




# CARTILHA DO EMPREENDEDOR 2010





Empreendedorismo de Alto Impacto


 **creative commons**  
**Atribuição**

**Você tem a liberdade de:**

-  **Compartilhar** — copiar, distribuir e transmitir a obra.
-  **Remixar** — criar obras derivadas.

**Sob as seguintes condições:**



**Atribuição** — Você deve creditar a obra da forma especificada pelo autor ou licenciante (mas não de maneira que sugira que estes concedem qualquer aval a você ou ao seu uso da obra).

**Ficando claro que:**

**Renúncia** — Qualquer das condições acima pode ser **renunciada** se você obtiver permissão do titular dos direitos autorais.

**Domínio Público** — Onde a obra ou qualquer de seus elementos estiver em **domínio público** sob o direito aplicável, esta condição não é, de maneira alguma, afetada pela licença.

**Outros Direitos** — Os seguintes direitos não são, de maneira alguma, afetados pela licença:

- Limitações e exceções aos direitos autorais ou quaisquer **usos livres** aplicáveis;
- Os **direitos morais** do autor;
- Direitos que outras pessoas podem ter sobre a obra ou sobre a utilização da obra, tais como **direitos de imagem** ou privacidade.

**Aviso** — Para qualquer reutilização ou distribuição, você deve deixar claro a terceiros os termos da licença a que se encontra submetida esta obra. A melhor maneira de fazer isso é com um link para esta página.

Este é um resumo amigável da Licença Jurídica (a licença integral)Advertência

## Apresentação

Esse ano o tema da Cartilha do Empreendedor é Alto Impacto. Empreendedores de Alto Impacto são Empreendedores muito bons, que tem brilho nos olhos, faca entre os dentes e o mais importante: botam pra fazer!

A Cartilha do Empreendedor é um E-Book colaborativo escrito por diversos autores de diferentes partes do país. Esse ano, além dos artigos enviados, acrescentamos a transcrição de alguns vídeos da Videoteca Endeavor. É impossível transcrever um vídeo ou palestra sem que haja qualquer alteração na mensagem ou nas palavras utilizadas pelo palestrante. Damos preferência a compreensão do leitor em detrimento de termos técnicos ou em inglês, com o objetivo de alcançar o máximo de pessoas por todo o Brasil. Este lançamento é apenas o início do trabalho de espalhar as mensagens aqui contidas pela rede. Esta versão da Cartilha do Empreendedor será revista e relançada diversas vezes com o objetivo de corrigir erros, acrescentar novas informações e referenciar a utilização deste conteúdo em outras mídias. Já estão previstas as versões para celular e em áudio. Esses lançamentos poderão ser acompanhados pelo site [www.fabricandoempresarios.org.br](http://www.fabricandoempresarios.org.br) ou pelo twitter: @gerandorenda . Quem quiser participar da elaboração da Cartilha do Empreendedor e de iniciativas derivadas dela, entre na comunidade da Semana Global: [www.semanaglobal.ning.com](http://www.semanaglobal.ning.com).

Gostaria de agradecer especialmente a Camila Rocha e Silva, da Endeavor do Rio de Janeiro, e Ludmila Figueiredo, coordenadora da Semana Global do Empreendedorismo no Brasil, sem as quais seria quase impossível concluir este trabalho e espalhar essa idéia para tantas pessoas, e o Jamaci, o nosso grande animador de Redes Sociais (função que eu atribui a ele agora, pois ele na verdade é o participante mais animado da Comunidade da Semana Global.)

Peço a todos que ROUBEM estas idéias. Utilizem em projetos próprios, aulas, cursos, e-books, palestras, jogos e o que a sua imaginação for capaz de inventar. Apenas pedimos para citar os autores e fontes originais e por favor informem este uso para que possamos avaliar o alcance deste trabalho.

Luiz Bruno Vianna

Coordenador de Informática da ONG Fabricando Empresários

[www.fabricandoempresarios.org.br](http://www.fabricandoempresarios.org.br)

Twitter: @gerandorenda

E-mail: [oscip@fabricandoempresarios.org.br](mailto:oscip@fabricandoempresarios.org.br)

## Liderança e Alta Performance

*O empreendedor tem um papel fundamental para garantir a alta performance e a perenidade de sua organização. Isso depende de sua capacidade de liderar equipes comprometidas, competentes e alinhadas com os objetivos do negócio.*

**por Carlos A. J. Da Costa**

Carlos A. J. Da Costa é Managing Partner da P&L – Partnership&Learning – empresa de desenvolvimento de líderes com atuação na América Latina. Foi Executive in Residence do JPMorgan, sócio e diretor de programas acadêmicos no Ibmeq, tendo participado da fundação da Faculdade em São Paulo. Mestre e Ph.D.-ABD em Economia pela UCLA, com CPCL pela Harvard Business School. Foi consultor de empresas e de políticas públicas no Instituto Liberal, Instituto Atlântico, FIESP, ACSP e Center for Private Enterprise. Também ocupa a posição de Diretor Acadêmico do CLP – Centro de Liderança Pública.

Eu sou empreendedor. A minha 1ª empresa não deu muito certo, envolvia o trabalho com políticos e eu notei que não conseguia lidar muito bem com eles. A segunda eu abri com o objetivo de pagar o meu doutorado. Ela abriu e fechou porque eu me dediquei aos estudos. Particpei da criação do IBMEC em São Paulo, com uma equipe maravilhosa em que todo mundo tinha que fazer tudo. O Empreendedor tem que ter esse papel multitarefa. Hoje montei uma 4ª Empresa que é a Partnership&Learning - empresa de desenvolvimento de líderes.

Gostaria de apresentar o perfil de novos negócios em comparação com empresas tradicionais. O perfil de cada empresa é determinante para a escolha e contratação de líderes. veja o quadro:

Os Empreendedores possuem uma tendência a acreditar na sua intuição que é baseada

O que é necessário para uma empresa empreendedora?

