

EIT Food

Manual para sua Startup



**Better businesses for
a better food system**

Written by:

Ilana Taub, Michael Minch-Dixon & Joseph Gridley

Sobre a EIT FOOD

O EIT Food é a principal iniciativa de inovação alimentar europeia, criada para transformar nosso sistema alimentar. O EIT Food é uma Comunidade de Inovação e Conhecimento (CCI), que faz parte do Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia (EIT), um órgão independente da UE criado para promover a inovação e o empreendedorismo em toda a Europa.



Na EIT Food acreditamos que somos todos responsáveis pelos alimentos que comemos, e que, com eles, estamos conectados. Assim sendo, precisamos de trabalhar juntos para os melhorar. Ao conectar consumidores a empresas, startups, pesquisadores e estudantes de toda a Europa, apoiamos iniciativas inovadoras e sustentáveis que melhoram a nossa saúde, o nosso acesso a alimentos de qualidade e o nosso ambiente.

O EIT Food trabalha com os consumidores neste processo de mudança para melhorar a nutrição e tornar o sistema alimentar mais eficiente (em termos de recursos), seguro, transparente e confiável. A nossa ambição é redesenhar a maneira como produzimos, entregamos, consumimos e reciclamos os nossos alimentos para que se consiga criar um sistema de alimentos à prova do futuro que suporte uma bioeconomia sustentável e circular.

Também acreditamos que um sistema alimentar mais resiliente e inovador só pode acontecer se aumentarmos a diversidade desde o início, e este guia incentiva-lo-á a projetar isto no seu negócio para garantir que tenha a maior chance de impacto social e ambiental — além do sucesso comercial.

Sobre os autores

Somos apaixonados por comida e sustentabilidade, portanto, em 2013, deixamos o nosso emprego para encontrar uma maneira de contribuir para um melhor sistema alimentar. Co-fundamos a SNACT, uma marca que produz snacks de frutas a partir de frutas imperfeitas para combater o desperdício de alimentos. Isto significa que temos uma experiência direta em criar uma empresa de alimentos de sucesso reconhecida por impulsionar mudanças ambientais e sociais.

Construímos uma cadeia de produção inovadora, recuperando mais de 220 toneladas de alimentos do lixo e fomos os primeiros no Reino Unido a lançar embalagens compostáveis inovadoras. Após cinco anos de trabalho árduo, decidimos dar um passo atrás nas atividades diárias da empresa e, no final de 2018, vendemos parte da marca.

O nosso trabalho foi reconhecido por artigos do Guardian, da BBC, Channel 4 e pelo The Telegraph. Ganhamos prêmios como o Melhor Produto Ecológico no Global Good Award e fomos selecionados para iniciativas de prestígio como o programa London Leader da London Greater Authority e o programa Unreasonable Impact.

Em termos mais gerais, possuímos uma experiência mais ampla em startups de negócios, tendo criado outros negócios e projetos verdes no passado. Embora a nossa experiência pessoal em startups de alimentação tenha sido focada no Reino Unido, estamos bem conectados à cultura de startups e ao setor da sustentabilidade em todo o mundo, tendo promovido uma extensa rede ao longo dos nossos 20 anos de experiência combinados. Ficamos realmente empolgados por sermos convidados para montar este guia e ter a oportunidade de partilhar o nosso conhecimento e experiência neste espaço.



Ilana Taub
Co-Founder
Snact



Michael Minch-Dixon
Co-Founder
Snact

Isenções de responsabilidade e direitos de autor

Este guia destina-se a ajudar empreendedores e startups de alimentação agroalimentar. No entanto, não substitui a busca de aconselhamento e orientação profissional. Assim, embora a EIT Food se tenha esforçado para garantir que as informações deste livro sejam úteis, elas não assumem nenhuma responsabilidade pelo resultado nos seus negócios.

Ilustração da capa: Shutterstock / ProStockStudio

Design do Guia de Inicialização por: O Bem Maior **greatergood**[®]

Outras ilustrações: Shutterstock / ProStockStudio

Escrito por: Ilana Taub, Michael Minch-Dixon e Joseph Gridley

Publicado por: EIT Food

Direitos autorais © 2019 by EIT Food

Todos os direitos reservados. Este guia ou qualquer parte dele não pode ser reproduzido ou utilizado de qualquer maneira sem a permissão expressa por escrito do editor, exceto pelo uso de citações breves numa crítica do livro.

EIT Food

info@eitfood.eu

www.eitfood.com

Índice

1. Introdução: Com que então quer mudar o sistema alimentar!	9
Introdução	10
O que precisa de saber antes de iniciar um negócio agroalimentar	10
Por onde começar?	14
Criar um negócio sustentável	18
2. Provar ao mundo que a sua ideia vale a pena e desenvolver a sua proposta	24
Entendendo o enquadramento da solução de problemas	25
Estudo de mercado	26
Colocar a sua ideia à frente dos clientes rapidamente e aprender com ela	30
Abordagens para o design de produtos/serviços	32
3. Desenvolvimento de um modelo de negócios e construção de um plano de negócios	39
Da ideia ao modelo de negócios	40
Etapas do crescimento	42
Escrever um plano de negócios	44
Criação de um plano financeiro para o seu plano de negócios	46
O que fazer quando as coisas não correm conforme o planeado	47
4. A parte jurídica	51
Proteção da sua propriedade intelectual	52
Requisitos legais/comerciais específicos da alimentação	53
Registar a sua empresa e escolher uma estrutura de negócios	54
Aspectos legais não alimentares específicos	55
5. Financiamento dos seus negócios e o seu financiamento próprio	59
Conselhos para as suas finanças pessoais	60
Tipos de financiamento	60
Quanto deve aumentar e quando	68
Léxico do jargão financeiro	71
6. Fazer acontecer	75
Comercializar a sua oferta	76
Abordagem de vendas	83
Gestão dos fluxos de caixa e contabilidade	84
Gestão organizacional	85
Aceleradores e incubadoras	85
7. Partilhar a sua história	97
Construir a sua marca	98
Criar uma estratégia de marketing	101
Métrica e impacto na comunicação	110
8. Construção da sua comunidade	117
Construir uma equipa	118
A equipa alargada da sua startup	123
Cultura empresarial	124
9. Cuide-se	127
Como não se cansar e aproveitar a viagem	128
Considerações finais dos empreendedores	130

Atalhos para o conteúdo:

- 1. Tem uma ideia e é isso?** Leia o livro inteiro.
- 2. Sente-se animado e pronto, mas gostaria de ouvir o que os empresários da área da alimentação gostariam de ter sabido antes de terem começado?** As [páginas 9–10](#) são para si. (Você também pode verificar as orientações gerais de inicialização a seguir.)
- 3. Ir sozinho ou acompanhado: eis a questão.** A [página 16](#) ajuda-lo-á a responder a isto.
- 4. Sabe que precisa fazer alguma pesquisa para fazer sustentar o seu instinto, mas não sabe por onde começar?** Leia o [capítulo 2](#).
- 5. Procura clareza e foco no seu novo negócio (ideia)?**
As [páginas 40-41](#) e [The Business Model Canvas](#) o ajuda-lo-ão.
- 6. Realizou um estudo de mercado e até fez alguns testes, mas perdeu um plano de negócios real?** As [páginas 44 a 47](#) ajuda-lo-ão.
- 7. Tem tudo sob controlo — exceto comercializar e dimensionar?**
Vá para a [página 76](#).
- 8. Não compreende o significado sempre que alguém menciona as palavras “acelerador” ou “incubadora”?**
Vá para as [páginas 85–92](#).
- 9. Conhece a sua comida, mas não os seus requisitos legais e as estruturas de negócio?** [Página 53–54](#).
- 10. Poderia usar algum dinheiro para começar ou usá-lo no próximo nível?**
[Página 59-65](#).
- 11. Não está interessado em doações ou crowdfunding, mas o património interessa-lhe?** Vá para a [página 65](#).
- 12. Perguntas sobre fluxo de caixa?** Vá para a [página 84](#). Na verdade, comece com um pouco sobre vendas na [página 81](#) e continue a ler.
- 13. Tem um ótimo produto ou serviço, mas sente-se perdido em termos de marca/narrativa?** O [capítulo 7](#) é para si.
- 14. Deseja abraçar as redes sociais, mas sente-se completamente perdido?**
As [páginas 103-106](#) serão úteis.
- 15. Está a causar um impacto positivo, mas não sabe como comunicá-lo?**
Confira as [páginas 111-113](#) para se inspirar.
- 16. Precisa de mais recursos humanos para o ajudar nos negócios?**
O [capítulo 8](#) ajudá-lo-á a montar a sua equipa de sonho.
- 17. Quer saber o segredo para construir uma empresa próspera?**
A [página 123](#) fá-lo-á pensar sobre a cultura da sua empresa.
- 18. (Costumava) amar o que você faz mas com está com medo de que em breve tenha um esgotamento?** Vá direto ao [capítulo 9](#) – e respire fundo algumas vezes.

Prefácio do EIT

Caros empresários,

Como nunca antes, o nosso sistema alimentar precisa de inovadores ousados como você. Anos de má administração prejudicaram a indústria alimentar e os alimentos que ingerimos. As estatísticas não trazem qualquer novidade: mais de cinquenta por cento do planeta malnutrido seja por sobrenutrição ou subnutrição, deitamos fora um terço de todos os alimentos que produzimos, e a produção de alimentos é uma das principais causas da degradação ambiental e violações dos direitos humanos.

Isto sem mencionar o facto de que muitos dos negócios por trás do sistema alimentar precisam de acompanhar rapidamente as estruturas de gestão, cultura e diversidade; três fatores críticos que rapidamente têm vindo a provar ser a “mistura secreta” para que uma empresa supere a sua concorrência em termos de impacto e lucro. Mas, realmente não tem que ser assim. Como algumas empresas, grandes e pequenas, estão demonstrando, podemos construir um sistema alimentar que seja bom para as pessoas e para o planeta; um sistema alimentar que gere lucros sociais, ambientais e financeiros, enquanto regenera e não esgota nossos recursos futuros.

Ainda assim, sabemos que, se queremos evitar alguns dos desastres ambientais e de saúde atualmente previstos, precisamos de um sistema de iniciação bem suportado e diversificado. São necessárias mentalidades hábeis, corajosas e empreendedoras, assim como novas formas de fazer as coisas, para que seja possível mudar nosso sistema alimentar a tempo. E é por isso que na EIT Food nos dedicamos a criar e a moldar os inovadores de amanhã. Se reunirmos as melhores e mais recentes tecnologias, os mais avançados programas de habilidades e de treino e os modelos de negócios mais disruptivos, podemos capacitar a indústria alimentar e fazer com que a sociedade passe a inovar. Juntos, melhoraremos a comida.

Este guia está repleto de valiosas lições sobre como construir uma empresa agroalimentar que pode transformar o sistema alimentar de forma gradual e sustentável. O melhor de tudo é que foi escrito por outros empresários do setor agroalimentar para que possa aprender diretamente com os desafios, sucessos e sabedoria destes empresários.

Este guia é apenas uma pequena parte do que oferecemos às startups na EIT Food. Convido-o a explorar o site www.eitfood.eu para descobrir todas as oportunidades disponíveis. Desde conceder financiamento a treinamento comercial a parcerias do setor a investimentos temos um programa para apoiar o crescimento e o sucesso da sua startup.

Desejo-lhe muita sorte nesta sua jornada empreendedora.

Com os meus melhores cumprimentos,



Andy Zynga
CEO, EIT FOOD

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Andy Zynga'.

Como a Criação de negócios da EIT Food pode ajudá-los

Na EIT Food Business Creation, trabalhamos com uma ampla gama de empreendedores, startups e ampliações para acelerar as inovações que sabemos que precisamos para um sistema alimentar mais saudável, confiável e sustentável. Isso inclui:

- Três programas emblemáticos especializados projetados para apoiar os estágios de Lançamento, Aceleração e Escala da jornada do empreendedor.
- Atividades de apoio com potencial para serem realizadas em adição ou em preparação para nossos principais programas.*

PROGRAMAS PRINCIPAIS

LANÇAMENTO: Entenda seu mercado

Para aspirantes a empreendedores e intraempreendedores

- O Seedbed é um programa de pré-acelerador de 6 meses para transformar idéias inovadoras em propostas de negócios validadas pelo mercado.
- As equipas participantes podem acessar o treinamento e a orientação de especialistas para identificar suas principais premissas de negócios e desenvolver um roteiro para validá-las junto as partes interessadas.
- Suporte financeiro para sair do prédio e conversar com pelo menos 100 partes interessadas, clientes e usuários para testar o mercado e refinar as idéias de produtos.
- Suporte subsequente para a criação/implantação de uma nova empresa ou para financiar testes de viabilidade com parceiros identificados por meio do Esquema de Acesso a Finanças e Serviços de Apoio EIT Food.

ACELERAR: Crie seu negócio

Para startups registadas, (pré) seed com indicador de tração

- Nosso Accelerator EIT Food é um programa de quatro meses, distribuído em seis centros de inovação exclusivos na Europa.
- Desenvolva habilidades, se beneficie da orientação e ganhe exposição ao seu mercado, clientes em potencial, investidores e mídia.
- Faça parte de uma rica rede de empresas e instituições de pesquisa e faça relacionamentos cruciais que ajudarão a si a acelerar seu progresso.
- Acesso a instalações como laboratórios, locais-piloto, terras agrícolas.
- Potencial de financiamento subsequente para algumas start-ups como parte de nosso esquema de tração de apoio.

ESCALA: Crescer internacionalmente

Para ampliações iniciais, depois da fase de criação da ideia com clientes pagantes

- Nossa próspera rede agritech, a RisingFoodStars Association oferece aos escaladores iniciais excelentes acesso a conhecimento e parceiros que os impulsionarão ainda mais, mais rapidamente.
- Acesso fácil e apresentações personalizadas para empresas e instituições de ensino líderes mundiais.
- Oportunidades de parceria em projetos EIT Food
- Maior visibilidade
- Alcance europeu aprimorado
- Suporte personalizado para expandir negócios

ATIVIDADES DE APOIO

- Testes em propriedades agrícolas^{**}: Conectamos startups agrícolas a agricultores para os ajudar a validar e a testar os seus produtos e serviços e mostrar os seus negócios a clientes e investidores*.
- Encontro entre Startups com agricultores com as condições necessárias para um projeto piloto bem-sucedido (Espanha, Portugal e Bulgária).
- Demo Day em 2021 para clientes em potencial comprarem a solução.
- EWA — Empoderando mulheres no setor agroalimentar: Mulheres empresárias de países com taxas de inovação modestas a moderadas^{**} participarão, durante 6 meses, de um programa educacional adaptado aos desafios específicos das mulheres em relação ao empreendedorismo. Após esse período de treinamento, eles terão o conhecimento, a confiança e o apoio necessários para atender e exceder suas aspirações, levando-os a iniciar e desenvolver negócios sustentáveis com sucesso.
- Várias outras atividades de apoio estão disponíveis para os participantes do nosso Esquema Regional de Inovação. Para mais informações, clique aqui.

* O acesso a essas atividades de apoio será avaliado caso a caso, dependendo das restrições de financiamento e acessibilidade.

** Disponível apenas para empreendedores/startups/escalações que se inscreverem através do Esquema Regional de Inovação, limitado a candidatos associados a um número menor de países. Veja mais aqui.





Introdução: Com que então quer mudar o sistema alimentar!

1. Introdução
2. O que precisa de saber antes de iniciar um negócio agroalimentar
3. Por onde começar?
4. Criar um negócio sustentável



“O valor de uma ideia está no uso que dela se faz.”
– Thomas A. Edison

Capítulo 1

Introdução

Se está a ler isto, está a começar ou iniciou recentemente um negócio alimentar, parabéns! É um tempo emocionante!

Iniciar um negócio é uma jornada repleta de desafios e de oportunidades e, embora encontre por aí muitos conselhos sobre startups, sentimos que havia uma lacuna no mercado. Assim, decidimos criar um manual para empreendedores e aspirantes a empresários no espaço agroalimentar no sentido mais amplo do termo, o que significa atividades em toda a cadeia de produção de alimentos. Pense nisto como um guia de iniciação enciclopédico adaptado ao setor alimentar. Um manual prático e uma coleção de ferramentas que o irão guiar na implementação de uma forte estratégia de negócios, fornecendo perguntas, modelos e recursos para aprender e incentivar o progresso.

O manual está dividido em 9 tópicos principais de iniciação, sendo cada capítulo preenchido com teorias sobre estes tópicos, casos de estudo e testemunhos/dicas de empreendedores. Estruturamos o manual de forma a permitir que o leitor o leia do princípio ao fim, mas também como secções independentes, onde o leitor pode entrar e sair. De facto, a jornada de uma startup nunca é simples e será preciso trabalhar na maioria dos elementos espalhados pelos diferentes capítulos simultaneamente. Pode saltar alguns capítulos por completo, se não forem relevantes ou se achar que são fáceis demais para si.

As orientações deste manual não são exaustivas, por isso, garantimos que cada capítulo termina com recursos adicionais, juntamente com um resumo das principais orientações (se você tiver pouco tempo ou for preguiçoso, poderá apenas ler essas) e algumas atividades nas quais possa trabalhar. Esperamos que ache tão interessante como nós achamos quando criamos este manual e que seja útil para a sua jornada.

O que precisa de saber antes de iniciar um negócio agroalimentar

Pensamos que a melhor forma de começar este guia passaria por perguntar aos empresários de alimentação o que eles gostariam ter sabido antes de se terem iniciado no negócio alimentar. Não há nada melhor do que a vivência direta para lhe dizer como realmente é!

Before starting an agrifood business, I wish I had known...

“Como administrar verdadeiramente um negócio! Eu queria resolver um problema e administrar um negócio foi o resultado. Eu não tinha ideia de como administrar um negócio, planeamento financeiro básico etc. No final, resume-se tudo à atitude certa, o que faz com que possa lidar com tudo. Ainda assim, teria sido conveniente se eu tivesse tido uma educação em negócios, soubesse algo sobre logística, como gerenciar finanças, etc.”

– **Chantal Engelen, cofundadora da Kromkommer.**



“Que as pessoas são muito pessoais e alimentam emoções. E em relação à agricultura, note que está trabalhar com elementos biológicos, que são diferentes de outros processos, já que a biologia faz as suas próprias coisas.”

– **David Rosenberg, cofundador e CEO da Aerofarms**

"Quanto tempo teria levado a montar tudo e quanto mais rápido seria se tivesse contratado especialistas mais cedo."

– **Solveiga Pakšaitė, fundadora na Mimica Touch**



"Que o retalho é um ambiente muitíssimo desafiador."

– **Willem Sodderland, Fundador e Seaweirdo da Seamore**

"O quão diferente é administrar o nosso próprio negócio ou outro negócio. Por mais stress que eu pensasse existir ao administrar outros negócios, a verdade é que havia uma rede de segurança. Quando está a gerir o seu próprio negócio, há um nível completamente diferente de stress e de dedicação. E eu pensava que não me podia desligar quando estava a gerir a minha própria empresa, mas a incapacidade de desligar quando a empresa é sua é completamente diferente. Tudo o que se passa consome e afeta sua vida pessoal. Desde os relacionamentos com os seus amigos à sua família. Dito isto, não quero parecer muito pessimista. Se o meu atua negócio atual caísse por terra, reconstruiria tudo de novo num piscar de olhos."

– **Steven Dring, CEO e cofundador da Growing Underground**



"O ambiente da regulação e da segurança alimentar. Não sabíamos nada disto. No início, recebemos conselhos de advogados que nos disseram que o modelo do vizinho mais próximo não se enquadrava no campo de uma necessidade de regulamentação e, por isso, não revimos. Acabamos por introduzir um novo modelo em que os voluntários recolhem comida de estabelecimentos e isto definitivamente precisa de ser regulamentado. É realmente difícil entender o sistema, quais são as verdadeiras regras reais e aquilo que é todo o ecossistema."

– **Saasha Celestial-One, cofundadora da Olio**

"Que a indústria alimentar é a indústria mais antiga do mundo — sempre tivemos a necessidade de comer. Por isso, será mais multifacetado do que os outros setores. É um negócio de alto volume e, geralmente, com uma margem baixa em comparação com outros. Portanto, é importante saber que o preço e a velocidade importam e projetar os produtos tendo isto em consideração... E o facto de existirem muitos players no mercado com escala suficiente... como empreendedor, como é que vai superar estes desafios de escala?"

– **Marc Zornes, fundador da Winnow Solutions**



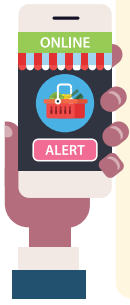
"Eu gostaria que tivéssemos tido alguém a trabalhar connosco que soubesse sobre regulamentação e legislação alimentar — é uma área tão negligenciada na indústria, mas é absolutamente vital para um negócio bem-sucedido."

– **Kate Hofman, CEO e cofundadora da GrowUp Urban Farms**

"Que o mundo do retalho é muito intrincado, complicado e em constante mudança! Não se resume a um aperto de mão e a fazer negócios, é uma fera muito maior!"

– **Jim Cregan, cofundador da Jimmy's Iced Coffee**





“Acho que existem tantos tipos diferentes de negócios em alimentos – iniciar uma empresa de catering para empresas sociais versus um produto de visão computacional de alta tecnologia são dois mundos diferentes, e sinto-me feliz por ter tido a experiência de fazer as duas coisas.

Antes de iniciar o ImpactVision, gostaria de ter sabido o quão desafiador é vender hardware para a indústria alimentar e quão pequenas são as margens de lucro para a maioria das empresas alimentares. Dito isto, eu não preferiria trabalhar em nenhum outro setor além que não o alimentar e especificamente na cadeia de produção, acho que estamos num ponto de digitalização significativa, o que é realmente empolgante.”

– **Abi Ramanan, CEO e cofundadora da ImpactVision**

“Que, vindo de uma perspectiva alimentar e de biotecnologia, gostaria de ter apreciado o facto de as coisas acabarem sempre por demorar mais do que o esperado.”

– **Arturo Elizondo, CEO e cofundador da Clara Foods**



“Comecei quando estava na faculdade, não sabia nada de nada... Sabíamos que tínhamos uma ótima ideia e concentramos-nos em lançar o produto e, felizmente, encontramos alguns pioneiros na adoção que perdoariam inconsistências no produto. Mas para quem quer começar e não fazer isto como um hobby – eu recomendaria concentrar-se em fazer o melhor produto de degustação, porque é isso que lhe dá a oportunidade de vir a fazer tudo... como, por exemplo, a sua missão.”

– **Dan Kurzrock, cofundador e Chief Grain Officer da Regrained**

Conselho geral de iniciação antes de começar

Sobre amor: Administrar o seu próprio negócio não é uma tarefa fácil. A expectativa é a de que será muito mais difícil (e mais gratificante) do que jamais poderia ter imaginado, portanto, se está a trabalhar em algo de que gosta e se preocupa pense duas vezes antes de avançar. Em vez de procurar qualquer oportunidade de mercado antiga, tente resolver um problema que signifique algo para si. Se apenas estiver interessado na obtenção de possíveis ganhos financeiros, perderá energia e não se conseguirá aguentar perante todos os contratempus que irá certamente encontrar. No entanto, há duas coisas importantes a mencionar:

1. Quando está a gerir a sua própria startup, grande parte do seu tempo é gasta em tarefas como vendas, marketing, atendimento ao cliente, redes, desenvolvimento de estratégias, criação de logística e tarefas administrativas, como faturação e folhas de pagamentos. Portanto, mesmo que a sua empresa se dedique à resolução de um problema pelo qual é apaixonado, esteja preparado para gastar muito tempo com coisas que talvez não goste tanto. Como proprietário de uma empresa, você DEVE sentir-se à vontade para se poder sentir desconfortável e disposto a abraçar a incerteza.
2. É importante gostar daquilo que se faz, mas não se apaixone loucamente pela sua própria ideia. Você e a sua empresa estão melhor se aquilo que ama é o problema que está a tentar resolver e não a ideia. Obtenha feedback desde o início e repita a ideia. Ouça os seus clientes e o feedback – não leve as coisas para o lado pessoal e esteja disposto a aprender.

Dinheiro, dinheiro, dinheiro: O sucesso não aparece durante a noite e obter um rendimento constante a partir da sua startup levará o seu tempo. Ter fluxos de renda fixos vão poupá-lo de muitas noites sem dormir e de stress desnecessário.

Depois de calcular as despesas relacionadas com a sua ideia de negócio, prepare-se para duplicar, triplicar ou quadruplicar o número. É provável que venha a enfrentar custos inesperados; Assim sendo, é bom que esteja preparado financeira e mentalmente.

Além de fazer um orçamento para o seu negócio, tire tempo para fazer o seu orçamento pessoal. Sendo possível, é útil manter o seu emprego diário, trabalhar como freelancer/consultor ou conseguir um emprego a meio-termo antes de dar tudo de si ao novo negócio (isso pode ser complicado, principalmente para mulheres que tendem a suportar o peso da maternidade e da gestão do agregado familiar. Veja mais sobre isto abaixo).

Como proprietário de uma pequena empresa, é crucial entender a gestão dos fluxos de caixa. Veja para onde o seu dinheiro está a ir e garanta que pode justificar todas as despesas. O investidor Mark Cuban diz, *“nunca compre brindes. Para uma startup é um claro sinal de falhanço quando alguém me envia pôlos bordados com o logótipo. Se o seu pessoal estiver em eventos e em público, não há problema em comprar para os seus próprios funcionários, mas se acha verdadeiramente que as pessoas vão usar o seu pólo quando estiverem fora de casa, está enganado e não tem ideia de como gastar o seu dinheiro.”* Isto pode parecer um pouco duro mas serve como um bom lembrete para controlar o seu dinheiro e ser mais instruído em relação às suas despesas – terá muitas.



“Tudo se resolve,”
– Marie Forleo

Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal: Pode ter várias prioridades para gerir, como responsabilidades de cuidar de crianças ou tarefas domésticas, o que dificulta a obtenção de dinheiro extra ou a disponibilidade de tempo suficiente para tudo aquilo que precisa de fazer quando inicia o seu próprio negócio. Se tem um parceiro (romântico), discuta como encontrar maneiras de fazer a relação funcionar durante os inevitáveis altos e baixos antes que eles aconteçam.

Tão importante como discutir dinheiro é ver como vai gerir o seu tempo como casal, ou família. Se é mulher, isto é extremamente importante:

- As mulheres têm cinco vezes mais probabilidade de passar 20 horas por semana — isto é metade de uma semana de trabalho comum! - nas tarefas domésticas do que os homens quando ambos trabalham a tempo inteiro.
- As mulheres são oito vezes mais propensas que os homens a cuidar de crianças doentes ou a gerir a agenda dos seus filhos.
- Dos 6,5 milhões de cuidadores não remunerados no Reino Unido, 58% são mulheres.

Estes fatores são não só custosos em termos de tempo, que poderiam ser utilizados a trabalhar para ganhar dinheiro ou com o seu negócio, mas também emocionalmente desgastantes. O valor destes serviços e como distribuí-los de forma justa deveriam fazer parte da discussão de qualquer casal (particularmente heterossexual) sobre como apoiar um novo negócio de uma maneira que garanta a maior possibilidade de sucesso em termos pessoais e profissionais. Existem várias formas de abordar isto, mas este artigo pode vir a ser-lhe útil como ponto de partida.

Se prestar cuidados não remunerados a um membro da sua família, como uma pessoa idosa ou alguém com deficiência, tente compartilhá-lo com outros membros da sua família (isto pode ser desafiante se houver uma expectativa que com isto consiga ajudar a cumprir) e investigue se há outros recursos disponíveis de outros lugares que também possam ajudar. Por exemplo, no Reino Unido, a instituição de caridade Carers UK dá conselhos e recursos, e outros países podem ter instituições semelhantes.

Se é mãe solteira, os desafios são potencialmente maiores — mas não subestime as habilidades que já desenvolveu ao gerir sozinha a educação dos seus filhos — a prática perfeita de multitasking! Tente pensar em formas de atrair a sua rede de apoio em momentos críticos para a aliviar das tarefas relativas à maternidade e qual o ponto da lucratividade que precisará de alcançar para justificar uma maior assistência infantil paga.



O case study abaixo é do entrepreneur.com — confira [este artigo](#) sobre 10 mães solteiras inspiradoras e empreendedores.

Angela Benton é a fundadora e CEO do NewME. Desde o lançamento em 2011, o NewME ajudou a melhorar mais de 300 startups e ajudou-as a angariar mais de 17 milhões de dólares de financiamento em capital de risco. Mesmo tendo tido o seu primeiro filho aos 16 anos, Benton nunca diminuiu a sua intensidade e construiu o seu nome no mundo do design e da tecnologia, aparecendo no Power 150 da revista Ebony em 2010, nos 100 Most Intriguing Entrepreneurs de 2013 da Goldman Sachs e na 50 Women Who Rule de 2013 da Marie Claire.

O conselho dela: “Ser mãe solteira NÃO é um revés. A ideia de que os empresários “dão no duro,” “matam-se a trabalhar,” e qualquer outra expressão que se possa criar para descrever o trabalho verdadeiramente duro nos negócios a 100% do tempo foi instituída nas páginas de um qualquer livro de histórias. No mundo real, sabemos que isto não é verdade.

Não me interpretem mal, o empreendedorismo é uma tonelada de trabalho. No entanto, não deixe que a percepção deste estilo de vida o impeça de avançar antes de se aventurar. Ser mãe solteira traz consigo uma riqueza de habilidades que são úteis ao empreendedorismo como: multitasking, criatividade, gestão e/ou trabalho com um orçamento limitado e resolução de problemas, no mínimo. Eu não sei quanto a si, mas eu confiaria o meu dinheiro em alguém com estas habilidades, em vez de num recém licenciado.”

Aventure-se: Se deseja gerir o seu próprio negócio de sucesso, esteja preparado para se expôr e superar o medo de falar em público. Participe em eventos, use as redes sociais e ofereça a sua ajuda a outras pessoas (pode parecer contraproducente, mas geralmente compensa e deixa uma impressão duradoura positiva).

Também pode considerar, por exemplo, criar um blog ou um canal de vídeos. Não importa a qualidade da sua ideia porque é provável que ela não se venda por si mesma, então faça por se dar a conhecer a si e à sua ideia.

Desenvolva as suas habilidades de comunicação e de falar em público, partilhe a sua ideia com outras pessoas e sinta-se à vontade a vender. Além disso, tente criar relacionamentos em vez de apenas perseguir transações.

Construir uma rede de simpatizantes também o ajudará a sustentar-se em momentos difíceis e dar-lhe-á a confiança necessária para continuar. Portanto, procure grupos de apoio ao empreendedor — seja na sua área local ou online, reunindo um nicho específico com o qual você se relacione. Isso é particularmente importante para os empresários que são mulheres e/ou com um histórico sub-representado (Minorias étnicas, LGBTQ, pessoas com deficiência ou qualquer outro grupo minoritário), pois esses grupos enfrentam desafios únicos.

Por onde começar?

Antes de começar, é útil ganhar o máximo conhecimento possível. Deve entender o que aí vem e entender alguns conceitos gerais sobre a arte dos negócios — algo que incluímos abaixo. Também enumeramos vários recursos adicionais no final deste capítulo. Além de ler muito, uma ótima maneira de começar é falar sobre a sua ideia/conceito com o maior número de pessoas possível. Muitos empreendedores sentem a necessidade de manter a sua ideia em segredo mas a maioria das pessoas não vai iniciar um negócio e há uma grande diferença entre ter uma ideia e executá-la. Os benefícios de conversar com pessoas — amigos, familiares, especialistas do setor, potenciais clientes, pessoas que você admira, investigadores — serão imensos: eles ajudam a expandir o seu pensamento e a desenvolver a sua rede de networking. Portanto, não seja tímido, procure pessoas e comece!

Conceitos de negócios para iniciantes

Uma empresa é composta por vários parâmetros e, como fundador (ou cofundador) de uma startup, precisa de estar envolvido ou, pelo menos, ter algum entendimento sobre todas elas:



Estratégia: refere-se à determinação de como a sua empresa alcançará os seus objetivos e a sua visão para os próximos anos. É essencial planear como fará as coisas.

Contabilidade: este é o processo de manter as contas financeiras e registar as transações do seu negócio, tal como o que entra (receita) e o que sai (despesas).

Financiamento: o processo de obtenção ou fornecimento de capital (ou seja, dinheiro) para financiar as atividades do negócio.

Vendas: a espinha dorsal de qualquer negócio. Sem vendas, não pode ter receita e obter lucro, o que significa que não pode sobreviver.

Marketing: o processo de promoção e venda de produtos e serviços. Isto inclui parâmetros como a publicidade, as relações públicas e as estratégias de preço.

Operações: refere-se a funções relacionadas com a forma de como os produtos são produzidos e serviços são prestados, tal como gerir sua cadeia de produção e de logística.

Recursos humanos: refere-se à gestão de pessoas, cuidar da sua equipa.

