivos para testar e validar sua ideia de negócio.

Um passo de cada vez, voltando atrás e andando à frente, até ter confiança suficiente para elaborar e acreditar no seu Plano de Negócios – que será seu companheiro nos desafios que vêm pela frente.

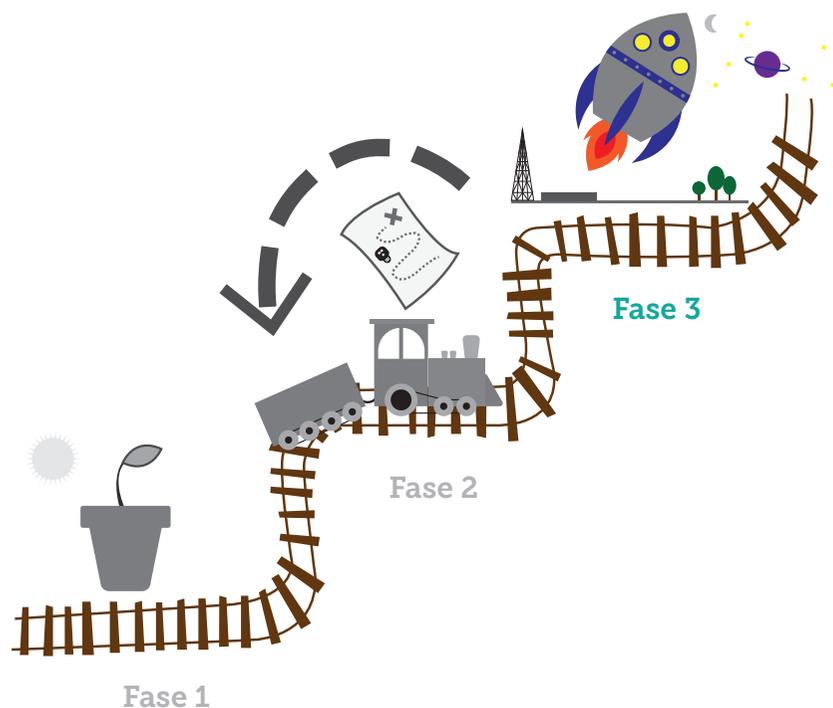
Uma segunda fase feita com sinceridade e dedicação significa construir formas de concretizar sonhos – deixando de lado as ilusões.



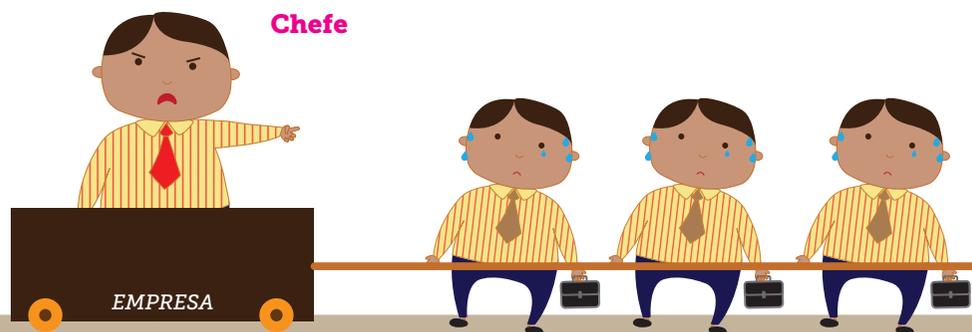
3ª Fase Execução

Na terceira, é o momento de estruturar os processos e fazer acontecer. Uma empresa é um organismo vivo que precisa ser continuamente alimentada e cuidada para sobreviver. E, ao contrário dos animais, a empresa, se adotar práticas e inovação contínua, poderá ser eterna. Mas para isso é preciso sair da zona do conforto continuamente e estar sempre aberto a novas ideias, novas tecnologias e não ter medo do novo.

É a fase da efetivação.



Ela será mais bem compreendida depois que você tiver já passado pelas duas primeiras fases – pois vai ter acumulado conhecimentos e experiências que vão lhe ajudar a compreender de outra maneira temas como:



- Gestão à vista
- Liderança
- Gestão da inovação
- Desafios do crescimento
- Sustentabilidade

São assuntos que podem já ser seus conhecidos, mas é nessa 3ª fase que eles se tornarão decisivos para que você tenha o controle do negócio e a visão estratégica de propor e implementar as mudanças necessárias para que o cliente continue percebendo – e pagando pela proposta de valor oferecida.

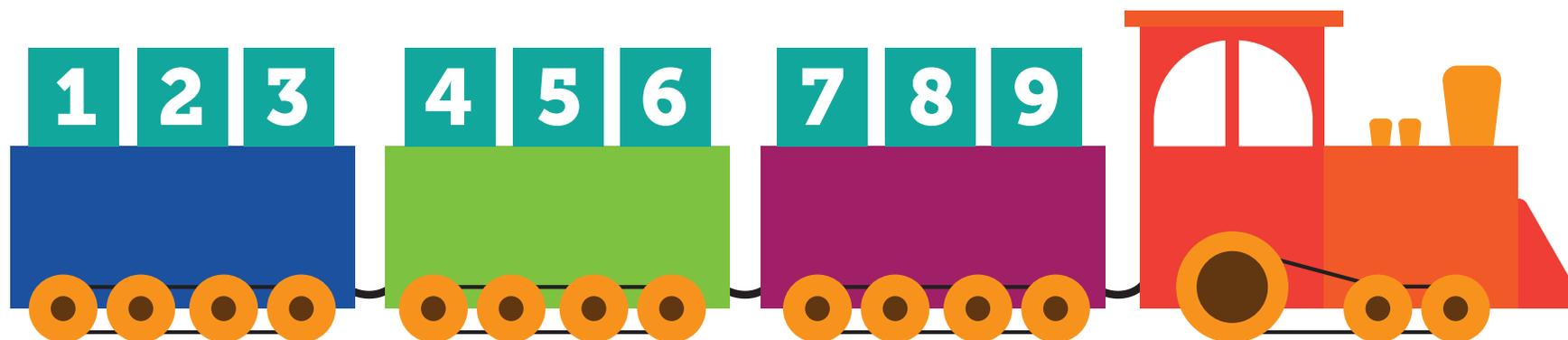


Nove passos para chegar lá!

Conhecidas as fases, chegou a hora de conhecer os 9 passos. Eles estão organizados numa sequência cronológica de descobertas e decisões que você deverá tomar ao longo do caminho.

O trem nos trilhos e a trilha para o empreendedor. Com paradas, idas e vindas, em busca de um negócio inovador e de uma empresa de sucesso.

Você poderá acompanhar os nove passos, um a um, refletir, aprender, aprofundar. Vamos lá?



TREM Trilha de Referência para o Empreendedor



1. Passo

INICIATIVA

Dinamismo. Atitude.
Propósito. Proatividade.

Pontos a desenvolver:
Autoconhecimento.
Comportamento empreendedor.
Aprender a aprender.

Para dar o primeiro passo é preciso ter iniciativa.

É não esperar e sair em busca de si mesmo, dos desejos e vontades, dos sonhos.

Tudo começa pelo autoconhecimento. Quais são as suas melhores competências, seus pontos fortes e fracos? Agregado a esse conhecimento está o desejo de melhorar, aprender mais, buscar novos padrões, mudar comportamentos. Como saber o que é ponto forte e o que é ponto fraco?