	Tradicionais	Novos Negócios
Foco de mercado	Cientes atuais	Novos segmentos
Time-to-Market	Sacrifica agilidade para ter precisão	Velocidade em primeiro lugar
Pesquisa de mercado	Análise metódica	Experimentação, adaptação
Estilo	Planejamento e implementação, lógica incremental	Imaginativo, caótico, disposto a mudar rápido
Motivação	Promoção	Estrutura de risco-recompensa
Decisão	Lenta, procedimentos	Rápida, o empreendedor

Cullum, Padmore e Ruddle (2005)

na experiência de cada um. Somente nos últimos anos que essa característica do cérebro humano tem sido mais estudada. O empreendedor precisa ser muito rápido, precisa dar lugar ao seu instinto, para executar o que ele pretende. Eu nunca vi um plano de negócios que acontecesse exatamente como foi definido. A razão disso é que uma empresa que está surgindo precisa ser muito inovadora, precisa gerar uma energia enorme, por ainda ser muito pequena. É necessário atrair pessoas que gostam desses desafios. A medida que a empresa vai crescendo começam a surgir algumas questões a serem enfrentadas.

Primeiro vem o desafio da Liderança. No início a empresa é muito criativa, é meio caótica. A partir daí temos que definir uma direção clara para a empresa.

Depois é preciso vencer o desafio da Autonomia. As pessoas começam a querer ter mais autonomia dentro da empresa. *Jeffrey Immelt*, da GE, disse: “tem umas 6 ou 7 vezes por ano que eu preciso falar pra minha equipe: a gente vai fazer do jeito que eu quero porque eu quero. Se eu falar mais que 7 vezes os principais talentos vão embora, menos que isso a empresa vira uma bagunça.” Numa empresa pequena isso deve ser repetido de 30 a 40 vezes por ano. Mais do que isso você perde talentos, porque as pessoas precisam ter autonomia para desenvolver a intuição.

O terceiro desafio é o do Controle. A partir de certo momento é necessário delegar para várias pessoas. Como controlar os resultados?

O quarto desafio é o da Confiança. É preciso fazer com que os líderes confiem uns nos outros para que o empreendedor possa sair de cena. É quando o Empreendedor deixa totalmente a área operacional. Aquele que gostava de pilotar deixa de pilotar, quem gostava de fabricar móveis, deixa de fabricar móveis e passa a se concentrar totalmente na gestão estratégica.

Desenvolver habilidades é fácil. O grande desafio é fazer e alocar o tempo naquilo que tem que alocar. Isso é muito difícil. Cada transição dessa exige uma mudança na agenda. Isso precisa vir acompanhado de uma mudança de valor, no sentido daquilo que o empreendedor gosta de fazer. Este é o mais difícil de tudo. Deixar de fazer o que ele mais gostava quando abriu a sua empresa. E o que o empreendedor pretende quando abre uma empresa?

Em uma pesquisa americana a maior parte dos empreendedores queria ficar rico. Em segundo lugar, queriam capitalizar uma idéia própria; em terceiro, gostavam da Cultura de Startup; em quarto, sempre quiseram ser donos.

Agora pense como o empreendedor que acaba de abrir uma empresa... O tempo vai passando e num primeiro momento o empreendedor não fica rico. Em outra situação, ele precisa aceitar as idéias dos outros. Conforme a empresa cresce o caos da cultura de startup é perdido. Num outro caso, quanto mais a empresa cresce, menos donos nós somos.

Em um livro do Jim Collins chamado “Beyond Enterpreneuship” ele faz uma pesquisa perguntando-se: O que é que os novos negócios tem que eu quero manter depois?

As pequenas empresas possuem 3 coisas importantes: Criatividade; Drive (a energia para realizar e mobilizar a equipe); Capacidade de tomar risco, desafiar e quebrar regras.

Como manter essas coisas em uma grande empresa. Para alcançar este objetivo é necessário possuir:

**Autenticidade** - Acreditar no que esta fazendo e escolher pessoas que também acreditem e gostem do que estão fazendo.

**Decisão** - Desenvolver a intuição. Isso tem a ver com errar. É errando que desenvolvemos a área do cérebro relacionada a intuição.

**Foco** - O empreendedor tem que ter foco? Ele não deve pensar em várias coisa ao mesmo tempo? Sim, ele precisa ter foco. Mas ele precisa ser flexível. Ele precisa definir prioridades, que não podem ser mais que três.

**Toque pessoal** - É necessário ter presença. Quantas vezes você ligou para alguém, e parecia que essa pessoa não estava lá? Ela estava ocupada com outra coisa, monossilábica... Uma das coisas mais importantes em um líder é a presença. É estar com uma pessoa e emocionalmente conectada naquele momento.

Se você está ocupado e precisa fazer uma outra coisa para uma pessoa, vire-se pra ela, conecte-se com aquela pessoa, peça desculpas e diga que você tem apenas um minuto para falar com ela. Naquele minuto esteja 100% presente. Quando o Empreendedor começa a fazer várias coisas ao mesmo tempo, ele começa a perder a presença, começa a “sair do corpo dele”. São aqueles momentos em que ele não gostaria de estar ali. Ele queria velejar, pilotar, fabricar coisas. Esse não é mais o papel dele e precisa haver essa mudança de valores.

Essas habilidades precisam ser desenvolvidas em você e na sua equipe, quer dizer, é necessário também que a sua equipe seja autêntica, decisiva, tenha foco e presença.

Assista a palestra completa no endereço abaixo:

<http://www.endeavor.org.br/videoteca/lideranca-e-alta-performance-e-longevidade-do-negocio>

# A gestão do tempo como ferramenta empreendedora.

**por Adams Auni**

*Instrutor de Empreendedorismo, gestão e liderança.*

É comum a preocupação com o tempo. O premio Nobel, Albert Einstein tinha essa preocupação e a partir dela desenvolveu a teoria da relatividade, onde analisou a realidade dependente do observador e relacionando o passar do tempo com a velocidade de luz.

Para aqueles que não são cientistas e não possuem a preocupação com o passar do tempo vai um alerta: É preciso entender esse processo e criar ferramentas e programas pessoais para não ficar dependente do tempo e muito menos “perder” tempo em atividades que poderiam ser evitadas com a devida programação.

Programar é muito “chato”! Como programar tudo e seguir sem qualquer variação ou imprevisto? Porém em todas as áreas da vida a necessidade de organização é prioridade. Logo, organizar o tempo é fundamental em qualquer área profissional ou não. Contudo continua sendo algo muito “chato” de fazer e muito mais “chato” de seguir. Nesse momento é que se deve atentar para um detalhe: Sempre teremos problemas nas coisas que achamos “chatas”: Experimenta não pagar uma conta em dia!

Um mínimo de agenda, com os horários principais definidos e os intervalos entre eles incluindo o cafezinho e o almoço, são de extrema importância. Ter sempre um plano “B”, “C” e “D” programado vale muito e tira qualquer um do sufoco e ninguém percebe que está “atrasado” pois dá impressão que tem tudo sob controle.