Retorno do investimento (ROI): refere-se a quanto benefício é obtido como resultado de um investimento. Isto normalmente refere-se a um retorno financeiro, embora se possa referir a retornos mais amplos (ambientais, sociais). Os investidores procurarão entender que tipo de retorno podem esperar se investirem no seu negócio.

Oferta e Procura: o mercado é composto pelo lado da oferta e pelo lado da procura. O lado da oferta consiste nos vendedores, pessoas ou empresas que vendem produtos e serviços, e o lado da procura refere-se a compradores, pessoas (consumidores) ou empresas que compram produtos e serviços. Como empreendedor, deve-se colocar do lado da oferta, pois é aquilo que vende que determinará o sucesso do seu negócio. É claro que também estará do lado da procura quando comprar produtos e serviços de terceiros na sua cadeia de valor.

Vantagem competitiva: é o que diferencia o seu produto, ou serviço, da restante concorrência. Pode estar relacionado com o preço (por exemplo: você destaca-se por ser mais barato do que os seus concorrentes) ou pode-se referir a um determinado atributo, ou condição, que significa que aquilo que você oferece é superior.

Vai sozinho ou tem um cofundador?

Se ainda não começou e não tem a certeza se deve fazê-lo sozinho ou com um(a) cofundador(es), considere os benefícios e as desvantagens de ambos os lados:



Sozinho:

- Probabilidade de menos custos iniciais (menos salários, menos pessoas para apoiar)
- Permite-lhe definir a sua visão sozinho e tomar todas as decisões
- Menos probabilidade de conflitos (realisticamente, nenhum enquanto estiver sozinho), MAS...
- Pode-se sentir muito solitário e carregar todas as responsabilidades é assustador
- Os investidores geralmente recusam-se a apoiar fundadores individuais e preferem equipas de apoio

Com um parceiro:

- É mais provável que tenha uma gama mais ampla de habilidades e experiências (o que só pode ser uma coisa boa)
- Menos probabilidade de seguir na direção errada, pois podem trocar ideias entre vocês e agir como consultores um do outro
- Pode partilhar o stress, os custos e a responsabilidade, MAS...
- Os conflitos podem acontecer e ter um cofundador é como estar num relacionamento (ou casamento) e exige muito trabalho
- Se um de vocês é mulher, pode contratar até 2,5 vezes mais mulheres do que uma equipa só de homens — para garantir uma empresa mais diversificada desde o início. Por que é que isto é importante? De acordo com um estudo da Pepperdine University, as empresas da Fortune 500 que apoiavam a igualdade de género no local de trabalho alcançaram receita e margens de lucro 34% superiores em comparação com a média da indústria.



As mulheres cofundadoras ainda são extremamente escassas no mundo das startups — assim como nos boards de grandes empresas — mas os tempos estão a mudar à medida que as pessoas percebem que colocar uma mulher a liderar é uma estratégia que supera ["qualquer restrição de crescimento praticada durante todos estes anos"](#):

- As empresas privadas de tecnologia lideradas por mulheres são mais eficientes em termos de capital, obtendo um ROI 35% maior e, quando financiadas por capital de risco, uma receita 12% maior do que as iniciadas por homens, de acordo com a Kauffman Foundation ([Fonte](#)).
- As mulheres que fundaram empresas no portfólio da First Round Capital superaram as empresas fundadas por homens em 63% ([Fonte](#)).
- De acordo com uma sondagem encomendada pela McKinsey and Company, as empresas europeias com a maior proporção de mulheres a liderar viram valor das suas ações subir 64% em dois anos, em comparação com uma média de 47% ([Fonte](#)).

Vale a pena considerar alguns pontos quando quer contratar um parceiro:

- **Assumem o mesmo compromisso de fazer o negócio funcionar financeiramente e partilham do mesmo ponto de vista da sua evolução temporal?**
Certifique-se de que ambos (ou todos, se houver mais do que dois) tenham expectativas semelhantes do compromisso que estão a trazer para cima da mesa.
- **Gostam um do outro?**
Passará muito tempo com os seus cofundadores. Muito desse tempo estará numa situação stressante; portanto, deve encontrar pessoas cuja companhia você goste.
- **Têm habilidades complementares?**
Duas cabeças são melhores do que uma. Avalie quais são as suas qualidades e veja como elas se complementam (ou não). Quando está a começar, precisa de ser um mestre de muitas profissões (contabilidade, desenvolvimento de negócios, marketing, compliance, recursos humanos, vendas, visão etc.), por isso faz sentido encontrar cofundadores que sejam melhores do que você, e mais entusiasmados, em relação a certas tarefas.
- **Por último, mas não menos importante, não se esqueça de discutir o que acontecerá se houver um conflito, como as decisões serão tomadas ou se um de vocês quiser sair.**
É sempre melhor ter essas discussões difíceis quando se está em boas condições do que mais adiante, sob stress.

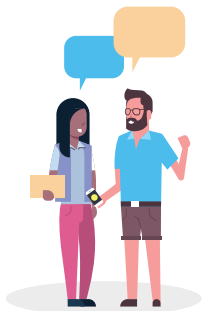
Visite redes de cofundadores como [FoundersNation](#) ou [coFoundersLab](#) que ajudam a encontrar cofundadores, mas também analisam a compatibilidade e fornecem dicas e conselhos sobre como tornar a sua equipa fundadora uma equipa de sucesso.

Testemunhos de empreendedores sobre a sua experiência com cofundadores

"Os meus fundadores desistiram a meio do caminho. É importante que pense sobre essa possibilidade quando começarem a trabalhar juntos. Se se separarem depois de algum tempo, haverá sempre discussões sobre dinheiro, etc. Eu vejo isso em todo o lado. Coloque as coisas no papel para evitar grandes discussões."

– Chantal, cofundador da Kromkommer

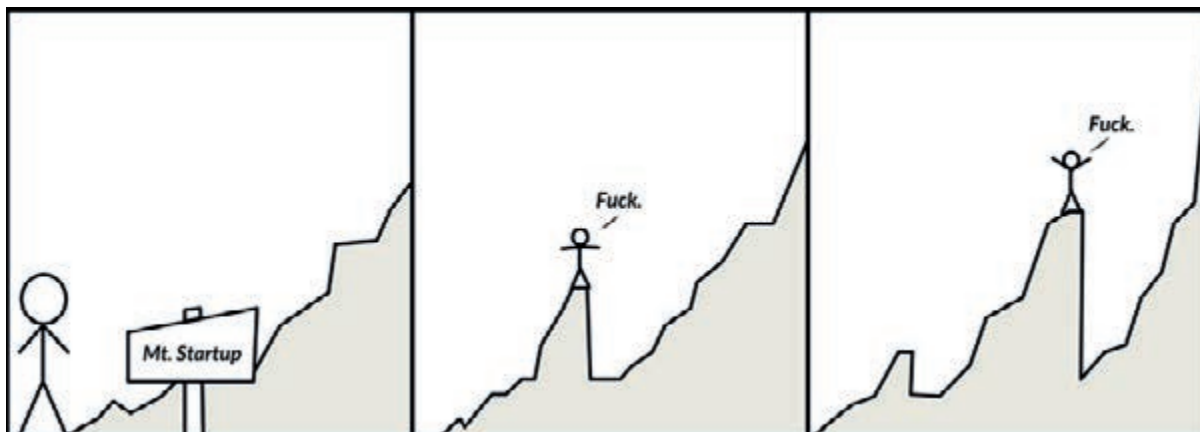




“Ter um cofundador é incrivelmente importante. Eu já o considero louco o suficiente para iniciar um negócio com um cofundador, ainda mais sem um. Uma das coisas mais importantes que se faz desde o início é descobrir aquilo que não sabe, que provavelmente é a maioria das coisas; assim sendo, encontre alguém que possa complementar o que traz para cima da mesa. Além disso, é mais divertido... você partilha o seu sucesso com outra pessoa e oferecem terapia um ao outro quando as coisas não estão a correr tão bem.”

– **Dan Kurzrock, cofundador e Chief Grain Officer da Regrained**

Monte startup



(Fonte: <https://john.onolan.org/vision/>)

“Construir uma startup é como escalar uma montanha onde só consegue ver o que está à sua frente, mas não o que está para cima. (...) Todas as vezes em que pensa ter feito um bom progresso em direção ao sucesso, descobre uma ravina gigante porque percebe que metade das coisas nas quais passou todo o seu tempo e toda a sua energia a construir estavam erradas. Levou-o até onde está mas não o irá levar mais longe na montanha. Cada vez que pensa, “ok, agora percebo” alcança a próxima ravina. Bolas! Até certo ponto, isto é um presente. Se fosse capaz de olhar até ao pico da montanha e ver o quão alta a montanha é — provavelmente nunca a iria decidir escalar. Por outro lado, uma grande parte do sucesso da startup é a capacidade de olhar para cima o mais possível. Quando as pessoas falam sobre a “visão” do fundador — gosto de pensar nela como a capacidade de olhar para o pico da montanha. Para evitar o maior número possível de ravinas e permanecer num caminho que não o leva a um só pico isolado. Parece-me que o resto resume-se à quantidade de vezes em que é capaz de dizer “que se dane” — para depois continuar a fazer o seu caminho na mesma.”

– **(John O’Nolan)**



Criar um negócio sustentável

Com este guia, estamos a tentar ajudá-lo a colocar a sua startup agroalimentar num caminho de sucesso, não só na perspetiva de negócio como também na de impacto. Para contribuir para um melhor sistema alimentar e construir um negócio verdadeiramente sustentável, é importante incorporar estes aspetos ao seu negócio desde o primeiro dia. Então, o que é que precisa de saber ao criar um negócio sustentável e porque é que isso é importante em primeiro lugar?

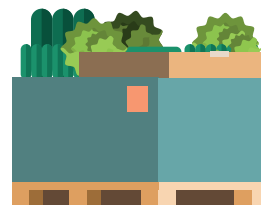
Porque é que deve criar um negócio sustentável?

Todos precisamos de comer, mas o nosso sistema alimentar atual está a colocar uma enorme pressão no planeta. De facto, o nosso sistema alimentar contribui com 19% a 29% das emissões globais antropogénicas de gases com efeito estufa (GEE) (Vermeulen, Campbell e Ingram, 2012). A produção alimentar consome uma quantidade considerável de recursos, tais como nutrientes, área terrestre, energia e água, por isso devemos garantir que estes recursos são utilizados para produzir produtos que ofereçam um valor real e melhorem a vida das pessoas, sem sobrecarregar desnecessariamente o planeta.



A agricultura contribui para as mudanças climáticas através das emissões de GEE e redução do armazenamento de carbono na vegetação e no solo. Localmente, a agricultura reduz a biodiversidade e afeta os habitats naturais por meio da conversão da terra, eutrofização, uso de pesticidas, irrigação e drenagem. Práticas agrícolas insustentáveis também podem levar a consequências ambientais diretas, como a erosão do solo e a perda de polinizadores (devido à aplicação excessiva de pesticidas). ([Agência Europeia do Ambiente, 2012](#)).

Considerando o impacto negativo da produção de alimentos no meio ambiente, é claro que precisamos não apenas de melhores práticas, mas também de uma apreciação real dos alimentos produzidos. Infelizmente, não parece ser o caso. A Organização para Agricultura e Alimentação (FAO) das Nações Unidas estimou que a cada ano, um terço de todos os alimentos produzidos no mundo são perdidos ou desperdiçados.



Um sistema alimentar sustentável também deve cuidar das pessoas que alimenta e das comunidades em que atua. A Revolução Verde das décadas de 50 e 60 produziu resultados incríveis, como a percentagem da população global subnutrida a cair de 33% em 1969 para 10–12% atualmente (Banco Mundial). Embora o valor ainda seja inaceitavelmente alto, demonstra a capacidade do nosso sistema alimentar global para abordar questões sociais fundamentais.

Hoje os desafios são diferentes. Segundo a Organização Mundial da Saúde, a obesidade mundial quase triplicou desde 1975. Em 2016, 39% dos adultos com 18 anos, ou mais, estavam acima do peso e 13% eram obesos. A obesidade está ligada a problemas cardiovasculares, diabetes e ao cancro. É uma epidemia crescente e pode ser evitada através de melhores dietas e estilos de vida. Embora a disponibilidade de calorias tenha deixado de ser um problema em muitas partes do mundo, a nutrição de qualidade continua a ser. Um crescente corpo de pesquisa sugere uma ligação entre alimentos altamente processados e resultados negativos para a saúde. A nossa exposição a altos níveis de açúcar, sal e gordura, em detrimento de nossa saúde coletiva, fazem parte do nosso dia-a-dia.



O impacto social do nosso sistema alimentar não se limita à nutrição. Há uma ampla gama de questões, como a baixa remuneração/trabalho forçado, aceitação da inovação (por exemplo: OGM) e muitas outras que também precisam de ser consideradas.

Não precisamos de mais empresas alimentares; precisamos de empresas alimentares mais sustentáveis.

Escolher as suas batalhas

Escolher as suas batalhas Embora um negócio sustentável implique uma abordagem holística em que os impactos ambientais e sociais sejam considerados em todos os aspectos do negócio, também vale sempre a pena escolher as suas batalhas. Na qualidade de startup, simplesmente não se pode resolver tudo de uma vez e vai ser preciso fazer compromissos. Depois de analisar os problemas relativos à sustentabilidade, muitas vezes vai descobrir que todo o sistema não está a funcionar corretamente e pode ficar tentado a arranjar tudo. Mas lembre-se que é apenas um jogador pequeno num jogo muito maior, portanto, concentre os seus esforços com cuidado.

A sua empresa não pode resolver todos os problemas desde o início. Tenha uma visão clara para onde quer ir do ponto de vista da sustentabilidade e trabalhe em direção a essa visão, alinhada com as suas capacidades de negócio. Fazer as coisas de maneira diferente (por exemplo, empregar pessoas de origens desfavorecidas, usar um novo tipo de embalagem ou processo de fabricação) exige muita paciência e coragem. Está a ir contra os processos de negócios incorporados e tradicionais, por isso faz sentido que, como startup com recursos limitados, não possa fazer tudo de uma só vez. Escolha a sua missão principal, venda-a e, à medida que crescer, desenvolva-a onde puder.

Também vale a pena notar que, depois de divulgar as suas pretensões de sustentabilidade, as pessoas tendem a examinar tudo aquilo que faz. A maioria estará a favor, mas haverá sempre quem queira criticar um ou outro ponto que ainda não incorporou. Isto é normal. Esteja preparado para estas ocasiões, sabendo a razão pela qual tomou certas decisões e onde está a tentar chegar.

Sobre a criação de um negócio liderado por uma missão

“O conselho que eu daria a aspirantes a empreendedores e motivados por uma missão não é apaixonar-se por uma missão específica importante no início, mas apaixonar-se pela ideia geral de construir um negócio para resolver uma missão importante. Assim como no resto dos negócios, nunca saberá de antemão o que as suas pesquisas significarão.”

– Tom Simmons, fundador e CEO da Cambridge Glycoscience



O valor da sustentabilidade na criação da sua marca

Além de fazer a coisa certa, incorporar a sustentabilidade desde o início tem muitas vantagens no seu negócio:

- **Os consumidores preocupam-se:** um número incontável de estudos mostram que os consumidores querem escolher produtos com efeitos positivos para o meio ambiente e para a sociedade (pelo menos quando são questionados sobre isto). Um estudo global de consumidores da Unilever de 2017 encontrou uma oportunidade de mercado de mais de “1 bilhão de dólares para marcas que comercializem de maneira eficaz e transparente a sustentabilidade dos seus produtos.” ([Fonte](#))
- **Os clientes comerciais preocupam-se:** a maioria das empresas tem metas de sustentabilidade a cumprir (de facto, a UE exige que as grandes empresas relatem o impacto social e ambiental de suas atividades), para que cada vez mais procurem trabalhar com fornecedores e parceiros que possam ajudá-los a cumprir essas metas. Esta é uma ótima oportunidade para startups.
- **Diferenciação positiva no mercado:** o impacto positivo fornece um ângulo de marketing que pode ajudá-lo a destacar-se da concorrência, especialmente das empresas já estabelecidas. Ao criar um impacto positivo, os media vão querer falar sobre o que faz e as comunidades ao seu redor vão-se interessar. A sustentabilidade também pode ajudá-lo a criar lealdade à medida que ajuda outras pessoas a contribuir com coisas importantes ou que consideram importantes.
- **Atrair uma equipa motivada e comprometida:** as pessoas gostam de trabalhar para negócios motivados por missões. Estudos recentes mostraram que a geração millennial quer empresas que lutam por mais do que apenas ganhar dinheiro e que isto é uma motivação essencial quando procuram trabalho. ([Fonte](#))

- **É uma realidade do mercado:** por último, mas não menos importante, a crescente escassez de recursos significa que, se puder produzir de maneira mais eficiente, ficará menos vulnerável às forças do mercado que afetam as suas operações à medida que o mundo muda.

Se quiser seguir em frente para ler mais sobre o valor da sustentabilidade nos seus negócios, vá para o capítulo 7, onde falamos sobre medir e comunicar o seu impacto.



“O que mais me empolga no facto de ser empreendedor é o ser capaz de resolver um problema com as suas próprias mãos e fazer algo a respeito disso. Tive uma ideia que poderia beneficiar a sociedade e senti que era meu dever torná-la realidade.”

– Solveiga Pakštaitė, cofundadora da Mimica Touch

Capítulo 1 Para Concluir

Principais conclusões

Se só se lembrar de algumas partes deste capítulo, esperamos que seja o seguinte:

- Ser empreendedor é mais difícil do que pensa e precisa de estar preparado para ser não apenas o visionário, mas também vendedor, chefe de finanças, marketeer, gestor de operações e o departamento de RH... No entanto, saiba que gerir o seu próprio negócio também é muito gratificante.
 - Pense com cuidado se deseja iniciar a sua jornada de startup sozinho ou com um cofundador. Se decidir ter um parceiro de negócios — que tem muitos prós — escolha alguém que possua qualidades complementares, de quem goste e que esteja tão comprometido como você — e tenha as discussões difíceis (por exemplo, a outra pessoa que deseja desistir) logo no início. Além disso, tente criar um equilíbrio de género desde o início.
- Hora de parar e pensar:** você e o seu cofundador estão igualmente comprometidos em fazer a startup funcionar? Gostam um do outro? Têm habilidades complementares? Como se constrói a diversidade?
- Criar um negócio sustentável e transformar o sistema alimentar é difícil, mas não se resume à necessidade de atender às gerações futuras. Também possui muitas vantagens para o negócio. Isto inclui, por exemplo, a diferenciação positiva num mercado saturado e a atração de funcionários motivados e comprometidos.





Hora de parar e pensar: qual é a sua missão principal? Está claro para si e para a sua equipa qual é o seu principal objetivo em termos de sustentabilidade e o raciocínio por detrás de certas decisões e possíveis compromissos? (Esclarecer esta questão ajuda a responder ao ceticismo e às perguntas que pode vir a enfrentar assim que mencionar a palavra sustentabilidade ou negócios sustentáveis.)

- É importante obter feedback e ouvir críticas construtivas, mas isso deve ser concreto e apontar aspetos específicos da ideia que deve ser mudada. Um desânimo geral para iniciar o seu próprio negócio não é algo que deva considerar sério.

Agora, vamos ser proativos!

- 1. Fale sobre sua ideia/conceito com, pelo menos, 10 pessoas no próximo mês para expandir o seu pensamento e desenvolver a sua rede de networking.** Podem ser amigos, familiares, especialistas do setor, pessoas que você admire, investigadores, colegas atuais, potenciais clientes.. Amigos e familiares são ótimos, mas nem sempre são um público objetivo, portanto, encontre algumas pessoas das quais possa obter uma opinião honesta.
- 2. Escolha as suas batalhas.** Não será capaz de resolver todo o sistema alimentar de uma só vez. Escolha a sua missão principal, defina onde deseja chegar, tendo como base a perspectiva de sustentabilidade, e tenha claro na sua cabeça e na cabeça da sua equipa a razão pela qual tomou determinadas decisões. Não faz mal colocá-las no papel.



Recursos adicionais

“Como iniciar uma startup” uma leitura interessante derivada de uma palestra em Harvard
<http://www.paulgraham.com/start.html>

O argumento de investir em — e ser uma — startup liderada por mulheres
<https://www.forbes.com/sites/allysonkapin/2019/01/28/10-stats-that-build-the-case-for-investing-in-women-led-startups/#fc5ee3559d5f>

Uma lista de cursos de negócios para empreendedores, se/quando você quiser explorar mais:
<https://www.ryrob.com/online-business-courses/>

A Rede Europeia de Empreendedores Estrangeiros oferece eventos e recursos online
<http://emen-project.eu/>

Uma lista de recursos úteis para mulheres empresárias
<https://www.graphicsprings.com/blog/view/30-top-online-resources-for-female-entrepreneurs>

Por que você precisa de uma cofundadora e diversidade de gênero na sua empresa:
<https://yourstory.com/2016/05/need-for-woman-co-founder-startup>

Embora não seja uma lista exaustiva, a partir da página 46, este relatório fornece algumas dicas úteis para uma variedade de fontes de apoio nos países europeus para estrangeiros e minorias étnicas.

Alguns livros para começar:

The 4-hour workweek

by Timothy Ferriss

Let my people go surfing

by Yvon Chouinard (Founder of Patagonia)

The power of unreasonable people and how social entrepreneurs create markets that change the world

by John Elkington and Pamela Hartigan

The Innovator's Dilemma

by Clayton M. Christensen

Thrive

by Arianna Huffington

Body and Soul: Profits With Principles

by Anita Roddick

The Confidence Code: The Science and Art of Self Assurance – What Women Should Know

by Katty Kay

Start something that matters

by Joan Salge Blake

Hooked

by Nir Eyal

Cradle to Cradle: Remaking the way we make things

by Michael Braungart



Provar ao mundo que a sua ideia vale a pena e desenvolver a sua proposta

1. Entendendo o enquadramento da solução de problemas
2. Estudo de mercado
3. Colocar a sua ideia à frente dos clientes rapidamente e aprender com ela
4. Abordagens para o design de produtos/serviços



“Fazer é a melhor maneira de pensar,”
– Tom Chi*

* Tom Chi, inventor, líder, treinador e palestrante que atuou como chefe de experiência do produto no Google X, onde é conhecido por desenvolver tecnologias como o Google Glass e os carros autônomos da Google.

Capítulo 2

Tem uma ideia brilhante para mudar o sistema alimentar. Tem alguma ideia de como a irá executar. Mas como prova a si mesmo e aos outros que a sua ideia é digna de todo o sangue, suor e lágrimas que entrarão nela nos próximos meses ou anos? Este capítulo analisa como testar se existe um solução ajustada para cada problema e se existe mercado ajustado para cada produto (é disto que está à procura), como pode fazer um estudo inicial eficiente, e oferece abordagens para design de produtos e de serviços.



Entendendo o enquadramento da solução de problemas

Nesta fase, deseja entender se a sua ideia é adequada para resolver o problema que você identificou. Depois de estabelecer isto, deseja avaliar se as pessoas estarão dispostas a pagar por isso. É bom ter uma solução perfeita para um problema, mas se ninguém pagar por isso, não será um negócio viável. Invista tempo para descobrir se a sua ideia funcionará e se você se deve atirar. Nunca terá 100% de garantia de que a sua empresa venha a ser um sucesso, mas poderá aumentar as suas hipóteses através de vários tipos de pesquisas e de estudos.

Estudo de viabilidade

Como o nome sugere, um estudo de viabilidade visa avaliar se uma ideia é viável e ajudá-lo-á a elaborar um plano de negócios sólido. É provável que o seu estudo de viabilidade continue durante os primeiros estágios da sua startup, à medida que você vai desenvolvendo o seu produto e o serviço. As informações recolhidas nesta fase do processo podem ser divididas em diferentes secções, considerando a viabilidade de mercado, técnica, comercial/financeira e organizacional. As seguintes secções abordarão mais detalhadamente como pode recolher estas informações e quais são as principais abordagens:

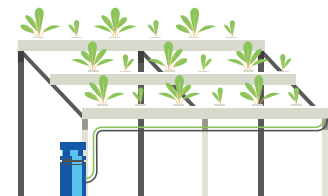
- Estudo de mercado
- Cenário competitivo
- Análise SWOT

No final desta fase, já terá uma boa ideia ou se deve atirar-se (se ainda não o fez — um estudo de viabilidade também pode ser útil numa fase posterior do seu crescimento)!

Testemunhos de empreendedores sobre “atirar-se” — Jimmy’s Iced Coffee & Aerofarms

“A primeira vez que olhei para o cenário macro de segurança alimentar e do crescimento populacional percebi que a agricultura vertical seria uma resposta para isso. Se me está a perguntar quando é que eu realmente confiei que me podia atirar... isso aconteceu quando descobri a economia unitária, quando fiz a economia unitária funcionar.”

– **David Rosenberg, CEO e cofundador da Aerofarms**



“Atirei-me quando não aguentava mais trabalhar como um cão para ganhar a vida. Isto foi em novembro de 2010 e ainda estamos aqui hoje, mais de 7 anos depois!”

– **Jim Cregan, cofundador da Jimmy’s Iced Coffee**

Estudo de mercado

Quer esteja na fase da ideia, a fazer alterações num produto/serviço existente ou à procura de um novo produto para desenvolver, vai sempre haver um momento em que vai precisar de realizar pesquisas de mercado. Uma parte importante do sucesso do negócio é poder tomar decisões esclarecidas e assim estará muito melhor posicionado para isso, entendendo os mercados em que atua. Tendo uma compreensão clara e forte dos mercados em que actua também irão permitir que adeque melhor o seu produto/serviço, a sua estratégia de marketing e convença outras pessoas, como investidores e potenciais clientes, a embarcar.

Primário X secundário

O estudo de mercado primário é uma informação que recolhe, por exemplo, entrevistando potenciais clientes ou consumidores. Alguns (como o [ICURE programme](#)) sugerem que deve falar com até 100 potenciais clientes antes de iniciar o seu negócio. Pode pagar alguém para realizar esta pesquisa, embora nas fases iniciais de uma startup (com pouco dinheiro) seja improvável. O estudo de mercado secundário é uma informação que você recolhe de fontes existentes, como estudos, publicações, relatórios comerciais — pode recolhê-la de vários lugares, como documentos do Governo, pesquisas realizadas por organizações comerciais, grandes empresas, líderes de grandes empresas históricas... Os relatórios do mercado publicados por empresas como Mintel e Frost & Sullivan são muito caros; portanto, vale a pena conferir grandes bibliotecas públicas perto de si, pois elas costumam tê-los e podem ser um bom lugar para começar.

Uma pesquisa é melhor que outra? Vai querer reunir os dois tipos. Nada supera informações diretas e ideias que pode obter no seu mercado específico. No entanto, também precisará de informações a nível macro para criar uma imagem adequada da viabilidade da ideia do seu negócio e é improvável que as recolha (provavelmente também não seria um bom uso do seu tempo ou dos seus recursos).



Qualitativa X quantitativa

A pesquisa qualitativa consiste no como e no porquê de as pessoas pensarem e sentirem algo, enquanto a pesquisa quantitativa fornece factos e números. Há benefícios para ambos. Como a indústria alimentar transmite emoções fortes às pessoas, faz sentido usar a pesquisa qualitativa para entender o que motiva as pessoas a tomar certas decisões em relação à comida (por exemplo: o que as faria escolher um tipo de bebida em detrimento de outra) ou como se sentem em relação a determinados alimentos inovadores (por exemplo: se eles ficariam felizes em comer carne produzida em laboratório). A desvantagem da pesquisa qualitativa é que os comportamentos reais das pessoas diferem das suas intenções. Portanto, embora possam dizer que escolheriam uma marca em detrimento de outra devido a considerações éticas, inconscientemente pode vir a ser o preço o fator final na tomada de decisões. A pesquisa quantitativa, por outro lado, é orientada por dados. Esta pesquisa é realizada através de questionários, votações, sondagens e estudos. Embora seja muito mais direcionado por dados, ainda pode ser usado para entender certos comportamentos e, particularmente, o apetite por um produto ou serviço.

Case study: Nice & estudo de mercado

Nice é uma marca de vinho francesa vegan de alta qualidade, vendida em latas. A cofundadora da Nice, Lucy, já tinha lançado outra marca de alimentos e, antes de lançar a Nice, com a realização de estudos, chegou a conclusões importantes.

“Tenho sorte — eu já tinha lançado o Cuckoo e isso ensinou-me muito sobre como lançar a Nice. Fiz tudo de forma diferente; com o Cuckoo era muito jovem, recém-saída da universidade e nem sabia o que significava FMCG, nem entendia o que categorias* significava, qual era o tamanho de uma categoria e lancei uma marca de muesli de bircher que era uma categoria de 1 milhão de libras. Com o vinho enlatado, quando tivemos a ideia, a primeira coisa que fizemos foi investir um pouco de dinheiro, bem, bastante dinheiro para uma startup, para comprar os dados da categoria que nos mostrava o tamanho do mercado em detalhe. Isto significava que sabíamos automaticamente que estávamos atrás de um grande mercado acessível. Maior curva de aprendizagem.”

– Lucy Wright, cofundadora da Nice

(*Uma “categoria” refere-se a uma filial/grupo de produtos FMCG (Fast Moving Consumer Goods) que compartilham semelhanças. Por exemplo, existem categorias para bebidas, produtos frescos, lanches, produtos de beleza, etc. Este termo é usado no setor do retalho. Os retalhistas maiores têm compradores de categoria — alguém que se concentra apenas numa categoria.



Cenário competitivo

Como parte do seu estudo de mercado, desejará gastar um pouco dos seus esforços explorando o que os seus concorrentes estão a fazer. Isso é essencial para entender as ameaças que elas representam para os seus negócios, o que pode aprender com eles e o que pode fazer de maneira diferente. É provável que faça isto como estudo secundário (por exemplo: encontrando informações publicamente disponíveis), mas dependendo da sua empresa, pode haver oportunidades para falar diretamente com eles. Dentro do contexto da sustentabilidade, as empresas competitivas podem compartilhar informações. Faz sentido, pois a motivação por detrás destas empresas é criar mudanças positivas no mundo e, portanto, a partilha de conhecimento beneficia uma causa maior.

Você pode iniciar a sua análise competitiva identificando várias empresas; sugerimos que entre no top 10, mas escolha mais ou menos como desejar. Categorize-os como concorrência direta ou indireta. Por exemplo, uma marca de pipocas pode categorizar outras marcas de pipocas como concorrência direta e outras empresas de lanches, como batatas fritas, como concorrência indireta. Depois de identificar quem são os seus concorrentes, recolha diferentes tipos de informações sobre eles. Isto varia de acordo com o negócio ou produto/serviço em questão.

- **Produto/serviço:** quais são as características dos produtos ou serviços deles, como eles diferem dos seus? Qual é a estratégia de preços deles? Quanta força os produtos ou serviços deles obtiveram?
- **Modelo de negócios:** como o modelo de negócios deles difere do seu? Existem lacunas nos seus modelos de negócios ou áreas em que pode melhorar?
- **Marketing:** como é que eles comunicam o que estão a fazer? O que é que o site deles diz? Eles têm críticas/depoimentos para que possa ver o que as outras pessoas dizem sobre eles? Eles conseguiram muita cobertura dos media?
- **Organização:** quem está na equipa deles? O board deles? Sabe quem são os consultores deles? Onde é que estão localizados? É um local melhor ou pior do que o seu para iniciar um negócio?



Perceber bem a concorrência ajudá-lo-á a desenvolver a vantagem competitiva da sua empresa e a diferenciá-lo, o que é particularmente importante num mercado saturado. Algumas indústrias são mais competitivas do que outras. Se estiver a desenvolver uma marca de alimentos direcionada a grandes retalhistas, esteja preparado para defender constantemente as razões pelas quais o seu produto é diferente ou melhor do que os produtos existentes. Se estiver a desenvolver uma tecnologia inovadora como um rótulo que expira à mesma velocidade que a sua comida (consulte o [Mimica Touch](#)), poderá enfrentar uma concorrência menos direta, mas haverá outras barreiras à entrada!

Case study: Olio — estudo de mercado e prova de conceito



O Olio é um aplicativo móvel para a partilha de alimentos, com o objetivo de reduzir o desperdício alimentar. Isto é feito interligando aqueles com excesso de alimentos àqueles que precisam ou desejam consumir esses alimentos. Os fundadores da Olio levaram a cabo três estudos importantes de mercado antes do lançamento da Olio.