Uma das capacidades a ser examinada— e conseqüentemente trabalhada—é a capacidade empreendedora.

Esta capacidade é o somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes suficientes para que um indivíduo possa criar, desenvolver e obter resultados positivos em projetos, negócios, empreendimentos.

Tanto o autoconhecimento como a capacidade empreendedora podem ser aprendidos.





Para isso, além de querer, é necessário ter a iniciativa de procurar informação, ajuda, que pode vir de livros, amigos, escolas, profissionais especializados. É preciso aprender a aprender — pois o mundo muda muito rápido e isso exige atualização constante. Existe uma série de ferramentas, gratuitas, que podem ser muito úteis para apoiar a busca pelo autoconhecimento e pelo desenvolvimento de competências empreendedoras. Veja algumas sugestões de referências ao longo da trilha.

A atitude de buscar o que se quer, aprender, desaprender, conhecer, deve estar presente durante todo o processo empreendedor e também ao longo da vida.



Conteúdos e atividades sugeridas

Vídeo – Você se atreve a sonhar? - <http://pixeel.me/sonhar>

Assista ao vídeo e reflita: você está fazendo aquilo que realmente deseja? O que lhe impede de fazer aquilo que é seu propósito? Você tem se desafiado a sair da zona de conforto?

Atividade – Descubra seu propósito. <http://blogs.pme.estadao.com.br/blog-do-empendedor/quatro-passos-para-ajudar-a-descobrir-seu-proposito/>

Você sabe para que veio ao mundo? Já pensou sobre isso? Já pensou sobre o que lhe motiva a viver? Essas questões são base da filosofia. Mas para empreender é preciso que se conheça seu propósito. Pois ele vai ajudar a definir qual atividade combina mais com você.



Teste de personalidade

<http://pixeel.me/personalidade>



Esse teste ajuda a saber mais sobre você e como reage às suas emoções. É importante se conhecer pois muitas vezes estará em posição de liderança (tratando com sua equipe) ou com os clientes (seu principal patrimônio), portanto precisa saber controlar suas emoções – e o primeiro passo para isso é conhecê-las.

Teste do perfil empreendedor:

<http://pixeel.me/empreenda>



Faça o teste criado pela revista *Pequenas Empresas & Grande Negócios* e descubra seu perfil empreendedor.

**CONHECE-TE
A TI MESMO,
TORNA-TE
CONSCIENTE DE
TUA IGNORÂNCIA
E SERÁS SÁBIO.**

Sócrates





Conheça características do empreendedor de sucesso:

As características de um empreendedor de sucesso são fruto de uma pesquisa em que o professor David McClelland, da universidade de Harvard, fez em mais de 30 países. A conclusão mostra que, além de formações específicas em gestão, marketing, vendas, os empreendedores de sucesso têm características de personalidade que são fundamentais para o desempenho da gestão do negócio. Essas características você pode conhecer no link abaixo – e elas são aprofundadas no programa Empretec*, oferecido no Brasil exclusivamente pelo Sebrae.

<http://pixeel.me/empretec>



O **Empretec** é uma metodologia da Organização das Nações Unidas - ONU - voltada para o desenvolvimento de características de comportamento empreendedor e para a identificação de novas oportunidades de negócios, promovido em cerca de 34 países. No Brasil, o Empretec é realizado exclusivamente pelo Sebrae e já capacitou cerca de 190 mil pessoas. Para fazer o Empretec no Sebrae DF acesse o site e obtenha todas as informações - <http://www.sebrae.com.br/sites/Portal-Sebrae/ufs/df/sebraeaz/Empretec>





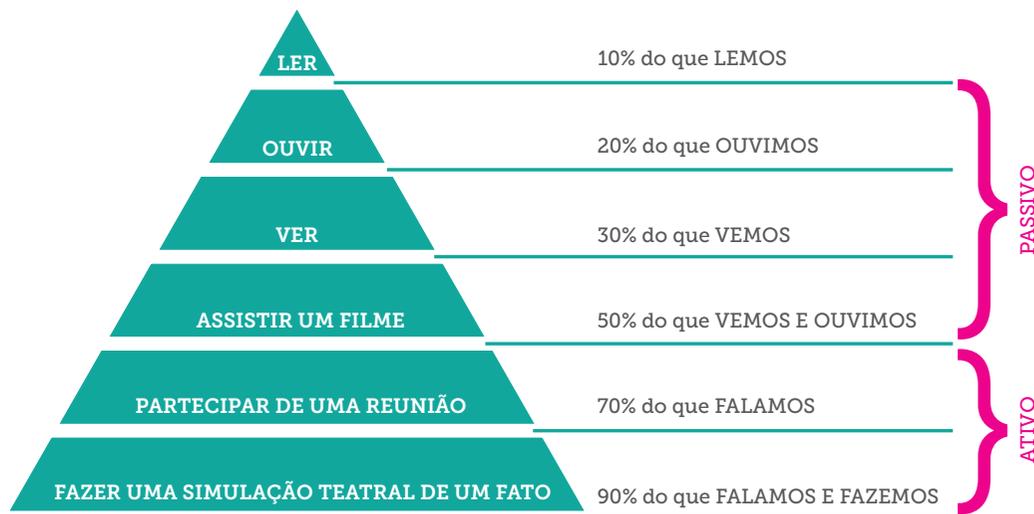
Assista ao vídeo - "The Potter", ou, O Pote, e conheça a jornada dessa menininha em aprender. Reflita sobre como essa história pode lhe ajudar a entender como aprender a aprender.

<https://www.youtube.com/watch?v=PLPk5va1ygg>

Fazer é a melhor forma de aprender

Cada um é diferente. E como não deveria deixar de ser, aprende de forma diferente. O pesquisador Edgar Dale fez uma pesquisa e chegou a conclusão de que as pessoas retêm o conhecimento de forma diferente – a partir de cada estímulo, de cada forma como interagem com um novo assunto. O resultado é a pirâmide do conhecimento: quanto mais ativos (participativos) somos, mais será nossa taxa de aprendizado.

A PIRÂMIDE DO APRENDIZADO depois de 2 semanas, nós lembramos de...



Fonte Edgar Dale 1990



Checklist do Passo 1

Esperamos que após a esse primeiro passo você esteja mais preparado para:

- Entender a importância do autoconhecimento para ser um empresário
- Conhecer mais sobre sua personalidade
- Reconhecer a necessidade de continuamente sair da zona de conforto para aprender constantemente
- Conhecer, avaliar e saber quais suas características empreendedoras - e quais precisam ser aperfeiçoadas
- Reconhecer a importância de aprender a aprender – para aprender continuamente.



Lembre-se!

Esse guia é introdutório ao assunto. Esses temas todos podem - e devem - ser aprofundados em cursos, livros e fontes complementares.



2. Passo

IMAGINAÇÃO

Pensamento. Criação.
Visão. Sonho.

Pontos a desenvolver:
Criatividade.
Design thinking.
Colaboração

A imaginação é a
faculdade de
inventar,
criar, conceber
imagens,
formas,
situações,
soluções,
resultados.