A administração de tempo parece algo impossível, mas na verdade o impossível é algo que ainda não foi realizado.

Dominar o tempo. Parece-me que esse foi o objetivo do Einstein. Quem controla o seu tempo determina a sua velocidade, seu objetivo e sabe exatamente onde quer e vai chegar.

Se você faz parte de uma equipe desorganizada, que faz tudo atrasado e sempre é chamado a atenção pelo chefe... Procure se organizar com uma relação diária de tarefas a cumprir, coloque por prioridade e importância. Avalie a lista constantemente pois uma tarefa que agora é prioridade pode ser em seguida muito urgente. Com aquelas que não conseguiu executar até o final do dia, crie uma lista para o dia seguinte com essas tarefas pendentes como as primeiras do dia.

Seja você mesmo o seu “cobrador”! E não espere ser cobrado de verdade, antecipe-se!

Se possível na sexta-feira faça já a programação de segunda-feira, assim os objetivos já começam a se organizar na sua mente na própria sexta-feira. Dessa forma assim que começar a segunda-feira as ações já estão organizadas na sua cabeça. Se depender de outros da equipe, compartilhe o e-mail com todos na sexta-feira mesmo, de forma que todos também tenham

possibilidade de se organizarem e assim ninguém fica fora da programação e não será pego desprevenido.

Conceitos de qualidade, Just-in-time e relação custo-benefício necessitam de uma ótima organização de tempo e muito controle para reduzir custo e satisfazer o cliente.

Como diz o ditado popular com muita propriedade para aquele que quer vencer: “Tempo é dinheiro”

# Gestão com Foco em Objetivos

**Por Luciano Malpelli**

*Administrador, Palestrante, Consultor de Empresas e Diretor da Aporthe Consultoria Empresarial / Indaiatuba-SP – Email : [aporthe.consult@gmail.com](mailto:aporthe.consult@gmail.com)*

Quantas vezes uma boa idéia ficou apenas em nossa cabeça e não colocamos em prática?

Acordar com a solução inovadora para aumentar o faturamento de nosso negócio, descobrir um novo método de trabalho e não aplicá-los, tem relação direta com a falta de um método de gestão e de planejamento.

Como fazer, então, para que não se perca no caminho junto com os problemas do dia-a-dia e ainda, gere um IMPACTO POSITIVO NO RESULTADO?

A Gestão de uma boa idéia, de um bom negócio ou de uma nova forma de trabalho não deve ficar apenas na cabeça de seu idealizador, ela deve ser aplicada de forma planejada e objetiva.

Já em meados dos anos 50, Peter Drucker, conhecido guru da administração, percebendo que, em muitas vezes, excelentes idéias administrativas e empresariais não eram colocadas em prática, criou uma teoria conhecida como Gestão Por Objetivos. Ele batizou o método como SMART (de acordo com as letras de cada item do método), que em português significa ESPERTO.

De forma reduzida, um OBJETIVO precisa ter as seguintes características: Deve ser **ES**pecífico (direto e claro), **M**ensurável (poderá ser medido o resultado no final), **A**lcançável (Difícil, mas possível de chegar), **R**ealístico (Ser algo concreto e relevante) e com **T**empo (Ter um prazo definido para realizar).

É um método muito simples, prático e eficaz: Consiste em registrar a idéia inicial em uma folha de papel, de maneira que ela se transforme em um OBJETIVO organizado, ou seja, separando um sonho de algo capaz de ser atingido, dentro de um espaço de tempo definido.

O primeiro desafio é escrever em uma única folha de papel os itens do SMART, de forma clara, simples e óbvia. O segundo desafio é registrar em outra folha, um Plano de Ação ou um Planejamento de como chegar lá, e seguir em frente.

A aplicação deste método certamente contribuirá para que o seu projeto empreendedor saia do pensamento, vá para a prática, e que seja ainda uma ferramenta capaz de dar o impacto tanto desejado, de forma organizada e concreta na gestão do seu negócio.

**Pense, Registre, Planeje e Execute....Sempre!**

# Inovação, Tecnologia e Criatividade

por **Clemente Nobrega**

*É físico e engenheiro nuclear por formação - trabalhou durante doze anos como físico, incluindo um período de 5 anos na Kraftwerk Union AG, em Erlangen, na Alemanha. Com MBA Executivo pela COPPEAD/UFRJ, cursou Strategic Marketing Management, na Harvard Business School. É presidente e fundador da Tfk – Tools for Knowledge International. O consultor é autor do bestseller "Em Busca da Empresa Quântica", recomendado por sete dos maiores experts mundiais em Administração e Marketing. Publicou ainda, em maio de 2001, o livro "Supermentes", pela editora Negócio. Já em fevereiro de 2003, lançou "Antropomarketing", pela editora SENAC RIO.*

Como pensar Tecnologia Inovação e Gestão? Em que basear a tomada de decisão para inovar? Quando ouvimos falar em inovação, é comum pensarmos em artefatos tecnológicos (como o iPod por exemplo). No entanto, a inovação está também associada a processos (Dell, WallMart, British Petroleum) e a relacionamentos (Toyota). A tecnologia faz parte deste cenário, porém, não o determina. Cabe a nós sabermos explorar as novas oportunidades mercadológicas, gerando valor para a organização e para todas as pessoas envolvidas no processo e, nesse momento, a criatividade ganha importância.

Se algo não gera dinheiro novo não é inovação. É novidade. E novidade é irrelevante no mundo dos negócios.

O Objetivo aqui é debater temas ligados a inovação de maneira prática. Inovação é a medida do desenvolvimento econômico de um país. Sempre que falamos nesse assunto pensamos em inovação para gênios. Os exemplos dados são de pessoas e idéias geniais. O gênio estabelece um critério fora da média. A inovação tem que ser algo que nós conseguimos fazer.

Porque gerar dinheiro novo é difícil? Pensamos inovação = artefatos. O Post it da 3M é um exemplo clássico. Um cantor de uma igreja americana, funcionário da 3M, tinha dificuldade em marcar a música. Lembrou-se que a empresa havia desenvolvido um material que aderiria, mas não muito bem. Usou esse material em um papel para marcar as músicas e criou-se o post it. Esses exemplos são bacanas, mas não são pra nós. Não podem ser reproduzidos com facilidade.

Quando alguém diz: eu tenho um invento! Eu digo que o invento está longe de gerar dinheiro novo. Se eu estou desanimando as pessoas? Estou! Se artefatos fossem sinônimo de riqueza a China seria o país mais rico do mundo há muito tempo. E não se tornou porque não possuía processos de governança para isso.