“Primeiro, fizemos um estudo de secretária para descobrir qual era o problema do desperdício alimentar e o que descobrimos horrorizou-nos absolutamente — globalmente, 1/3 de todos os alimentos produzidos são deitados fora e, nos países desenvolvidos, bem mais de metade de todo o desperdício alimentar ocorre em casa. A próxima parte da pesquisa foi uma pesquisa que distribuimos por e-mail e redes sociais e o objetivo era descobrir se as pessoas se importam realmente com o problema do desperdício alimentar. O principal insight que descobrimos foi que 1 em cada 3 pessoas são “fisicamente afetadas” por desperdiçar boa comida, o que nos deu a confiança de que o desperdício de comida definitivamente é um problema comum com o qual as pessoas se preocupam. E, finalmente, fizemos uma prova de conceito usando o WhatsApp e pedimos a 12 estranhos que moravam perto um do outro para entrar num grupo de WhatsApp e partilhar qualquer alimento excedente que eles pudessem ter durante um período de duas semanas. O feedback recolhido deu-nos a convicção de seguir em frente e investir as nossas poupanças de uma vida na construção da primeira versão do aplicativo OLIO! Numa base contínua, recebemos feedback dos nossos utilizadores diariamente, principalmente por e-mail, realizamos regularmente estudos e recebemos feedback em reuniões.”

– Tessa Stuart, cofundadora e CEO da Olio

Como fazer boas perguntas?

Ao fazer perguntas, é importante que as faça de maneira a permitir que os potenciais clientes deem feedback genuíno e não confirmem a sua tendência. Um ótimo livro sobre o assunto é [“The Mom Test”](#). Em vez de fazer perguntas diretas como “gosta disto?” ou “compraria isto?”, faça perguntas mais exploratórias como “como resolveria este problema atualmente?”. Certifique-se de fazer perguntas que possam apoiar e discordar daquilo que você está a fazer.

“Todo a gente lhe está a mentir. Eles dizem que não deve perguntar à sua mãe se o seu negócio é uma boa ideia, porque ela o ama e mentir-lhe-á. Isto é tecnicamente verdade, mas não é este o ponto. Não deve perguntar a ninguém se a sua empresa é uma boa ideia. É uma má pergunta e toda a gente mentir-lhe-á, pelo menos um pouco. Não é responsabilidade deles dizer a verdade. A responsabilidade de a encontrar é que é sua.”

– Rob Fitzpatrick, autor de [“The Mom Test”](#)



Análise SWOT

Uma análise SWOT é uma análise estratégica que analisa pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Não se limita, de forma alguma, ao mundo das startups e pode ser usado em momentos diferentes ao longo do ciclo de vida de qualquer negócio. É uma ferramenta útil para ajudá-lo a descobrir a estratégia de negócios e a vantagem competitiva, ou mesmo para o informar se deve arriscar. Pontos fortes e fracos são coisas sobre as quais tem controle, pois são internos à sua empresa, enquanto as oportunidades e ameaças são externas, parte do ambiente em que opera e está fora do seu controle. Geralmente é representado como uma grade, mas fique à vontade para ser criativo, se quiser visualizá-lo de maneira diferente.

Strengths

- Strong team with relevant experience
- Unique product proposition
- First mover advantage

Opportunities

- Growing market
- Veganism trend

Exemplo: de análise SWOT

Weaknesses

- Established market with large existing businesses
- No reputation
- Lack of funding

Threat

- Lack of existing legislation of new technology

Aqui estão algumas perguntas e exemplos para começar uma análise SWOT:

Forças

- Tem uma forte vantagem competitiva sobre os outros players da indústria? Por exemplo: [Mimica Touch](#) criou um rótulo inovador para alimentos que expira à mesma velocidade que os alimentos aos quais está associado.
- É o primeiro, ou um dos primeiros, a trazer esse tipo de produto ou serviço ao mercado? Por exemplo: o peixe criado em laboratório é um produto completamente novo. Ser o primeiro a comercializar com este tipo de inovação será uma força para aproveitar oportunidades de mercado, reputação e potencial de relações públicas. Veja [Finless Foods](#).
- Existe um benefício social ou ambiental claro para o seu produto? Ao considerar esta questão, tente adotar uma [Food Systems Approach](#) — uma estrutura conceitual multidisciplinar que tem em consideração as relações entre diferentes partes do sistema alimentar e como a mudança de uma coisa pode ter consequências pretendidas em outra (adotando uma perspectiva mais ampla, também pode ser que descubra algumas fraquezas que pode resolver!)
- Você pode usar seu produto ou serviço como uma plataforma para falar sobre uma questão importante no mundo e criar mudanças positivas no mundo? Marcas que reconhecem sua responsabilidade perante a sociedade e que podem se posicionar em questões importantes são as que subirão ao topo (veja o recente movimento Black Lives Matter).



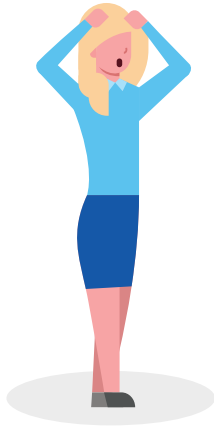
Debilidades

- Existem lacunas óbvias na sua equipa? Por exemplo: se está a desenvolver um negócio em tecnologia de alimentos, sente falta de alguém com o conhecimento técnico relevante?
- Não tem financiamento para expandir o seu produto ou serviço? Por exemplo: empresas que gastam muito em R&D (research & development) podem precisar de milhões para validar a sua tecnologia antes de ter um produto que possa vender no mercado. Esse foi o caso do [Entocycle](#), uma propriedade agrícola automatizada de insetos que produz proteínas de insetos ambientalmente amigáveis para alimentar animais de criação.



Oportunidades

- Existem tendências de mercado em crescimento que pode aproveitar? Por exemplo: pode ser o crescimento do veganismo se estiver a produzir produtos veganos ou o aumento de pessoas que reduzem o consumo de carne se estiver a desenvolver substitutos de carne.
- Existem alterações na legislação que suportam o seu produto/serviço? Por exemplo: um país que proíbe grandes retalhistas e estabelecimentos de enviar alimentos para aterros, abrindo oportunidades para empresas de desperdício alimentares.



Ameaças

- A sua ideia de negócio pode ser copiada por outros concorrentes? Por exemplo: uma marca que produz água gaseificada com sabor possui um modelo de negócios e um produto que pode ser imitado facilmente.
- Existem ameaças ambientais que podem afetar significativamente os seus negócios? Por exemplo: o custo dos seus fornecedores pode variar significativamente com base em determinados eventos. Recentemente, o preço da baunilha disparou (2017) a um ponto em que se constatou que um grande número de marcas de gelados de baunilha não tinha, de facto, baunilha ([Fonte](#)).

Colocar a sua ideia à frente dos clientes rapidamente e aprender com ela

Quando está a tentar descobrir se a sua ideia vai funcionar, não há melhor substituto do que experimentá-la e ver como é que a ideia funciona verdadeiramente. Isto pode parecer um objetivo irreal, uma vez que os produtos e os serviços precisam de financiamento para serem desenvolvidos e só terá acesso a um financiamento considerável depois de testar o conceito. Mas existem maneiras de testar o seu conceito de forma económica. As próximas secções mostram como fazer isto mesmo.

The Lean Startup

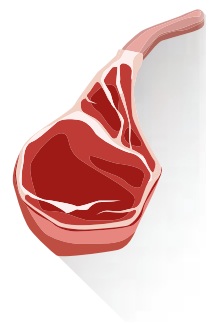
Se está interessado em startups ou no mundo dos negócios, provavelmente já ouviu falar da Lean Startup, um termo e um livro criados por Eric Ries. A ideia que está por trás disto é que a maioria das startups falha porque, para descobrir que os seus clientes não os querem de todo ou só não querem determinadas finalidades gastam uma quantidade enorme de recursos no desenvolvimento dos produtos e serviços. O processo Lean Startup oferece um método que permite o desenvolvimento de produtos e serviços através de um processo muito mais focado no cliente e interativo.

A chave do método Lean Startup está no conceito de Produto Mínimo Viável (MVP). Isto define-se como “a versão de um novo produto que permite que uma equipa recolha a quantidade máxima de de estudo validado sobre clientes com o mínimo de esforço”. Esta versão de um produto ou serviço, geralmente, possui os recursos mais básicos, apenas o suficiente para conseguir satisfazer os primeiros utilizadores, uma vez que estes talvez desculpem mais do que outros potenciais clientes. Pense nisto como um protótipo que oferece a alguns clientes para obter o máximo de feedback possível para depois desenvolver versões futuras.

Case study MVP — Visão de impacto: Melhorar o nosso sistema global alimentar com imagens hiperespectrais

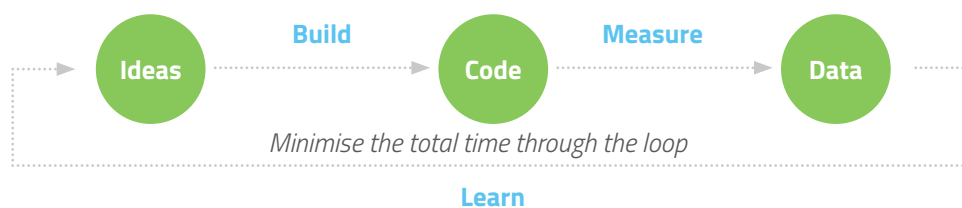


ImpactVision usa a tecnologia de imagem hiperespectral para reduzir o desperdício na cadeia de produção alimentar. O software fornece informações sobre a qualidade dos alimentos, a frescura do peixe, a maturação dos abacates ou a presença de objetos estranhos não evasivos e o cálculo da velocidade da produção. Quando o ImpactVision foi criado, o objetivo inicial dos fundadores era reduzir o desperdício na cadeia de produção de carne. Trabalharam com um instituto de investigação na Alemanha e foi aí que levaram a cabo a sua primeira campanha de imagem e avaliação para entender o PH e a cor dos diferentes bifes das imagens (sendo que o pH e a cor atuaram como substitutos do prazo de validade). Este estudo inicial deu azo a um plano para construírem o seu primeiro MVP. Repetiram o processo com um grande retalhista nos EUA e projetaram a primeira versão da tecnologia ImpactVision composta por um algoritmo de pH e cores de carne bovina e uma interface de utilizador primitiva. Abi Ramanan disse que era “emocionante, porque geralmente só acede a estas informações através da utilização de um colorímetro, um teste de sensibilidade (usando uma faca) e uma inspeção visual usando um medidor de pH, sendo este o teste mais comum”. O próximo passo da empresa levou dois anos, que incluíram a captação de recursos e a alteração do produto.



Princípios Lean Startup:

- 1. Os empreendedores estão em toda parte:** Uma startup é uma instituição humana projetada para oferecer um novo produto ou serviço em condições de incerteza extrema e não tem nada a ver com o tamanho de uma empresa ou de um setor. A chave é pensar grande, começar pequeno e escalar rapidamente.
- 2. Empreendedorismo é Gestão:** como instituição, uma startup exige gestão. Gestão flexível, orientada para a aprendizagem, que incentive experiências e que esteja adaptada ao conceito de incerteza extrema.
- 3. Aprendizagem Reconhecida:** As startups não existem para criar coisas, existem para se aprender a construir um negócio viável. Esta aprendizagem pode ser validada cientificamente, executando experiências que demonstrem e testem cada segmento da nossa visão. A validação permite que se identifiquem os principais riscos no seu produto ou serviço e para depois se fazerem os ajustes apropriados.
- 4. Contabilidade Inovadora:** A contabilidade inovadora é necessária para responsabilizar os empreendedores pelas suas ações e para melhorar os resultados empresariais. Um empreendedor deve perceber bem a forma de medir o progresso, deve perceber bem como devem ser estabelecidos os objetivos e como deve dar prioridade ao trabalho. Isto exige um novo tipo de contabilidade específico para startups.
- 5. Construir-Medir-Aprender:** A principal atividade das startups é transformar ideias em produtos ou serviços, avaliar a resposta dos clientes e, de seguida, determinar o que deve mudar ou preservar. Todos os processos devem ter o objetivo de acelerar este ciclo de feedback.



Forma rápida de desenvolver protótipos

Tom Chi desenvolveu o conceito que permite uma forma rápida de desenvolver protótipos. Chi descreve este conceito como “o processo de encontrar o caminho mais rápido para uma experiência direta daquilo que está a tentar criar.” Semelhante à Lean Startup, esta forma rápida de desenvolver protótipos baseia-se na ideia de colocar (a) protótipos nas mãos de potenciais utilizadores o mais rápido possível e aprender com o processo. Em vez de adivinhar, Chi defende a aprendizagem. E, para maximizar a taxa de aprendizagem, defende que se deve minimizar drasticamente o tempo necessário para tentar fazer as coisas, portanto, a criação rápida de protótipos. Em vez de tentar tomar decisões, analisando se algo é bom/mau ou certo/errado, deve concentrar-se em adivinhar ou basear a sua opinião em conjeturas (uma conclusão formada com base em informações incompletas). Chi é mais a favor da experiência direta do que da dita conjetura. Sugerimos que leia a breve lição de Tom Chi (vídeo de 8 minutos) sobre a forma rápida de desenvolver protótipos para começar: <https://ed.ted.com/lessons/rapid-prototyping-google-glass-tom-chi>.

Não se concentre muito na teoria da Lean Startup ou na Forma rápida de desenvolver protótipos, é verdade que são guias úteis mas não precisam de ser seguidos à risca. A mensagem principal é a de que não deve gastar horas, semanas ou meses a desenvolver um produto ou serviço em sigilo sem que o mostre a um potencial cliente. Desenvolva um protótipo MVP/a, não perca tempo, fale com os utilizadores e ouça os comentários para melhorar.

Abordagens para o design de produtos/serviços



“O design começa com a percepção de um qualquer problema e termina com algum tipo de solução a ele relacionada,”

KM Kim

Tendo um verdadeiro conhecimento sobre as necessidades do mercado, estará bem posicionado para desenvolver o seu produto ou serviço. Existem várias maneiras de abordar a fase de design/desenvolvimento mas abordaremos apenas o design focado no utilizador e no design de um produto sustentável, uma vez que estes se baseiam nos conceitos já discutidos. Ao executar eficientemente o processo de design, considerando, de facto, as necessidades do utilizador final, estará a aumentar as hipóteses de o produto, ou o serviço, vir a ser adotado com sucesso.

Design focado no utilizador

O design centrado na pessoa (um termo originalmente cunhado pelo IDEO) é um enquadramento que considera as perspetivas humanas durante todo o processo de design. O design da experiência do utilizador é o design de experiências multissensoriais, tipicamente na relação entre o ser humano e a tecnologia. É uma das muitas vertentes do design que adota uma abordagem centrada no ser humano. O design centrado no ser humano pode ser definido como “uma abordagem criativa para a solução de problemas (...). É um processo que começa com as pessoas para as quais está a fazer o projeto e termina com soluções novas e personalizadas para atender às necessidades das mesmas pessoas. O design centrado no homem tem tudo a ver com criar uma profunda empatia com as pessoas para quem está a fazer o projeto; gerar toneladas de ideias; construir muitos protótipos; compartilhar aquilo que fez com as pessoas para quem está a fazer o projeto; e, finalmente, dar ao mundo a sua nova e inovadora solução.”

O processo para o design centrado na pessoa consiste em três fases:

Fase de inspiração/descoberta: aprenda diretamente com as pessoas para quem está a fazer o projeto e tente entender as necessidades e os desafios deles, esquecendo todas as suposições que tenha feito anteriormente. Isto pode ser feito através de entrevistas, observação, conversas informais, investigação secundária ou até mesmo colocar-se no lugar de utilizador.



Fase de criação da ideia/Conceito: brainstorm! Considerando as aprendizagens da fase um, desenvolva muitas ideias e soluções. Não deve haver aqui nenhum julgamento nem nenhuma perseguição pela perfeição; ideias más e imperfeitas são bem-vindas, porque certamente também pode aprender alguma coisa com elas. Também é uma boa ideia apresentar alguns destes conceitos aos seus utilizadores e apontar as suas reações. Isto ajuda a informá-lo para a próxima fase.

Fase de implementação/protótipo: dê vida à sua ideia/solução. Isto inclui a criação de protótipos e, de seguida, desenvolvimentos adicionais para criar um produto que possa levar ao mercado (pense no MVP Lean Startup e na Forma rápida de desenvolver protótipos que discutimos anteriormente neste capítulo).

Outro processo de design centrado no utilizador é o design da experiência do utilizador (UX). Pode ser definido como, *“o processo de criação de produtos que fornecem experiências significativas e relevantes para os utilizadores. Isto engloba o design de todo o processo de aquisição e integração do produto, incluindo aspectos de marca, design, usabilidade e funcionalidades. Os produtos que oferecem uma excelente experiência ao utilizador (por exemplo, o iPhone) são desenhados não apenas a pensar no consumo, ou no uso do produto, mas também em todo o processo de aquisição, manutenção e até na solução de problemas. Da mesma forma, os designers de UX não se concentram apenas na criação de produtos que podem ser utilizados; concentram-se em outros aspetos da experiência do utilizador, como o prazer, a eficiência e também a diversão.”* (Fonte: [Fundação de Design de Interação](#))

Embora o design centrado no ser humano e o UX pareçam óbvios, é um erro comum dos empreendedores desenvolver produtos e serviços sem entenderem verdadeiramente o utilizador final. Identificamos um problema que precise de ser resolvido e, depois, fazemos suposições sobre quais soluções podemos desenvolver. Utilizando estes princípios de design para solucionar um problema, sabe que irá desenvolver uma solução bem-sucedida, porque mantém os utilizadores finais no centro do processo.

Também é importante considerar o risco de viés inconsciente ao projetar produtos e serviços — assista a este vídeo para uma introdução sobre o porquê e confira as pesquisas mais recentes da Universidade de Stanford sobre inovações e políticas de género.

Qual é a coisa mais importante a ter em consideração quando se desenvolve um produto ou serviço?

É clichê, mas, é o seu cliente. A única coisa a ter em mente é o cliente. Pode desenvolver um ótimo modelo e um ótimo serviço, se ninguém os comprar, não tem um negócio. Se abandonar o ponto de vista do consumidor, se perder de vista as tendências e não entender para onde elas estão a ir, as pessoas deixarão de comprar seu produto.”

– **Steve Dring, cofundador da Growing Underground**



“Manter sempre o foco em: a) descobrir quais são os problemas/necessidades dos seus clientes; b) desenvolver produtos/serviços que atendam a essas necessidades e melhor ainda se a sua solução puder criar benefícios adicionais. (...) Tudo, e eu quero dizer tudo, desde procurar parceiros de distribuição a participar em conferências e dar palestras, é secundário quando confrontado com o desenvolvimento de um produto que atenda a uma profunda necessidade e resolva um problema crítico.”

– **Abi Ramanan, CEO e cofundadora da Impact Vision**

Design de um produto sustentável

Este tipo de design especializa-se nos produtos ou serviços que possuam, maioritariamente, benefícios ambientais ou sociais. Existem também diferentes abordagens para desenvolver estes tipos de negócios; vamos-nos concentrar na economia circular e no design do pensamento do ciclo de vida (LCT).

“A construção do design de uma economia circular passou do método tradicional pegar-criar-descartar do modelo extrativo industrial para um modelo que consiste num círculo fechado onde materiais, nutrientes e informação são continuamente reaproveitados” (Fonte: <https://www.ideo.com/post/designing-a-circular-economy>). Aqui a inspiração é a natureza: os sistemas naturais não desperdiçam nada. De facto, o desperdício, normalmente, significa comida para outra parte do sistema. Grande parte do trabalho em torno da economia circular e dos negócios foi liderada pela Ellen McArthur Foundation, que fez uma parceria com a IDEO para criar um [guia de design de produto da economia circular](#), sobre o qual recomendamos que faça uma pesquisa aprofundada para que consiga entender melhor estes conceitos. Um modelo circular constrói capital económico, natural e social e é baseado em três princípios:

- Excluir dos projectos o desperdício e a poluição
- Manter os produtos e os materiais em uso
- Regenerar os sistemas naturais

Aplicar o design da economia circular ao sistema alimentar implica olhar para além da nossa economia industrial tradicional e considerar a forma pelo qual determinado valor pode ser extraído de todos os aspectos da cadeia de produção, desde a extração, à produção e ao uso ao descartar dos produtos. É uma mentalidade que requer a criação de conexões entre as partes do setor que antes estavam desconectadas e a ampliação da perspectiva do utilizador. Em vez de focar apenas no utilizador final, o design da economia circular requer “*pesquisar e entender as necessidades de todos os utilizadores ou utilizações dos materiais dentro do sistema*” (Fonte). Com a população global a crescer e com recursos limitados, o design da economia circular fornece uma abordagem particularmente interessante para solucionar muitos dos problemas da indústria alimentar. Pensamos que a melhor maneira de ilustrar isto era dar vários exemplos considerando as diferentes partes do sistema alimentar:

- **Combater os resíduos orgânicos e fornecer alimentos para animais de criação e agricultores que cultivem:** A [Entocycle](#) utiliza larvas para converter resíduos orgânicos (como grãos de café e grãos usados em cervejas) em proteína sustentável de insetos que pode ser usada para alimentar animais de criação, como o salmão.
- **Produzir peles veganas sustentáveis a partir de fibra de folhas de abacaxi:** apesar de não criar um produto final que fique na indústria alimentar, o [Pinatex](#) é um material criado pela Ananam que trabalha com os agricultores para usar um subproduto agrícola de forma a criar um material sofisticado usado por muitas empresas de moda.
- **Reciclar resíduos de café em biocombustíveis avançados, granulados de biomassa e, num futuro próximo, biodiesel:** [Biobean](#) une os setores alimentar e de energia, tendo construído a primeira fábrica de reciclagem de resíduos de café do mundo.
- **Cultivar saladas e criar peixes num sistema de aquaponia de circuito fechado:** [GrowUp Urban Farms](#) foi a pioneira numa propriedade urbana onde produtos (como alface) são alimentados com a água residual dos peixes.
- **Usar nutrientes das águas residuais e transformá-los num fertilizante puro e ecológico que melhora a eficiência dos nutrientes e reduz o risco de lixiviação e derramamento:** A [Ostara](#) encontrou uma maneira de proteger as correntes de água, combatendo as águas residuais e criando um novo produto que, posteriormente, evita a poluição das correntes de água.
- **Embalagens que se comportam exatamente como os alimentos e retornam aos ciclos naturais:** A [Tipa](#) desenvolveu um película compostável que se biodegrada nas condições de compostagem do ambiente e pode retornar à natureza como uma casca de laranja.



Ligeiramente semelhante ao conceito de design da economia circular, o Life Cycle Thinking (LCT) significa que se está a ir além do foco tradicional no local de produção e nos processos de fabricação para que se consigam incluir os impactos ambientais, sociais e económicos de um produto ao longo de todo o seu ciclo de vida (Fonte: [Iniciativa Ciclo de Vida](#)). Outras metodologias de design que aplicam mentalidades semelhantes são as do [cradle to cradle](#) e as do [design regenerativo](#). Todos se baseiam na ideia de que devemos imitar os sistemas naturais onde o desperdício não existe e onde parte da produção irá criar mais produção.



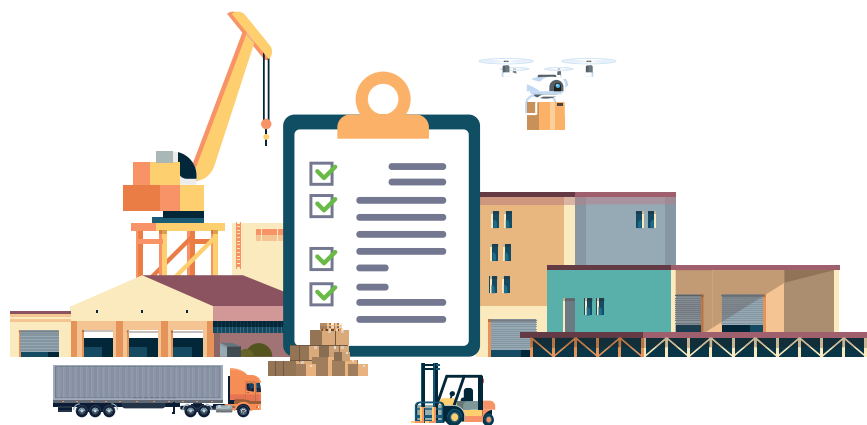
Existem inúmeros desafios na indústria alimentar que exigem um novo tipo de pensamento e um design sustentável para os produtos/serviços. A aplicação desta perspectiva ao seu novo negócio não significa apenas que está a entrar em mercados novos, inovadores e pouco explorados. Significa também a oferta de grandes benefícios na forma de contar histórias e no potencial para as relações públicas.

Capítulo 2 Para concluir

Principais conclusões

- Faça uma investigação considerável (qualitativa e quantitativa, primária e secundária) para garantir que existe uma necessidade real do seu produto ou serviço no mercado.

Hora de parar e pensar: existe um mercado para o produto ou serviço que está a oferecer? Qual é o tamanho desse mercado hoje e no futuro? Como entregará os bens e os serviços? Que tipo de tecnologia e/ou know-how é necessário? Quanto financiamento será necessário para fazer isto funcionar? A economia por detrás do produto ou serviço faz sentido? Você é a pessoa certa para tornar esta ideia de negócio um sucesso? Se a resposta for não, consegue encontrar as pessoas certas para se juntarem à sua equipa? Existem desafios legais que podem dificultar o desenvolvimento da sua ideia?



- Pense no seu produto ou serviço dentro do contexto do sistema atual alimentar e que tipo de efeito cascata pode vir a criar.

Hora de parar e pensar: em quais recursos naturais vai confiar para fabricar o seu produto e como podem vir a ser as cadeias de produção no futuro com os efeitos das mudanças climáticas? Se incentivar o consumo de uma matéria-prima através do seu produto, isso poderá ter consequências indesejadas posteriormente para o meio ambiente ou para as condições dos trabalhadores? (Por exemplo, pense no humilde [abacate](#): antes era visto como antiquado mas a ascensão do movimento clean-eating do Instagram ajudou-o a tornar-se um dos alimentos mais modernos do mundo. Isto teve repercussões muito negativas sobre a biodiversidade local em lugares como o México, causou desflorestação e teve também repercussões negativas para os produtores locais, por atrair o crime organizado e cartéis de drogas).

- Cuidado com os preconceitos inconscientes na maneira você decide projetar o seu produto ou serviço.

Hora de parar e pensar: É uma possibilidade que esteja a excluir grupos de pessoas por não os ter tido em consideração ou poderia oferecer uma versão adaptada para grupos específicos?

- Não perca tempo a aperfeiçoar o produto isolado dos seus clientes. Em vez disso, crie um produto mínimo viável (MVP), leve-o aos primeiros utilizadores o mais rápido possível para obter o valioso feedback e repita o processo para criar versões melhores. Discuta a concorrência, direta e indireta. Estude o seu produto/serviço, modelo de negócios, marketing e a sua organização, isto ajudá-lo-á a desenvolver a sua vantagem competitiva.

Hora de parar e pensar: quais são as características dos produtos ou serviços dos seus concorrentes e como elas diferem das suas? Qual é a estratégia de preços deles? Quanta força os produtos ou serviços deles obtiveram? Como é que o modelo de negócios deles difere do seu? Existem lacunas nos seus modelos de negócios ou áreas em que pode melhorar? Como é que eles comunicam aquilo que estão a fazer? O que é que o site deles diz? Eles têm críticas/depoimentos para que possa ver o que as outras pessoas dizem sobre eles? Eles conseguiram muita cobertura dos media? Quem está na equipa deles? O board deles? Sabe quem são os consultores deles? Onde eles estão localizados? É um local melhor ou pior do que o seu para iniciar um negócio?



- Faça uma análise SWOT para identificar os seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças presentes no mercado.

Hora de parar e pensar: tem uma forte vantagem competitiva sobre os outros players da indústria? É o primeiro, ou um dos primeiros, a trazer esse tipo de produto ou serviço ao mercado? Existem lacunas óbvias na sua equipa? Não tem financiamento para expandir o seu produto ou serviço? Existem tendências de mercado em crescimento que pode aproveitar? Existem alterações na legislação que suportam o seu produto/serviço? A sua ideia de negócio pode ser facilmente copiada por outros concorrentes? Existem ameaças ambientais que podem afetar significativamente os seus negócios?



- O design não é apenas um rótulo e abrange toda a proposta e a cadeia de valor à sua volta. Um bom design aproxima-o do cliente e aumenta a hipótese de adoção de produtos/serviços. Existem várias formas de pensar como irá projetar o seu produto ou serviço, incluindo aquelas que consideram as necessidades do utilizador final e como é que eles experimentaram o produto ou serviço e também aquelas que consideram aspectos ambientais e sociais para criar um produto sustentável.

Hora de parar e pensar: pode aplicar, ou já aplicou, o design centrado no ser humano ao desenvolver o seu produto ou serviço? O projeto de LCT ou economia circular aplica-se ao seu produto ou serviço; poderia aplicar alguns dos princípios? Que impacto é que isso teria no seu modelo de negócios?



Agora, vamos ser proativos!

- 1. Faça uma análise SWOT definindo os seus pontos fortes e fracos** (situações sobre as quais você tem controlo), bem como ameaças e oportunidades (parte do ambiente em que você opera dentro e fora de seu controlo).
- 2. Faça uma análise da concorrência.** Crie uma lista de 10 concorrentes (misture a concorrência direta e a indireta) e investigue-os, entendendo aquilo onde eles são muito bons, onde eles têm dificuldades, aquilo que pode aprender com eles e aquilo que pode fazer de maneira diferente/melhor para se destacar.



Recursos adicionais



O site Lean Startup é um ótimo lugar para começar:

<http://theleanstartup.com/>

O site de Tom Chi, onde ele oferece alguns cursos:

<http://www.tomchi.com/>

Informações mais detalhadas sobre como fazer uma análise SWOT:

<https://www.liveplan.com/blog/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-right-with-examples/>

Para saber mais sobre design centrado nas pessoas, vá para o

[Acumen Human Centred Design Course](#)

Recursos infinitos sobre a economia circular, confira a

[Ellen Macarthur Foundation](#)

Abordagem de sistemas alimentares como estrutura conceitual:

Abordagem de sistemas alimentares como estrutura conceitual:

<https://knowledge4food.net/food-systems-approach-report/>

Food Navigator:

<https://www.foodnavigator.com/>

Food Tank:

<https://foodtank.com/>

Food Bev Media:

<https://www.foodbev.com/>

Modern Farmer:

<https://modernfarmer.com/>

EIT Food:

<https://www.eitfood.eu/>

Food Unfolded:

<https://www.foodunfolded.com/>



Desenvolvimento de um modelo de negócios e construção de um plano de negócios

1. Da ideia ao modelo de negócios
2. Etapas do crescimento
3. Escrever um plano de negócios
4. Criação de um plano financeiro para o seu plano de negócios
5. O que fazer quando as coisas não correm conforme o planeado



“O lucro para uma empresa é como o oxigénio para uma pessoa. Se não o tem, está fora do jogo. Mas se acha que a sua vida se resume a respirar, está realmente a perder alguma coisa.”

– Peter Drucker

Capítulo 3

Depois de ter decidido seguir em frente, precisa de descobrir como ganhar dinheiro com isto. Por outras palavras, precisa de descobrir qual é o seu modelo de negócios. Há muitas perguntas que aqui se enquadram: quem é o seu cliente-alvo? Que problema é que está a tentar resolver? Qual é a sua estrutura de custos? Qual é a sua margem de lucro? Quando descobrir o seu modelo de negócios, está na hora de elaborar um plano de negócios! O próximo capítulo consiste em guiá-lo através destas duas fases.

Da ideia ao modelo de negócios

Uma ferramenta útil para startups é o quadro do modelo de negócios desenvolvido por Alexander Osterwalder. É um modelo visual simples dividido em 9 secções que cobrem todos os elementos de um modelo de negócios. É um excelente ponto de partida para desenhar os detalhes dos seus negócios. Isto ajuda-o a concentrar-se, a ter claro na sua cabeça quais são as principais partes do seu negócio e é facilmente adaptável à medida que o seu modelo de negócios vai, inevitavelmente, evoluindo.

A melhor maneira de começar o quadro do modelo de negócios é imprimir uma cópia do modelo, sentar-se com os seus cofundadores (ou um consultor/algúem que possa ajudá-lo se for um fundador individual) e fazer um brainstorming em cada secção. As diferentes secções podem ser amplamente categorizadas em quatro partes de um negócio.



Melhor conselho do empreendedor sobre os modelos de negócios orientados para uma missão: Vincule a sua missão ao seu modelo de negócios



“Parte da construção de um negócio é a simplicidade e ter algo que é simples, mas o trabalho é verdadeiramente valioso. E é algo de que me orgulho particularmente. Uma das formas que decidimos desenhar o nosso negócio foi a de querer construir uma organização orientada por uma missão e, por não querer que essa missão fosse apenas uma parte da empresa, decidimos integrá-la no nosso modelo de negócios. O que eu mais gosto na maneira como o Winnow é construído é o facto de que nos importamos apenas com um número e esse número é a quantidade de desperdício de alimentos que estamos impedindo. Esse número é a quantidade de dinheiro que estamos a economizar aos nossos clientes e esse número está razoavelmente bem alinhado com a nossa receita como empresa.”