Ela é o início de tudo — inclusive de produtos e empresas. A partir dela é possível transformar problemas em soluções, ideias simples em grandes ideias, usando a criatividade e a capacidade de empreender.

Já as oportunidades podem surgir tanto da observação dos problemas, da melhoria, simplificação, transformação das coisas existentes — quanto da capacidade de “inventar” e tentar criar o que ainda não existe.

Mas é impossível fazer isso sozinho. O mais adequado é procurar colaboração, discutir as ideias, encontrar parceiros, trabalhar em cocriação, ou seja, criar junto com outras pessoas, aproveitando diferentes competências, para alcançar uma ideia mais aprimorada.

Pensar como um *designer* pensaria (design thinking) é a abordagem sugerida para conseguir a empatia com o cliente, entender os problemas e buscar soluções inovadoras para eles .



Ter uma boa ideia de negócio não é nada difícil, é preciso cultivar muitas — e não se apaixonar pela primeira. Depois é tratar de transformar essa ideia em algo viável, que seja factível de ser realizado e que traga resultados. Por isso, estar aberto a aperfeiçoar sua ideia, usar a colaboração de outras pessoas, criar em parceria, pode ajudar a melhorar as hipóteses e até mesmo a transformar a ideia inicial em um negócio melhor.

Depois disso, será o momento de usar uma ferramenta para definir todas as hipóteses de um modelo de negócio. É o que vem a seguir. Mas antes vamos conhecer mais sobre esses assuntos nas referências a seguir.



Conteúdos e atividades sugeridas

Ser criativo é uma prática. Aqui estão 33 dicas para você praticar e manter-se sempre criativo. Não é sabida a origem dessas lista, mas elas são lembretes para buscarmos sempre fazer algo fora da rotina, experimentar e fazer algo diferente. Todos os dias.



33 MANEIRAS PARA SE MANTER CRIATIVO

1. Faça listas.
2. Sempre carregue um bloco de notas.
3. Experimente escrever só por escrever.
4. Saia de perto do computador.
5. Seja "de outro mundo".
6. Pare de se punir.
7. Tire folgas.
8. Cante no chuveiro.
9. Beba café/chá.
10. Saiba quais são suas origens.
11. Escute novas músicas.
12. Esteja aberto.
13. Cerque-se de pessoas criativas.
14. Busque feedback.
15. Colabore.
16. Não desista.
17. Pratique. Pratique. Pratique.
18. Permita-se cometer erros.
19. Vá a algum lugar novo.
20. Assista a filmes estrangeiros.
21. Conte suas bênçãos.
22. Descanse bastante.
23. Assuma riscos.
24. Quebre as regras.
25. Faça mais o que te faz feliz.
26. Não force.
27. Leia uma página do dicionário.
28. Faça um esboço.
29. Pare de tentar ser perfeito para alguém.
30. Teve uma ideia? Escreva-a.
31. Limpe seu local de trabalho.
32. Divirta-se.
33. Termine algo.





Assista ao vídeo

A equipe da empresa americana de *design* e inovação IDEO recebeu uma equipe da rede americana ABC que gravou uma reportagem mostrando como funciona um processo de *design thinking* na concepção de um novo carrinho de compras. Veja como é possível entender as reais necessidades do cliente interagindo com ele de formas simples – porém estruturadas e planejadas.

<http://pixeel.me/IDEO>



Livro

PREDEBON, José. Criatividade - abrindo o lado inovador da mente. 8ª edição. Editora Pearson: São Paulo. 2013. Em 1986, Predebon iniciou suas atividades como professor na ESPM. Muito do conhecimento acumulado ao longo desses 40 anos de docência estão nesse livro. Ele é um dos precursores do estudo e o ensino da criatividade no Brasil e continua na ativa. Com seus 83 anos, ele combina uma sabedoria lapidada pela vida em sala de aula com um variado acervo intelectual acumulado em anos de leituras e prática de criação publicitária. "Nossa verdadeira viagem é em direção à felicidade. A criatividade é só uma estrada".



PINTO AS COISAS COMO AS IMAGINO E NÃO COMO AS VEJO.

Pablo Picasso

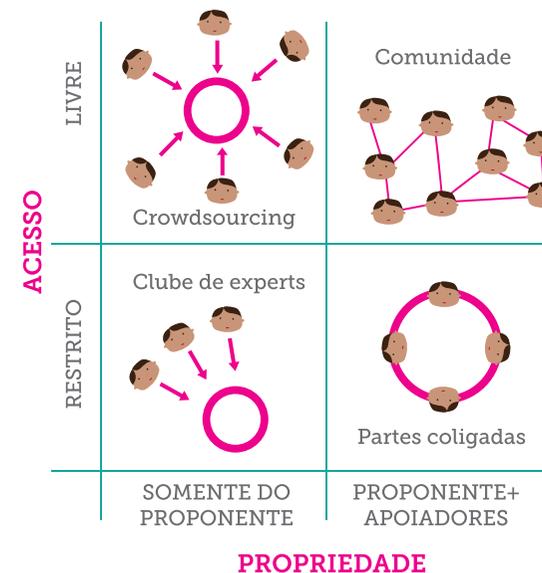
Design Thinking

Inovação em Negócios é uma publicação gratuita que apresenta etapas, técnicas e ferramentas, ilustradas com cases genuinamente brasileiros, para inspirar e auxiliar na empreitada rumo à inovação.