O iPod é uma grande inovação, porém o mais importante não é a fabricação, é a comercialização. Vender o iPod é que é bom! É uma tecnologia diferente, que envolve diversas áreas.

No entanto o Ipod é um grande sucesso de nicho, como um porche do mundo smartphones... Ocupará apenas uma parcela de mercado.

### **A Máquina Fotográfica**

Alguém percebeu que as pessoas gostavam de fotografar. A fotografia naquela época era muito cara. George Eastman investiu alto em uma idéia. Tentou uma vez, deu errado, tentou de novo. Investiu em uma máquina que tinha o filme dentro com 100 poses. Todo o marketing foi para mostrar que era possível fotografar pressionando apenas um botão. A máquina fotográfica é um exemplo de um artefato. Daí surgiu a Kodak (dizem que o nome vem do barulho realizado pelo aparelho ao fotografar). Ao criar a Kodak Eastman investiu tudo na simplificação de um processo. O que antes era complexo e caro, tornou-se muito mais simples e barato com essa empresa. As pessoas que antes necessitavam de um grande especialista em fotografia, com conhecimentos de química e equipamentos especiais, agora só precisavam levar a máquina até a Kodak e buscar as fotografias algum tempo depois.

### **Apple e Microsoft**

Steve Jobs foi o autor do conceito de computador pessoal. Antes você precisava ir até o computador (que ficava em prédios de empresas, universidades, etc). O que Henry Ford fez com o carro e George Eastman fez com a fotografia, Jobs fez com o computador. Criou uma máquina que daria poder ao cidadão. Nos anos 80 a Apple era líder entre os computadores pessoais e seu sonho era dominar o mercado de TI. Mas quem ganhou foi a Microsoft. Hoje conhecemos melhor como isso aconteceu.

A Apple perdeu porque optou por manter toda a arquitetura do seu computador sob a o controle da empresa. Quando um produto esta terminado, o melhor é abrir para o mercado. As Casas Bahia não poderiam terceirizar a entrega? Eles dizem que a arquitetura da sua logística ainda não é suficientemente boa. Isso faz sentido, não tem nada a ver com a terceirização ser a idéia da moda. Ninguém seria capaz de fazer o que a Bahia faz na sua logística.

Steve Jobs nunca aceitou abrir a arquitetura do seu sistema. Bill Gates resolveu criar um SO (Sistema Operacional) e permitiu que outras empresas pudessem criar computadores para ele. Isso criou um padrão permitindo que outras companhias fabricassem computadores para o Windows.

A Microsoft tornou-se lider de mercado e a Apple percebeu que aquilo que criaram logo seria um produto de varejo comum. Eles não dominavam o processo de venda. Jobs convidou John Schuley, executivo da Pepsi. Teve que insistir muito até que ele aceitou... E tiveram um sucesso extraordinário: fizeram uma propaganda sensacional do Macintosh, que pode ser encontrada atualmente, no You Tube.

Jonh Schuley chocou-se com Steve Jobs, porque não bastava os processos de produção. A Apple era um lugar de gente muito criativa, que não aceitava a disciplina. Jonh conseguiu convencer a diretoria para demitir o Steve, o próprio fundador da companhia.

Logo depois Schuley foi demitido e virou palestrante. Ele dizia, na época, que o futuro da

computação não estava no computador, mas no PDAs (O primeiro PDA, ou "Computador de Mão", também foi lançado pela Apple). Dizia também que o futuro daquela empresa estava na transformação daqueles artistas em profissionais.

Após o fracasso de outros diretores, resolveram chamar o Steve Jobs novamente. A essa altura ele havia fundado a Pixar (criadora de Toy Story). Segundo ele, a Apple era boa em produtos. Mas teria que aprender mais sobre distribuição e marketing. Nesse período criou o iMac, que foi um sucesso. Ele aprendeu a criar uma propaganda excelente. Os comentários e os shows em Las Vegas produziram um enorme aumento de vendas. O Ipod foi uma grande exemplo disso. Eles aprenderam mais sobre processo de vendas, mas ainda tem a necessidade de produzir constantemente coisas geniais . E isso não é pra maioria de nós.

Ao longo do último milênio a gente vê que a riqueza aumentou muito devagar. Porém algumas tecnologias possibilitaram um aumento da riqueza como a bússula, a impressão, etc. Essas tecnologias não eram apenas artefatos. Elas modificavam processos.

Veja o gráfico:



Os conjuntos de tecnologias poderiam ser divididas em ondas. A Revolução Industrial gerou a criação de processos de produção. Esse tipo de tecnologia pode ser aprendida, reproduzida. A criatividade não possui processo. Não é possível aprender a genialidade. Os artefatos não são o que gera riqueza. Inovação não é só produto. Para gerar dinheiro novos processos inovadores são

muito mais importantes do que produtos revolucionários.

As ondas de inovação estão ocorrendo muito mais rápido. A riqueza está vindo de processos intangíveis, muito mais do que tangíveis. Não é do Ipod, o Ipod não gera riqueza. Mas de processos que possibilitam a comercialização em larga escala dessas coisas.

Entramos em uma categoria nova. Se não é o produto que gera valor, o que é então? A Revista Época perguntou, porque o Brasil é ruim em inovação? Por falta de investimento? Porque as empresas brasileiras não são boas ou os brasileiros são menos inteligentes? Não! É por falta de tecnologias sociais. São tecnologias associadas a organizações, ao funcionamento de um país. São as instituições de um país. A linha de montagem, é um processo. A agricultura é um processo. As atividades jurídicas, a regra jurídica de um país, são processos.

Em um ranking para avaliar a confiança entre os indivíduos, o Brasil ficou em último lugar. Quem são os primeiros nesse ranking: Finlândia, Noruega, EUA, Japão. Não por coincidência, também são líderes mundiais em inovação.

Há uma correlação entre a confiança e capacidade de inovar. A Conclusão é que as tecnologias sociais, o sistema bancário, a regra da lei valendo para todos são imprescindíveis. É impossível um país crescer, gerar riqueza, inovação, sem que hajam essas tecnologias sociais.

Tecnologias sociais são muito mais relevantes do que produtos para geração de riqueza. A sociedade do automóvel é consequência direta do processo desenvolvido por Henry Ford e não da criação do automóvel.