– Marc Zornes, cofundador da Winnow Solutions

Etapas do crescimento:

Principais parceiros: quem são os seus principais parceiros? Por outras palavras, quem o ajuda? Pense em fornecedores, fabricantes e outras partes interessadas. O que é que recebe destes parceiros e quais são as atividades que eles realizam? Os parceiros ajudam a otimizar as operações e a reduzir riscos ou incertezas.

Exemplo: uma empresa de café com serviço de subscrição que terceirizou a sua produção, pode fazer uma lista com os fornecedores dos grãos de café, fornecedores de embalagens, co-fabricante e empresas de transporte como principais parceiros. Se aplicar certos padrões como o Fairtrade ou os princípios da Rainforest Alliance, também poderá listar as ONGs nesta secção.

Principais atividades: que atividades-chave a sua proposta de valor exige? Por outras palavras, o que é que faz como empresa? Quais atividades é que são importantes para a sua distribuição, para o relacionamento com clientes e para a receita?

Exemplo: as principais atividades da mesma empresa de café seriam a compra, venda e comercialização de café del café.

Relacionamento com o cliente: como é que interage com os seus clientes? Que tipo de relacionamento tem com eles?

Exemplo: para a mesma empresa de café, a maioria dos relacionamentos com clientes seria digital na forma de contacto direto via email ou interação com as redes sociais. Uma empresa de café que vende os seus produtos através de retalhistas tradicionais também interage com os seus clientes online, mas também possui um relacionamento físico, como eventos de publicidade em lojas ou a presença em espetáculos direcionados para o consumidor (por exemplo: festivais, feiras de café etc.).

Canais: quais são os seus principais canais de distribuição? Como é que os seus clientes sabem de si e como é que lhes entrega o seu produto ou serviço? Que canais é que funcionam melhor?

Exemplo: no caso da empresa de café com serviço de subscrição, o principal canal de distribuição seria a venda direta através do site da empresa. Os seus clientes conhecê-lo-iam através de várias atividades, como marketing digital, redes sociais, relações públicas, marketing direto via email, SEO e atividades offline, como flyering e presença em espetáculos e eventos do consumidor.

Fluxos de receita: o que é que obtém de diferentes segmentos de clientes? Qual o valor que os clientes estão dispostos a pagar?

Exemplo: um serviço de subscrição obteria receitas com a venda de café. Uma vantagem deste modelo de negócios é um fluxo de receita regular, porque os clientes assinam um pedido semanal/mensal. Uma empresa de café focada no retalho obteria a sua receita através da venda de café aos diferentes segmentos de clientes: distribuidores, retalho e potencialmente diretos ao consumidor, cada um com uma estrutura de preços diferente.

Recursos-chave: que recursos-chave é que a sua proposta de valor requer? Por outras palavras, quem é que você é? E do que é que precisa para ajudar a impulsionar o negócio? Quais são os recursos importantes para a sua distribuição, para o relacionamento com clientes e para a receita? Estes podem ser financeiros, físicos, intelectuais, humanos.

Exemplo: a empresa de café com subscrição online que terceiriza a sua produção e a logística teria os recursos humanos como recurso principal, pois as principais atividades concentrar-se-iam no abastecimento, nas vendas e no marketing. Grande parte do valor criado dependeria, portanto, do valor da sua marca (um recurso essencial). Recursos financeiros podem ter a forma de investimento ou de dívida e podem ser necessários, dependendo da maneira como a empresa desejar crescer. Se uma empresa de café administrasse a sua própria produção e possuísse plantações de café diretamente, também colocaria na lista estas últimas e a fábrica como os seus principais recursos.

Proposta de valor: que valor é que irá entregar aos seus clientes? Que problemas é que lhes vai resolver? A que necessidades do cliente é que está a atender? Noutras palavras, como é que ajuda o seu cliente?

Exemplo: um serviço de subscrição de café online teria como objetivo atender a diferentes necessidades dos clientes: a necessidade e o desejo de ter um ótimo café e a necessidade da conveniência (não ter de comprar café fora de casa, não ter de se preocupar com a possibilidade de o café esgotar se não comprarmos logo...).

Segmentação de clientes: quem é que são os seus clientes? Noutras palavras, quem é que está a tentar ajudar? Para quem é que está a criar valor? E quem é que são os seus clientes mais importantes?

Exemplo: como serviço de subscrição direta ao consumidor, a empresa de café teria apenas um segmento de cliente direto: as pessoas que compram café no seu site e recebendo-o em sua casa. Uma empresa de café que vende através dos canais de retalho tradicional teria vários níveis de segmentos de clientes: distribuidores, retalhistas e consumidores.

Estruturas de custos: quais são os seus custos? O custo ou o valor da sua empresa são direcionados (por outras palavras, compete no preço como um supermercado com descontos ou dá mais importância ao valor da marca como, por exemplo, uma marca de chás sofisticada?) Das suas atividades e recursos quais são os mais caros?

Exemplo: os custos de uma empresa podem ser divididos em custos fixos e custos variáveis. Os custos fixos permanecem os mesmos, independentemente da quantidade de bens e serviços que se venham a vender (por exemplo: aluguer e salários). Os custos variáveis aumentam ou diminuem dependendo do nível de produção. Se vender mais do seu produto ou serviço, os custos necessários para os produzir e entregar aumentarão.

chave:

Infraestrutura	Clientes
Oferta	Finanças

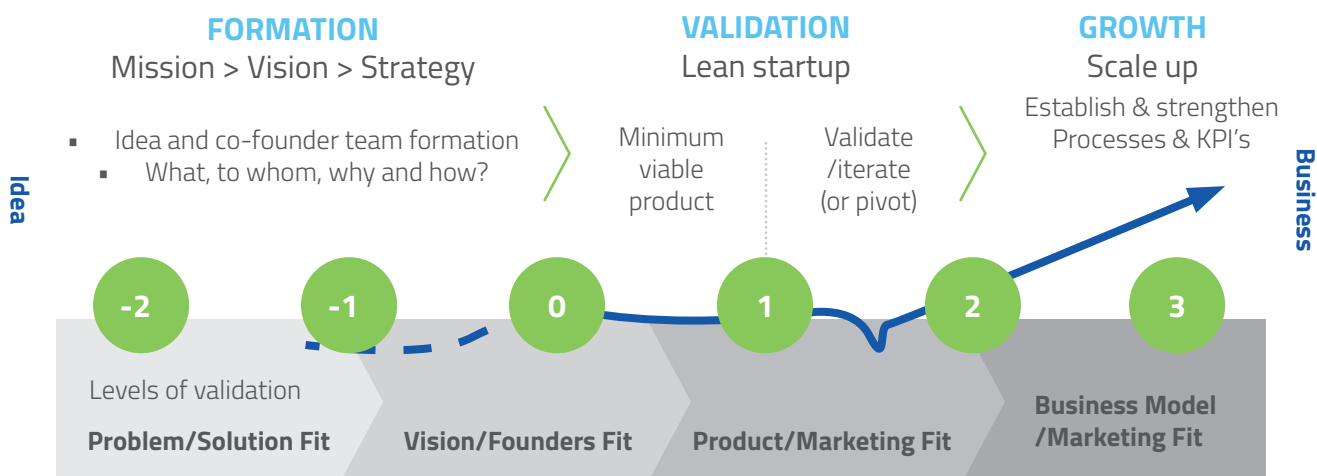
Fases de crescimento: entendendo a criação de uma startup

Ao iniciar um negócio, passará por diferentes fases, como em qualquer jornada na qual decidir participar. Esta próxima secção apresenta diferentes teorias da criação de uma startup para lhe dar uma ideia do que esperar ao longo do ciclo de vida do seu crescimento. Entender em que fase está é útil, porque o ajuda a concentrar-se melhor na tarefa que tem em mãos e a priorizar.



Três fases comuns de uma startup

Esta estrutura estabelece o caminho desde a ideia inicial até a existência de um produto e, depois, dimensiona-o



Talent

Ideating
Entrepreneurial ambition and/or potential scalable product or service idea for a big enough target market. Initial idea on how it would create value. One person or a vague team; no confirmed commitment or no right balance of skills in the team structure yet.

Concepting
Defining mission and vision with initial strategy and key milestones for next few years on how to get there. Two or three entrepreneurial core co-founders with complementary skills and ownership plan. Maybe additional team members for specific roles also with ownership.

Committing
Committed, skills balanced co-founding teams with shared vision, values and attitude. Able to develop the initial product or service version, with committed resources, or already have initial product or service in place. Co-founders shareholder agreement (SHA) signed, including milestones, with shareholder time & money commitments, for next three years with proper vesting terms.

Validating
Iterating and testing assumptions for validated solution to demonstrate initial user growth and/or revenue. Initial Key Performance Indicators (KPI's) identified. Can start to attract additional resources (money or work equity) via investments or loans for equity, interest or revenue share from future revenues.

Scaling
Focus on KPI based measurable growth in users, customers and revenues and/or market traction & market share in a big or fast growing target market. Can and want to grow fast. Consider or have attracted significant funding or would be able to do so if wanted. Hiring, improving quality and implementing processes.

Establishing
Achieved great growth, that can be expected to continue. Easily attract financial and people resources. Depending on vision, mission and commitments, will continue to grow and often tries to culturally continue "like a startup", Founders and/or investors make exit(s) or continue with the company.

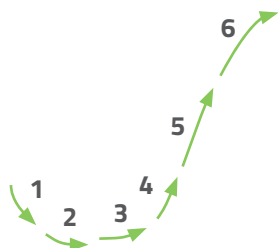
Organisation

Above: Startup Development Phases. From idea to business and talent to organisation. Version 3.6 startupcommons.org

A curva J de uma startup (de Howard Love, autor de *The Startup J-Curve: Os seis passos para o sucesso empresarial.*)

A premissa da curva J de uma startup é a de que, se souber em que fase está, pode tomar melhores decisões que o levem na direção certa.

The Six Phases of The J Curve



- 1. Criar:** este é o começo do caminho, quando está a reunir os ingredientes certos para desenvolver a sua startup, ou seja, a sua ideia, tempo e dinheiro. Love defende que é mais fácil angariar dinheiro nesta fase, pois ainda está a vender um sonho.
- 2. Lançamento:** quando a realidade bate à porta. Depois de lançar o seu produto e percebe que muitas coisas estão erradas. Este não é o produto/serviço final e deve ser simplesmente o seu MVP/protótipo. O feedback dos clientes recolhido nesta etapa servirá como base à terceira etapa.
- 3. Metamorfose:** faz alterações na ideia inicial do produto com base nas decisões informadas recolhidas através do feedback do cliente. Passa por várias fases de mudança para obter um produto ajustado ao mercado.
- 4. Modelo:** esta fase concentra-se no desenvolvimento de um forte modelo de negócios e na descoberta de como ganhar dinheiro. Certifique-se de que planeia economicamente, o seu produto ou serviço para ter uma base sólida quando crescer. Não se deixe tentar por a passar para a próxima fase até compreender a fase 4 (mais sobre custos de montagem e economia de produto no [capítulo 6](#)).
- 5. Escala:** depois de acertar o seu produto/serviço e seu modelo de negócios, é hora de descobrir como aumentar a escala e angariar o financiamento necessário.
- 6. Colheita:** esta fase é menos relevante para este guia, é quando as startups crescem e deixam de ser startups e tornam-se empresas estabelecidas.

E na vida real?

O seu caminho enquanto startup não seguirá exatamente nenhuma das estruturas. Na realidade, é provável que se venha a parecer um pouco como isto:



Testemunho de um empreendedor sobre a evolução dos modelos e planos de negócios

“É um documento verdadeiramente importante que foi revisto, ativamente, desde o segundo dia. A transformação mais significativa que o modelo de negócios sofreu foi a construção bem-sucedida de uma linha de produtos que se enquadra aos nosso negócio: desenvolver um portfólio de produtos com preços e mercados diferentes em vez de ser um “mágico de um só truque.”

– Arturo, cofundador da Clara Foods



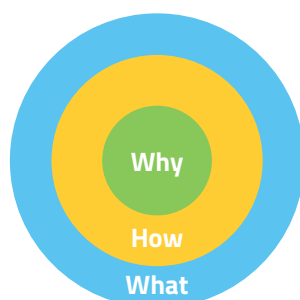
Escrever um plano de negócios

Escrever o seu primeiro plano de negócios pode parecer uma tarefa assustadora, mas é uma parte importante da estruturação dos seus pensamentos e planos. Quando terminar, ficará orgulhoso e animado com o futuro que aí vem. Qual a razão de escrever um plano de negócios? Isto ajudá-lo-á a alcançar o interesse de potenciais investidores ou parceiros. Embora não possa partilhar o seu plano de negócios inteiro com cada um deles, poderá usá-lo como base para possíveis apresentações, rondas de investimento e outras comunicações relacionadas com o seu negócio. Também pode querer adaptar o seu plano de negócios em função da pessoa a quem o apresenta, dando importância a alguns aspetos. Em vez de o encarar como uma obrigação, veja-o como uma oportunidade para organizar os seus pensamentos, definir os seus objetivos, a sua visão de longo prazo e como os planeia alcançar.

Não existe um plano exato para escrever um plano de negócios mas existem componentes amplas que devem ser incluídas. Além de usar os modelos disponíveis (confira a secção de recursos no final deste capítulo), também é um exercício útil olhar para os planos de negócios de outras empresas, estejam elas no seu setor ou não. Pergunte às pessoas da sua rede de networking se elas estão disponíveis para partilhar os deles, pesquise online e use plataformas de crowdfunding para ter acesso a algumas (plataformas de crowdfunding de capital oferecem um ótimo recurso para isto). Não se esqueça que um plano de negócios tem tanto a ver com a apresentação de uma visão para o futuro como mostrar força ou experiência já existente que possa vir a aumentar as hipóteses de sucesso da sua empresa.

Visão geral da empresa: Quem somos e o que fazemos

Às vezes chamam a esta secção resumo executivo. Pense nisto como uma visão geral daquilo que você é e daquilo que está a propor. Como é a primeira coisa que as pessoas vão ler sobre o seu negócio, é importante que o torne o mais conciso e marcante possíveis e também que não se esqueça de vender a perspetiva mais alargada. Se o seu objetivo é ter um impacto positivo no sistema alimentar, certifique-se de que isso se faz notar nesta parte do plano de negócios. [O Círculo Dourado de Simon Sinek](#) é uma ferramenta útil para articular isto. Também pode querer expor claramente a sua visão e os seus valores (mais sobre isto no capítulo 7). Embora ainda não tenha mencionado diretamente a concorrência, a razão pela qual é diferente deve fazer-se notar nesta secção.



O Círculo Dourado

O “Porquê” é o motivo da sua existência, explica o seu propósito. Se está a ler este guia, percebe que está relacionado com a contribuição para um sistema alimentar mais sustentável, mas faz sentido torná-lo um pouco mais específico, associando o seu “Porquê” aos desafios ou questões específicas que está a tentar resolver. O “Como” está relacionado com a sua abordagem, enquanto que o “O quê” descreve exatamente aquilo que você está a entregar.

O exemplo do Círculo Dourado: SNACT

SNACT é uma marca de snacks no Reino Unido que produz snacks saudáveis a partir de excedentes para combater o desperdício alimentar. Eles trabalham com agricultores e empresas de empacotamento para usar frutas que, de outra forma, seriam desperdiçadas por serem demasiado grandes, demasiado pequenas, feias ou simplesmente demasiado abundantes.

- **Motivo:** o desperdício alimentar é um enorme desperdício de recursos e não deveria existir.
- **Como:** criamos valor a partir de alimentos que não deveriam ser desperdiçados.
- **O quê:** transformamos alimentos desvalorizados em produtos com os quais todos podemos beneficiar.

A sua oferta

No documento, deve explicar claramente aquilo que o produto ou serviço está a trazer ao mercado. Dedique o seu tempo a determinar como é que se vai destacar e quais são os seus pontos de venda exclusivos (USPs). Esta é uma parte essencial para a adesão dos investidores e das partes interessadas.

Mercado-alvo, clientes-alvo e os seus concorrentes

Esta secção deve-se basear no estudo de mercado que realizou. Quanto melhor entender o seu mercado, maior será a sua hipótese de sucesso. Deseja mostrar uma forte compreensão dos três aspetos seguintes sobre a sua empresa:

- **Mercado:** partilhe informações importantes sobre o tamanho do mercado que vai perseguir, como é que se espera que ele cresça e quaisquer tendências que sejam relevantes para o seu negócio. Também precisa de mostrar que sabe como é que se deve posicionar neste mercado.
- **Clientes:** uma componente crucial para o sucesso do seu negócio é entender quem é o cliente, a motivação deles na vontade de pagar pelo seu produto ou serviço, qual é a necessidade que está a suprir ou o problema que lhes está a resolver. Esta secção do seu plano de negócios deve demonstrar isto.
- **Concorrência:** para criar uma proposta única e entender como criar a vantagem competitiva, vai precisar de um conhecimento profundo sobre a concorrência. Nesta secção identificará os seus concorrentes e como difere deles em termos de preço, qualidade, marca, vendas, marketing e assim por diante.



A sua estratégia de vendas e de marketing

Esta secção do seu plano de negócios descreve a forma como planeia alcançar e atrair clientes. Deve incluir as seguintes informações:

- **Visão geral da sua marca:** tê-la-á introduzido na visão geral. Também será transmitido de acordo com o tom geral do seu plano de negócios e na forma como o apresenta, mas aqui pode dar um pouco mais de detalhes sobre a sua missão, sobre os seus valores, sobre o seu tom e como deseja que os clientes percebam a sua marca.

- **Estratégia de vendas:** deve descrever como irá conseguir chegar aos clientes (o seu processo e os canais de vendas), a sua estratégia de preços, o seu pipeline de vendas e qualquer tracção que já tenha recebido.
- **Estratégia de marketing:** intimamente ligada à sua estratégia de vendas, a sua estratégia de marketing deve descrever a forma de divulgação aos clientes e quais os elementos de marketing que irá empregar para levar a cabo esta divulgação (relações públicas, redes sociais, marketing digital, porta a porta, eventos, etc).

As suas operações

Esta secção varia de acordo com o tipo de negócio que está a construir, mas deve incluir uma visão geral do seu plano operacional. Noutras palavras, quais serão as funções necessárias para levar o seu produto ou serviço ao mercado. Isto pode incluir informações sobre o desenvolvimento do produto como, por exemplo, onde será realizado e quem fornecerá o conhecimento técnico, informações sobre os seus fornecedores, o seu processo de fabricação e o processo de embalagem, se for aplicável. Esta também é uma boa secção para descrever todas as considerações jurídicas à colocação do seu produto no mercado (mais sobre isto no [capítulo 4](#)).

A sua equipa

Um componente crucial do sucesso de uma startup é a equipa que a compõe. Esta secção deve fornecer uma visão geral das qualidades e dos antecedentes de sua equipa principal e de quaisquer consultores que possa vir a ajudar. Cada vez mais investidores reconhecem o poder de formar equipas com respeito pela diversidade no desempenho dos negócios e na resiliência a longo prazo. Assim sendo, tenha isto em consideração.

O seu plano financeiro

Esta secção deve descrever o quanto irão custar as suas atividades do negócio e quanto você espera obter. Deve ser dividido em componentes diferentes (mais sobre isto na secção separada abaixo):

- **Demonstração de Resultados (P&L):** sé uma demonstração financeira que resume as receitas, os custos e as despesas incorridos durante um período específico. Normalmente, o seu plano de negócios deve incluir uma previsão de resultados para os próximos 5 anos.
- **Balanço:** uma demonstração do ativo, passivo e do capital de uma empresa ou outra organização num determinado momento, dando em detalhe o saldo da receita e da despesa do período anterior.
- **Demonstração de fluxos de caixa:** uma demonstração que demonstra o dinheiro que entra e o dinheiro que sai do negócio durante um determinado período, dividido entre atividades operacionais, de financiamento e de investimento.



Se aumentar o investimento, também irá precisar de fazer um resumo sobre o valor do investimento necessário e a forma como será alocado ao longo do tempo.

Irá seguir o seu plano de negócios? A resposta simples é não. Mas isso não importa. Aquilo que os potenciais investidores e outros parceiros desejam ver no seu plano de negócios é que você pensou adequadamente no seu negócio, compreende perfeitamente o seu mercado, a base da sua proposta de negócio e que é capaz de se adaptar à medida que os seus negócios crescerem.

Criação de um plano financeiro

Esta é uma componente crítica do seu plano de negócio e mostra que há um modelo de negócios economicamente viável por trás da sua ideia. O seu plano precisa de três segmentos: uma demonstração de resultados, um balanço e uma demonstração de fluxos de caixa. Deve abranger uma perspectiva de curto e de longo prazo. Para a perspectiva de curto prazo (ou seja, ano 1–2), o plano deve ser apresentado mensalmente. O plano de longo prazo (3–5 anos) pode significar uma análise à situação de uma maneira menos granular.

Informações necessárias antes de fazer um plano financeiro:

- Os seus custos diretos: custo de bens/serviços (consulte o [capítulo 6](#))
- Os seus custos operacionais/fixos: funcionários, marketing, escritório etc. Veja outros mais custos [aqui](#).
- Os seus custos de capital: investimentos em máquinas, desenvolvimento, etc. Veja mais sobre capital [aqui](#).
- O preço do seu produto/serviço, promoções e condições de pagamento (consulte o [capítulo 6](#))
- Objetivos da empresa: metas de vendas, expectativas de margem, etc. (consulte o [capítulo 6](#))
- Previsão de vendas — leia mais sobre as abordagens de previsão [aqui](#).

Como fazer um modelo de demonstração de resultados (P&L): Esta declaração mostra as receitas e as despesas dos seus negócios. A chave para planejar as receitas é criar uma previsão das vendas. Isto também o ajudará a determinar quais serão os seus gastos. Os seus custos diretos estarão diretamente vinculados às suas vendas e os seus custos fixos devem ser proporcionais às vendas/vendas esperadas. Pode encontrar mais detalhes e modelos de demonstrações de resultados [aqui](#).

Como criar um balanço: O balanço mostra os seus ativos (itens de valor de propriedade da empresa), os seus passivos (aquilo que deve) e o valor dos acionistas num determinado momento. O balanço patrimonial deve ser “equilibrado” entre os ativos e os passivos e o património líquido. Fornece uma fotografia da posição financeira da sua empresa num determinado momento. Pode encontrar mais informações [aqui](#).

Como criar uma demonstração dos fluxos de caixa: Esta demonstração mostra o dinheiro que espera vir a entrar e a sair da sua empresa durante um determinado período. Isto difere da demonstração de resultados devido às condições de pagamento (o dinheiro entrará num tempo diferente ao tempo da faturação) O [capítulo 6](#) possui uma secção sobre gestão dos fluxos de caixa. Pode-se ler mais sobre fluxos de caixa [aqui](#).

Todos estes três elementos do plano financeiro podem ser modelados no Excel e existem vários modelos para dar suporte a isto. Uma solução mais eficaz é usar um software de contabilidade.



O que fazer quando as coisas não correm conforme o planeado

As coisas nem sempre seguem o seu caminho. De facto, no mundo das startups, as coisas quase nunca correm conforme o planeado. Deve dedicar tempo a planear aquilo que pode correr mal, reunindo estratégias de contingência e aceitando que eventos inesperados o possam atirar completamente para fora da estrada. Não há mal, só há que aceitar isto como parte do caminho e aprender como crescer a partir daqui.

Testemunhos de empreendedores sobre aquilo que não corre de acordo com o planeado:

“Precisa de dar o primeiro passo em frente e perceber que tudo aquilo que planeou provavelmente será desmanchado imediatamente. Algumas empresas podem planear demais, preocupar-se demais, justificar demais. Mike Tyson disse: “Todo a gente tem um plano até levar um murro na boca.” Nós levamos um murro na boca todos os dias e apenas rolamos com ela agora.”

— Hugh Thomas, CEO e cofundador da Ugly drinks



Vá para o Plano B, C, D...

Se estiver bem preparado, é provável que tenha um Plano B para o Plano A que não está a correr como esperava. Uma das fábricas do seu produtor ardeu? Um dos seus fornecedores faliu? Ao implantar as suas operações, provavelmente olhou para mais do que uma fábrica e considerou vários fornecedores, volte a eles e desenvolva o relacionamento existente.

Pós-morte

Há sempre uma lição algures. Quando encontrar um obstáculo na estrada, poupe tempo para aprender com ele. É fácil apressar-se, mas aprender com os erros é fundamental para um crescimento bem-sucedido. Pergunte a si mesmo: Como é que podemos fazer melhor? O que é que poderíamos ter feito de diferente? O que é que podemos aprender com isto para uma próxima vez? Que planos, ou processos, devemos implementar para garantir que isto não volta a acontecer outra vez?

Lidar com relacionamentos com investidores e outras partes interessadas importantes quando as coisas derem “errado”

Seja transparente e honesto. Mostre o que você está fazendo e quais são seus próximos passos. Os investidores e outros parceiros esperam que as coisas não corram conforme o planejado — isso é perfeitamente normal e faz parte da administração dum negócio. O que as pessoas querem ver é como você responde a isso. Se você estiver bem preparado e entender como administrar seus negócios, demonstre confiança em sua próxima jogada.

Dica do empreendedor sobre gerenciamento de investidores

“No início, fizemos um relatório para nossos investidores toda semana, eles nos disseram que éramos a única empresa em seu portfólio fazendo isso. Isso ajudou a construir credibilidade muito rapidamente e também significou que antes que eles tivessem alguma dúvida, nós já tínhamos respondido!” Essa é uma ótima maneira de ser transparente e responder a possíveis problemas nos negócios.

– Saasha Celestial-One, cofundadora da Olio



Capítulo 3 Para concluir

Principais conclusões

- Transforme a sua ideia num modelo de negócios. É importante colocar as suas ideias no papel e começar a articular aquilo que torna a sua startup numa empresa especial e como pretende alcançar a sua visão. Ferramentas como a do quadro do modelo de negócios são muito úteis.
- **Hora de parar e pensar:** quem é o seu cliente-alvo? Que problema é que está a tentar resolver? Qual é a sua estrutura de custos? Qual é a sua margem de lucro?
- Fases de crescimento: à medida que avança no seu caminho, terá diferentes oportunidades e desafios. Planear essas fases de crescimento e ter os recursos certos já prontos ajudá-lo-á a ter sucesso.
- É bom passar pelo processo da montagem do negócio para detalhar todas as partes e aspectos do seu negócio.
- **Hora de parar e pensar:** qual é o seu “Porquê” por detrás de tudo, por que é que a sua empresa existe? Quem são os seus principais parceiros? Como é que eles ajudam e quais são as atividades que eles realizam? Quais são as suas principais atividades, ou seja, o que é que faz enquanto empresa? Quais são as atividades importantes para a sua distribuição, relacionamento com clientes e receita? E os seus principais recursos — que recursos são importantes para a sua distribuição, relacionamento com clientes e para a receita? Que

valor é que está a entregar aos seus clientes, como é que os ajuda? Como é que interage com os seus clientes e quais são os seus principais canais de distribuição? Quais são os seus custos e que tipo de clientes é que estão dispostos a pagar? Quais são os pontos de venda exclusivos na sua oferta?

- As coisas nem sempre correm conforme o planeado. É importante ter planos de contingência para quando enfrentar obstáculos. Também é essencial aprender com os erros ou eventos que o afastaram do seu plano inicial.

Hora de parar e pensar: como é que podemos fazer melhor? O que é que poderíamos ter feito de diferente? O que é que podemos aprender com isto para uma próxima vez? Que planos, ou processos, devemos implementar para garantir que isto não volta a acontecer outra vez?

- Seja transparente e honesto com os seus investidores e outros parceiros quando as coisas correrem mal. Comunique os seus próximos passos e mostre confiança no seu próximo passo.



Agora, vamos ser proativos!

1. Preencha o quadro do modelo de negócios.

Imprima uma cópia do quadro e faça um brainstorming de cada uma das nove secções com os seus cofundadores ou um consultor se for um fundador individual.

2. Crie um plano de negócios, incluindo a visão geral da empresa, a oferta,

o mercado-alvo, os clientes-alvo e a concorrência, a estratégia de vendas e marketing, as operações, a equipa e, por último mas não menos importante, o plano financeiro. O seu plano financeiro deve incluir uma demonstração de resultados, um balanço e uma demonstração dos fluxos de caixa.



Recursos adicionais

Canvanizer: uma ferramenta online para criar o seu quadro do modelo de negócios:
<https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

Algumas perguntas frequentes sobre o plano de negócios da British Library

(um ótimo recurso para startups, por sinal):

<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/business-plan-faq>

Erros a evitar no plano de negócios:

<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/how-to-avoid-business-planning-mistakes>

Um modelo de plano de negócios da startuploans:

<https://www.startuploans.co.uk/business-plan-template/>

Mais modelos de plano de negócios:

<https://www.businessnewsdaily.com/5067-free-business-templates-word-pdf.html>



A parte jurídica

1. Proteção da sua propriedade intelectual
2. Requisitos legais/comerciais específicos da alimentação
3. Registrar a sua empresa e escolher uma estrutura de negócios
4. Aspectos legais não alimentares específicos



“Um homem que é o seu próprio advogado tem um tolo como cliente.”

– Provérbio de princípios do Séc. XIX

Capítulo 4

Conhecer as suas bases legais e os requisitos comerciais é um fator-chave. Fazer isto no início do seu caminho irá poupar-lhe uma dor de cabeça no futuro. Infelizmente, esta área é complicada e técnica. Os documentos legais, geralmente, são incompreensíveis para as pessoas normais e os erros podem sair caros. Dito isto, também não é desejável gastar todo o seu orçamento da sua startup em advogados e consultores jurídicos. Nesta secção, ajudá-lo-emos a refletir sobre as principais áreas a ser consideradas, sobre o seu nível de risco e, consequentemente, sobre o nível, ou os recursos, que deseja colocar nesta área. Não estamos a oferecer consultoria jurídica... nosso seguro não cobre isso. Esta não é uma lista exaustiva de leis e requisitos.

Proteção da sua propriedade intelectual

Propriedade intelectual (PI) “refere-se a criações da mente, como invenções; obras literárias e artísticas; desenhos; e símbolos, nomes e imagens utilizados no comércio. A PI está protegida em lei, por exemplo, por patentes, direitos de autor e marcas comerciais que permitem que as pessoas obtenham um reconhecimento ou um benefício financeiro com o que inventam ou criam.” (Fonte: [Organização Mundial da Propriedade Intelectual](#))



Na Europa, os países individuais têm suas próprias leis e ferramentas para proteger a PI. O EUIPO é a Agência da União Europeia responsável pelo registo das marcas da União Europeia e do registo do modelo comunitário, dois direitos unitários de propriedade intelectual válidos nos 28 Estados-Membros da UE. Na UE, existem [três tipos de direitos de propriedade intelectual](#):

- **Patentes** – permitem impedir terceiros de fabricar, usar ou vender a sua invenção por um determinado período, dependendo do tipo de invenção.
- **Marcas comerciais** – proteja o nome do seu produto impedindo que outras empresas vendam um produto com o mesmo nome.
- **Direitos de autor** – informa os outros que você (como autor) pretende controlar a produção, distribuição, exibição ou desempenho do seu trabalho. Os direitos de autor são concedidos automaticamente, sem a necessidade de registo formal. Você pode começar a usar o símbolo de direitos de autor imediatamente.

Proteger a propriedade intelectual pode ser um processo complicado e demorado. Embora possa descobrir como registar uma marca, a solicitação das patentes é uma história diferente. Obtenha a ajuda de advogado/consultor cuja especialidade seja o registo de marcas e patentes. A realidade é que para uma startup na sua fase inicial defender a sua Propriedade Industrial contra o uso indevido de terceiros será difícil. Mesmo assim, vale a pena implementar uma proteção adequada para as partes mais críticas do seu negócio porque é uma boa prática e é algo que os investidores lhe perguntarão.

Outra maneira de proteger a sua PI é mantê-la em segredo. Isto é conhecido como sigilo comercial. “Um sigilo comercial é uma informação valiosa para uma empresa que é tratada como confidencial e que lhe oferece uma vantagem competitiva.” (Fonte: [Comissão da UE](#)) A responsabilidade de proteger o sigilo comercial é do proprietário, embora existam leis contra a aquisição ilegal de segredos comerciais (por exemplo: invadir os sistemas de computadores dos concorrentes para saber mais sobre determinado processo deles). Na indústria alimentar, os segredos comerciais são amplamente utilizados porque podem ser mais adequados para proteger as informações em causa do que as patentes que exigem que os detalhes sejam publicados publicamente quando a patente é registada.

Não tem certeza se deve optar pela patente ou pelo um sigilo comercial? Veja [esta lista](#) da Organização Mundial da Propriedade Intelectual que compara os dois.

- **Empresas de PI e spin-out**

Lidar com PI se a sua startup resultar de um spin-out será ligeiramente diferente. O domínio da PI dependerá do acordo que a sua empresa possui com a instituição de investigação em causa. É comum que os empregadores possuam automaticamente a PI criada pelos funcionários durante o seu trabalho. Veja este [guia útil sobre empresas de spin-out](#) e a secção 2 especificamente.