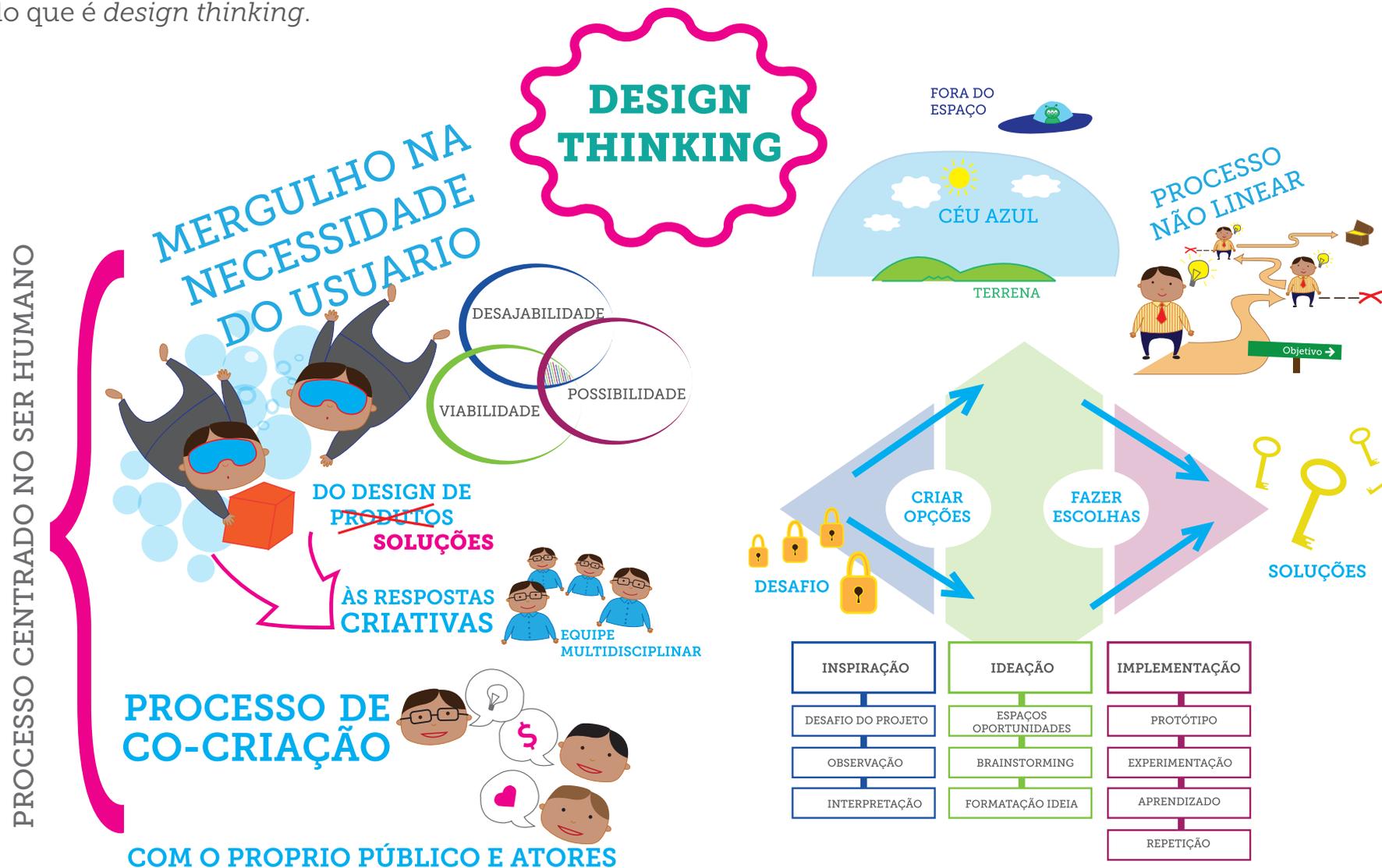
<http://livrodesignthinking.com.br/>

Tipos de cocriação

Existem vários tipos de cocriação. Você pode conhecê-los nesse *post* no Blog do Empreendedor - <http://pixeel.me/cocriacao>



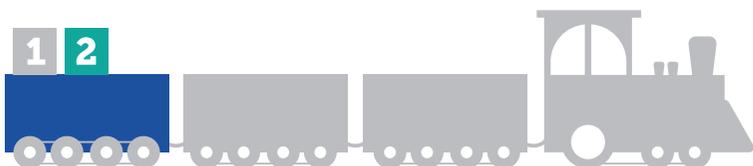
A empresa Design de Conversação fez esse resumo visual do que é *design thinking*.



Checklist do Passo 2

Após esse segundo passo, você deve estar mais preparado para:

- Entender que a criatividade é um fator essencial para inovação nos negócios;
- Compreender que “Pensar como um designer pensaria” pode ajudar a criar soluções inovadoras para os clientes;
- Conhecer casos e ferramentas sobre empresas brasileiras com o uso do *design thinking* (esse conteúdo está no livro da MJV, *Design Thinking – Inovação nos Negócios*, leitura obrigatória nesse passo);
- Estar mais aberto para aceitar e buscar novas ideias, identificar novas oportunidades, ver os velhos problemas com novos olhos.



3. Passo

PREPARAÇÃO

Treino. Elaboração.
Ordenação. Arrumação.

Pontos a desenvolver:
Modelo de Negócio.
Rede de relacionamentos.
Aprendizado.

Nessa primeira fase já vencemos o primeiro passo (iniciativa) e o segundo passo (imaginação).

Agora é a hora de começar a dar vida ao negócio que se busca empreender.

Elaborar um modelo de negócios é a forma através da qual você vai pensar, refletir, avaliar e preparar-se para testar o negócio antes de colocá-lo em prática. Ao criar o modelo é possível “pensar o negócio como um todo”. O Quadro (ou Canvas) é a ferramenta sugerida para criação, revisão e ajuste do Modelo de Negócios, “uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar Modelos de Negócios”.

O Quadro permite visualizar o negócio de forma integrada, relacionando as principais funções de uma empresa. Essa característica visual simplifica o entendimento do negócio e facilita colaboração e o trabalho em equipe no processo de criação do modelo.



Lembre-se que, antes de começar a desenhar o negócio no papel, você deve buscar informações e refletir sobre:

- Essa atividade é algo que você gosta de fazer (e gostaria de continuar a fazer nos próximos anos)?
- Esse segmento tem um potencial de mercado? Existem muitos concorrentes?
- Existe um problema que ainda não foi resolvido ou que posso resolver de forma mais inovadora?
- Eu tenho ou posso gerar diferenciais que sejam capazes de atender ou superar um segmento de clientes?
- Quais são as tendências econômicas, sociais e tecnológicas que podem representar oportunidades e ameaças para a abertura de um negócio.



Essas perguntas você deve ter sempre em mente quando for começar a criar as hipóteses do seu modelo de negócio, a ser criado com o uso de uma ferramenta muito simples e poderosa chamada Quadro (ou Canvas).



Conheça os 9 blocos do Quadro do Modelo de Negócios



Modelo de Negócios: entenda a definição

“Modelos de negócio descrevem a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor” (OSTERWALDER, 2011). Vamos explorar esse conceito.

A lógica é um raciocínio válido. Ela se refere à consistência da sua ideia. Refere-se à organização da sua ideia desagregada e inter-relacionada em nove funções do negócio. Essas funções são os blocos do Quadro. De uma forma visual, através da articulação de diferentes blocos no Quadro, você tem como analisar todos os componentes essenciais ao negócio e perceber se estão relacionados ou não. Isso é muito bom para você mesmo, que ao ler e reler seu modelo poderá refletir sobre o negócio e ajustá-lo, apenas modificando o conteúdo de um bloco ou acrescentando detalhes em outros. E mais, qualquer um que ler seu modelo poderá entender que tipo de negócio você está criando.

O valor consiste na relação do cliente com seu negócio à medida em que ele percebe que sua necessidade ou expectativa está sendo resolvida, ou atendida. No modelo, você vai deixar bem



claro que tipo de valor quer criar (propor, oferecer), entregar (viabilizar de fato, fazer com que aconteça) e como vai capturar valor (ou seja, vai receber algo em troca do produto ou serviço que você entrega).

Valor é o que é percebido pelo cliente. É o quanto satisfeito o cliente fica quando recebe aquilo que espera que você entregue e por isso acredita que o preço é justo. É o retorno que você tem do cliente, em novas compras, em informações que ele dá a você ou a outras pessoas sobre o seu produto ou serviço.

Dedique-se a pensar e visualizar seu negócio no Quadro. Coloque-o na parede, acorde e levante olhando para ele, mostre-o para outras pessoas, peça sugestões. Enquanto seu negócio estiver no Quadro, é fácil fazer qualquer alteração — e você não faz nenhum gasto errado ou antes da hora.



O PROPÓSITO DE UM NEGÓCIO É CRIAR UM CLIENTE.

Peter Drucker

Conteúdos e atividades sugeridas



Para baixar gratuitamente o **Quadro do Modelo de Negócio no modelo do Sebrae** - <http://pixeel.me/guiavisual>



Conheça a cartilha "**O quadro de modelos de negócios – um caminho para criar, recriar e inovar**" um guia visual para construção do modelo de negócios da sua empresa.