### **Alguns exemplos**

A GM nos anos 20 criou uma forma diferente de produzir e superou a Ford. Segmentação, empresas diferentes administrando partes diferentes do negócio. A Toyota é a líder de mercado atualmente. Mudou totalmente o conceito de fabricação dos carros. Teve menos charme e mais trabalho. O WallMart fez algo semelhante. A Xerox era líder de copiadoras. Quando a patente acabou eles perderam mercado. Quando apareceram empresas com processos diferentes, eles perderam espaço. O que a GE fez na era Jach Welsh: Melhorou a governança da empresa. Isso é um processo.

História é muito bom para quem quer aprender negócios. O que a História dos negócios nos ensina é que você tem que ter uma estratégia; seja o melhor, fazendo diferente. O que você deve ter em mente é: o que é melhor para o meu cliente? Quem compra é quem define o que é valor e não quem vende. E valor é gerado por meio de processos.

Veja o vídeo na Internet:

<http://www.endeavor.org.br/videoteca/inovacao-tecnologia-e-criatividade-gerando-valor-para-a-sua-empresa>

## Na web, o sol nasce para todos

por **Lígia Dutra**

*Sou uma profissional de vendas e educação. Esta é a melhor definição que achei para o que faço. Dei os primeiros passos na internet trabalhando no [BuscaPé](#) e depois meu foco ficou na “digitalização” do mundo da moda com projetos como: [Flytex](#), [Netshoes](#), [Shoestock](#) e atualmente [byMK](#) e [nkstore](#). Esta bagagem permitiu a fundação de uma rede focada no desenvolvimento do comércio eletrônico brasileiro: “[Bate papo sobre e-commerce](#)” e a condução do curso “[Primeiros passos no varejo online](#)”, na ESPM.*

Graças à internet, a frase “tamanho não é documento” cabe muito bem para o varejista que decide apostar neste canal. Pequenas, médias e grandes empresas que partiram para as vendas online perceberam que os benefícios desta escolha ultrapassaram os limites da web e melhoraram os seus processos, favorecendo todos os canais em que a empresa atua.

Independente do tamanho da empresa, desde que seus processos funcionem eletronicamente, qualquer varejista pode obter sucesso com a sua operação. E isso é um e-commerce de verdade! Afinal, o “e” do e-commerce remete a “eletrônico” e utilizar a internet como canal de vendas apenas faz parte disso!

Já o “i-commerce” sim é a venda online e há um bom tempo não anda sozinho. Afinal, muitos já acordaram para o fato de que o cliente é multicanal e por isso a convergência é a nova lei.

O endereço da empresa na web é o único que nunca muda. Além disso, quando bem explorada, a internet possui potencial para gerar demanda maior tanto para a loja virtual como para qualquer outro canal de atuação. Mas a loja online deve fazer parte da estratégia central da empresa, pois ela faz o link entre todos os canais e obriga a empresa a se profissionalizar.

Uma loja online fica aberta 24h por dia, sete dias por semana, para todo o território nacional (e, por que não, para todo o mundo?) sem que seja necessária grande intervenção humana. Mas se ilude quem pensa que pessoas não são importantes neste processo. Muito pelo contrário! Ter processos eletronicamente funcionando é importante, pois assim a máquina cuida da parte chata e as pessoas podem se preocupar em gerar relacionamento com os clientes por meio de diversas plataformas, além de ocupar seu tempo com tarefas criativas.

Além disso, por falar em relacionamento com o cliente, o mesmo comporta-se de forma diferente quando compra pela web e exige mais agilidade, confiança e qualidade. Mais um motivo para nenhuma empresa entrar nessa sem boa preparação.

Com toda esta exigência do público e potencial de negócios, qual empresa consegue manter-se no mercado sem investir muito em tecnologia, processos e pessoas? E falando destes três itens, com todos alinhados, basta definir metas que, proporcionalmente, pequenos e grandes possuem a mesma chance.

Para os pequenos que começam agora, a vantagem é a velocidade que conseguem mudar as coisas. Por isso, acreditem: ao abrir as portas da sua empresa na internet tudo vai mudar a toda hora. A internet está organizada em rede, sem hierarquia e num ritmo violento! Você piscou e já precisa tomar uma decisão imediata e eficiente. Isso para as grandes empresas é um parto! Os pequenos já podem começar trabalhando em rede internamente desde o começo e tudo fica mais fácil. Fora que a prática com as novas plataformas de interação social – Twitter, blogs, Facebook, ByMK e etc – é maior em equipes novas. Afinal, neste estágio a burocracia do departamento de tecnologia ainda não tomou conta.

Em contrapartida, as grandes já possuem marcas bem definidas e cativas do público. Muitas vezes, inclusive, elas nem têm noção de que seus produtos já são comercializados na internet. Por isso que ter o seu ponto oficial de vendas e relacionamento online é tão importante. Dá um trabalho danado construir uma marca e conquistar confiança. Por isso, os grandes possuem anos de vantagem neste sentido! Isso falando apenas de empresas do bem. Caso contrário, meus amigos, vale mais a pena consertar as coisas dentro de casa antes de se arriscar. A internet não perdoa!

Diante do que foi apontado, percebam que o e-commerce não é um segmento como muitos alegam. Pra falar a verdade, em pouco tempo será redundante falar sobre “comércio eletrônico”, pois as empresas que não investirem naqueles três itens que citei estarão com seus dias contados.

A venda online cresce muito. As lojas virtuais faturaram R\$1,25 bilhão de janeiro a julho de 2010 e o valor apurado no semestre é 10% superior ao orçamento do Programa Bolsa Família para 2010; é maior que a soma dos orçamentos anuais de cinco ministérios (Comunicações, Cultura, Meio Ambiente, Esportes e Turismo); corresponde à venda 350 mil veículos; equivale ao valor gasto, anualmente, por todas as famílias brasileiras com roupa feminina; e é maior do que a despesa total das famílias do País com gás doméstico.

É mole ou quer mais? Vai começar a pensar de forma digital ou deixar este bonde passar? Cuidado que ele não passa, ele voa!

## Empreendedorismo e inovação nas redes sociais.

**por Gil Giardelli**

*Ceo da Gaia Creative, formado em Desenho Industrial na Universidade Mackenzie, com especialização na King's College of London em Internet and Mass communication. Com cursos de extensão USP em Relações*

Estamos entrando na era da Criatividade e da generosidade coletiva, onde existirá um software do conhecimento das multidões. Os números são expressivos: mais de 52% dos consumidores nas redes sociais já interagiram com marcas e empresas, enquanto 80% das pessoas confiam em recomendações dos amigos. Neste cenário, as perguntas recorrentes – principalmente entre pequenos e médios empresários - são: “Quando minha empresa deve participar das redes sociais e qual informação ela irá compartilhar? Quais estratégias são mais eficazes para a comunicação online com meu público-alvo?”