- **Contrato de Não Divulgação (NDA)**

Um NDA é um documento legal que visa proteger as informações e conhecimentos que uma, ambas, ou as várias partes envolvidas não desejem divulgar para outras partes. O NDA descreve estas informações confidenciais e impede que sejam partilhadas com partes que não assinaram este NDA. Embora os NDAs sejam uma boa prática, também trazem desvantagens. São difíceis de aplicar pelos empreendedores, demoram tempo a serem montados e podem limitar a disponibilidade das pessoas para se envolverem consigo, se procurar colocá-los em prática. Vale a pena equilibrar a sensibilidade das suas ideias com os benefícios de se envolver muitas pessoas no seu conceito. Consegue encontrar um modelo útil [aqui](#).

Requisitos legais/comerciais específicos da alimentação

Dado que os alimentos e as bebidas entram no nosso corpo e exigem contributos do meio ambiente, não é de surpreender que haja uma legislação rigorosa que regule a cadeia de valor para garantir a segurança dos consumidores, animais e o ambiente em geral. Na Europa, “o Regulamento Geral da Lei de Alimentos garante um alto nível de proteção da vida humana e dos interesses dos consumidores em relação aos alimentos, além de garantir o funcionamento eficaz do mercado interno... Abrange todas as etapas da produção e da distribuição de alimentos.” ([Fonte: Comissão Europeia](#))

As diretivas europeias são transpostas para a legislação nacional. É da sua responsabilidade garantir que as suas ações estão em conformidade com toda a legislação relevante. Isto inclui a garantia de que a sua cadeia de produção também é compatível. Existem alguns exemplos abaixo, mas aqui não abordamos todos os aspetos portanto informe-se sobre as suas obrigações legais.

- **Ingredientes:** a forma como os ingredientes são produzidos e os tipos de ingredientes usados são controlados por várias diretivas. Abrangem áreas como o uso de pesticidas, aditivos alimentares (EC 1333/2008) e o uso de novos alimentos (UE 2015/2283).
- **Processamento:** se você ou os seus fornecedores estiverem a processar alimentos, verifique se o estão a fazer de forma higiénica, certificando-se de que os micro-organismos ou toxinas não apresentam um risco inaceitável para a saúde humana (EC 2073/2005), de que tem um sistema de gestão de segurança alimentar em vigor e de que estão registados nas autoridades competentes (EC 852/2004).
- **Embalagem e rotulagem:** os materiais utilizados para a embalagem e as informações sobre a embalagem são regulados. Os materiais devem ser adequados para o contacto humano. Os rótulos devem deixar claro se o produto contém alérgenos, não fazem alegações de saúde não fundamentadas e apresentam informações nutricionais (EU 1169/2001).



Além desses atos legislativos, os clientes habituais no sistema alimentar irão solicitar várias coisas adicionais. Estas incluem:

- Certificações de segurança alimentar (IFS/BRC) que demonstram que não atende apenas aos requisitos legais, mas também mostra as melhores práticas de segurança alimentar.
- Seguro de responsabilidade do produto que demonstra que está seguro se alguma coisa correr mal. Nem sempre é legalmente exigido, mas geralmente é exigido pelos clientes.
- HACCP: sigla para “Análise de perigos e pontos críticos de controlo”, o HACCP é a abordagem padrão para a segurança alimentar na indústria alimentar, através da análise e controlo de riscos biológicos, químicos e físicos em todas as etapas de produção, incluindo a compra, o fabrico e a distribuição de matérias-primas. Pode encontrar um modelo e um guia para concluir o seu HACCP [aqui](#).

Registar a sua empresa e escolher uma estrutura de negócios

Para levar a cabo o seu negócio, deve registá-lo junto às autoridades competentes. Antes de fazer isto, precisa de escolher o tipo de estrutura de empresa que deseja utilizar. A escolha da estrutura de negócio certa é uma decisão importante, pois tem implicações na sua responsabilidade pessoal, nas opções de financiamento, na tributação, nos requisitos dos relatórios e em várias outras considerações. Um sumário sobre os tipos de empresas pode ser encontrado neste [resumo](#) dos pontos de contacto únicos para cada país europeu.

Muitos fundadores escolhem uma estrutura de responsabilidade limitada para a sua empresa porque assim é criada uma entidade legal separada que protege os seus ativos pessoais. Se acha que isto não é adequado para si, fale com um consultor para determinar qual é a estrutura mais apropriada.



Abaixo estão exemplos de estruturas de negócios encontradas na Europa:

- **Comerciante em nome individual:** esta é uma estrutura simples se estiver a gerir o negócio sozinho. Muitas vezes, será pessoalmente responsável pelas dívidas da empresa.
- **Empresa privada de responsabilidade limitada:** a estrutura mais popular para startups. Estas empresas são entidades legais separadas e os diretores/investidores são responsáveis apenas pelo que investiram na empresa. Isto significa que, se a empresa falir e dever dinheiro, a responsabilidade fica limitada, exclusivamente, à empresa, não a si pessoalmente. Por outras palavras, ninguém poderá ir atrás das suas finanças pessoais.
- **Parceria:** são entidades legais em que os parceiros partilham os lucros e os riscos da parceria. Tradicionalmente, os parceiros são pessoalmente responsáveis por dívidas, embora este não seja sempre o caso.
- **Cooperativa:** existem muitos tipos de cooperativas, caracterizadas como organizações pertencentes a membros, de um modo em que os lucros são distribuídos entre os membros.

- **Sem fins lucrativos:** são entidades legais que devem reinvestir todo o excedente operacional na organização para atingir os seus objetivos declarados.
- **Empresa social:** aqui tudo depende da legislação local. Em muitos países, não existe uma estrutura legal de empresa social. Onde isto acontece, pode ser benéfico para ajudar a atrair certos tipos de financiamento ou empréstimos para startups. A definição de empresa social é contestada, embora geralmente aponte para uma empresa que possui ambições ambientais e/ou sociais (não apenas financeiras).

Aspectos legais não alimentares específicos

Além dos requisitos legais gerais de negócios e específicos da indústria alimentar, existem muitas outras leis que variam muito de país para país.

Conformidade geral

Certifique-se que entende a maneira pela qual todos os aspetos da sua empresa são geridos. Pode ser necessário pesquisar regulamentos sobre o uso do solo, as emissões e a destruição de resíduos. Ao criar modelos e produtos de negócios inovadores, pode ser que ainda estejam em desenvolvimento regulamentos ou, então, que não haja regulamentos relevantes para a sua inovação — tornando o seu trabalho em relação à conformidade mais desafiador. Por exemplo, quando a [GrowUp Urban Farms](#) desenvolveu a sua primeira exploração aquapónica, encontrou desafios em torno da criação de peixes num ambiente urbano. Não era algo com que as autoridades locais tivessem lidado no passado. Da mesma forma, as empresas que desenvolvam alternativas de carne produzidas em laboratório podem enfrentar desafios na legalidade do lançamento dos seus produtos no mercado, uma vez que não se enquadram nos regulamentos agrícolas tradicionais.



Acordos comerciais

Outro aspecto com o qual precisa de se familiarizar são os acordos comerciais. Estes acordos são contratos entre a sua empresa e os seus fornecedores, clientes e outros parceiros. Leia-os atentamente e não tenha medo de pedir ajuda jurídica se se estiver a sentir sobrecarregado com algo que uma empresa já mais estabelecida tenha oferecido. Estes acordos estabelecem o que será feito, concordam no preço e estabelecem o que acontece se o que for estabelecido no contrato não for cumprido. É importante ser detalhado ao especificar as expectativas em relação à qualidade mas tente manter alguma flexibilidade e evite ficar vinculado a contratos de longo prazo porque o seu negócio vai evoluir e a sua situação vai mudar. Alguns negócios podem ser realizados sem estes acordos. Por exemplo, (infelizmente) é bastante comum que os grandes retalhistas não tenham contratos com os seus fornecedores.

Políticas anti-discriminação e Código de Ética

Há muitas coisas que você precisa considerar ao construir uma cultura de trabalho saudável e feliz, mas o mínimo seria garantir que ninguém seja sujeito a discriminação ou assédio no local de trabalho e que exista um Código de Ética. Você pode encontrar modelos [aqui](#) e [aqui](#).

Proteção de dados

O regulamento mais recente sobre proteção de dados é o RGPD, provavelmente recebeu milhares de e-mails de spam em 2018, informando-o que as empresas tinham atualizado as suas políticas de privacidade e a pedir para confirmar se deseja permanecer inscrito na newsletter. Existem muitos recursos para aplicar o RGPD e, se utilizar serviços como o Mailchimp, eles tenderão a cuidar de toda a conformidade por si. Resumindo, se estiver a recolher informações de outras pessoas, verifique se tem o consentimento delas e use-as de acordo com o consentimento dado por elas. Também é obrigado a proteger as suas informações.

Seguro

O tipo de seguro necessário depende do país e do local em que está e também da área de negócio da sua empresa. Certifique-se que entende aquilo que é necessário (e também recomendado) para o seu tipo de operações. Provavelmente vai precisar de um seguro de responsabilidade pública, um seguro de responsabilidade do produto e um seguro de funcionários. Não costumam ser muito caros e são fáceis de tratar.

Funcionários

Se tiver funcionários, terá requisitos legais a eles relacionados, incluindo a disponibilização de um local de trabalho seguro, de contribuições sociais e de muitas outras questões. Evidentemente, isto muda muito de país para país, portanto, foi excluído deste manual.

Obter ajuda jurídica: Recursos disponíveis para startups

Os advogados costumam ser caros, mas existem diferentes opções disponíveis para tornar a conformidade jurídica mais acessível ao longo do caminho. Embora não defendamos que faça tudo sozinho (há momentos em que vai mesmo precisar de contratar a ajuda jurídica adequada como, por exemplo, se investir em capital), há casos em que o melhor é poupar dinheiro e fazê-lo sozinho.

- **Recursos online:** sites como [RocketLawyer](#) e [LinkiLaw](#) oferecem serviços jurídicos a preços acessíveis. As plataformas oferecem modelos compostos por perguntas que responde online. E, em caso de dúvida, eles têm equipas de verdadeiros advogados à disposição para ajudar com consultas adicionais ou para esclarecer questões pendentes. Um bom conselho por um preço mais baixo.
- **Advogados pro bono ou mais baratos:** pode encontrar acesso a serviços pro bono ou advogados mais baratos por meio de aceleradores e incubadoras, ou qualquer outro esquema de startup em que participe. Por exemplo, para startups sediadas no sul ou leste da Europa, a EIT Food tem um serviço onde os empreendedores podem aceder a um serviço jurídico gratuito para ajudar com consultas sobre PI, registo de empresas e consultas jurídicas na fase inicial (entre em contacto com startups@eitfood.eu para obter mais informações, no caso de isto se aplicar a si).
- **Escritórios nacionais de propriedade intelectual:** estes sites são bons lugares para descobrir o que é que precisa de fazer especificamente no seu país em relação à propriedade intelectual e alguns deles também fornecem apoio a startups.
- **Novo catálogo alimentar:** permite que veja aquilo [que é classificado como um novo alimento](#) na União Europeia, caso isso se aplique à sua startup.

Capítulo 4 Para Concluir

Principais conclusões

- A proteção da propriedade intelectual, os requisitos legais específicos para os alimentos, a estrutura de negócios e os acordos comerciais não são as partes mais fascinantes de ser empreendedor. No entanto, é importante criar as suas fundações jurídicas e comerciais o mais cedo possível.
- A estrutura comercial tem implicações na sua responsabilidade pessoal, nas opções de financiamento, na tributação e nos requisitos dos relatórios, portanto escolha a sua estrutura com prudência. Muitas startups optam por uma estrutura de responsabilidade limitada porque cria uma entidade legal separada e protege os seus ativos pessoais.

Hora de parar e de pensar: conhece as diferentes estruturas de negócios e as suas implicações?

- Não ignore os seguros. É provável que precise, pelo menos, do seguro de responsabilidade pública, do seguro de responsabilidade do produto e do seguro de funcionários.



Agora, vamos ser proativos!

1. **Escolha uma estrutura de empresa.** Veja as diferentes estruturas de empresa e os seus riscos antes de decidir o tipo de estrutura de empresa que deseja utilizar. Este [resumo](#) de pontos de contacto únicos enumera diferentes tipos de empresas para cada país europeu.
2. **Pesquise quais são os seguros necessários para o seu negócio.**



Recursos adicionais

40 ferramentas e serviços legais para startups:

<https://medium.com/@imagnetta/40-legal-tools-and-services-for-startups-10dbbda22ed2>

Assuntos de propriedade intelectual (PI) podem ser confusos mas estes sites vão ajudá-lo a:

Proteger as suas ideias:

<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/protecting-your-ideas>

Tipos de propriedade intelectual:

<https://www.wipo.int/about-ip/en/>

Suporte de PI da British Library:

<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre>

Serviço Europeu de DPI (apoio gratuito e de primeira linha em matéria de PI aos beneficiários de projetos de pesquisa financiados pela UE e PME da UE envolvidas em acordos de parceria transnacionais)
<https://iprhelpdesk.eu>

Perguntas frequentes sobre patentes para PME da Organização Mundial da Propriedade Intelectual:
https://www.wipo.int/sme/en/faq/patent_faqs.html

10 coisas que pode fazer para se preparar antes de reunir com o advogado de patentes:
<https://boldip.com/blog/questions-to-ask-a-patent-attorney/>

Segurança em primeiro lugar — conheça estes recursos para saber mais sobre a segurança alimentar e os regulamentos relacionados à rotulagem de alimentos:

Autoridade Europeia para a Segurança dos Alimentos:
<http://www.efsa.europa.eu>

A importância dos testes de laboratório para a produção de alimentos:
<https://www.manufacturing.net/operations/article/13184739/the-importance-of-laboratory-testing-for-food-production>

Segurança alimentar na UE — Garantir alimentos seguros da fábrica para a mesa:
https://europa.eu/european-union/topics/food-safety_en

Ficha informativa sobre a política de segurança alimentar da UE:
<http://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/51/food-safety>

Legislação da UE em matéria de informação alimentar para os consumidores:
https://ec.europa.eu/food/safety/labelling_nutrition/labelling_legislation_en

Aplicações de ingredientes alimentares: regulamentos e orientações
<https://www.efsa.europa.eu/es/applications/foodingredients/regulationsandguidance>

Novo catálogo de alimentos da UE:
http://ec.europa.eu/food/safety/novel_food/catalogue/search/public/index.cfm

Lista de estruturas da empresa por país para o ajudar a escolher a sua:

[https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_legal_entity_types_by_country#European_Economic_Area_\(including_the_European_Union\)](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_legal_entity_types_by_country#European_Economic_Area_(including_the_European_Union))



Financiamento e investimento

1. Conselhos para as suas finanças pessoais
2. Tipos de financiamento
3. Quanto deve aumentar e quando
4. Outras curiosidades financeiras



“Faça as contas de quanto dinheiro é que vai precisar, depois duplique e vá buscar esse dinheiro.”

– Marc Zornes, cofundador da Winnow Solutions

Capítulo 5

Angariar dinheiro é uma parte essencial de ser empreendedor. O setor agroalimentar tem alguns desafios específicos no que diz respeito às finanças, dadas as taxas de crescimento tipicamente mais lentas, a sazonalidade dos fluxos de caixa e o tempo necessário para o retorno do investimento. Embora algumas empresas possam crescer organicamente e não exigir nenhum financiamento externo, a maioria precisará de uma injeção de capital, seja na forma de dívida, património ou concessão de subsídios.

O acesso ao financiamento para mulheres e minorias étnicas também é muito mais difícil de conseguir, ainda que cada vez mais evidências mostrem que são investimentos inteligentes ([Fonte](#)). As startups lideradas por mulheres podem considerar útil [esta lista](#) de fontes de financiamento, e [esta](#) lista de recursos e redes de apoio úteis para startups lideradas tanto por mulheres como por minoria étnicas. Embora não seja uma lista exaustiva, este relatório fornece algumas dicas úteis para uma série de países Europeus a partir da [página 53](#) para estrangeiros e minorias étnicas.

Este capítulo levá-lo-á a conhecer os tipos de financiamento disponíveis, oferecerá dicas sobre apresentações a investidores e percorrerá tudo aquilo relacionado com o financiamento do seu negócio. Antes de entrarmos nisto, pensamos que seria útil falar primeiro sobre finanças pessoais.

Conselhos para as suas finanças pessoais

- **Descubra quanta margem de manobra é que tem e o que fará para se aguentar quando as coisas demorarem o dobro do tempo que deviam** (porque demoram sempre). Alguns empreendedores começam a trabalhar na sua ideia enquanto estão a trabalhar a tempo inteiro noutros lugares e só arriscam depois de poupar dinheiro suficiente ou terem recebido algum financiamento inicial. Pode considerar trabalhar a meio termo na fase inicial da sua startup ou considerar a possibilidade de trabalhar como freelancer para estender a sua margem de manobra.
- **Porque é que a sua margem de manobra importa?** A última coisa que quer é criar uma startup incrível para depois ter de sair porque ficou sem dinheiro quando tudo estava prestes a começar. O stress financeiro também pode afetar significativamente o seu bem-estar, a sua produtividade e a liderança da sua equipa.
- **Perguntas importantes a ser feitas:** Consegue não pagar a si próprio por um mês ou dois (ou mais) para suavizar o fluxo de caixa porque precisa de pagar à sua equipa? Está disposto a abdicar de certas despesas ou certos aspetos do seu estilo de vida para gerir uma startup?

Tipos de financiamento

O tipo de estratégia de financiamento que decide utilizar dependerá do tipo de negócio que deseja construir. Algumas ideias de negócio precisam de pouco financiamento para começar, enquanto outras requerem muito mais capital. Uma empresa agrícola, como uma exploração aquapónica, terá um alto investimento inicial (custo das máquinas, custo de localização física, conhecimento científico etc.), enquanto uma empresa que produz um produto alimentar pode começar em pequena escala, com pouco investimento inicial, crescer organicamente e apenas necessitar de mais capital para crescer. O tipo de financiamento que recebe também depende de quanto controlo deseja manter sobre o seu negócio e sobre a sua apetência ao risco. Se investir em ações/participações, estará a dar uma parte do seu negócio aos investidores, enquanto que, se optar por assumir dívidas, manterá o controlo mas será responsável pelo seu reembolso. Vejamos as diferentes opções mais detalhadamente.



Subsídios de financiamento

Se puder obter financiamento, faça-o. A vantagem? É dinheiro grátis. Dinheiro pelo qual não precisa de pagar e dinheiro pelo qual não precisa de capital próprio para dar como garantia. Geralmente é distribuído por Governos, fundações, ONGs ou grandes empresas. As desvantagens? Os pedidos de subvenção podem ser demorados, complicados, levar muito tempo para serem processados e ter critérios relativamente exigentes, muitas vezes vinculando-o a causas de caridade, não aperfeiçoando o seu negócio. Para encontrar fontes de subsídios: procure fundações beneficentes no seu país; participe em eventos filantrópicos e de startups; veja se outros negócios sustentáveis ou empresas sociais receberam financiamento que pode ser aplicado a si; configure os alertas do Google com palavras-chave e pesquise se existem conjuntos de sites de doadores no seu país. Aqui estão alguns sites pan-europeus ou globais para começar (não incluímos países específicos):

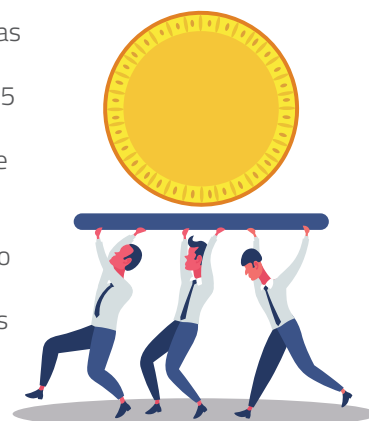
- **Subsídios de inovação do EIT RIS:** receba até 10 000 € de financiamento sem ter que dar ações/participações para a sua inovação agroalimentar, estes subsídios recompensam os melhores empreendedores e startups do sul e leste da Europa que tenham.
<https://www.eitfood.eu/programmes/ris-innovation-grants>
- **O Desafio Verde das Lotarias de Código Postal:** uma competição anual aberta a soluções de negócios que contribuem para um planeta mais sustentável, o vencedor ganha 500 000,00 €!
<https://www.greenchallenge.info/info/green-challenge-fund>
- **A Thought for Food** dedica-se a capacitar a próxima geração de inovadores a criar novas soluções que transformem o nosso sistema alimentar
<https://thoughtforfood.org/challenge/>
- **Centro Barilla de Alimentação e Nutrição:** O 2018 BCFN YES! O Concurso de Bolsas de Pesquisa convida jovens investigadores em doutoramento e doutorados de qualquer origem e nacionalidade a enviar um projeto de investigação para melhorar a sustentabilidade do sistema alimentar (20 000,00 €)
<https://www.barillacfn.com/en/>
- **Eurostars:** Se é uma pequena empresa que precisa de financiamento público para a sua ideia inovadora, o Eurostars foi cuidadosamente desenvolvido para atender às suas necessidades específicas:
<https://www.eurostars-eureka.eu/2019-cut-offs>
- **O Fundo Europeu Agrícola para o Desenvolvimento Rural:** Subsídios para o desenvolvimento sustentável do setor agrícola e florestal, bem como dos territórios https://www.welcomeurope.com/european-funds/eafrd-european-agricultural-fund-rural-development-713+613.html#tab=onglet_details
- **Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas:** ajuda os pescadores a transitarem para uma pesca sustentável e apoia a evolução sustentável da aquicultura.
https://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff_en
- **Oportunidades de financiamento e licitações da Comissão da UE e de outros órgãos da UE:**
<https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>
- **Fundação Nestlé:** inicia e apoia a investigação em nutrição humana com relevância para a saúde pública em países de baixos e médios rendimentos, de acordo com a classificação do Banco Mundial.
<http://www.nestlefoundation.org/>

Crowdfunding

O crowdfunding tornou-se popular entre as startups nos últimos dez anos como uma forma alternativa de angariar fundos. Existem dois tipos principais de crowdfunding: o baseado em recompensas e o baseado em ações/participações.

O crowdfunding baseado em recompensas oferece às pessoas (geralmente conhecidas como “promotores” ou “financiadores”) uma recompensa. Geralmente, uma versão do produto, ou serviço, para o qual a empresa está a tentar angariar dinheiro, em troca de dinheiro. Estes tipos de campanhas de crowdfunding tendem a ser para angariadores menores (o tamanho médio no Kickstarter é de 18 000 euros), embora algumas campanhas tenham angariado centenas de milhares ou até milhões de euros. Estas campanhas não são gratuitas. As plataformas de crowdfunding cobram entre 3–7% — a maioria cobrando mais por uma campanha flexível (aquela em que recebe o dinheiro, independentemente de atingir o seu objetivo) do que uma campanha fixa (aquela em que só recebe o dinheiro se atingir o objetivo). O crowdfunding baseado em recompensas é uma ótima maneira de angariar fundos iniciais para a sua startup e também possui outros benefícios. Permite testar o interesse pela sua ideia, criar uma comunidade de patrocinadores leais que provavelmente o seguirão ao longo do seu caminho de startup e criar um burburinho em torno da sua marca e produto/serviço.

O crowdfunding de ações/participações é semelhante a um aumento de capital pelos investidores (consulte a secção abaixo sobre investimento em ações/participações), só que é feito através de uma plataforma de crowdfunding, como Crowdcube, WiSeed e FundedByMe. As pessoas investem variadas quantias para uma parte da empresa, com a maioria das plataformas oferecendo quantias de investimento tão baixas como 10 €. Os investidores fazem isto na expectativa de obter um retorno dentro de 5 a 10 anos, seja por meio de uma venda comercial (a empresa é vendida a outra empresa), por meio de um esquema de recompra (a empresa decide recomprar ações/participações de investidores) ou por meio de uma OPI (uma “oferta pública inicial” pela qual a empresa é listada na bolsa de valores mobiliários). Estas campanhas exigem um trabalho mais completo do que as baseadas em recompensas pois exigem planos de negócios, previsões financeiras e avaliações, enquanto que as campanhas baseadas em recompensas não o exigem. O crowdfunding de ações/participações enquadra-se na regulação financeira do país, com plataformas que precisam de ser aprovadas pelos órgãos financeiros competentes.



O crowdfunding não é uma ferramenta mais fácil do que outros tipos de atividades para angariação de fundos, e a quantidade de trabalho que requer não deve ser subestimada. Exige um alto nível de sofisticação no trabalho de marketing.



Como tornar o crowdfunding um sucesso:

- **A preparação é fundamental:** Antes de a sua campanha de crowdfunding começar, planeie aquilo que precisa de fazer, planeie todos os passos a seguir enquanto estiver “live” e planeie já como vai gerir as coisas após terminar o crowdfunding. O seu plano deve incluir o valor que está a angariar, a sua estratégia de marketing, a sua estratégia de relações públicas e a sua lista de contactos. Faça um pré-rascunho de e-mails e comunicações para enviar em momentos importantes. É crucial estar preparado para o lançamento da campanha de crowdfunding mas também é importante estar preparado para quando a campanha terminar. Os financiadores estão a apostar dinheiro, e a depositar esperança, em si, para garantir que cumpre aquilo que prometeu.
- **Seja criativo e genuíno:** Torne a sua campanha original e interessante para as pessoas que está a tentar que embarquem consigo. Isto parece óbvio, mas muitas campanhas de crowdfunding falham porque os fundadores acreditam que as pessoas vão querer apoiar os seus negócios apenas porque é “fixe”. Conte uma história e apele às emoções das pessoas. Mova a imaginação deles e faça com que sintam que, ao apoiar a sua campanha, fazem parte de algo maior.
- **Avalie quanto trabalho realmente requer:** O crowdfunding não é apenas colocar a sua campanha online e ver o dinheiro a entrar. Precisa de estar preparado para dar sempre no duro. Depois de a sua campanha ser lançada, torna-se um trabalho a tempo inteiro na gestão das campanhas de redes sociais e no contacto direto com as pessoas. Vai precisar de entrar em contacto com todos aqueles que já conheceu, quer seja pessoal ou profissionalmente.
- **Descubra como começar em grande:** A maioria das campanhas de crowdfunding que não angariam 30% nos primeiros dois dias fracassam. Portanto, verifique se tem um plano para isto. Deve ter financiadores/investidores alinhados para contribuir assim que estiver disponível. Crie um sentido de urgência, talvez um incentivo para que as pessoas contribuam desde o início (como uma quantidade limitada de recompensas, um sorteio no qual participarão, a possibilidade de ganhar algo especial...). Vale a pena fazer alguns cálculos básicos sobre quantas pessoas precisará de abordar para atingir o seu objetivo.
- **Crie relacionamentos:** tente promover um relacionamento pessoal com o maior número possível de financiadores. Os financiadores acreditam tanto em si que investiram em algo que ainda não existe. Mostre-lhes o apreço que eles merecem. Se esses relacionamentos forem bem geridos, é provável que essas pessoas gastem mais dinheiro consigo no futuro.
- **Aprenda com os outros:** Veja campanhas bem-sucedidas e inspire-se. Escolhemos alguns para que possa começar.

Testemunhos de empresários sobre crowdfunding

“Fizemos isto porque vimos o crowdfunding como uma oportunidade de partilhar a nossa missão e o nosso sucesso com os nossos clientes. Por não muito mais do que o preço do nosso produto, as pessoas poderiam investir na visão de levar as coisas para a próxima etapa. As pessoas estavam entusiasmadas com isto e foi, realmente, um sucesso. Agora temos um exército de pessoas que não só acreditam no que estamos a fazer mas também estão emocionalmente investidas naquilo que estamos a fazer. E esta é uma ligação incrível que também é muito exclusiva para o crowdfunding. No entanto, também é uma pedra no sapato. Envolve muita coisa. Especialmente no crowdfunding de ações — do ponto de vista jurídico das coisas... é caro de montar.”

– Dan Kurzrock, Chief Grain Officer da Regrained.



“Eu recomendo vivamente o crowdfunding. Não como uma maneira de angariar fundos, mas de construir uma comunidade. É uma ótima maneira de divulgar, alcançar os media e ligar as pessoas à sua marca. Mas é preciso muito tempo e esforço. Faça isto apenas se tiver poder de marketing na sua equipa.”

– Chantal Engelen, cofundadora da Kromkommer

Case study de crowdfunding baseado em recompensas: Toast Ale

- **Plataforma:** Crowdfunder (<https://www.crowdfunder.co.uk/raiseatoast#start>)
- **Objetivo:** 20 000 £
- **Resultado:** 29 452 £ com 449 financiadores em 28 dias

Porque é que funcionou? A Toast Ale pegou num problema sério (desperdício de alimentos) e transformou-o em algo agradável e popular (cerveja).

- Transmitiu uma mensagem séria com sentido de humor e deu aos financiadores uma sensação de que estava a dar um valor real (combater o desperdício de alimentos), explicando o impacto tangível (quantas fatias de pão economizadas com cada promessa).
- Explicação clara de que forma o dinheiro seria usado.
- Recompensas inteligentes e criativas para atender a diversos orçamentos.

“O crowdfunding é a MELHOR ferramenta de marketing! Onde mais se pode promover, divulgar a sua história, colocar o seu produto nas mãos das pessoas, obter feedback sobre o produto, criar embaixadores da marca e angariar dinheiro ao mesmo tempo?”

– Cheryl Clements, fundadora e CEO do site de crowdfunding de alimentos e bebidas PieShell





Case study de crowdfunding de ações: Gelado Oppo

- **Plataforma:** Seedrs (<https://www.seedrs.com/oppo-ice-cream>)
- **Objetivo:** 100 000 £
- **Resultado:** 353 811 £

Em 2015, a Oppo tornou-se a oferta “mais financiada” de sempre pela sua iniciativa no Seedrs. Decidiram angariar 100 000 £ mas conseguiram mais de 300 000 £. Quando voltaram ao Seedrs para a seguinte ronda de investimento, em 2016, a Oppo atingiu o seu objetivo de 150 000 £ em, aproximadamente, 6 horas.

Porque é que funcionou? Não venderam apenas um produto mas contaram a história de como a Oppo surgiu. Nós, como humanos, tendemos a sentir primeiro e a pensar depois. Assim sendo, vale a pena capturar a imaginação das pessoas e brincar com as suas emoções.

Dívida

Pedir dinheiro em diferentes fases da sua startup pode ser uma forma eficaz de angariar capital e manter, dentro do possível, o máximo controlo do seu negócio. A dívida pode ser aumentada junto dos bancos, embora isso seja raro na fase inicial, os credores de dívida especializados em startups são muito mais prováveis. Existem esquemas governamentais que também fornecem facilidades de crédito. A desvantagem de aumentar a dívida é a de que você tem de pagar com juros (ao contrário do crowdfunding, do seu património ou de subsídios). Alguns empréstimos para startups podem até exigir uma garantia pessoal, o que significa que você será pessoalmente responsável pelo pagamento do dinheiro no case de a sua empresa falhar.

Cada vez mais popular entre as startups são os **valores mobiliários convertíveis**. Estes também são empréstimos, embora, em vez de serem pagos em dinheiro, sejam pagos em capital próprio. Estes valores mobiliários permitem adiar a avaliação do seu negócio (uma operação frequentemente complicada para startups) e não exigem que pague o dinheiro de volta. Através deste mecanismo, os investidores não recebem o capital imediatamente, mas recebem uma parte do seu negócio na próxima ronda de investimentos em capital (veja abaixo). Parece-lhe um bom negócio? Certamente é, embora não se deva esquecer do trabalho árduo que é avaliar o seu negócio e estabelecer todas as estruturas jurídicas apropriadas para investimentos que ainda sejam precisos ocorrer mais para a frente. Veja este [curso intensivo](#) em valores mobiliários convertíveis para obter mais detalhes sobre como as fazer funcionar para si.

Capital Próprio

É a prática de obter capital dos investidores por uma parte* do seu negócio. O investimento em ações assume várias formas — pode angariar dinheiro com pessoas físicas (geralmente conhecidas como “investidores anjos”), grupos de investidores, capitais de risco, fundos... Existem categorias de investidores, como investidores específicos do setor (neste caso, procure aqueles focados em comida e agro-tecnologia!), investidores de impacto (que se concentram tanto no impacto ambiental e social como no retorno financeiro). O investimento em ações é uma ótima maneira de aumentar grandes quantidades de capital e encontrar pessoas que possam ser fundamentais para o crescimento do seu negócio. Decida se deseja investidores que invistam mas não se envolvem demais (investidores generalistas) ou se deseja aqueles que assumem um papel maior no seu negócio, atuando como consultores e ajudando a abrir portas (investidores estratégicos). É fundamental angariar o capital dos investidores certos. Encontrar pessoas alinhadas com o que quer fazer, e como quer fazer, significa que terá um relacionamento mais colaborativo. Pessoas com experiência relevante ajudá-lo-ão a acelerar o seu crescimento, fornecendo introduções importantes e ajudando a evitar erros que já foram cometidos por eles.