<http://pixeel.me/cartilhacanvas>



Post no Blog do Empreendedor sobre os nove blocos e link para entrevista que ensina passo a passo a preencher um Quadro:

<http://pixeel.me/9blocos>



Vários tipos de Canvas em um software gratuito:

<http://pixeel.me/canvas>



Checklist do Passo 3

Após a esse terceiro passo, você deve estar mais preparado para:

- Entender a diferença entre valor e preço;
- Conhecer o conceito de modelo de negócios;
- Compreender que criar modelos de negócios inovadores é a forma mais indicada de gerar valor;
- Criar uma primeira hipótese de modelo de negócio num Quadro.



Fique atento para que os blocos respondam às perguntas. Para quem vou fazer? (Segmento de clientes, Canais e Relacionamento com Cliente); O que vou fazer? (Proposta de Valor); Como vou fazer? (Recursos, Atividades e Parcerias) e Quanto vou receber e gastar? (receitas e despesas).

O papel aceita tudo. Não tenha medo de ter ideias bem criativas, pois é daí que vem a diferenciação e o lucro.

Esse é o momento de criar, pois você está lidando com as hipóteses do que poderá vir a ser o seu negócio. Nos passos seguintes começa uma nova fase. Onde você terá oportunidade de verificar essas hipóteses e validá-las – a Experimentação.



4. Passo

ENTENDIMENTO

Harmonia. Compreensão.
Concordância.

Pontos a desenvolver:
Get out of the building.
Descoberta do cliente.
Validação do problema.
Ajuste da proposta de valor.

A segunda fase é a experimentação.

A segunda fase é a experimentação. E o 4o passo na trilha é o primeiro da fase da experimentação.

Nesse momento, chegou a hora de entender se a ideia descrita no Modelo de Negócios faz sentido para os outros. Até agora o que se tem são hipóteses de um negócio. É preciso validar o Quadro. É necessário testar, verificar se o produto ou serviço pretendido interessa aos possíveis usuários.

Talvez se descubra que algumas características poderão ser acrescentadas ou eliminadas e o mesmo pode acontecer com os benefícios.

É conversando que será ratificada a primeira versão do negócio. Isso significa que ele poderá nascer mais próximo, ou de acordo com o desejo dos clientes. *Get Out of The Building* significa sair à rua para conversar com o maior número de pessoas para validar sua hipótese.





LEMBRE-SE: NESSE MOMENTO não é hora de convencer ninguém. É hora de ouvir e buscar entender os desejos e expectativas das pessoas.

Exemplos de perguntas para serem respondidas nessa fase:

- O problema existe de fato?
- Como as pessoas resolvem esse problema hoje?
- Se a minha ideia está mais para um valor adicional, o que ofereço de diferente?
- Os clientes PERCEBEM esse VALOR? *
- As pessoas se interessam pelo meu produto ou serviço?
- Elas estariam dispostas a comprar o que pretendo vender? Quanto pagariam? Como pagariam?
- Será que não existe mesmo nada parecido no mercado? Os clientes estão mesmo dispostos a adotar minha proposta?

Refleta sobre o que ouviu das pessoas. Leia as anotações. Retome o seu Modelo de Negócio e verifique o que precisa ser melhorado, alterado, incluído. Faça os ajustes necessários. Volte para a rua para testar.



Não confuda valor com preço. Para aprofundar esse tema, leia <http://pixeel.me/valorepreco>



Conteúdos e atividades sugeridas

Nei Grando é o autor e organizador do **livro** “Empreendedorismo Inovador – Como Criar Startups de Tecnologia no Brasil”, e mantém um blog onde fala sobre inovação, modelos de negócios, estratégia, startups, TI, gestão do conhecimento, mídia social, gestão e negócios em geral. <http://neigrando.wordpress.com>



Livro da consultoria Biz Start, “Minha ideia ainda não vale nada”, um guia prático para começar a validar um modelo de negócio. Baixe Grátis em <http://bizstart.com.br/sua-ideia-ainda-nao-vale-nada>



Checklist do Passo 4

Verifique se nesse quarto passo você está mais preparado para:

- Definir se o problema que você pretende solucionar realmente existe;
- Quem é(são) exatamente seu(s) segmento(s) de clientes? O que eles têm em comum? Que características fazem com que eles formem um grupo? Que expectativas fazem com que eles queiram comprar seu produto/serviço? Eles estão agrupados por idade, poder de compra, região, hábitos, situações?
- Saber quem são clientes e confirmar se eles percebem valor na solução proposta;

- Confirmar se o mercado é suficientemente grande para comportar um novo negócio.



Atenção: Não siga adiante enquanto não estiver confiante com os resultados obtidos nesse passo. Repita-o até estar confiante.



5. Passo

EPIFANIA

Revelação. Afirmação.
Realização. Constatação.

Pontos a desenvolver:
Validação do produto, dos canais,
do relacionamento e das fontes
de geração de receitas.

O aprendizado durante o passo 4 pode ter alterado sua ideia inicial e você já deve ter feito as modificações ou ajustes necessários.

O modelo de negócios deve agora refletir a expectativa das pessoas, obtida nessa primeira investigação.

Isso feito, hora de sair para vender.

Um bom vendedor se prepara muito bem para ter sucesso. Faz listas de clientes, de preços e condições de venda. Ensaia argumentos para explicar com clareza sua proposta de valor. Define metas de vendas, que incluem uma quantidade, um valor total e um período para essas vendas.

Encontre os clientes (preferencialmente aqueles que no passo 4 lhe disseram que estavam interessados em seu produto). Venda para eles. Anote tudo: o que vendeu, por quanto vendeu, se houve descontos e mais, todos os comentários que ouviu das pessoas.



Finalizado o período das primeiras vendas, hora de fazer análises e tomar decisões. Verificar se as metas foram alcançadas, se o plano de vendas foi bem sucedido, se a aceitação dos clientes foi positiva.

Para definir a formação de preço, o Sebrae tem um curso on-line gratuito sobre o assunto*.

SEJA SINCERO CONSIGO MESMO. Enganar a si mesmo nesse momento é o pior que pode acontecer — pois você estará seguindo em frente a partir de premissas erradas. Se tudo estiver bem, hora de seguir em frente. Caso contrário, melhor dar um passo atrás, refazer descobertas, rever o modelo de negócios.



Acesse <https://www.ead.sebrae.com.br/cursos/formacao-do-preco-de-venda> e aprenda a:

- Conhecer os elementos que compõem o preço e a venda;
- Diferenciação de custos e despesas fixas de custos e despesas variáveis;
- Avaliação de mercado para determinar preços competitivos;
- Como definir preço de produtos e serviços.



Conteúdos e atividades sugeridas

Livro - BLANK, Steven G. Do Sonho à Realização em 4 Passos - Estratégias para Criação de Empresas de Sucesso. Editora Évora: São Paulo, 2014.

Livro - BLANK, Steve Gary; DORF, Bob. Startup: Manual do Empreendedor. Alta Books: Rio de Janeiro, 2014.