Um monte de coisa está mudando no mundo, inclusive na economia. O Livro “We think” sentencia: você é o que você compartilha. Qual a lição podemos obter quando a Intel monta uma diretriz para rede social para os 2000 funcionários que twittam de lá?

Nesse novo mundo o [www.nome-da-empresa.com](http://www.nome-da-empresa.com) tende a desaparecer. No século XIX a grande revolução foi provocada pela locomotiva. A nova locomotiva está mudando tudo. No início dessa mudança ocorrem muitas distorções e muita manipulação. Logo não dará mais para manipular.

Como empreender em rede? Porque a humanidade gastou 100 milhões de horas editando a Wikipédia. O que leva o site Pro Pública cujo lema é “Roubem nossas historias e espalhem por ai”, a ganhar o Politizer, principal prêmio de jornalismo do mundo. O mais curioso é que esse site é gratis. Isso é uma dicotomia. Hoje porém o site ganha alguns milhões em doações. Estão nascendo os mecenas das letras. O dalai lama falou com 3000 chineses pelo twitter, um país sem liberdade de expressão.

Porque chegamos até aqui? Mamíferos tem tendência a comunidade. Rede Social é algo que vai muito além dos sites de relacionamento. Rede Social é o grupo de pessoas com quem você se relaciona, independente do meio que usa para isso. Rede Social reforça o valor da reputação. Rede Social são coisas bem simples mas que fazem uma grande diferença. Está ocorrendo uma nova descentralização.

Numa Rede Social, se você tem 20 amigos ou 20 pessoas que te admiram, e esses amigos falam de você para 20 outros amigos, você produz 8000 conexões. A nova moeda do mundo é a reputação.

Está ocorrendo um choque de mundos. No site da indústria fonográfica americana um

texto diz que quando você baixa músicas da Internet você está roubando. Existe 1 bilhão desses meliantes no mundo.

Posso trabalhar com alguém da China e da Índia, sendo coordenado por alguém do Canadá.

O espírito pioneiro está se renovando. Vale de tudo: Cientistas e não cientistas conversam sobre ciência. Milhares de pessoas fazendo aplicativos livres, de código aberto. Alguém diz: achei um OVNI, no google maps, quem mais encontrou um OVINI? E milhares de pessoas contam histórias sobre OVNI.

Existe uma rede social chamada: eu acabei de fazer amor, onde as pessoas contam suas experiências sexuais... Porém o site é parte de uma pesquisa da ONS, sobre o uso de camisinhas.

A Pepsi desenvolveu a campanha chamada refresque suas idéias, onde incentivava as pessoas a colocar suas idéias em prática. O dinheiro foi retirado do horário mais caro da tv americana, O Super Ball. A Coca-Cola e LG seguiram o exemplo e desenvolveram campanhas semelhantes.

O Hospital Mário Pena criou a campanha doe palavras: o que for escrito com a hashtag #doepalavras será selecionado e poderá aparecer nas telas de LCD do Hospital, para humanizar o atendimento a pacientes terminais.

Em um jogo on-line chamado guerra dos mundos, que tem a participação de 1 bilhão de internautas (existem 2 bilhões de internautas no mundo...), os organizadores criaram um vírus para atacar somente os líderes, porém um desses líderes do jogo reverteu o vírus, criou uma vacina e lançou para todos os outros jogadores. Dentro do jogo, ele "Dominou o mundo". O servidor da empresa que mantém o jogo ficou parado por 4 dias gerando um prejuízo de milhões de dólares. A ONS enviou cientistas para acompanharem o jogo e analisar o que podeira ser feito no caos de uma pandemia no mundo real.

Talvez você pense que isso tudo tem pouca importância. Na década de 60 um presidente da IBM falou que "o mercado de computadores era de mais ou menos 5". Um pouco depois, na década de 90, o presidente da rede de livrarias Barnes e Noble disse que "o que a Amazon venderá em um ano a gente vende em um dia de promoção"

Para entender a mudança basta pensarmos que se cada um gastar 5% do seu tempo colaborando com algo na internet temos 1 trilhão de horas editando redes sociais.

Capital Social e Redes Sociais não são conceitos novos. Stanley Milgran fizeram uma experiência onde uma carta deve chegar a um determinado homem de negócios, sendo enviada para os contatos (pessoas conhecidas) mais próximos do destinatário. Repetindo a experiência diversas vezes, descobriu-se que a carta percorre 6 etapas, 6 pessoas até chegar ao destino. Repetindo a experiência atualmente, conseguiram chegar em 3 etapas.

Para as empresas não adianta falar sobre problemas nas Redes Sociais. Não adianta

transformar a Rede Social em SAC.

Qual o perfil do novo profissional das redes sociais? Ele tem que saber um pouco de antropologia, sociologia, psicologia. Porque o seu trabalho é estudar a disseminação de emoções nessas redes.

O Brasil é o 10º país em conexões. Os brasileiros passam quase um dia (24 horas) por mês em Redes Sociais. 50% dos brasileiros estão em rede sociais. O conceito de bombardear o consumidor com anúncios está ultrapassado. Para ter sucesso é necessários ter bom conteúdo, colaboração, comunidade.

O Brasil pulou o século XX e foi direto para o XXI. Só não vamos ser a grande nação do século XXI se não curarmos a educação e a corrupção.

Assista o Vídeo:

<http://www.endeavor.org.br/videoteca/redes-sociais-inovacao-e-empreendedorismo-na-era-digital>

# Marketing Social como uma estratégia de Gestão Empresarial

**por Carlos Virtuoso**

*Carlos Virtuoso é contador, professor e consultor empresarial, sócio da CGC Soluções Empresariais, onde é contador de entidades como CTB (Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil), Instituto Cultural Pixinguinha, etc., e atua como consultor na ONG Fabricando Empresários.*

Um dos assuntos mais abordados em livros, revistas e jornais de negócios refere-se a estratégias empresariais e este tema é hoje o que difere as empresas umas das outras e o que mais vai impactar na continuidade das mesmas. Um exemplo de estratégia que vamos abordar neste artigo é sobre o Marketing Social, uma ferramenta que pode além de alavancar recursos financeiros para suas empresas elevar sua imagem perante os consumidores.