Ao criar e ao gerir um negócio sustentável, há vantagens em trabalhar com investidores de impacto. Se encontrar pessoas que acreditam na sua missão, elas irão valorizar o impacto mais amplo que está a criar, se não mais, do que os ganhos financeiros. Isto significa que eles terão menos probabilidade de retirar retorno e extrair valor do negócio desde o início.

*Existem diferentes tipos de ações/participações que pode emitir. A Investopedia fornece uma [boa visão geral destas informações](#), mas é altamente recomendável obter um aconselhamento jurídico e financeiro para decidir qual é que se adequa melhor à sua empresa.

Passos para angariar investimento em ações

- **Identifique as suas necessidades de financiamento:** deve ter uma ideia de quanto dinheiro precisará de angariar agora e no futuro (os investidores perguntarão quanto é que planeia angariar posteriormente).
- **Descubra quanto vale o seu negócio:** Refere-se a quanto vale o seu negócio e determina a percentagem do seu negócio que precisará de abdicar em troca de investimento. Veja mais sobre isto no final do capítulo.
- **Melhore o seu discurso de elevador:** deve explicar o seu negócio numa frase.
- **Crie um pitch deck e um teaser de investimento:** veja abaixo mais detalhes sobre ambos.
- **Encontre oportunidades para apresentar a investidores:** Encontre redes de investidores (talvez comece com a Comunidade de investidores em alimentação da EIT), noites de apresentação, desenvolva a sua rede pessoal de networking, pergunte a amigos e outras startups se têm dicas/podem recomendar pessoas.
- **Aprenda a abordar:** a prática leva à perfeição. Se tiver a oportunidade de falar com investidores, leve isso a sério, garantindo que está sempre preparado. Deve praticar o seu discurso e conhecê-lo de trás para a frente. Também deve estar preparado para possíveis perguntas que eles possam fazer. Pode ser intimidante, mas lembre-se que conhece o seu negócio melhor do que qualquer outra pessoa, por isso tenha confiança para defender a sua proposta. Os investidores não estão lá para o tramar. Se eles estiverem interessados no seu negócio, eles vão querer garantir que fez o seu trabalho de casa e que tem uma ótima equipa e um plano para executar a sua ideia.

Aqui estão algumas outras dicas úteis:

- Seja breve. Quanto mais for conciso e direto ao ponto, melhor. Certifique-se de seguir as diretrizes temporais que lhe foram dadas, caso estas tenham sido decididas por outra pessoa.
- Seja entusiasmado e partilhe a sua paixão. Os investidores querem investir em pessoas que dão tudo para expandir o seu negócio. Se não trouxer boa energia para a sala, eles também não o farão.
- Conheça o seu público: se puder investigar os seus investidores antes de lhes apresentar a ideia (nem sempre é o caso se estiver a participar em eventos de pitching), faça-o e adapte o seu argumento a eles e aos seus interesses.
- Conte uma história: partilhe a sua visão completa e venda o sonho. Encontre uma maneira de se relacionar e aproveite as emoções do seu público. Eles podem concentrar-se nos detalhes depois de se interessarem pela ideia.

- Depois de encontrar investidores: crie uma folha de termos e condições. Pode encontrar [modelos para folhas de termos e condições](#) online, embora seja melhor trabalhar com advogados (e outros documentos de investimento), porque o impacto financeiro direto de fazer isto mal pode ser muito significativo para si.
- Prepare documentos jurídicos com advogados.
- Deixe o dinheiro entrar! E que comece a verdadeira diversão.

Criando um pitch deck e um teaser de investimento

Um pitch deck é uma breve apresentação que mostra os principais aspetos do seu plano de negócios e é usado para abordar os investidores (ou outras partes das quais pode querer algo, como aceleradores ou determinados clientes, por exemplo). De um modo geral, a sua apresentação não deve ter mais de 15 slides e deve ser conciso e claro. Menos é mais! Não terá muito tempo para impressionar quem quer que esteja a abordar, por isso ponha todo o seu pensamento e consideração no seu pitch deck e na forma como o apresenta. Torne-o visualmente atraente, não o reduza a uma lista de pontos e texto que leia no ecrã! Seja emocionante e conte uma história para se envolver emocionalmente com seu público.



Um bom esboço para o seu deck pode ser:

- Que **problema** é que está a tentar resolver?
- Qual é a sua **solução**?
- Que **mercado** é que está a alcançar e qual o seu tamanho?
- Como é que o seu **produto ou serviço** funciona ou o que é que ele oferece?
- Quem é a sua **concorrência** e como é que eles estão a resolver o problema?
- Qual é a sua proposta única de valor (**USP**)?
- Como é que você se diferencia da concorrência?
- O que é que **conseguiu** até agora? Quais são as suas vendas, clientes existentes ou potenciais?
- Quem está na sua **equipa** e porque é que são as pessoas certas para isto?
- Quais são as suas **projeções financeiras** para os próximos 3–5 anos?
- Quanto **investimento** é que precisa? (ou outra pergunta se não é usada para investimento)



Um teaser de investimento, muito parecido com um pitch deck, é frequentemente a primeira coisa que os potenciais investidores vêem. Normalmente, uma ou duas páginas que abrangem as mesmas secções de um deck mas com mais detalhes porque não terá a chance de apresentar.

Também é importante lembrar que deve ter cuidado com a forma como aborda os potenciais investidores porque existem leis que protegem as pessoas de esquemas relativos a oportunidades de investimento fraudulentas. É melhor verificar estas regulamentações para o seu país especificamente e/ou solicitar aconselhamento jurídico.

Tabela de resumo de tipos de financiamento

Tipo de financiamento	Prós	Contras
Subvenções/ Subsídios	<ul style="list-style-type: none"> Não precisa de pagar de volta ou abdicar de ações/participações da sua empresa (capital próprio) 	<ul style="list-style-type: none"> As candidaturas podem ser complicadas e demoradas Pode levar muito tempo para ser processado Normalmente têm critérios apertados para aos quais se tem de enquadrar
Crowdfunding (orientado por objetivos)	<ul style="list-style-type: none"> Permite testar o interesse das pessoas pela sua ideia e obter feedback Dá a oportunidade de construir uma comunidade de patrocinadores leais e embaixadores da marca Ajuda a espalhar a história da sua marca e a criar um burburinho à volta da sua marca e produto/serviço Não precisa de pagar de volta ou abdicar de ações/participações da sua empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Requer muito trabalho prévio, durante e após a campanha Precisa de ter os patrocinadores alinhados antes do início do crowdfunding, caso contrário, a hipótese de sucesso será muito reduzida Os sites de crowdfunding cobram uma taxa de 3–7% Angariação de poucos fundos (a média no Kickstarter é de 18 000,00 €) Menos adequado para empresas B2B
Crowdfunding (capital próprio)	<ul style="list-style-type: none"> Potencial para angariar uma grande quantidade de fundos em comparação com o Crowdfunding orientado por objetivos Ajuda a espalhar a história da sua marca e a criar um burburinho em torno da sua marca ou produto/serviço Dá oportunidade para construir uma comunidade de financiadores leais e embaixadores da marca 	<ul style="list-style-type: none"> Exige ainda mais trabalho do que o crowdfunding orientado por objetivos (é necessário ter um plano de negócios, uma previsão financeira e de avaliação) Precisa de abdicar de uma parte do seu negócios através de ações/participações da sua empresa Precisa de ser aprovado pelas instituições financeiras relevantes
Dívida	<ul style="list-style-type: none"> Angariar capital mantendo o controlo do seu negócio 	<ul style="list-style-type: none"> Tem de ser pago com juros Difícil de obter para startups sem experiência Pode exigir uma garantia pessoal
Capital própria	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidade para angariar maiores quantidades de capital Possibilidade de acelerar o crescimento através de relações de colaboração com investidores 	<ul style="list-style-type: none"> Precisa de ceder uma parte do seu negócio Tem investidores para gerir e a quem tem de prestar contas (isto pode ser bom e mau)

Relações com investidores

Depois de ter investidores a bordo, precisará de descobrir como os vai gerir. Alguns investidores serão mais exigentes do que outros. Você pode agendar reuniões regulares ou chamadas com investidores entusiasmados se achar que eles o podem ajudar de alguma forma. No geral, precisará de desenvolver um método de comunicação regular — pode ser semanal, mensal ou trimestral (é provável que mais do que um trimestre seja já muito longo).

Dica dos empresários sobre a gestão dos investidores

“Supercomunicar em vez de subcomunicar até alcançar o equilíbrio, para se que possa construir adequadamente uma relação de confiança.”

– David, CEO e cofundador da Aerofarms





“Os investidores não são seus chefes e, se os tratar como tal, não tirará o máximo proveito deles nem não será um bom líder. Antes de escolher os seus investidores, eles são examinados por nós para a saber se estão alinhados com a missão. Fizemos um teste decisivo — se um investidor não partilhasse uma história ou anedota em relação ao desperdício alimentar, era muito pouco improvável que eles percebessem a missão. Crie uma maneira de examinar os investidores. Entenda também que, quando um investidor recusa o seu negócio, não é pessoal, simplesmente não entendem.”

– Saasha Celestial-One, cofundadora da Olio

Quanto deve angariar e quando

Não existe uma resposta direta para responder a isto e variará drasticamente, dependendo do tipo de negócio em causa e das diferentes fases do negócio. Achamos que seria útil mostrar as rotas de investimento de algumas empresas

Negócio 1: Marca que faz snacks com grilos



- 1. Fundos pessoais:** Três cofundadores investem 5 000,00 € de poupanças pessoais para montar um conceito básico que consiste em snacks protótipo feitos em casa e as ideias iniciais da marca com designers freelancers. Este MVP e a marca inicial são usados para a próxima etapa, a da captação de financiamento.
- 2. Concessão de fundos:** Três meses depois, a empresa obtém financiamento de uma incubadora de empresas sociais local e recebe 10 000 euros. Isto foi usado para financiar mais desenvolvimento para produto e para a marca.
- 3. Campanha de crowdfunding:** Seis meses após o seu investimento pessoal inicial, os fundadores decidiram angariar o seu próximo pedaço de capital através de um crowdfunding orientado por objetivos para começar a construir uma comunidade. Eles angariaram 25 000,00 € oferecendo uma pré-venda das suas barritas. Eles usaram o dinheiro para realizar a sua primeira operação de produção adequada com um co-packer. Eles usam os snacks feitos nesta operação para conquistar os primeiros clientes e a próxima captação de financiamento.
- 4. Investidores anjo ronda 1:** Um ano depois, tendo conquistado os seus primeiros clientes e com vendas comprovadas em pequena escala, os fundadores decidiram levantar uma primeira ronda de investimento de investidores anjo para levar os seus negócios para a próxima etapa. Arrecadaram 160 000 € e os fundos para aumentar a sua equipa e para o marketing cuja função era a de aumentar o reconhecimento da marca.
- 5. Investidores anjo ronda 2:** 19 meses após a primeira ronda, tendo desenvolvido experiência com dois grandes retalhistas e aumentado substancialmente o fluxo das receitas e vendas, os fundadores decidiram levantar uma segunda ronda de investimento de investidores anjo (uma parte composta por investidores existentes, outra parte por novos). Eles arrecadaram 400 000 € e gastaram o dinheiro no desenvolvimento de novos produtos, desenvolvendo ainda mais a equipa e refinando a sua marca e o seu marketing. Isto ajuda o negócio deles a alcançar milhares de pontos de venda e a atingir o ponto de equilíbrio - breakeven (o ponto em que as receitas totais equivalem às despesas totais).

Negócio 2: Empresa de tecnologia alimentar que criou uma solução para minimizar o uso de água e de pesticidas em explorações agrícolas tradicionais

- 1. Fundos pessoais:** Dois cofundadores utilizam fundos pessoais para se financiar enquanto desenvolvem um plano de negócios e um pitch deck de investidores. Posteriormente, asseguram a sua primeira ronda de financiamento.
- 2. Investidores anjo ronda 1:** 8 meses após a sua ideia inicial, a empresa angariou, com sucesso, 250 000 € para o desenvolvimento de produtos, estudos de viabilidade e para experimentar a sua tecnologia em duas propriedades agrícolas separadas. Em troca, eles doam 20% da empresa, avaliando os seus negócios em 1 250 000,00 € post-money (consulte o léxico do jargão financeiro para saber mais sobre isto).
- 3. Crowdfunding de ações:** Outros 8 meses depois, confiantes no progresso que estão a fazer e vendo o potencial benefício do crowdfunding, os fundadores decidem realizar uma campanha de ações/capital próprio, angariando 600 000 € adicionais em troca de 30% da empresa. Isto dilui os fundadores e os investidores anjo. O financiamento é utilizado para desenvolver ainda mais a tecnologia e levar a solução para o mercado e para várias explorações agrícolas. Através de contactos criados durante a campanha, eles também são apresentados a uma das maiores empresas de agrotecnologia do mundo.
- 4. Dívida:** Um ano depois, os fundadores percebem que precisam de um pouco mais de dinheiro antes da sua próxima captação substancial de financiamento enquanto discutem com fundos de capital de risco. Assim sendo, emitem instrumentos convertíveis para os investidores existentes como um empréstimo intercalar/temporário. Este dinheiro atua como uma "ponte" entre duas rondas de financiamento. Os investidores que emprestarem o dinheiro receberão um desconto quando este for convertido em capital próprio quando a próxima ronda de financiamento for concluída.
- 5. Capital de risco:** 17 meses depois, wow pronto para escalar, a empresa arrecadou 1,5 milhões de euros de um parceiro estratégico de capital de risco com experiência no setor. Eles cedem mais 25% do negócio, diluindo a participação de todos os acionistas existentes. Este parceiro de capital de risco coloca um membro no board e permite que a empresa tenha os recursos para crescer verdadeiramente.



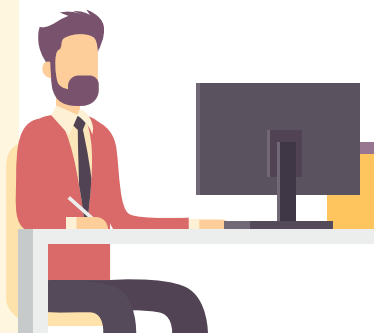
É útil fazer algumas perguntas a si mesmo ao decidir quanto angariar:

- Para que é que vamos usar este dinheiro especificamente?
- O que é que queremos alcançar antes de angariar dinheiro novamente?
- O que é que queremos provar antes de angariar dinheiro novamente?
- Quanto valor é que esta angariação de fundos acrescentará aos nossos negócios?
- Qual é o nosso plano B no caso de as coisas não correrem conforme o planeado antes da próxima angariação de fundos?

Principais dicas de empresários para captar o investimento

“Nos primeiros dias, seja super lutador na forma de construção do seu negócio. Faça sacrifícios. Esteja preparado para não receber um salário, esteja preparado para trabalhar como um cão e para se ir desenrascando. Vai aprender muito ao fazer isto. Depois de angariar dinheiro, as expetativas aparecem. Antes de angariar dinheiro, é o seu jogo. Depois não é uma questão de como conseguir o máximo que puder... Angarie dinheiro suficiente para permitir que tenha espaço suficiente para atingir um monte de objetivos. Encontre investidores com os quais se alinha.”

– **Marc Zornes, cofundador da Winnow Solutions**



“Faça o que for preciso para poder entregar — a velocidade que o produto demora a chegar ao mercado é crítica; portanto, se houver capital externo disponível, isto tornar-se-á fundamental para o sucesso dos negócios.”

– **Arturo, cofundador da Clara Foods**



“O financiamento pode ser muito complexo. Não quer perder muito capital próprio, mas deseja poder construir o seu negócio. Deseja endividar-se para isto, mas precisa de ser capaz de pagar esta dívida com as vendas. Tudo depende do seu produto e do serviço... A nível de investimento, somos um negócio muito pesado, tivemos que gastar milhões antes sequer de ter um produto e claro que isto que influencia a estratégia/modelo de financiamento. Depois de começar a gerar receita e de ter contabilidade de gestão, clientes reais e receita, não poderá mais vender sonhos e arco-íris aos investidores. Está baseado na realidade. Enquanto não está a gerar receita, está a vender um sonho — é muito mais fácil. Isto afeta sua estratégia de financiamento. Se puder, angarie o máximo possível do investidor certo, com o estilo certo de investimento e com o espírito certo, mas verifique se eles estão neste barco consigo.”

– **Steve Dring, cofundador da Growing Underground**

“Eu recomendaria pesquisar fontes de capital não diluidor logo no início, concessão de financiamento etc., mas seja específico e direcionado aos fundos que se apliquem ao seu negócio e aborde os concursos de startup com alguma cautela; podem ser uma ótima fonte de publicidade, algum financiamento e um pouco de dopamina, mas eu seria disciplinado em relação ao tempo dispendido em candidaturas, apresentações etc. Em relação ao financiamento de capital de risco, novamente seja específico sobre os investidores que pretende, alimentação e agricultura é um setor de nicho, mas em crescimento, com vários fundos dedicados especificamente às tecnologias nestas áreas. Uma introdução calorosa é cem vezes melhor que um email frio (...). A angariação de fundos é exaustiva e o conselho que dou é o de se focar totalmente nele enquanto a faz. Pessoalmente, sempre achei isto difícil como CEO de uma empresa em fase inicial, mas estabeleça metas como, p.e, 50 reuniões num mês e tente agendar algumas por dia num período concentrado.”

– **Abi Ramanan, CEO e cofundadora da Impact Vision**



Léxico do jargão financeiro

Existem muitos termos financeiros que são utilizados nas discussões de negócios e, se não esteve envolvido em angariar investimento ou não iniciou um negócio antes, pode ser que esteja meio perdido. Aqui estão alguns conceitos que deve conhecer:

- **Avaliação de negócios:** o processo de determinação do valor económico de um negócio ou empresa. Isto pode ser usado para determinar o justo valor de uma empresa por vários motivos, nos quais se incluem o valor de venda, para estabelecer a propriedade entre os parceiros ou para angariar investimento ([Fonte](#)). Nesta fase, o último é provavelmente o mais relevante para si, uma vez que precisará de saber a avaliação do negócio quando for angariar investimento. [Investopedia](#) fornece algumas maneiras diferentes para apresentar a sua avaliação, vale a pena recordar que não é uma ciência exata e que é muito subjetiva.
- **Avaliação pre-money vs post-money:** refere-se à avaliação do seu negócio antes (pre) ou após (post) o investimento. O valor do seu negócio aumenta após você ter angariado fundos.
- **Cap table:** ou tabela de capitalização mostra as quotas de participação social da sua empresa. Se são dois cofundadores que não aumentaram o investimento e possuem a propriedade dividida, a tabela mostra apenas os dois com uma divisão de 50 a 50. Conforme for investindo, isto vai mudando. A cap table mostra apenas as diferentes percentagens de propriedade dos diferentes acionistas.
- **Folha de termos e condições:** é o documento inicial redigido e acordado entre duas partes antes de concluir o investimento. Por exemplo, se está a investir em ações, o principal investidor (aquele que está a investir mais dinheiro) pode sugerir certos termos e condições que os outros investidores devem seguir. As folhas de termos e condições fornecem a base para a elaboração de mais documentos legais.
- **Acordo de acionistas:** Um acordo de acionistas é um acordo entre os acionistas de uma empresa que descreve como a empresa deve ser operada e descreve os direitos e obrigações dos acionistas. O acordo também inclui informações sobre a administração da empresa e os privilégios e a proteção dos acionistas. ([Fonte](#))
- **Contrato Social - Estatutos:** documento que especifica os regulamentos para as operações de uma empresa e define o objeto social da empresa. O documento estabelece como as tarefas devem ser realizadas dentro da organização, incluindo o processo de nomeação de diretores e o tratamento dos registos financeiros. ([Fonte](#)) O acordo de acionistas e os estatutos tendem a ser elaborados por advogados. Eles podem parecer um pouco complicados e inacessíveis mas dedique tempo a tentar entender o problema porque são importantes para definir a forma de operar da sua empresa agora e no futuro.

A Investopedia é um ótimo recurso sempre que estiver à procura de informações relacionadas com investimentos/finanças.

Capítulo 5 Para Concluir

Principais conclusões

- Não esqueça as suas finanças pessoais — planeie como é que se vai sustentar quando as coisas demorarem o dobro do tempo que deviam (porque é sempre assim). No início considere manter o seu emprego a tempo inteiro, ou trabalhar em part-time, enquanto trabalha a sua ideia de negócio no tempo livre.
- **Hora de parar e pensar:** Quanta margem de manobra pessoal é que tem? Que sacrifícios está disposto a fazer se/quando as coisas ficarem difíceis? Está disposto a desistir de certas despesas ou certos aspectos do seu estilo de vida para gerir uma startup?



- Existem muitos tipos de financiamento (subsídios, crowdfunding, dívida e capital próprio) com prós e contras, portanto, pense com cuidado na sua estratégia de financiamento.

Hora de parar e pensar: está disposto a desistir de uma quota do seu negócio em troca de investimento? Se sim, você quer investidores generalistas ou estratégicos?

- Para angariar investimento em ações, precisa de definir as suas necessidades de financiamento e avaliação do seu negócio, de afinar a conversa de elevador e o pitch deck, de dominar as suas habilidades de pitching e de encontrar oportunidades para apresentar a investidores. Esteja preparado para tratar de documentos legais com advogados e descobrir como gerir as relações com investidores.

Hora de parar e pensar: quanto capital é que quer angariar? Para que é que irá usar os fundos? O que é que deseja alcançar e provar antes de angariar dinheiro novamente? Quanto valor é que a angariação de fundos traz ao seu negócio? Como é que vai gerir as relações com investidores?

- Além de angariar fundos, o crowdfunding é uma ótima maneira de partilhar a sua história, criar um burburinho em torno da sua marca e colocar o seu produto nas mãos dos consumidores. No entanto, o crowdfunding é tudo menos fácil. Exige muito trabalho e preparação. Para atingir o seu objetivo, precisa de mais do que uma ótima história.

Agora, vamos ser proativos!

1. Compreenda as suas finanças pessoais.

Como é que se irá sustentar no início do seu caminho de startup, especialmente quando as coisas demorarem mais do que o esperado?

2. Crie uma estratégia de financiamento.

Vai solicitar subsídios, depender de crowdfunding, aumentar a sua dívida e/ou angariar capital de investidores em troca de uma parte do seu negócio?

3. Crie um conjunto de 15 slides – pitch deck

que demonstrem os principais aspetos do seu plano de negócios. Seja criativo e utilize a sua apresentação para contar uma história que envolva emocionalmente o seu público.



Recursos adicionais

Para saber mais sobre os fundos e os apoios da UE, consulte estes sites:

Lista de programas de financiamento da UE

<https://www.welcomeurope.com/list-european-funds.html>

Fundos e apoios da UE

<http://startupeuropeclub.eu/eu-funds-and-support/>

Está a pensar em recorrer a multidões para angariar capital? Leia estes artigos para obter mais informações sobre crowdfunding:

Crowdfunding 101: O básico

<https://www.forbes.com/sites/chancebarnett/2012/08/02/crowdfunding-101-the-basics/#77b382b2cb4c>

Crowdfunding 101 para empreendedores

https://www.huffingtonpost.com/steve-mariotti/crowdfunding-101-for-entr_b_4598741.html?guccounter=1

As 10 melhores plataformas de crowdfunding baseadas em capital próprio da Europa

<https://www.eu-startups.com/2017/11/top-10-equity-based-crowdfunding-platforms-in-europe/>

Informações e conselhos úteis para angariar dinheiro e fazer passar o seu discurso:

Guia de investimento inicial

<https://www.boardofinnovation.com/guides/startup-investment/>

Como angariar dinheiro

<http://paulgraham.com/fr.html>

Cinco dicas para apresentar suas ideias de negócios

<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/five-tips-for-presenting-your-business-ideas>

Como apresentar ideias de negócios a investidores de maneira eficaz

<https://medium.com/swlh/how-to-effectively-pitch-business-ideas-to-investors-dd76661b02f1>

13 dicas sobre como abordar os investidores de forma a que eles não o possam recusar

<https://www.entrepreneur.com/article/251311>

8 dicas para abordar com sucesso um investidor

<https://www.wework.com/creator/grow-your-business/marketing/8-tips-successfully-pitching-an-investor/>

Estes recursos ajudá-lo-ão a criar um deck pitch impressionante para que consiga obter o dinheiro:

O que é um deck pitch

<https://pitchdeck.improvepresentation.com/what-is-a-pitch-deck>

Como criar um deck pitch

<https://www.forbes.com/sites/alejandrocremades/2018/03/02/how-to-create-a-pitch-deck/#12c77c9356c0>

30 plataformas lendárias de pitch decks sobre startup e o que pode aprender com elas

<https://piktochart.com/blog/startup-pitch-decks-what-you-can-learn/>

O que é um teaser de investimento?

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/deals/what-is-an-investment->

6 ferramentas estratégicas para escrever grandes teasers de investimento

<https://www.axial.net/forum/6-keys-to-writing-great-teasers/>



Fazer acontecer

1. Comercializar a sua oferta
2. Abordagem de vendas
3. Gestão dos fluxos de caixa e contabilidade
4. Gestão organizacional
5. Aceleradores e incubadoras



“A grandeza é um conjunto de pequenas coisas bem feitas,” – Ray Lewis

Capítulo 6

Uma startup pega numa ideia e transforma-a num negócio. Este capítulo tem como ponto central a garantia de que a sua empresa tem bases sólidas a partir das quais a sua ideia e proposta possam prosperar. Construir bases sólidas desde o início ajudá-lo-á a fazer bem as coisas ao longo do caminho. Isto tornará a sua empresa mais resiliente e bem preparada para gerir os tempos difíceis com eficácia. Dividimos o capítulo em 5 partes: Comercializar a sua oferta, abordagem de vendas, gestão dos fluxos de caixa e contabilidade, gestão organizacional e aceleradores e incubadoras. Vários outros tópicos, como a gestão de stakeholders e o marketing, também são importantes para que todo o processo possa acontecer mas serão tratados noutros capítulos. Pode não ser o capítulo mais sexy deste manual mas confie em nós, é importante!

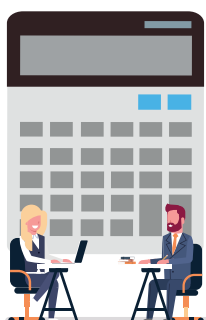
Comercializar a sua oferta

Teve uma ótima ideia de produto ou serviço, agora precisa de a tornar realidade. Precisa de seguir em frente, de resolver os problemas de hoje enquanto tem uma visão do amanhã, quando a exigência será significativamente maior. Certifique-se de que pode ganhar dinheiro com isto e de que, simultaneamente, consegue manter os seus valores como empresa. Nesta secção, exploramos os principais tópicos para pensar em preços e planeamento financeiro, capacidade e experiência, cadeia de produção, logística e se recorre à externalização.

Ter um plano para levar o seu produto, ou serviço, ao mercado

A primeira coisa em que deve trabalhar ao analisar como comercializar o seu produto ou serviço é desenvolver um plano de como o comercializar. Um plano de projeto operacional que estabelece as diferentes tarefas que precisam de ser elaboradas, os tempos que cada uma delas leva e identifica quem é o responsável por elas. Existem vários formatos e modelos de gestão de projetos que pode usar para isto, dependendo das suas preferências pessoais. Caso não tenha utilizado antes, consulte os [gráficos de Gantt](#) e o [modelo Stage Gate](#). É importante considerar quais são as tarefas que pode executar ao mesmo tempo para poupar tempo. Também vale a pena lembrar que as coisas, geralmente, não correm conforme o planeado. Pessoas, fornecedores e parceiros irão dececioná-lo por um motivo ou outro; portanto, tenha sempre um plano de backup para garantir que o seu projeto segue em frente.

Ao elaborar o seu plano, comece com a definição da sua meta final e trabalhe de trás para frente. O que é que precisa de fazer para que o seu produto, ou serviço, esteja disponível num local, ou num formato, que o seu consumidor precise? Isto requer transporte? Como fará o produto ou entregará o serviço? Quanto tempo isto irá levar? Vai ser você a fazer isto ou terá mais alguém? Quais são os contributos necessários? Requer equipamento? De onde vai retirar os materiais e os equipamentos? Tenha em consideração que os alimentos podem ser sazonais em termos de produção e de consumo. Alguns alimentos têm prazos longos de entrega. Por exemplo, não há outra maneira de fazer um whiskey de 15 anos a não ser esperar 15 anos. Certifique-se de que o seu plano reflete adequadamente estas realidades.



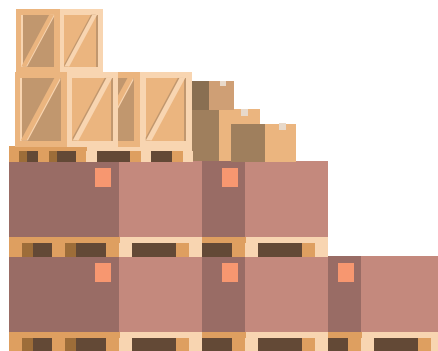
Moldar os seus custos

Uma parte essencial da comercialização do seu produto ou serviço é entender aquilo que está implicado, economicamente, ao levar a sua proposta para o mercado. Para fazer isto, deve entender o quanto custa produzir uma unidade do seu bem ou serviço. Isto, às vezes, é designado por custo variável. Os custos variáveis incluem os custos diretos, mas também podem incluir custos mais amplos, como a depreciação de equipamentos e os custos de envio. Não incluídos nos custos variáveis estão os custos fixos. Estes são os custos que suporta, independentemente do valor de unidades que vende — por exemplo, os custos de marketing e os custos gerais do pessoal não associados à produção.

Os seus custos diretos são todos aqueles que se atribuem diretamente à produção de um bem, ou serviço, específico. Eles também podem ser designados por custo de mercadorias (CG). Os principais componentes destes custos são os custos diretos de materiais e os custos diretos de mão-de-obra. O cálculo destes custos é específico para o seu setor. Por exemplo, os custos suportados por uma exploração agrícola diferem dos custos de uma marca que compra um produto. Encontrar orientações específicas do setor, bem como práticas contabilísticas locais, irá pô-lo na direção certa.

Algumas considerações adicionais a ter quando pensar na sua estrutura de custos:

- **Ineficiências e desperdício:** Lembre-se de levar em consideração as ineficiências e os desperdícios ao determinar os seus custos. Algumas perdas são inevitáveis, mas aumentarão os seus custos diretos, uma vez que mais materiais e mais mão-de-obra irão ser necessários para os compensar.
- **Escala e volume:** Geralmente, as coisas ficam mais baratas em escala. Considere como é que isto se aplica ao seu produto ou serviço. As quantidades mínimas de pedido (MOQs) aplicam-se a alguns dos seus produtos? Se deseja embalagens de marca, por exemplo, isto geralmente exige que encomende milhares, se não centenas de milhares de unidades. Alguns processos também só começam a fazer sentido em volumes maiores, como é que irá gerir isto?



Antes de começar a produzir, precisará de confiar num modelo de custos para estimar os seus custos diretos. No entanto, quando começar a fabricar e vender, poderá determinar o seu verdadeiro custo, controlando aquilo que compra (materiais, mão de obra etc.) e quantas unidades é que consegue produzir e vender. Conhecer o seu verdadeiro custo de mercadorias permitirá que determine corretamente a sua margem de lucro em cada venda. A receita que gera com a venda de uma unidade menos o custo das suas mercadorias é a sua margem de lucro na transação.

Estratégias de preços

A atribuição de preços é uma das decisões mais importantes que terá de fazer para o seu negócio porque o custo dos produtos vão afetar a sua decisão em relação à atribuição de preços. Por exemplo, se decidir afixar o preço do produto abaixo do custo dos produtos, não irá permanecer no mercado por muito tempo. No entanto, pensar no seu preço considerando apenas o custo dos produtos também é um erro. Existem muitas estratégias de preços que pode adotar. Aquilo que escolher irá depender de muitos fatores, incluindo: o seu tipo de produto/serviço, a maturidade do mercado, a disposição dos consumidores para pagar e sua estratégia de marketing. Algumas das estratégias de preços mais comuns são:

1. **Custo adicional:** adicionar uma margem de lucro sobre o custo dos produtos para atingir o nível desejado de margem de lucro.
2. **Competitiva:** definir preços com base nos preços dos concorrentes.
3. **Baseado em valor:** preços com base naquilo que o seu cliente está disposto a pagar.
4. **Redução de preço:** inicialmente definir um preço alto e diminuí-lo à medida que mais concorrentes entrarem no mercado.
5. **Preços de penetração:** estabelecendo um preço baixo para entrar num mercado já estabelecido.



Na sua estratégia de preços, também pode querer incluir uma estratégia de promoção. É aqui que reduz os preços por determinados períodos de tempo para aumentar o volume de vendas. Isto deve estar alinhado com a sua estratégia de marketing.