Blog do autor Steve Blank, com diversos artigos sobre desenvolvimento de clientes. <http://steveblank.com> (em inglês)



Checklist do Passo 5

Nesse ponto você deverá estar mais preparado para:

- Confirmar se o produto que está oferecendo atende/ supera as expectativas de seus clientes. Caso não esteja, verifique se você precisa fazer ajustes no produto ou se você precisa;
- Checar se os canais e o relacionamento com o cliente estão adequados - Identificar se as primeiras vendas que você planejou aconteceram. Verificar o que você aprendeu com elas;
- Definir o preço de venda;
- Nesse ponto os clientes PRECISAM perceber VALOR. Essa é a epifania*.

Se sim, no próximo bloco será o momento de ajustar os blocos do lado esquerdo do Canvas (lado esquerdo, que garante eficiência) e planejar em detalhes como entregar a proposta de valor prometida.

Também será o momento de formalizar o negócio e seguir em frente.



Da Wikipedia - **Epifania** é uma súbita sensação de entendimento ou compreensão da essência de algo. Também pode ser um termo usado para a realização de um sonho de realização difícil. O termo é usado nos sentidos filosófico e literal para indicar que alguém “encontrou finalmente a última peça do quebra-cabeças e agora consegue ver a imagem completa”. O termo é aplicado quando um pensamento inspirado e iluminante acontece, que parece ser divino em natureza (este é o uso em língua inglesa, principalmente, como na expressão *I just had an epiphany*, o que indica que ocorreu um pensamento, naquele instante, que foi considerado único e inspirador, de uma natureza quase sobrenatural).

6. Passo

REALIDADE

Dados e fatos.
Concretização. Efetivação.

Pontos a desenvolver:
Validação do negócio.
Eficácia.
Plano de negócios.
Viabilidade financeira.

O Quadro foi validado, as primeiras vendas foram bem-sucedidas e as metas determinadas foram alcançadas.

A empresa está prestes a se tornar realidade.

Mas antes de ir aos órgãos competentes e obter os papéis é bom planejar tudo (em especial, nesse momento, o planejamento financeiro, societário, fiscal). Lembre-se que para viabilizar a empresa você pode usar desde capital próprio, assim como investimento-anjo, subvenção de editais, financiamento coletivo (*crowdfunding*) até chegar o momento de pensar em captar capital de risco (se for o caso).

Fazer um plano de negócios irá ajudar a planejar os próximos passos, escrevendo, em linguagem clara, como será a empresa. Identificar os investimentos necessários, estabelecer objetivos, metas financeiras, definir estratégias, mapear quem vai fazer o que, quando e como será feito.

O Sebrae tem modelo de plano de negócios para ser feito no papel ou em software, você escolhe qual é o melhor para sua realidade.



A escolha do local e da equipe deve ser feita após o plano escrito. Em seguida, vem a formalização. Será uma empresa individual? Uma sociedade limitada? O Sebrae tem vários produtos dentro da solução **Começar Bem***, que auxilia você na tomada dessas decisões.

Além do CNPJ, legalizar uma empresa envolve outros órgãos, como Junta Comercial ou cartório, Fazenda Estadual ou Distrital, prefeitura e entidades diversas, dependendo do tipo de negócio.

Uma vez a empresa constituída, começa o verdadeiro trabalho, gerenciar a empresa. Esse é o próximo passo.



Objetivos e metas

Objetivos e metas são distintos. Objetivos referem-se a alguma coisa que se quer alcançar. Por exemplo, colocar um site da empresa na Internet é um objetivo. Para cada objetivo você pode ter uma ou mais metas. A meta é específica. Diz o que deve ser feito, tem data para acontecer e deve ser quantificada. Seguindo o nosso exemplo de objetivo, poderíamos criar várias metas. Por exemplo:

- ter um provedor de plataforma em DD/MM/AA;
- ter a página principal publicada em DD/MM/AA;
- ter os principais produtos publicados em DD/MM/AA;
- ter métricas de acesso em DD/MM/AA.



Conteúdos e atividades sugeridas



- **Cartilha do Sebrae:** Como financiar sua Startup
<http://pixeel.me/cartilha>



- **O novo papel do Plano de Negócios** – post no blog do Empreendedor -<http://pixeel.me/planon>



- A **TV Sebrae** tem um vídeo que mostra um caso real do uso do plano de negócios numa casa de sucos. Assista em <http://tv.sebrae.com.br/media/41urb/>



- Aqui você aprende a fazer um Estudo de Viabilidade Econômica e Financeira. <http://pixeel.me/evf>



Checklist do Passo 6

Chegar aqui significa que seu período de experimentação chegou ao fim.

Daqui para frente você precisará cumprir o plano definido.

Esteja seguro de:

- Confirmar se plano de negócios está consistente;
- Verificar se seu planejamento prevê obter mais receitas que despesas. Se o negócio tem viabilidade financeira.*
- Especificar quando precisará de capital para abrir o negócio. Você sabe quanto será preciso para mantê-lo

em funcionamento? Qual a previsão de fluxo de caixa? E em quanto tempo o investimento feito será recuperado?



Você pode começar a qualquer momento um curso a distância no Sebrae. Gratuitamente. O curso de Análise e Planejamento Financeiro é um aliado para esse momento. <https://www.ead.sebrae.com.br/cursos/analise-e-planejamento-financeiro>

7. Passo

ESTRUTURAÇÃO

Organização. Definição de processos. Arrumação.

Pontos a desenvolver:
Execução. Processos. Vendas.
Liderança. Growth Hacking.
Gestão.

Uma empresa não anda por conta própria.

Precisa de pessoas responsáveis por funções e de que essas funções estejam muito bem articuladas.

Estruturar a empresa significa definir processos, integrá-los e administrá-los.

Marketing, vendas, finanças, custos, estoques e controle dos resultados são desafios diários, objetos de gerenciamento para que a operação da empresa seja bem-sucedida.

É nesse processo que se alcança a excelência operacional e é por meio dela que os resultados serão atingidos.

Nesse contexto, o administrador deve manter monitoramento constante, observando o desempenho dos custos e receitas, o comportamento dos canais no relacionamento com os clientes e a contribuição da equipe e dos parceiros.



Estruturar a empresa requer liderança

O líder é o condutor do grupo, obtendo deles o trabalho em equipe para consecução dos resultados. É aquele que é capaz de despertar a motivação e influenciar os liderados, de forma ética, positiva, exemplar, para que se sintam entusiasmados e comprometidos com os objetivos da empresa.

Growth Hacking: acelerar o crescimento

Nesse TREM, se você validou mesmo o negócio conforme sugerimos, o momento é de pisar no acelerador e crescer o mais rápido possível para ganhar mercado (se seu modelo for bom mesmo, logo você terá gente copiando você, por isso é preciso ocupar logo seu espaço). Growth Hacking é “inventar uma forma de crescer”, significa fazer marketing ágil, de forma criativa, desenvolver ações que possam rapidamente tornar seu negócio conhecido, testado e comprado pelo maior número de pessoas. É um termo ainda novo no Brasil, mas você pode pesquisar que vai encontrar informações sobre o tema – e várias ferramentas e técnicas para usar a criatividade e acelerar os negócios.