A grande diferença entre Marketing Social e Responsabilidade Social é que na Responsabilidade Social o empresário não deve a priori pretender retorno financeiro com o social que esta realizando e sim satisfazer necessidades de clientes internos e externos. Já no Marketing Social a empresa tem como objetivo implementar políticas de Responsabilidade Social porém com pretensões de obter retorno, uma vez que sua marca esta aliada a um grande projeto e traz grandes consumidores que adquirem seus produtos uma vez que observa que tal empresa se preocupa com a sociedade.

O empresário deve adotar hoje em dia tais políticas em suas empresas e colocá-las no seu Plano de Marketing e uma forma de realizar tal projeto é observar que tipo de Projeto Social mais se adéqua a seu publico alvo e /ou apoiar projetos já existentes desenvolvidos por ONGS.

A empresa pode implementar essa estratégia independente do seu porte, ou seja, até um Empreendedor Individual poderá apoiar projetos e fazer um link ao trabalho comercial que desenvolve no seu dia a dia e isso ajudará a potencializar seu negócio. Já as empresas de maior porte poderão inclusive criar uma Diretoria de Projetos Sociais que atuará junto com o setor de marketing da empresa.

Vários são os projetos que podem ser implementadas, desde apoiar Institutos, ONGS e realizar doações a entidades, até o desenvolvimento de um próprio Instituto ou Projeto que satisfaça a população em seu entorno. Como exemplo temos grandes empresas como McDonalds, Microsoft, Bradesco que possuem seus próprios Institutos e Fundações e empresas de menor porte como SONOLEVE que também atuam da mesma forma implementando políticas sociais direcionadas ao seu entorno e se beneficiam com tal prática.



Então é importante que a classe empresarial invista em projetos de cunho social, pois além de impactarem de forma positiva nos seus negócios terão impacto no bem estar social de toda população brasileira.



## PNL e o Empreendedor!

*Um artigo pode mudar a sua vida? Pegue papel e caneta e descubra...*

**por Marcio Bringhenti**

*Empresário, Coach, Especialista em Vendas, Máster em  
Programação Neurolinguística.*

*Ministra cursos e palestras em empresas, ONGs, igrejas e  
escolas levando qualidade de vida corporal, mental e  
emocional com os fantásticos recursos da PNL.*

*Tel.: (0XX21) 2413-33484 / 9558-2186*

*E-mail: [marcio@bringhenti.com](mailto:marcio@bringhenti.com) /*

*[www.Marcio.Bringhenti.com/pnl](http://www.Marcio.Bringhenti.com/pnl)*

Em um belo dia **Você** acorda e **decide empreender** um novo negócio. Procura em jornais, revistas, internet e percebe que não encontra nada. Você sabe que está preparado para o momento, mas não encontra a oportunidade. Você conversa com diversos amigos e se cadastra em varias empresas que dizem ter aquela oportunidade, mas parece que nada se encaixa com o que você quer. Você não encontra a verdadeira oportunidade que procura. Você depois de muito tentar acaba desistindo e vai trabalhar no primeiro emprego que aparece. Os anos passam e você continua naquele belo emprego e lembrando que você já foi uma pessoa de muita atitude e determinação.

Após algum tempo você encontra um amigo de infância e durante a conversa ele lhe fala de uma empresa que tem revolucionado o mercado. Você pergunta quando essa empresa começou e foi logo após você decidir parar de empreender. Mas ele diz que você também poderia fazer parte desta empresa e também mudar a sua vida. Você se despede de seu amigo e vai para casa pensando nessa nova oportunidade, mas decide que já não quer mais.

O tempo passa e você vê nas mídias sociais que pode ganhar muito dinheiro com anúncios online e decide empreender, mas Você não entende nada de internet, mídias sociais, e-mail, vídeos, nada relacionado à publicidade.

Você passou agora por três partes do SER empreendedor:

O QUERER, O SABER E A OPORTUNIDADE.

Muitas vezes você quer, sabe, mas não tem a **oportunidade**. Outra você sabe, tem a oportunidade, mas não **quer**. Às vezes Você quer, tem a oportunidade, mas não **sabe**.

A PNL descobriu que para você empreender tem que ter estes três fatores:

**QUERER – SABER – OPORTUNIDADE.**

Vamos agora lhe unir essas três características e empreender onde você estiver. Quer seja na empresa que trabalha, no governo, na escola, negocio, na sua família. Não importa. Você irá

aprender empreender onde quer que esteja.

Você decide então mudar a sua vida e transformar seu entorno. Então Você pega papel e caneta e começa a escrever sua vida totalmente mudada doze meses depois, Você começa a se imaginar a um ano no futuro e detalha cada coisa a sua volta e cria o dia perfeito, a vida perfeita para Você. Descreve sua casa, família, amigos. Você descreve o impacto que suas escolhas no dia de hoje fizeram na sua vida e dos demais. Você descreve sua empresa e como ela ajudou a mudar financeiramente a vida de muitas pessoas e o quanto Você também prosperou nesses últimos doze meses.

Após escrever como estava sua vida Você decidiu relatar como chegou até ali. E Você começou contando os últimos doze meses após ter lido o artigo do Coach Marcio Bringhenti onde Você aprendeu a criar seu futuro no presente e entendeu que poderia empreender em qualquer lugar. Você descobriu que para mudar algo primeiro Você teria de unir **O QUERER, O SABER E A OPORTUNIDADE**. Você descobriu que escrevendo a vida que Você gostaria de ter como se já a tivesse, Você à criaria de verdade. Que seu passado já passou e seu futuro ainda não chegou. Sua Vida acontece no aqui e agora.

Espero encontrá-lo em breve e ler a sua carta contando como sua vida se transformou.

Parabéns por escolher, escrever e viver seu próprio empreendimento.

VIVA SER EMPREENDEDOR e ajude as pessoas a terem uma melhor qualidade de vida.

# Empreendedorismo de Alto Impacto

**Carlos Alberto Sicupira**

*Empresário brasileiro que atua em vários setores, principalmente nos setores de bebidas e varejo. É um dos sócios da cervejaria Anheuser-Busch Inbev, a maior cervejaria do mundo. Além de atuar no setor de bebidas, Carlos Alberto Sicupira e seus parceiros controlam as Lojas Americanas. É fundador do Instituto Endeavor.*

A idéia de criar a Endeavor surgiu nos Estados Unidos. O objetivo era criar algo para o Brasil. Porém na época os EUA mergulharam em uma enorme crise e investimos lá. Pretendíamos criar um movimento que mostrasse às pessoas que elas podem crescer muito mais rápido do que elas acham. Esse movimento serviria também para contrabalançar o Governo e o Estado.