Contrate especialistas

Você tem a ideia inicial mas pode não ser a pessoa que desenvolve verdadeiramente o produto ou monta o serviço numa escala comercial maior. Acertar o mais cedo possível é crucial para o sucesso do seu negócio. O custo de errar é enorme e, com os recursos limitados de uma startup, faz sentido trazer experiência onde for possível. Mesmo no caso de estar a desenvolver algo que nunca foi feito antes, haverá pessoas com alguma experiência relevante para facilitar o processo. Se estiver a desenvolver um produto alimentar, procure um expert em tecnologia alimentar ou uma universidade que o possa ajudar a aperfeiçoar. Se estiver a desenvolver técnicas agrícolas/de fabrico, poderá procurar cientistas alimentares e especialistas em agrotecnologia. A contratação dos seus serviços pode parecer um grande investimento no princípio, mas será dinheiro bem gasto. Se realmente não os puder comprar inicialmente, considere oferecer capital próprio (participações) para os incentivar ou posições como consultores do negócio (mais sobre isto no capítulo 8 sobre como construir a sua equipa).

Cadeia de produção

O seu produto/serviço será tão forte quanto a sua cadeia de produção. Precisa de encontrar fornecedores de confiança e com quem possa construir um bom relacionamento. O que deve ser considerado em relação à escolha de fornecedores inclui: São financeiramente robustos? Cuidam do seu pessoal? Têm bons processos de segurança e garantia de qualidade em vigor? Possuem as certificações/acreditações exigidas pelos seus clientes? Pode ser necessário estabelecer acordos comerciais com eles, discutimos isto no capítulo jurídico (4).

Dicas para interagir com fornecedores

- Seja educado e entenda que, como pequena startup, provavelmente não é muito importante para elas. Certifique-se de que faz o seu trabalho de casa e entende aquilo em que precisa deles. Quanto mais profissional e credível for, maior será a probabilidade de o levarem a sério.
- Os principais aspetos da sua negociação com os fornecedores serão o preço, a qualidade, a disponibilidade e os prazos de entrega. Dedique algum tempo a garantir que ambos os lados têm uma compreensão clara daquilo que é esperado e documente isto.
- Ao discutir preços, explore coisas como os reembolsos. Pode receber dinheiro de volta se comprar determinadas quantidades?
- Entenda como é que o volume afeta a disponibilidade e o preço.
- Lembre-se de procurar vários fornecedores e de ter um como segunda opção quando escolher um.



Internalização vs externalização

Ao criar um produto ou serviço, precisará de descobrir se deseja encarregar-se do fabrico/desenvolvimento/entrega ou se deve externalizá-lo. Há prós e contras para ambos.

	Prós	Contras
Internalização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior controlo e flexibilidade para modificar os processos, permitindo que faça coisas que outras pessoas não podem ▪ Manter mais do “valor acrescentado” associado à sua cadeia de produção ▪ Autenticidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muito investimento de capital ▪ Tempo de gestão gasto em produção/entrega em vez de P&D, marketing, vendas, etc. ▪ Subutilização de ativos/limitação ao crescimento
Externalização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menores custos de capital ▪ Prazos mais rápidos (não é necessário montar instalações) ▪ Beneficiar da experiência de outras pessoas ▪ Preços definidos e potencial para se vir a beneficiar de economias de escala 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perda do controlo e da supervisão ▪ É menos provável que terceiros se preocupem tanto com a qualidade do seu produto como você ▪ Partilha de informações comerciais sensíveis com terceiros

Precisará de decidir quais destes fatores são mais importantes para o seu negócio e, finalmente, o que é que lhe dará uma vantagem competitiva. Se os componentes da sua proposta de valor podem ser comprados, será que tem mesmo de fazê-los por conta própria?

Internalização: Aquilo que uma internalização implica varia muito de um negócio para negócio, portanto, não podemos entrar em muitos detalhes. De facto, os requisitos para a criação de uma fábrica alimentar são completamente diferentes dos requisitos para reunir uma equipa de criadores de um aplicativo ou para reunir uma equipa de cientistas que desenvolvam uma nova técnica de cultivo. No entanto, deve considerar o seguinte:

- **Plano de despesas de investimento:** conforme observado acima, é provável que a internalização seja mais dispendiosa do que a externalização. É especialmente importante dedicar tempo ao desenvolvimento de um plano robusto de investimento (consulte o capítulo 3 sobre o plano de negócios).
- **Capacidade técnica:** também precisará de ter a capacidade técnica correta dentro da equipa para fazer este trabalho.
- **Aptidão para escalar:** determinar a escala na qual vai desenvolver operações pode ser um desafio. Uma configuração menor será mais rápida e mais barata de instalar mas poderá tornar-se rapidamente obsoleta à medida que for crescendo. Por outro lado, uma configuração maior pode ser subutilizada enquanto trabalha para aumentar a procura, corroendo as margens. Ter confiança no seu plano de vendas e previsão financeira ajudá-lo-á a tomar a decisão certa.



Externalização: Encontrar alguém que possa assumir uma quantidade substancial das suas operações pode parecer uma solução mágica, mas o trabalho está longe de terminar. Confiar a entrega de uma parte essencial da sua proposta a terceiros traz muitos desafios e encontrará muitos empreendedores com experiências muito negativas. Ainda assim, aqui estão algumas dicas, se for este o caminho que prefere seguir:



- **Encontrar um operador externo com quem trabalhar:** Encontrar alguém para quem possa externalizar nem sempre é direto. Converse com os concorrentes porque eles podem ter capacidade disponível que precisam de usar. Entre em contacto com os organismos industriais porque o podem encaminhar para alguém interessado. Vá para feiras. Converse com os fabricantes de máquinas uma vez que lhe podem dizer quem comprou equipamentos relevantes.
- **Escolher um parceiro externo:** Há muitas considerações a ser tidas em conta, incluindo preços, qualidade, prazos de entrega, quão reativos podem ser, quais certificações possuem e a localização geográfica. Também deseja considerar a capacidade que eles têm para atender à crescente procura que terá à medida que cresce.
- **Chegando a um acordo:** Certifique-se de que tem um acordo claro com eles, cobrindo aspetos importantes como o preço, a qualidade e os prazos de entrega. Também vai querer pensar em proteger qualquer PI que tenha partilhado com eles. Se houver custos de instalação, pressione-os para que eles os cubram. Se isto não for possível, tente manter a propriedade sobre tudo aquilo que paga. Verifique se o seu contrato incentiva o seu parceiro a fornecer um bom produto, ou serviço, para si!

Case study de internalização e externalização



Case study de internalização e externalização

Uma empresa desenvolveu unidades agrícolas verticais interiores que se tornaram muito populares. A empresa fabrica os sistemas iniciais numa pequena oficina alugada e não consegue acompanhar a procura. Eles também reconhecem que poderiam aumentar o mercado se reduzissem o custo unitário. Isto leva-os à conclusão de que precisam de uma configuração mais eficiente para que consigam beneficiar das economias de escala. Os fundadores identificam uma empresa que fabrica sistemas semelhantes para um mercado diferente mas que tem capacidade disponível. Ao mesmo tempo, os fundadores não têm experiência na operação de uma linha de produção comercial e percebem que a instalação de uma fábrica própria levaria seis meses. A mudança para a externalização da produção simplifica as suas operações e oferece mais clareza sobre o custo dos produtos. Livres da supervisão da produção, podem dedicar mais tempo ao desenvolvimento e às vendas do produto. Dada a importância desse acordo para o seu negócio, executam testes e estabelecem um contrato especificando os principais aspetos, incluindo qualidade, prazos de entrega e a definição do responsável pelo investimento em equipamentos usados especificamente para a sua produção.

Empacotamento

Em muitas partes do sistema alimentar, a embalagem é parte integrante dos elementos do produto. Alimentos e embalagens andam de mãos dadas e realmente não se pode escapar dela (a menos que esteja a desenvolver um serviço puramente digital). A embalagem é importante do ponto de vista ambiental e do ponto de vista dos custos e influencia a maneira como os seus clientes vêm a sua oferta (mesmo para B2B). A embalagem também é cada vez mais examinada (principalmente as de plástico), por isso é uma consideração importante quando desenvolve a sua proposta comercial.



Precisará de pensar em três aspetos principais:

- **Funcionalidade:** o que é que a sua embalagem precisa de fazer e de quantos tipos de embalagem é que precisa? Na indústria alimentar, a embalagem geralmente atua como uma barreira para fins de higiene e preservação do produto. Se estiver a desenvolver um produto direcionado para o consumidor, considere também que a embalagem é a sua peça de marketing mais importante.

- **Impactos ambientais:** precisa de ter em consideração aquilo de que é feita a embalagem, quão boa é para proteger o produto e quais são as suas opções para a embalagem após a sua vida útil (por exemplo: pode ser reutilizada ou reciclada?). Também deve considerar na embalagem o impacto ambiental total do produto. A embalagem de um papel pode ter um impacto ambiental menor do que uma garrafa de vidro mas, se o produto for estragado por não estar protegido, o papel não será a opção mais ecológica. Apresentamos alguns links externos na secção de recursos adicionais a este capítulo, se quiser aprofundar mais o empacotamento.
- **Custo:** A sua escolha de embalagem terá impacto nos custos de duas formas. Primeiro, há o custo direto dos materiais da embalagem que está a usar. Segundo, as suas opções de embalagem irão afetar a eficiência da sua produção. Por exemplo, algumas embalagens podem ser realizadas com uma máquina, enquanto outras requerem um processo manual. Isto afetará os seus custos e o volume que pode produzir.

Logística

A forma como vai armazenar e distribuir os seus produtos e serviços não é uma parte muito interessante do seu negócio e, por isso, tende a ser uma reflexão tardia mas a sua logística tem enormes implicações no custo e pode ditar quais são as rotas de mercado que pode seguir. Merece por isso muita consideração. Da mesma forma que no fabrico e na produção, deve descobrir se deseja mantê-lo internamente ou externamente (trabalhando com empresas de armazenamento e distribuição). Isto depende novamente do tipo de proposta que está a oferecer e de quanto controlo deseja manter sobre os seus negócios. A [Farmdrop](#), uma empresa de entrega de comida online que distribui aos consumidores alimentos provenientes de agricultores e de pescadores locais que investem na sua própria frota de camionetas elétricas e motoristas porque vêm esse serviço como parte da sua proposta principal. A [Oddbox](#), uma empresa de entrega de caixas de frutas e vegetais imperfeitos, por outro lado, externalizou a entrega das suas caixas a terceiros porque isso não é crucial para a sua vantagem competitiva.

Período experimental e realização de testes

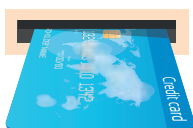
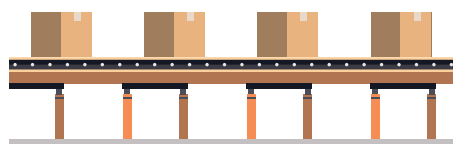
Como parte da comercialização do seu produto vai precisar, inevitavelmente, de executar alguns testes. Fazer as coisas em escala é diferente de fazer as coisas em casa e, portanto, vai precisar de testar a condição da sua oferta quando for produzida em volumes maiores. Isto também será útil para confirmar suposições sobre o custo de produção. Se estiver a fazer testes com outra empresa, acordem, de antemão, sobre o que se espera do teste e quem irá cobrir os custos. Se os testes forem realizados por um futuro fornecedor tente fazer com que assumam o máximo de custos possíveis. Se o fornecedor insistir no pagamento, tente garantir um desconto na sua primeira encomenda.

A fase de testes também é uma boa oportunidade para testar o seu produto para garantir que atende aos requisitos de segurança (consulte o [capítulo 4](#)).

Testemunhos de empresários sobre a comercialização e o dimensionamento

"Foco na gestão de produtos. É fácil deixar as coisas escorrerem por entre os dedos quando se está a 160 quilómetros por hora e a trabalhar em várias coisas ao mesmo tempo."

– **Arturo, cofundador da Clara Foods**



"Comprove um conceito até à exaustão para repetir compras antes de expandir/ampliar ainda mais."

– **Willem Sodderland, fundador da Seamore**

"Comprovar algo em pequena escala é diferente de o comprovar numa escala industrial. Ingenuamente, pensei que seria suficiente se o comprovasse em pequena escala,... mas tive que fazer novamente numa escala maior."

– **David Rosenberg, cofundador da Aerofarms**



Vendas!

As vendas são o sustento de um negócio. Trazem a receita e a validação da sua proposta. Aqui, consideraremos vários aspectos das vendas, incluindo; entender os seus clientes, a sua estratégia de vendas e a sua abordagem de vendas. Isso ajudá-lo-á a ter maior probabilidade de sucesso.

Entender os seus clientes

Já examinamos a importância de entender os seus clientes noutros capítulos, incluindo o desenvolvimento do produto e de marketing. Aqui, consideraremos as suas necessidades em relação à abordagem de compra. O fundamental para entender quais são as suas necessidades é identificar quem é que elas são. Está concentrado nas vendas para outras empresas (Business to Business — B2B) ou diretamente para consumidores finais (Business to Consumer — B2C). É provável que eles tomem as decisões de forma emocional ou racional? Estão a comprando para eles próprios ou para outras pessoas? Quando é que vão comprar este tipo de produto ou serviço?

Também deve entender qual é o seu caminho para o mercado. Os consumidores vão lhe comprar diretamente a si ou indiretamente, através de um intermediário, por exemplo, um grossista ou retalhista? Quando vende através de um intermediário, vai estar a realizar vendas B2B, enquanto também garante que o B2C, através do seu parceiro, está a funcionar eficazmente.

Estratégia de vendas

“Uma estratégia de vendas é um plano concreto, passo a passo, de um indivíduo ou empresa para vender produtos ou serviços com o objetivo de gerar e aumentar receitas. É o plano que permite vender com sucesso os seus produtos ou serviços repetidamente... Feita corretamente, uma estratégia dá à sua equipa de vendas um foco claro e permite que aproveite oportunidades como uma máquina bem afinada.”

— (Fonte: [Freshsales Freshworks.com](http://Freshsales.Freshworks.com))



Elementos principais de uma estratégia de vendas:

- **Objetivos de vendas:** Quanto precisa de vender para atingir os seus objetivos? O que é que isto significa em termos de unidades vendidas ou clientes contratados e retidos?
- **Perspetivas:** Mercado-alvo e canais de vendas — Aquele que mais beneficia com a sua proposta será capaz de a comprar e tomar uma decisão rapidamente? Deve considerar os prazos de entrega dos clientes e encontrar o equilíbrio certo. Uma pequena loja talvez seja capaz de tomar uma decisão rápida, mas significará pouco em relação à sua meta total de vendas, enquanto que um supermercado irá levar muito tempo para tomar uma decisão mas poderá permitir que atinja o seu objetivo.
- **Posicionamento e preços:** De acordo com a estratégia de desenvolvimento e marketing do produto, precisa de determinar o seu posicionamento no mercado e o preço de acordo com isto (consulte a secção anterior sobre estratégias de preços). Não se esqueça que você faz parte da sua cadeia de valor, os seus fornecedores adicionarão uma margem aos produtos que eles vendem para si e, da mesma forma, você adicionará a sua margem aquilo que vende aos outros. Se está no início de uma cadeia de valor, consciencialize-se dos aumentos de preço que os outros irão colocar ao seu produto ou serviço e como isso pode vir a afetar a disposição do consumidor final para comprar o seu produto ou serviço.
- **Responsabilidade:** Certifique-se de que sabe, com clareza, quem é responsável pelo quê na sua equipa e se as pessoas da sua equipa estão cientes da estratégia de vendas e da maneira correta de abordar os diferentes segmentos de clientes.

Encontre alguns modelos de estratégia de vendas aqui: <http://templatelab.com/sales-plan-templates/>.

Abordagem de vendas

Pode parecer óbvio que as vendas são importantes para o seu negócio mas o desenvolvimento de um processo de vendas forte e eficaz pode não o ser. Precisa de ser ponderado e consciente em relação ao tipo de processo de vendas que vai criar e à abordagem adotada. Aqui estão algumas maneiras de pensar sobre isto assim como boas práticas para ganhar o hábito.



- **Vendas como disciplina:** Defina o seu processo de acordo com o tipo de cliente que procura. Precisa de trabalhar com referências? Os telefonemas frios funcionarão? Precisa de falar com as pessoas pessoalmente? Facilite a sua vida através da criação de modelos e guiões. Continue a atualizar a lista de potenciais clientes. Saiba que prospeção e vendas são processos diferentes. Continue a acompanhar o progresso e o que aprendeu ao longo do caminho. Precisa de ser disciplinado e certificar-se de que está a fazer o trabalho de casa. As vendas exigem um esforço constante.
- **Vendas rápidas vs lentas:** Uma maneira de analisar o processo de vendas é compará-lo à slow vs fast food. Esta analogia (crédito a Tom Chi, sim, o guru da forma rápida de desenvolver protótipos!) começa a partir do ponto de vista que defende que a slow food é atenciosa e contempla um indivíduo, enquanto que o fast food contempla todos. Da mesma forma, as “vendas lentas” é um tipo de vendas colaborativas e que leva tempo. Nesta abordagem, você (como vendedor) dedica tempo para entender o mundo dos seus clientes e o que realmente lhes importa (B2C) ou os seus negócios (B2B).
 - Vendas lentas são colaborativas.
 - Dedique tempo a compreender o mundo deles /o que realmente importa para o negócio deles.
 - Depois pense se aquilo que faz tem uma sobreposição total, parcial ou nenhuma com o mundo deles.
 - Se não houver sobreposição, pense em como ainda pode servi-los de uma perspetiva pessoal, pois nunca sabe quando é que um contacto pode vir a ser útil.
 - As vendas devem ser uma situação de win-win para ambas as partes.
- **Estar preparado:** Quando se trata de vender, quanto mais preparado estiver, mais fácil será a sua vida. Também deseja facilitar o máximo possível as coisas para o seu potencial cliente. Considere quais são as informações que eles precisam para tomar uma decisão de compra e, em seguida, torne essas informações facilmente acessíveis aos clientes. Também precisa de saber em que condições de negociação (preços, condições de pagamento, programação de entrega, nível de serviço) pode negociar se quiser negociar. Antes de se envolver com um potencial cliente, seja sempre claro sobre aquilo que deseja da interação. E certifique-se de que depois acompanha, acompanhe sempre!
- **Fidelização de clientes:** Manter os clientes certos provavelmente será mais valioso para a sua startup do que tentar conquistar, constantemente, novos clientes.



Fluxos de caixa e contabilidade

Os fluxos de caixa perfazem a quantia líquida de dinheiro que entra e sai da sua empresa durante um período. A gestão dos fluxos de caixa é imprescindível para o seu negócio e sem um fluxo de caixa positivo, o seu negócio não irá existir. Para enfatizar este ponto, a grande maioria das empresas falha devido a problemas de fluxo de caixa. Pode ter vendas lucrativas e ainda assim falir se não estiver a gerir o seu fluxo de caixa corretamente. A contabilidade adequada é essencial para gerir os fluxos de caixa corretamente e para o ajudar a tomar decisões de negócio fundamentadas, a manter a conformidade legal e a atender aos requisitos de comunicação dos investidores.



Nesta secção, vamo-nos debruçar sobre: manter um plano/previsão financeira, receber dinheiro e gerir a saída de dinheiro, bem como boas práticas de contabilidade.

Manutenção de um plano financeiro

Como parte do seu plano de negócios, criou um plano financeiro que incorpora uma visão geral de ganhos e de perdas e uma demonstração de fluxos de caixa. Estes documentos devem ser atualizados todos os meses com base no desempenho real. Deve analisar os números reais vs. o orçamento (vendas alcançadas, despesas com as quais já se comprometeu, dinheiro recebido e pago), bem como atualizar as expectativas futuras com base em previsões atualizadas de vendas e de despesas. Sem um entendimento atualizado da sua posição financeira, está se a privar de uma ferramenta importante e necessária para gerir os seus negócios com eficácia.

Gestão de receitas e de despesas

Concentre-se em ser pago. Muitas empresas trabalham arduamente para conseguir uma venda e depois não vão atrás do dinheiro que lhes é devido. A triste realidade é que muitas empresas são deliberadamente incorretas na forma como pagam aos seus fornecedores. Certifique-se de que elas sabem que você é um fornecedor que espera ser pago no imediato, perseguindo-os quando a conta está atrasada. Ao acordar os termos de negócio com o seu cliente, tente negociar condições de pagamento favoráveis em que seja pago rapidamente após a conclusão da venda.

Prepara-se de forma a que seja fácil para as pessoas fazer pagamentos. Precisar-se de uma conta bancária comercial. Grandes clientes que trabalham com pedidos recorrentes podem exigir que configure um sistema EDI (Electronic Data Interchange) com eles para que eles possam automatizar o processo. Se está focado nos consumidores finais, procure criar uma conta no PayPal, obter um sistema de pagamento móvel e configurar sistemas de pagamento online simples para a sua loja virtual. Não deseja ganhar uma venda para depois o cliente desistir porque a forma de pagamento é muito complicada.

Não separe dinheiro, a menos que tenha um bom motivo para o fazer, e saiba como é que ele apoiará diretamente o seu negócio. Considere o lucro bruto do seu produto ou serviço e, em seguida, veja quantas unidades precisa de vender para cobrir as despesas. Mais rapidamente as pessoas lhe tiram o seu dinheiro do que lhe dão o delas. As suas principais despesas provavelmente serão custos diretos (custos de fornecimento de bens ou serviços), custos com pessoal, custos de capital, gastos com P&D, atividades de marketing, serviços externos e aluguer. Existe um custo de oportunidade para a sua compra; quando gasta o seu dinheiro numa coisa, não o pode gastar noutra. Gaste o seu dinheiro com sabedoria.

Contabilidade

A gestão de fluxos de caixa está estritamente alinhada com uma boa contabilidade e uma boa organização dos registos. As folhas de cálculo do Excel são válidas por um curto período de tempo, mas não vai demorar muito até precisar de mudar para um software profissional e contratar um contabilista. Ter um bom controlo sobre as suas finanças e ter bons processos financeiros em vigor ajudá-lo-á a tomar melhores decisões, a garantir que está em cima das suas finanças e que está conforme com os requisitos de comunicação e de tributação. Coisas que precisa de fazer:

- Acompanhe todas as vendas (aumento de faturas) e autorização de despesas (aumento de pedidos)
- Acompanhe todo o dinheiro dentro e fora das contas
- Verifique se recebeu pagamentos devidos e pagamentos de faturas devidas
- Conformidade fiscal, incluindo IVA, imposto sobre as sociedades e todos os outros impostos relevantes
- Folha de pagamento
- Relatórios trimestrais e anuais (estatutários, investidores, partes interessadas, etc.)

Gestão organizacional

As vendas e o dinheiro são críticos mas há muitas outras coisas que também precisa de considerar para administrar uma empresa de sucesso. Felizmente, desenvolveu-se toda uma economia em torno do apoio a startups para navegar com sucesso nestes canais. Aqui está uma lista não exaustiva de fornecedores que irão fortalecer as suas fundações. Isto não pode ser tido como uma aprovação mas fornece uma visão geral de uma série de desafios que as startups enfrentam, assim como soluções que existem para tornar a sua vida mais fácil.

- **Definição do target (alvo):** [Gtmhub](#), [Perdo](#)
- **Gestão de Projetos:** [Basecamp](#), [Trello](#)
- **Gestão de documentos:** [Dropbox](#), [Google Drive](#)
- **Comunicação interna:** [Slack](#)
- **CRM:** [Highrise](#), [Pipedrive](#), [Salesforce](#)
- **Design:** [Canva](#)
- **Contabilidade:** [Xero](#), [Kashflow](#)



Aceleradores e incubadoras



(Crédito dos desenhos animados: Kaamran Hafeez (The New Yorker, 23 de novembro de 2015))

Existem, por aí, muitos aceleradores/incubadoras e programas de apoio à startup e a recomendação geral é a de que vale mesmo a pena envolver-se. No entanto, nem todos os programas são iguais, por isso é importante considerar os prós e os contras de participar.

Quais são os prós de entrar nestes programas?

- **Um sentimento de comunidade:** a maioria dos empreendedores parece apreciar o aspeto comunitário destes programas. Estar rodeado de pessoas que estão a resolver problemas semelhantes ou que enfrentam problemas e desafios semelhantes é extremamente gratificante. O empreendedorismo pode ser solitário, de modo que os aceleradores fornecem um sentimento de comunidade e oportunidades para partilhar aprendizagens.
- **Construir a sua rede de networking:** Os aceleradores também são ótimos para a construção de sua rede de networking. É provável que, além dos membros imediatos do programa, encontre muitos conselheiros, mentores e outras pessoas que serão úteis de uma maneira, ou outra.
- **Reconhecimento e credibilidade da marca:** A maioria dos aceleradores e incubadoras têm um processo de triagem e/ou aplicação e pode ser bastante competitivo para conseguir entrar. Ser aceite pode dar à sua empresa credibilidade adicional junto das partes interessadas — clientes, fornecedores e investidores. Estes programas também tendem a investir em marketing para si e orgulham-se de promover as empresas por eles selecionadas; assim, a sua empresa também beneficiará de um reconhecimento adicional para a sua marca.

E as possíveis desvantagens?

- **Diferenças nas necessidades do seu negócio e no do acelerador:** A maioria dos aceleradores cumpre com um dia de demonstração (apresentações aos investidores) e muitas das atividades dos programas serão voltadas para fazer desse dia um sucesso. Embora essa seja uma ótima oportunidade para a angariação de fundos, ela não é necessariamente aplicável a todos os negócios. Pode ser que sua empresa não precise de investimento ou não seja simplesmente a hora certa. Os aceleradores existem para provar que estão a ajudar as startups a crescer mais rápido e melhor. Isto será bem-vindo em muitos casos, mas, novamente, pode não corresponder às necessidades da sua empresa ou à forma como, pessoalmente, deseja expandi-la.
- **Consumem tempo:** O tempo é um dos recursos mais preciosos que tem como fundador. Muitos programas aceleradores exigem que participe em inúmeros eventos e reuniões. Embora alguns sejam úteis, vale a pena equilibrar a quantidade de vezes que deve comparecer (se não for obrigatório) versus gastar tempo noutras atividades comerciais.
- **Desistir de capital próprio/participações da sua empresa:** Alguns aceleradores e incubadoras exigem uma parte do seu negócio pelo apoio dado. Se o programa corresponder às suas necessidades específicas no momento e puder realmente ajudar sua empresa a passar para o próximo nível, isto não deve ser um problema. Mas você não há de querer abrir mão de uma parte da sua empresa por causa de um programa que não considera útil.

A quais é que se deve candidatar e porquê?

Construímos uma tabela com os principais aceleradores e incubadoras da Europa focados no sistema alimentar. Esta não é uma lista exaustiva e vão surgindo novos tipos de programas; Assim sendo, fique de olho noutras oportunidades. Lembre-se de considerar cuidadosamente qual é o melhor acelerador para si, questionando-se se aquilo que eles oferecem corresponde àquilo que precisa para si nesta fase e quais são os requisitos/custos.

Para obter uma lista de programas de suporte para diversos fundadores em toda a Europa, confira este artigo.

1. Programa:

[Kickstart Accelerator](#)

Localização:

Suíça, Zurique

O que eles estão procurando?

Inovação radical em alimentos e retalho em mercados com alto potencial de crescimento.

Startups do setor de tecnologia alimentar e retalho. Tem que ter garantido o investimento anterior.

O que o programa oferece?

- Suporte pelo ecossistema de inovação suíço
- Contato com investidores e workshops de colaboração
- Cada startup receberá até 10 000,00 CHF de bolsa do programa.

Duração e custo do programa?

Cerca dum mês.

Sem taxas.

Investimento e património

Não ficam com parte nenhuma do capital próprio em troca do financiamento.

2. Programa:

[Startup Bootcamp FoodTech](#)

Localização:

No mundo inteiro

O que eles estão procurando?

Startups de tecnologia de alto crescimento operando em todos os segmentos da cadeia alimentar, da agricultura e retalho de substitutos alimentares e robôs.

O que o programa oferece?

- Suporte direto, por exemplo, da Danone e Monini.
- mais de 160 mentores da Unilever, Programa Mundial de Alimentos, Facebook, Amazon.
- 1 000+ investidores anjo e VCs.
- 500 000,00 € + em ofertas de parceiros.

Duração e custo do programa?

3 meses

Investimento e património

Todas as equipas recebem 15 000,00 € em dinheiro para cobrir as despesas de subsistência durante o programa. Em troca, o Startup Bootcamp recebe 6% de participação em cada empresa. Financiamento até 50 000,00 €.

3. Programa:

[H-Farm](#)

Localização:

Itália, Roncade

O que eles estão procurando?

Startups a trabalhar em:

- Entrega de alimentos e comércio eletrónico
- Logística, Cadeia de produção e Sustentabilidade
- Segurança e rastreio de alimentos
- Nutrição e Alimentos Orgânicos
- De agricultura de precisão

O que o programa oferece?

- Parceiros da indústria e negócios — Desenvolvimento
 - Aconselhamento por mentores e workshops
 - Equipa do acelerador
 - Espaços de trabalho, sala e quadro
 - Seed Investment e Demo Night
 - Parceiros tecnológicos
 - Oportunidade internacional
- Os parceiros incluem, por exemplo, Nestlé, Barilla, Carlsberg, DeLonghi

Duração e custo do programa?

4 meses

Investimento e património

Investimento inicial de 20 000,00 €

5–10% de capital próprio/participações sociais.

4. Programa:

[The Food Foundry](#)

Localização:

Reino Unido, Londres

O que eles estão procurando?

Empresas de alimentos e tecnologia alimentar em fase inicial e avançada.

O que o programa oferece?

- Ajude a desenvolver a sua ideia.
- Apoio de mentores especialistas e experts do setor.
- Acesso ao MyLocalKitchen para que possa sempre encontrar um espaço comercial económico perto de si.
- Acesso ao MyLocalShelf que reduz o processo de entrega dos seus produtos às lojas de retalho — alugue espaço nas prateleiras para alavancar as vendas e obter exposição.

Duração e custo do programa?

3–6 meses

Taxa mensal ou % do capital próprio da empresa em troca da quota mensal do programa.

Investimento e património

Sem financiamento.

5. Programa:

[Nutrition Greenhouse by PepsiCo](#)

Localização:

-

O que eles estão procurando?

Marcas emergentes focadas em ajudar as pessoas a viver vidas mais saudáveis.

Áreas de interesse:

- Nutrição
- Estilo de vida
- Performance
- Propósito

O que o programa oferece?

- Subsídio de 20 000,00 € para até 10 empresas emergentes de nutrição.
- Oportunidade de trabalhar com mentores especializados em todos os aspetos do desenvolvimento do negócio.
- Ajuda da equipa de desenvolvimento do negócio da PepsiCo para identificar oportunidades para aumentar a presença da marca no mercado.

Duração e custo do programa?

6 meses

Investimento e património

No final do programa, uma empresa receberá um prémio de 100 000,00 €.

Período de exclusividade.

6. Programa:

[VBites Ventures](#)

Localização:

Reino Unido, Newcastle

O que eles estão procurando?

Empresas na fase inicial, que desenvolvem produtos à base de plantas e alternativas à carne.

O que o programa oferece?

- Investimento
- Ajuda na expansão, redução de custos de fabrico e no desenvolvimento de canais de distribuição.
- Partilha de serviços e escritórios em Newcastle.

Duração e custo do programa?

-

Investimento e património

Oferece investimento

7. Programa:

[The Food and Food Tech Innovation Hub od Forward Fooding](#)

Localização:

Reino Unido, Londres

O que eles estão procurando?

As mais inovadoras startups de alimentos e tecnologia.

O que o programa oferece?

- plataforma e-learning que ajuda a digitalizar o negócio.
- Suporte direto dos parceiros de tecnologia da Forward Fooding em tópicos como marketing digital e marketing de crescimento.
- Conexões através da rede global de parceiros e clientes da Forward Fooding.

Duração e custo do programa?

-

Investimento e património

Sem capital

8. Programa:

[Distill Ventures](#)

Localização:

Reino Unido, Londres

O que eles estão procurando?

- Pré-lançamento, fase inicial e negócios em crescimento que tragam algo novo ao mercado.
- Bebidas alcoólicas de todos os tipos, exceto cerveja e vinho.
- Produtos não alcoólicos, zero proof ou com ABV baixo, direcionados ao prémio no comércio.

O que o programa oferece?

- Combinação de investimentos, acesso aos experts da indústria e desenvolvimento de liderança.
- Ajuda a aceder aos principais mercados em crescimento para impulsionar as vendas.

Duração e custo do programa?

-

Investimento e património

Até ao momento, os investimentos variam de 175 000,00 £ a mais de 10 M£.

Independentemente do tamanho do investimento, a Diageo será sempre um investidor minoritário.