Conteúdos e atividades sugeridas

Para buscar a excelência: <http://pixeel.me/cursos>

Ebook da Endeavor: Marketing Digital para Empreendedores: <http://pixeel.me/endeavor>

Estratégias para *GrowHack*

<http://www.growhack.com> (em inglês) - ou

<http://thegrowthhacker.yow.com.br> (em português)

Artigo do Blog do Empreendedor do prof. Marcelo Nakagawa mostra a importância da estruturação dos processos num negócio - <http://pixeel.me/naka>

**COM
ORGANIZAÇÃO E
TEMPO,
ACHA-SE O
SEGREDO DE
FAZER TUDO E
BEM FEITO.**

Pitágoras

Checklist do Passo 7

Após a esse passo, o primeiro da fase de execução, você deve estar mais preparado para:

- Conhecer todos os principais processos da empresa;
- Verificar se os principais processos estão devidamente estruturados;
- Especificar se as principais atividades ligadas a Gestão de Pessoas, Vendas, Marketing e Vendas, Produção, Atendimento, Suporte e Administração têm responsáveis definidos.
- Identificar qual estilo de liderança combina com sua empresa e se você está preparado para liderar sua equipe.*



O livro o Monge e o Executivo fala do Líder Seguidor, daquele que lidera pelo exemplo. Para conhecer um resumo dessa obra, acesse <http://pixeel.me/monge>



8. ■ Passo

CONTROLE

Orquestração. Direção.
Verificação.

Pontos a desenvolver:
Métricas. Gestão operacional.
Gestão à vista.
Análise, controle e
planejamento financeiro.

Há um ditado popular que diz: "é o olho do dono que engorda o gado".

Com certeza é o olho do dono que manterá a empresa em condições de crescer e evoluir. Esse olhar não é de contemplação, mas de observação constante de tudo que acontece dentro e fora da empresa. Manter o foguete no ar, em alta velocidade, não é tarefa simples.

Monitorar, acompanhar, controlar, medir CONTINUAMENTE são elementos fundamentais para conhecer a empresa e seus resultados.

Informar-se, aprender, estar conectado ao que acontece local e globalmente é condição para compreender a relação da empresa com a sociedade e o mercado.

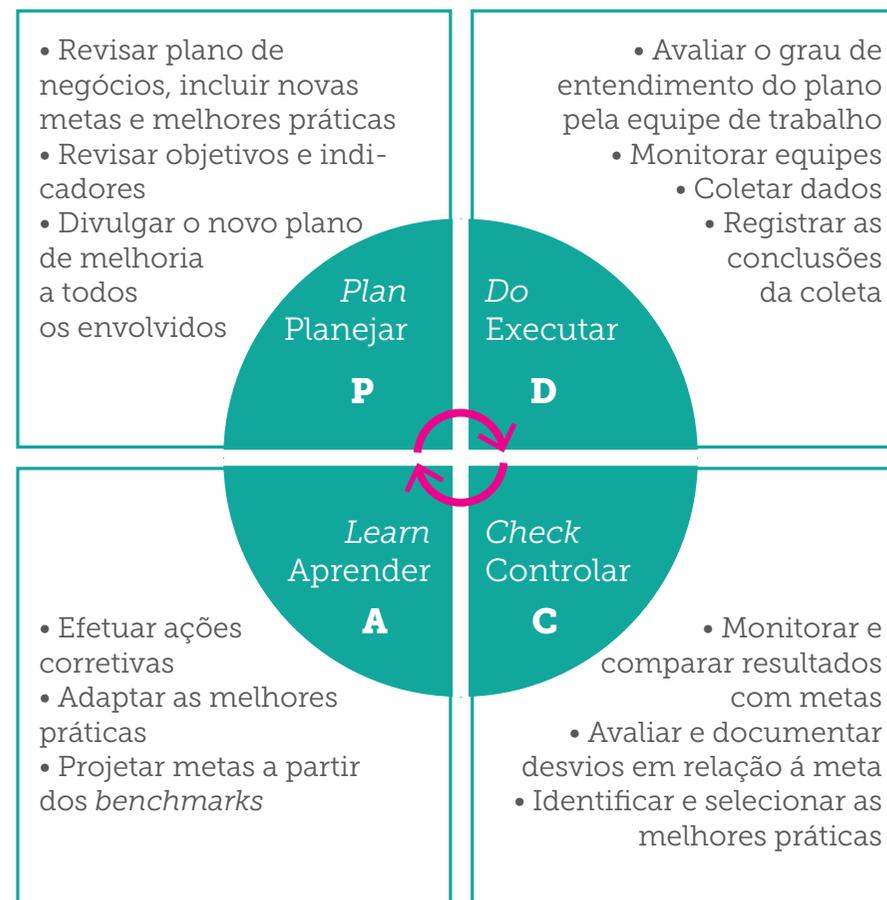
As métricas, medidas que relacionam metas a resultados, devem ser analisadas, comparadas e, sempre que possível, usadas em *benchmarking**. São as métricas que ajudarão nas decisões e planos para conduzir a empresa sempre adiante.





Esse artigo do portal Administradores explica o que é o *benchmarking* e como você ele pode te ajudar e melhorar seu negócio. <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-benchmarking/48104/>

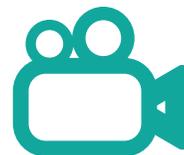
O PDCA, método de gestão em quatro passos, será de grande ajuda. Observe a figura.



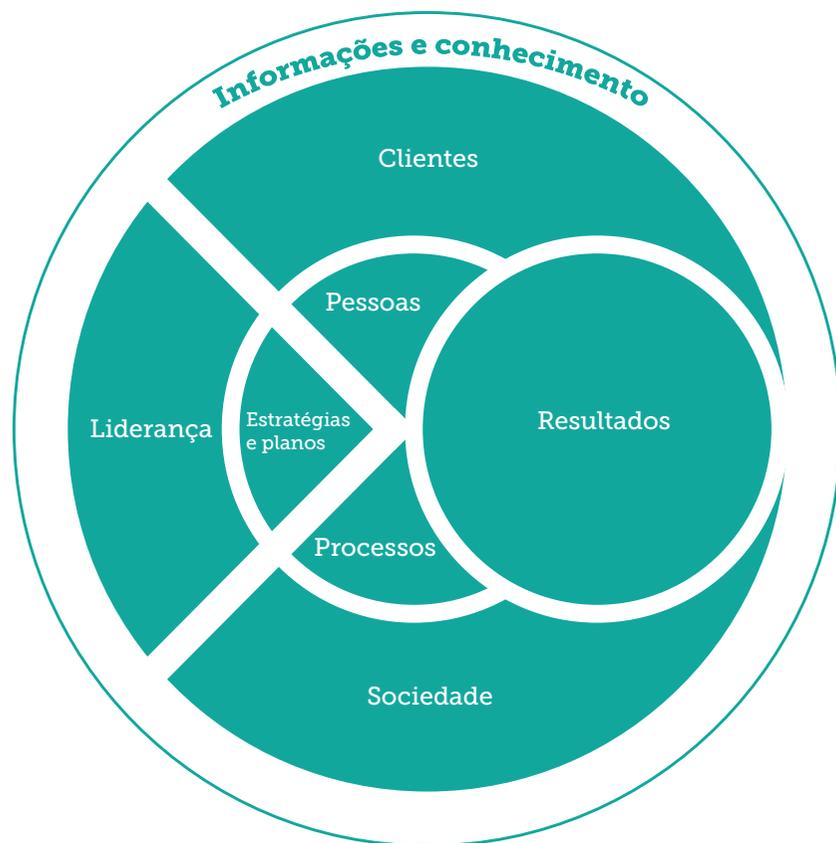
Conteúdos e atividades sugeridas

Conheça o BSC (*Balanced Scorecard*), sistema de gestão de desempenho, derivado da visão e estratégia, refletindo os aspectos mais importantes do negócio. – <http://pixeel.me/BSC>