Empreender é fazer mais com menos. Você só vai alcançar o alto impacto se fizer mais com menos. Isso é aumentar a produtividade. E também difundir a crença no trabalho, na ética e no país. Eu não vou dizer que aconteceu algo muito maior ou menor. Objetivava um movimento aberto em que ninguém fosse dono de nada. Começamos com os voluntários e as parcerias que foram montadas como uma rede social reunindo aqueles que possuem os mesmos valores.

O líder é quem atinge os resultados propostos, trabalha com gente e faz as coisas de maneira certa. Quem atinge os resultados, com as pessoas certas e de maneira ética. O líder excepcional, é aquele que atinge resultados excepcionais, de forma ética.

O líder precisa ter foco . O grande foco é um grande sonho. O líder deve partilhar este sonho, este sonho que justifica o esforço. É quem vai motivar o time, quem vai executar esse sonho e transformá-lo em planos, orçamentos e objetivos para o dia seguinte.

O líder tem que pensar nas pessoas. Precisa se cercar de pessoas melhores que ele, caso contrário não vai alcançar o seu sonho.

A hora de deixar o negócio é a hora em que o empreendedor quer sair. Se o líder não está preparado, prepare-se. Dizer que não consegue é uma decisão pessoal. Empreender é lidar com o que você não tem. Se você não tem, você vai procurar adquirir, aprender... Empreender é uma coisa de abnegação.

Quando você chega a um local novo, é preciso ter humildade total. Tem que ouvir as pessoas. É necessário chegar com o salto baixinho. Se você não tiver humildade, se achar que sabe das coisas, você vai começar a não ouvir ninguém. Vai ficar vivendo em torno das suas verdades e vai começar a fazer besteira.

Eu entrei na Americanas com a proposta de, em um primeiro momento, não fazer nada além do trivial. Procurei ter as informações e conhecer as pessoas certas. Antes eu já participava do Conselho. Fazia várias perguntas. O Diretor perguntou sobre o caderno em que eu fazia minhas anotações. Perguntou como eu consegui essas informações. Eu disse que eram informações públicas. Trouxe pessoas que cuidariam da informação e ajudariam a mudar o negócio.

Certa vez desafiei a equipe a conseguir 6% de margem. Eles falaram que se conseguissem o resultado, eu deveria me fantasiar de baiana. Não aceitei sair de baiana, mas me fantasiaria de odalisca. No final do ano, ao alcançar o resultado, fui pra frente do sambódromo, fora do carnaval, e fiquei dançando vistido de odalisca. Nós estávamos dispostos a fazer qualquer coisa para atingir aquele resultado.

Nosso desafio hoje é muito pequeno. Nós temos sócios muito melhores que a gente para cuidar destes novos desafios. A nossa missão é de guardar a cultura corporativa. Sobre ir para outros países, nossa cultura é algo particular. Tem gente que gosta e que não gosta, mas temos visto ser bem aceita em todos os lugares que a gente chega. Em alguns lugares é mais fácil, em outros mais difícil, mas sempre bem aceita.

Quando compramos a Brahma, havia um segundo turno entre Collor e Lula, em que as propostas eram totalmente opostas. Quando assumimos descobrimos um rombo de 100 milhões de dólares, praticamente o valor da empresa. Não adianta apenas fazer o dever de casa, é preciso perceber além do dever de casa.

Ao fazer uma aquisição é necessário ver o que há de bom na empresa, promover os melhores e aproveitar o melhor daquela empresa e colocar as pessoas nos lugares certos. Fazer um misto de gente que conhece a cultura e gente que conhece a gestão daquele negócio.

Sobre sucessão, nós decidimos que parentes não trabalham na companhia. Pra nós é algo que funciona. Se colocar alguém da família, na hora h, no momento de decidir quem vai ocupar os lugares decisivos podemos desestimular os candidatos a ocuparem os melhores postos da companhia.

Quando nós vamos selecionar uma pessoa que está começando na companhia, o que nós olhamos é a vontade, o brilho nos olhos. Não adianta somente investir na formação de um talento, é necessários que ele tenha a necessidade, a vontade de crescer.

Assista o Vídeo:

<http://www.endeavor.org.br/videoteca/ceo-summit-2010-empreendedorismo-de-alto-impacto>

## **Instituições que auxiliam a abertura de novas empresas:**

### **SEBRAE**

Serviço Brasileiro de apoio a Micro e Pequena Empresa

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

Tel: 0800 570 0800

### **Endeavor**

O Instituto Empreender Endeavor é uma organização sem fins lucrativos, que tem como missão promover o desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do apoio a empreendedores de alto Impacto

[www.endeavor.org.br](http://www.endeavor.org.br)

### **OSCIP Ação Social Projeto FE**

ONG que promove o empreendedorismo em áreas carentes. Após receber treinamento teórico e prático nas áreas de vendas, liderança e administração o voluntário pode abrir sua própria empresa patrocinada pela instituição. O participante obtém ganhos reais já a partir do 2º dia de treinamento.

[www.fabricandoempresarios.org.br](http://www.fabricandoempresarios.org.br)

Twitter: @gerandorenda

(21) 3394-3062

### **Aporthe Consultoria Empresarial**

Consultoria em Gestão Estratégica Empresarial, focada em Mapeamento e reorganização, Gestão de processos administrativos e financeiros, Desenvolvimento de novas empresas e Implantação de Sistemas Integrados de Gestão/ERP. Consultor: Luciano Malpelli

Email: [aporthe.consult@gmail.com](mailto:aporthe.consult@gmail.com)

Fone: 55 (19) 9699.5444

Indaiatuba-SP

### **AMAP**

Associação dos Fabricantes de Móveis e Artefatos de Madeira da Paraíba.

### **AME JP**

Associação das Micro Empresas de João Pessoa.



## **Empreender JP**

João Pessoa - Paraíba

Programa voltado a capacitação e financiamento de micro negócios a partir das habilidades e competências das pessoas! Gente simples, mas com competência e força de vontade são orientadas pelo programa com ajuda do SEBRAE a criar ou expandir seu negócio.

### **Fontes:**

Comunidade de Criação da Cartilha:

[www.semanaglobal.ning.com](http://www.semanaglobal.ning.com)

Endeavor:

[www.endeavor.com.br](http://www.endeavor.com.br)