Vídeo: Inspire-se na vida de Luiza Trajano. <http://pixeel.me/LuizaTrajano>



A FNQ tem um *e-book* que trata do modelo de excelência em gestão. É gratuito e tem um manual de implantação que ajuda empreendedores de todos os segmentos a controlar e aperfeiçoar seu modelo de gestão. - http://fnq.org.br/e-book_MEG.pdf

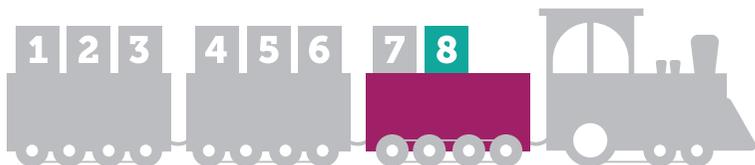




Concorrer a prêmios é uma forma de verificar sua situação no mercado. O Sebrae tem vários prêmios, e um dos mais importantes é o MPE Brasil. Verifique e inscreva-se em <http://www.mbc.org.br/mpe/>

**O QUE NÃO PODE
SER MEDIDO NÃO
PODE SER
CONTROLADO E,
CONSEQUEN-
TEMENTE, NÃO
PODE SER
MELHORADO.**

*William Edwards
Deming*



Checklist do Passo 8

Após a esse passo você deve estar mais preparado para:

- Entender a necessidade de um processo de gestão à vista dos principais indicadores;
- Identificar a estrutura de governança do negócio, se a empresa faz reuniões periódicas com a equipe para identificar oportunidades de melhoria.
- Propor um processo transparente de gestão.
- Verificar se a liderança tem um modelo inspirador e presente.

**LIDERANÇA É
BATER METAS
JUNTO COM SEU
TIME E DA
MANEIRA CERTA**

Vicente Falconi

9.

Passo

FLUXO

Movimento. Adaptação.
Renovação. Arrumação.

Pontos a desenvolver:
Inovação. Melhoria contínua.
Perseverança.
Otimismo. Reinvenção.

Quem não inova morre.

Inovar é renovar. É agregar continuamente diferenciais, seja em processos, produtos, tecnologias ou no modelo de negócios.

Você deve incentivar uma cultura de ver cada mudança como uma oportunidade de melhoria, de reinvenção, capaz de apontar direções novas, criando um movimento evolutivo na vida da empresa.

A prática da inovação assenta-se em uma cultura colaborativa, que conta com pessoas de diferentes competências, que se unindo podem contribuir para algo completo e valioso.

Deve-se cultivar e incentivar uma mentalidade aberta entre as pessoas em uma organização, para empenho diário na inovação, somando ações de cada um para influenciar no comportamento de todos.

Como isso acontece quando a empresa já tem lucro, ela já pode começar a planejar investir parte dos lucros em projetos para crescer, melhorar, agregar novas funcionalidades ou produtos, encarar novos mercados ou se multiplicar.



Cabe ao líder criar o ambiente favorável, ficar atento aos resultados e indicadores, ao mercado e às mudanças, ancorando ideias e decidindo novos rumos.

As empresas mais inovadoras são aquelas que mais crescem.

Uma pesquisa da Bain and Company, empresa americana de consultoria em gestão, mostra que ao longo de um período de cinco anos, empresas que investiram para ter um bom desempenho em inovação cresceram três vezes mais que aquelas que NÃO colocaram a inovação como prioridade.

A PricewaterhouseCoopers entrevistou executivos para descobrir quais seriam os elementos importantes para inovar e encontrou cinco ingredientes:

1. Cultura adequada para fomentar e suportar processos de inovação;
2. Liderança empresarial forte e visionária;

3. Coragem para desafiar normas e assumir riscos;
4. Capacidade criativa;
5. Capacidade de captar ideias em toda a organização.

Desses cinco ingredientes pode-se deduzir que inovar não é algo natural, depende de incentivos, de ambiente favorável e, portanto, exige mais das empresas do que intenções estratégicas. Depende de liderança sim, mas depende muito da criatividade das pessoas que fazem a empresa.

A capacidade criativa (1) inclui observar, captar ideias (5) e assumir riscos (3), o que poderia reduzir a lista de cinco ingredientes para apenas três e levar à conclusão de que a criatividade é um ingrediente básico para a inovação.

Um líder visionário não inova sozinho, mas é capaz de fomentar um ambiente que favoreça o exercício criativo em prol de resultados positivos em inovação.



Conteúdos e atividades sugeridas

Livro: “Ferramentas Visuais para Estrategistas”, uma coletânea gratuita de 17 ferramentas de negócios para te ajudar a inovar usando recursos visuais.

<http://www.estrategistavisual.com.br>



Artigo: Como pensa e compra o Consumidor Multiconectado? - <http://pixeel.me/consumidor>

Livro: TERRA, Jose Claudio Cyrineu. 10 dimensões da gestão da inovação. CAMPUS, 2012.

Muito se fala no que fazer para ter um negócio de sucesso. Nesse artigo, João Kepler revela 20 razões para o insucesso. Leia com atenção e reflita onde você pode melhorar - <http://pixeel.me/20razoes>

**O HOMEM,
COMO UM SER
HISTÓRICO,
INSERIDO NUM
PERMANENTE
MOVIMENTO DE
PROCURA, FAZ E
REFAZ CONSTAN-
TEMENTE O SEU
SABER.**

Paulo Freire

Checklist do Passo 9

- Verifique se a empresa participa ou planeja participar de eventos, feiras, e está em busca informações sobre novidades no mercado e no segmento;
- Prepare e monitore o processo de gestão da inovação. O processo deve ser claro e contar com a participação de diferentes atores, incluindo sócios, empregados, clientes e parceiros;
- Avalie se a empresa está de olho nas macro tendências sociais, culturais, tecnológicas.



Comece hoje!
Não pare nunca!

+ CONHECIMENTO
+ EXPERIÊNCIA
+ PROCESSOS

INOVAÇÃO

Inovar se tornou ingrediente chave para competir.

É preciso se diferenciar, seja no produto, na forma de atendimento, nos prazos, ou em qualquer outro aspecto que possa corresponder / superar as necessidades dos clientes. A busca constante é por um modelo de negócio único, que faça com que o cliente não troque a empresa por nada.



Criatividade transformada em inovação é fundamental para competir (e vencer), se diferenciar, se tornar única para o maior número possível de clientes.

Sem inovação, declínio e morte. E essa não é uma profecia do oráculo de Delfos, mas um cenário imposto pelo próprio mercado que tem consumidores cada vez mais exigentes e ávidos por novidades.

Faça você também parte do time de inovadores que criam as oportunidades!



**UMA LONGA
CAMINHADA
COMEÇA COM O
PRIMEIRO PASSO.**

Lao Tsé



*Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
no Distrito Federal*



sebrae.com.br