9. Programa:

[ShakeUp Factory](#)

Localização:

França, Paris

O que eles estão procurando?

Futuros líderes do mercado alimentar, projetos da fábrica ao prato.

O que o programa oferece?

- Acesso a um grande público de investidores
- Reuniões de tecnologia em todo o mundo que ajudam a multiplicar contactos e consciencialização.
- Mentores
- Um compromisso colaborativo de longo prazo à medida.

Duração e custo do programa?

-

Investimento e património

-

10. Programa:

[NX-Food](#)

Localização:

Alemanha, Düsseldorf

O que eles estão procurando?

- Startups de alimentos e bebidas fundadas no máx. há 3 anos atrás, com um produto comercializável.
- Uma vasta gama de negócios da Food Tech, como Nose To Tail Eating, Cradle To Cradle, superalimentos, alimentos híbridos, proteínas alternativas, conceitos de slow food e substitutos alimentares.

O que o programa oferece?

- Um teste de mercado de três meses nas prateleiras do METRO Cash, Carry e real, bem como a bordo dos voos da Eurowings na Wings Bistro Magazine.
- Oportunidade de fazer da lista de seleção após a fase piloto.
- Ajuda a evoluir de uma prova de conceito para a prova de mercado.

Duração e custo do programa?

Lista de teste durante 3 meses.

Investimento e patrimônio

-

11. Programa:

[Prometheus by Reimagine Food](#)

Localização:

Espanha, Barcelona

O que eles estão procurando?

Empresas únicas de alta tecnologia que podem fazer a diferença na indústria alimentar.

O que o programa oferece?

Por exemplo:

- Apoio das principais marcas de alimentos e bebidas, retalhistas de alimentos e redes de restaurantes.
- Prémio de 10 000,00 € para 3 startups dos patrocinadores Carrefour, Barilla, Nestlé.
- Acesso à rede exclusiva de parceiros (por exemplo, centros de pesquisa, consultores de financiamento público, parceiros de tecnologia).
- Coach de negócios e rede exclusiva de mentores
- 25 000,00 € + em regalias e serviços
- Cobertura de imprensa
- Espaço de escritório grátis
- Principais investidores de VC e do setor.

Duração e custo do programa?

-

Investimento e patrimônio

-

12. Programa:

[IKEA Bootcamp în colaborare cu RAINMAKING](#)

Localização:

Suécia, Älmhult

O que eles estão procurando?

- Startups em fase de crescimento que abordem os grandes desafios de ser realmente acessíveis e econômicas para muitas pessoas e terem um impacto positivo nas pessoas, na sociedade e no planeta.
- Uma área de solução é Inovação Alimentar Sustentável.

O que o programa oferece?

- Potencial parceria ou investimento
- Acesso a recursos, canais e conhecimentos na área do IKEA mais relevantes para a sua startup.
- Apoio estratégico
- Envolvimento e acesso acelerados às pessoas certas da IKEA.
- Líder dedicado da IKEA como aquele que abre portas e apoio prático de especialistas do IKEA.
- Apoio financeiro aos pilotos e principais viagens, escritórios e habitações.

Duração e custo do programa?

3–4 meses

Investimento e patrimônio

A IKEA pode investir ou fazer parceria com as startups mais promissoras e aproveitará a rede de VCs da Rainmaking para ampliar o potencial de investimento.

13. Programa:

[Agro Innovation Lab](#)

Localização:

Munique e Viena, Áustria

O que eles estão procurando?

Inovações revolucionárias em toda a cadeia de valor agrícola, ou seja, inovações que aumentam a eficiência, ajudam a conservar recursos ou facilitam significativamente a vida de agricultores e consumidores.

O que o programa oferece?

- Acesso ao mercado (mais de 1 000 sites de distribuição, mais de 200 000 agricultores, rede internacional de vendas).
- Investimento/Recursos (acesso a 100 000,00 € em dinheiro para projetos conjuntos de inovação, hipótese de investimentos estratégicos por parte da BayWa e da RWA).
- Rede e know-how (por exemplo, mentores dedicados da BayWa & RWA).
- 5 semanas de aceleração em Munique e Viena, sessões remotas, cobertura de despesas de viagem.

Duração e custo do programa?

Cerca de 6 meses

Investimento e patrimônio

Possível investimento

14. Programa:

[Square One Foods](#)

Localização:

Áustria

O que eles estão procurando?

Empreendedores ambiciosos com ideias inovadoras que mostram potencial de crescimento internacional, perturbam a indústria de alimentos e mudam o que as pessoas comem para melhor.

O que o programa oferece?

- Capital inicial para expandir os negócios
- Mentores
- Cooperação de retalhistas
- Rede de parceiros especializados
- Spitz laboratório de alimentos e bebidas e instalações de produção de ponta.

Duração e custo do programa?

-

Investimento e patrimônio

Capital inicial

Participação minoritária nos negócios (geralmente 15–25%)

15. Programa:

[The Open Innovation Forum Food & FMCG Pitching event](#)

Localização:

Reino Unido

O que eles estão procurando?

Startups, investigadores universitários, PMEs e grandes empresas com tecnologia, produto, processo ou ideia de negócio inovadora para os setores de alimentos, de bebidas e de FMCG.

O que o programa oferece?

-Oportunidade de se apresentar aos líderes seniores dos membros do Fórum (por exemplo: Marte, PepsiCo, Heineken, Cargill, Grupo Fresca).
- Feedback do grupo de “dragões” experientes e potencial rota para os pipelines de inovação desses líderes globais.

Duração e custo do programa?

Livre para entrar

Investimento e patrimônio

Sem preço monetário, mas com a possibilidade de apresentar a sua ideia/produto diante de líderes seniores e decisores que procuram e compram inovação e tecnologia fora das suas organizações.

16. Programa:

[FoodBytes! od Rabobank](#)

Localização:

EUA e Reino Unido

O que eles estão procurando?

Conceitos mais inovadores e disruptivos em alimentação e agricultura.

O que o programa oferece?

Capital necessário para levar os conceitos ao mercado e conexões duradouras com empresas e investidores.

Duração e custo do programa?

-

Investimento e patrimônio

-

17. Programa:

[Thought For Food](#)

Localização:

Uma cidade diferente cada ano

O que eles estão procurando?

Soluções inovadoras para segurança alimentar — o projeto deve ser possível de implementar e ter um potencial de crescimento que coloque a sustentabilidade em primeiro lugar.

O que o programa oferece?

- Possibilidade de receber até 25 000,00 US\$ em prêmios em dinheiro.
- Pode ser selecionado para participar do TFF Bootcamp (programa de treino de startup durante 9 semanas).

Duração e custo do programa?

-

Investimento e patrimônio

Prêmios em dinheiro até 25 000,00 US\$.

18. Programa:

[Pitch + Plant](#)

Localização:

Reino Unido, Londres

O que eles estão procurando?

Startups baseadas em plantas

O que o programa oferece?

Oportunidade de ganhar até 100 000,00 £ em investimentos e stock de produtos na Revital (exemplo de 2018).

Duração e custo do programa?

-

Investimento e patrimônio

Investimento até 100 000,00 £.

19. Program:

[Site aceleratório EIT Food \(FAN\)](#)

Localização:

Reino Unido, CH, IL e DE

O que eles estão procurando?

Startup em fase inicial de qualquer lugar do mundo, com potencial e orientação para transformar o nosso ecossistema alimentar, tornando-o mais confiável, melhor para a saúde das pessoas e mais sustentável.

O que o programa oferece?

- Mentores e treino especializados
- Rede comunitária, currículo flexível
- Acesso a parceiros acadêmicos e da indústria
- Possibilidade de ganhar um dos três prêmios financeiros no final do programa.

Duração e custo do programa?

4 meses, entrada livre.

Investimento e patrimônio

Financiamento até 100 000,00 €.



Conselho de um empresário sobre a participação em aceleradores:

“Fomos meio loucos e passamos por 6 programas de aceleração desde o início e sentimos que cada um deles trouxe algo valioso para nós na fase em que estávamos naquele momento. Para mim, especialmente, proveniente de um contexto de zero conhecimento de negócios, foi muito útil trabalhar com mentores, obter algum financiamento e, o mais importante, rodear-me de outras startups com as quais eu pude aprender. Eu diria que fazer programas vale a pena se souber exatamente o que está a tentar retirar deles. É fácil ir ao sabor da maré e, antes que se aperceba, chegou o dia da demonstração e só completou certas tarefas sem ter pensado naquilo que precisa especificamente para levar a sua empresa para a próxima fase e como o ecossistema do acelerador o pode ajudar a fazer isto. Definitivamente, fiz isto nas primeiras vezes, mas depois, à medida que me tornei melhor na comunicação das coisas específicas que queria retirar da experiência, os programas tornaram-se mais valiosos para mim e para a empresa.”

– Solveiga Pakštaitė, cofundadora da Mimica Touch



Capítulo 6 Para Concluir

Principais conclusões

- Ter uma ótima ideia ou acertar no design não é suficiente. Também precisa de considerar a forma como a economia vai funcionar e a forma de lidar com a produção, a embalagem e a logística.

Hora de parar e pensar: como é que as economias de escala se aplicam ao seu negócio? As quantidades mínimas de pedido (MOQs) aplicam-se a qualquer um dos seus produtos? Alguns processos também só começam a fazer sentido em volumes maiores, como é que irá gerir isto? Os seus potenciais fornecedores são financeiramente robustos e possuem bons processos de segurança e garantia de qualidade em vigor? Possuem as certificações/acreditações exigidas pelos seus clientes? Quer se encarregar de fabricar você mesmo ou deve externalizar? E quanto à embalagem, o que é que a sua embalagem precisa de fazer e de quantos tipos diferentes de embalagem é que precisa? Qual é o impacto ambiental da sua embalagem (pense nos materiais e no que fazer depois da sua vida útil)? Deseja manter a logística interna ou externalizá-la?



- As vendas são o sustento de qualquer negócio, portanto, ter uma abordagem estruturada é essencial e requer esforço contínuo. Precisa de ter a certeza de que entende os seus clientes, as suas necessidades e hábitos e que a sua estratégia se alinha com essas realidades.
- **Hora de parar e pensar:** está focado em vender para outras empresas (Business to Business — B2B) ou diretamente para consumidores finais (Business to Consumer — B2C)? É provável que os seus clientes tomem as suas decisões emocional ou racionalmente? Estão a comprando para eles próprios ou para outras pessoas? Quando é que vão comprar este tipo de produto ou serviço? Que informações é que os clientes precisam para tomar uma decisão de compra? Como é que pode tornar estas informações de fácil acesso aos consumidores? Qual é o seu caminho para o mercado? Os clientes irão comprar diretamente a si ou indiretamente através de um intermediário, por exemplo, um grossista ou retalhista? Quanto precisa de vender para atingir os seus objetivos? O que é que isto significa em termos de unidades vendidas ou clientes contratados e retidos? Qual é o posicionamento da sua marca no mercado? Quais são os seus termos de negociação (preços, condições de pagamento, cronograma de entrega, nível de serviço)?
- A maioria dos negócios falha devido a problemas de fluxo de caixa, portanto, saiba como gerir isto de maneira eficaz, mantendo um plano financeiro, garantindo que é pago pontualmente, gastando dinheiro apenas quando for necessário e estabelecendo boas práticas contabilísticas.
- Uma gestão organizacional mais ampla em áreas como gestão de projetos, comunicação de equipa e design ajudá-lo-ão a oferecer um melhor produto/serviço, a ser rentável e a crescer com mais eficácia.
- Aceleradores e incubadoras podem ser um excelente trampolim para os seus negócios, mas precisa de considerar cuidadosamente aquilo que deseja obter deles e ver se eles correspondem à fase de crescimento na qual se encontra.

Agora, vamos ser proativos!

1. **Desenvolva um plano de projeto operacional sobre como levar o seu produto ou serviço ao mercado.** Use as ferramentas de gestão de projetos (por exemplo, [gráficos de Gantt](#) e o [Stage Gate Model](#).) para definir diferentes tarefas que precisam de ser executadas e o momento para a execução de cada uma delas.
2. **Pesquise potenciais fornecedores e considere a forma como lida com o fabrico e a logística.** Comece a pesquisar potenciais parceiros no caso de decidir externalizar uma destas atividades.
3. **Descreva a sua estratégia de vendas:** Isto significa definir as suas metas de vendas, mercado-alvo e canais de vendas, posicionamento e preço, além de quem é que da sua equipa é responsável pelo quê.
4. **Organize a sua contabilidade e os seus registos.** Examine as opções de software profissional, como Xero e Kashflow, e contrate um contabilista.



Recursos adicionais

As embalagens plásticas receberam uma boa dose de reação.

Para o aprimorar seu conhecimento, vá para:

A [CEFLEX](#) (uma iniciativa que visa criar uma economia circular para embalagens plásticas flexíveis), [A Plastic Planet](#) e a [New Plastic Economy](#) da Ellen MacArthur Foundation.

Para obter informações mais gerais sobre embalagens, dê uma vista de olhos na [iniciativa WRAP](#), do Reino Unido, que não é focada apenas em embalagens, mas aborda bastante este tema.

The EU's packaging and packaging waste Directive is probably worth checking out:

http://ec.europa.eu/environment/waste/packaging/index_en.htm

A importância dos fluxos de caixa não pode ser exagerada; portanto, pode querer verificar estes:

Modelo CashFlow

<https://www.futurpreneur.ca/en/resources/operational-and-financial-planning/financial-templates/the-cash-flow-basics/>

Como prever os fluxos de caixa da sua empresa

<https://www.brixx.com/how-to-forecast-your-cash-flow-as-a-business-or-startup/>

Demonstração de resultados: Um guia para proprietários de pequenas empresas

<https://www.fundera.com/blog/profit-and-loss-statement>

Fique por dentro das suas vendas:

7 estratégias modernas de previsão de vendas para startups

<https://blog.close.io/sales-forecasting-strategies>

Entendendo o percurso do consumidor (B2C):

<https://www.forentrepreneurs.com/buying-cycle-and-triggers/>

<https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2014/11/27/why-its-important-to-understand-the-customers-buying-behaviour/>

Understanding customer journey (B2B):

<https://open.lib.umn.edu/principlesmarketing/chapter/4-4-stages-in-the-b2b-buying-process-and-b2b-buying-situations/>



Partilhar a sua história

1. Construir a sua marca
2. Criar uma estratégia de marketing
3. Métrica e impacto na comunicação



“Contar histórias é, de longe, a habilidade mais subvalorizada quando se trata de negócios.”

– Gary Vaynerchuck

Capítulo 7

Contar a sua história desempenha um papel crucial no seu caminho enquanto startup: ajuda a atrair a atenção de todos os principais interessados, sejam eles clientes, fornecedores ou investidores. Ajuda-o a vender o seu produto ou serviço. As pessoas adoram histórias. Quanto melhor a história que contar, maior o sucesso da sua startup. Particularmente na indústria alimentar, contar histórias é fundamental — todos têm uma conexão emocional com os alimentos, uma vez que todos comem todos os dias. Construir um negócio na indústria alimentar oferece uma grande oportunidade de envolver as pessoas em questões com as quais provavelmente se preocupam ou, pelo menos, se conseguem relacionar. Há muitos aspectos a ser considerados quando cria e quando partilhar a sua história. Este capítulo analisa isto desde os princípios básicos da sua marca até à construção de uma estratégia de marketing forte.

Construir a sua marca

“Uma marca é um conjunto de expectativas, memórias, histórias e relacionamentos que, juntos, são responsáveis pela decisão do consumidor escolher um produto, ou serviço, em detrimento de outro.”

— Seth Godin



A sua marca reflete aquilo que você representa, independentemente de ser um negócio que sirva apenas B2B. A sua visão, missão e os seus valores são essenciais para a construção do seu negócio.

Quando começa um negócio, é muito fácil distrair-se com diferentes oportunidades e desafios. Pode agarrar todas as oportunidades emocionantes que batem à sua porta. Ou pode achar que precisa de um ajuste em certos aspetos, mas não sabe ao certo como os fazer. Ter uma missão e uma visão fortes desde o início serão a sua bússola e ajudá-lo-ão a orientar as decisões estratégicas do negócio — desde os produtos que produz a quem contrata ou que tipo de cultura é que gostaria de criar. Ter estes dois pontos definidos também ajuda a envolver os seus (futuros) funcionários e o público em geral.

A sua visão

Isto define a sua ideia para o futuro, concentrando-se mais nas aspirações de longo prazo e no contexto mais amplo da sua missão. Assista ao infame vídeo, [“Porque é que os grandes líderes inspiram a ação”](#) de Simon Sinek. Ele explica o que é que torna as empresas excecionais — e começa tudo com o “porquê,” antes de chegar ao “o quê” e ao “como.”

A sua missão

Uma definição da missão mostra a razão pela qual a sua empresa existe. Indica o seu objetivo e estabelece o impacto que deseja ter. Uma empresa que fornece tecnologia para reduzir o uso da água em terras agrícolas pode, por exemplo, definir a sua missão da seguinte forma: “Existimos para aumentar a eficiência hídrica nas explorações agrícolas fazendo assim com que as comunidades agrícolas no mundo em desenvolvimento saiam beneficiadas.” Uma maneira fácil de começar a montar a definição da sua missão é começar com o “nós existimos para...”



Os seus valores

Da mesma forma que a sua missão e a sua visão, os valores da sua empresa também são importantes, porque o irão guiar na construção dos seus negócios e no tipo de cultura de empresa que quer criar (veja mais sobre isto no capítulo 9). Os valores da sua empresa devem vir dos fundadores daquilo com que se importam. Nem sempre é fácil expressá-los em termos específicos; portanto, dê uma vista de olhos noutras empresas pelas quais tenha admiração, muitas partilham os valores nos seus sites. Gostamos muito dos valores da empresa Unreasonable e da forma como eles são enunciados: <https://unreasonablegroup.com/manifesto/>. Pode fazer um exercício simples de brainstorming com o(s) seu(s) fundadore(s)/equipa para identificar os seus valores: Aponte os seus valores atuais/aquilo que define a cultura da sua empresa em post-its e,

depois, aponte quais seriam os valores e a cultura de empresa que desejaria alcançar (o seu cenário ideal). Leia e discuta em grupo. Pode decidir a quais dar prioridade como equipa.

Testemunho de empreendedores sobre ter uma missão e uma visão fortes

“A missão da OLIO permaneceu completamente inalterada desde o primeiro dia — e isso é” revelar o valor dos alimentos que são desperdiçados nas comunidades locais e domésticas“. No entanto, a maneira como estamos a enfrentar isto vai evoluindo à medida que aprendemos aquilo que funciona e aquilo que não funciona.”

– Tessa Stuart, cofundadora da Olio



“... Nós só nos preocupamos com um número e esse número é o da quantidade de desperdício alimentar que estamos a impedir. E a pergunta é sempre “o que é que isto fará para evitar mais desperdício alimentar e resolver cada vez mais o problema.”

– Marc Zornes, fundador da Winnow Solutions

Posicionamento da marca

Um dos primeiros passos no desenvolvimento da sua marca e na estratégia de marketing é descobrir quem é que será o seu alvo específico (qual será o seu mercado-alvo) e como é que se diferencia dos concorrentes ao fazê-lo. A sua estratégia de posicionamento de marca (ou a da concorrência) estabelece isto. Volte ao estudo de mercado que fez para avaliar que clientes é que estão dentro do seu segmento de mercado e quais são os diferentes concorrentes. Depois de descobrir isto, pode decidir quais segmentos de mercado é que vai atacar. As pessoas respondem melhor às mensagens a elas direcionadas do que às mensagens genéricas, por isso é importante que tenha um entendimento claro do posicionamento da sua marca e que desenvolva estratégias para o explorar. Normalmente, as empresas têm mais hipóteses de ter sucesso se criarem um nicho em vez de tentar agradar a todos. Para descobrir o posicionamento da sua marca, faça estas perguntas a si mesmo:

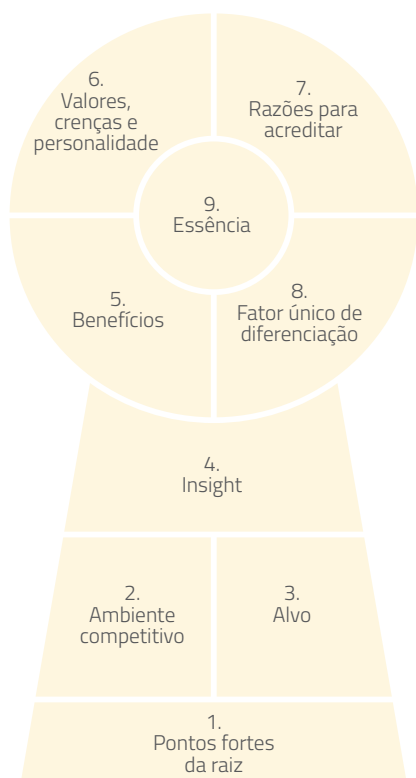
1. **Que segmentos de clientes* é que existem no mercado em que operamos?**
2. **Qual destes segmentos de clientes é que tem maior probabilidade de responder positivamente à nossa oferta?**
3. **Como é que a concorrência está posicionada neste mercado (por outras palavras, quais são os segmentos de clientes que eles estão a atacar)?**
4. **Como é que nos vamos diferenciar da concorrência, principalmente se estivermos atrás dos mesmos segmentos?**



*Os segmentos de clientes são grupos de clientes com base em certos critérios, como o sexo, a idade, a localização geográfica, os interesses e as preferências, os hábitos de consumo etc.

Com o posicionamento da sua marca, aquilo que deseja é ter uma ideia clara da impressão ou perceção que os seus clientes devem ter da sua marca. Pode estruturar a sua definição do posicionamento da marca de diferentes maneiras, desde que responda aos pontos principais abordados nas perguntas acima, também pode utilizar um dos seguintes modelos:

- **Para** [inserir mercado-alvo], [inserir marca] **é o** [inserir ponto de diferenciação] **entre todos** [inserir marco referencial] **porque** [inserir motivo para acreditar]. ([Zdroj](#))
- **Para** [o seu público-alvo], [a sua marca] **é o** [o seu mercado] **que melhor cumpre** [a sua promessa enquanto marca] **porque** [a sua marca] **e apenas** [a sua marca], **são** [as suas evidências]. ([Zdroj](#)):



A brand key, às vezes conhecida como “Unilever” brand key, é uma estrutura útil para desenvolver a sua marca e o posicionamento dela, o que, por sua vez, irá indicar a sua estratégia de marketing (a próxima parte deste capítulo). Contém 9 etapas.



Exercício chave da marca

1. **Pontos fortes da raiz** - os pontos fortes e os valores sobre os quais a marca quer que a sua marca seja conhecida e construída.
2. **Ambiente competitivo** - As alternativas à sua marca. Tenha em consideração a concorrência direta e indireta e faça uma lista de todas as outras marcas e produtos/serviços que o cliente possa considerar ao tomar a decisão de compra. Qual é o valor que oferece em comparação com a concorrência?
3. **Alvo** - O seu cliente alvo. Os clientes-alvo não devem ser definidos exclusivamente com base na sua demografia, mas também nas suas atitudes, valores e interesses que também devem ser expostos. Para quem é que a sua marca será a primeira escolha?
4. **Insight** - O que é que sabe sobre o cliente? Informações sobre o mercado-alvo e descrição dos desejos e das necessidades dos clientes. O que é que a sua marca pode fazer para satisfazer estes desejos e necessidades?
5. **Benefícios** - Que benefício é que o consumidor pode retirar da sua marca? Como é que a marca resolve os problemas dos consumidores ou melhora as suas vidas? Os benefícios podem ser funcionais, emocionais e auto-expressivos.
6. **Valores, crenças e personalidade** - No que é que a marca acredita e representa? Que tipo de personalidade é que a marca tem? Como é que a marca se comporta?
7. **Razões para acreditar** - A prova do porque é que a marca é melhor do que todas as suas alternativas. Crie um argumento que descreva a razão pela qual os clientes escolheriam a sua marca em detrimento de todas as outras marcas.
8. **Fator único de diferenciação** - O que é que diferencia a sua marca da concorrência? Qual é o motivo mais atraente para os consumidores escolherem a sua marca em detrimento da concorrência? Descreva numa frase a sua vantagem competitiva.
9. **Essência** - O que é a marca? Descreva brevemente a essência da marca em poucas palavras. A essência está no coração da marca, que guia todas as suas ações.

Dica dos empresários para construir sua marca

“Seja único, ousado, totalmente transparente e verdadeiro.”
– Jim Cregan, cofundador da Jimmy’s Iced Coffee



“Marcas mortíferas são aquelas que fazem as coisas de maneira diferente, que não segue a maré. As que verdadeiramente fazem o seu próprio caminho.”

– Lucy Wright, cofundadora da Nice

Tom da comunicação e personalidade da marca

Descobrir a personalidade da sua marca e o tom que utilizará na comunicação é importante, uma vez que ajudá-lo-á a estabelecer conexões e a construir relacionamentos com o seu público. O tom da comunicação humaniza a marca e confere-lhe personalidade, o que faz com que o público perceba que existem pessoas reais por trás da marca. Definir o tom da comunicação também ajuda a fortalecer os valores que deseja retratar e criar uma imagem de marca desejada. Num estudo com mais de 7.000 consumidores, 64% dos participantes citaram valores partilhados como o principal motivo para ter um relacionamento com a marca (Harvard Business Review, 2012). Portanto, a importância de poder transmitir os seus valores não deve ser desconsiderada. Não importa se está no B2C ou no B2B, quando se trata disto, as pessoas compram a pessoas — a pessoas com as quais se relacionam e de que gostam, para ser mais exato.

Aqui estão alguns exercícios para o ajudar a fazer isto:

- Se a sua marca fosse uma pessoa, quem seria? Quais são os seus valores? Defina as características humanas e pense em como é que os seus clientes se irão relacionar com a sua marca. Como é que pode construir um relacionamento real com o seu público?
- Defina aquilo que você não é. Seja claro sobre aquilo que não é e que estilos de comunicação é que não estão alinhados com a imagem da marca que deseja criar. Como é que NÃO quer ser descrito? Se tenta ser tudo para todos, o provável é que acabe a não ser nada para ninguém.
- 5 palavras que definam a sua marca. Primeiro, pense sobre aquilo que está no centro da sua marca, os seus valores, que tipo de reputação é que deseja criar e quem é que está a tentar alcançar com seu conteúdo. De seguida, encontre algumas palavras que descrevam a personalidade da sua marca.

Desenvolver a sua marca com uma agência — sim ou não?

Dependendo do seu orçamento, e do tipo de negócio que está a construir, convém trabalhar com uma agência de comunicação ou freelancers para criar a sua marca. A não ser que seja um designer, é provável que precise de, pelo menos, trabalhar com alguém para criar a sua identidade visual básica (logótipo, fontes, esquema de cores etc.). Se estiver a criar uma marca alimentar voltada para o consumidor, também é provável que, em algum momento, seja necessário contratar os serviços de uma agência de comunicação. No entanto, isto não precisa de acontecer desde o primeiro dia, se não tiver orçamento. As marcas podem evoluir. Observe algumas marcas recentes e vai ver que muitas delas passaram por exercícios de rebranding – renovação de marca – à medida que cresceram e foram obtendo mais investimento. Também vale a pena dedicar um pouco de tempo a descobrir aquilo que quer que a sua marca seja e represente antes de contratar os seus serviços.

Criar uma estratégia de marketing com um orçamento apertado

“Não pode vender nada se não conseguir contar nada,”
– Beth Comstock



Ter uma forte estratégia de marketing é importante: se quiser que os clientes paguem pelo seu produto ou serviço, precisará de os encontrar e depois convencê-los a comprar. Muitas startups concentram-se nos seus produtos e serviços, mas não pensam muito na sua estratégia de marketing quando, de facto, é tão importante como a sua estratégia de vendas. Os dois estão de mãos dadas.

Conhecer o seu cliente

O primeiro passo na criação de uma estratégia de marketing é conhecer verdadeiramente os seus clientes. Com o posicionamento da sua marca, identificou o seu mercado-alvo e a forma pela qual se diferencia da concorrência. Agora vai dar um passo em frente na identificação e no desenvolvimento de perfis de clientes. Pode pensar nisto como clientes "personas". O objetivo é entender quais são os pontos críticos e as prioridades dos seus clientes. Que problema é que lhes está a resolver com o seu produto e serviço? E qual é que será o comportamento deles ao comprar o seu produto ou serviço? Como é que eles o vão descobrir? Como é que quer que eles se sintam? Não deve basear estes perfis em suposições ou palpites; é melhor que saia e faça o máximo de pesquisa possível. Pesquise os dados que estão disponíveis online, faça entrevistas e investigações e tire proveito das suas redes sociais online. Consegue fazer amigos no Facebook que respondam a uma pesquisa ou pode entrar em contacto com as conexões do LinkedIn? Mesmo uma pequena quantidade de pesquisa já será melhor do que nenhuma. Depois de recolher informações suficientes, já é possível criar perfis delineando algumas secções diferentes (não são exaustivas e variam de acordo com o tipo de negócio que está a construir e o caminho do cliente):

- **Demográfico:** Sexo, idade, localização
- **Pontos críticos:** Com o que é que eles estão a ter dificuldades?
- **Comportamento:** Qual é o trabalho deles? O que fazem no tempo livre? Em que é que estão interessados? Como é que gostam de ser abordados? Onde é que descobrem novos produtos e serviços?
- **Canais:** Esta secção é preenchida após a identificação dos seus canais de marketing (próxima secção!)



Escolher os seus canais

Quando sabe a quem é que se está a direccionar, precisa de descobrir os canais pelos quais vai aceder a esses clientes. Como startup que é, o seu orçamento de marketing é limitado, por isso é importante retirar o máximo proveito e escolher os seus canais com eficiência.

De boca em boca/testemunhos

O canal de marketing mais barato (e principalmente gratuito!) é aquele que é feito de boca em boca. Uma ótima maneira de os potenciais clientes se relacionarem com o seu produto ou serviço é através de testemunhos de outros clientes. Também vale a pena considerar se é capaz de criar um processo de recomendação que incentive os clientes existentes a recomendá-lo em troca de algo (por exemplo, um desconto). Isto não é possível para todos os modelos de negócios, mas não subestime a disposição das pessoas para ajudar empreendedores em ascensão, especialmente aqueles que estão orientados por uma missão. Quando conquista um cliente, pode perguntar se ele conhece outras partes potencialmente interessadas e se elas gostariam de fazer uma apresentação? Ou pode pedir que eles escrevam um testemunho que possa partilhar no seu site e em outras comunicações?

Marketing de email

Os e-mails podem ser uma ferramenta de marketing altamente eficaz para envolver os clientes existentes, impulsionar recompras e obter insights dos clientes. As pessoas que concordam em receber o seu e-mail marketing (boletins) fizeram esta escolha deliberadamente, por isso é justo supor que são fortes defensores daquilo que você faz. Utilize isso como vantagem enviando e-mails claros, de fácil orientação, emocionantes e envolventes. Mais dicas neste [guia para fazer crescer uma lista de email](#).

RP

É tentador pensar que o RP (Relações Públicas) é apenas para os "meninos crescidos", mas seria uma pena (e uma oportunidade perdida) não os incluir na sua estratégia de marketing. Aproveite ao máximo uma

startup que se esforce para causar um impacto positivo e/ou fazer algo diferente. É relativamente fácil obter uma boa cobertura de relações públicas, uma vez que as pessoas estão sempre à procura de conteúdo novo e interessante para escrever. Não precisa de contratar os serviços de uma empresa de relações públicas cara nesta fase; pode fazê-lo internamente. Aqui estão algumas etapas para você começar:

- Comece por escrever um comunicado de imprensa. Apesar de os jornalistas estarem sempre atentos também têm pouco tempo, por isso, confirme que o seu comunicado de imprensa é cativante e que se destaca. Aqui estão algumas [dicas, modelos e exemplos](#) de inspiração.
- Identifique jornalistas ou meios de comunicação que deseja atingir, faça uma lista e planeie a sua abordagem. Pode perguntar a si mesmo como é que encontra pessoas para entrar em contacto? Procure jornalistas que tenham escrito sobre tópicos semelhantes/a sua indústria/o problema que estava a resolver anteriormente e tente contactá-los por e-mail (se o puder encontrar) ou no twitter (também é um ótimo lugar para os encontrar). Também pode pesquisar através de hashtags relevantes como #prrequests ou #journorequests, e nunca sabe o que pode vir a encontrar. Não seja tímido e considere entrar em contacto com diferentes revistas, podcasts e bloggers (online), focados em tópicos relacionados com o seu produto ou serviço. Nem todo a agente vai querer escrever sobre si, mas se fizer a sua pesquisa, aperfeiçoar o seu discurso, entrar em contacto com as pessoas certas e explicar o que lhes pode oferecer, é provável que alguém queira partilhar sua história.
- Crie uma forte presença nas redes sociais (veja abaixo) e o RP chegará até si!

SEO

Uma otimização efetiva do mecanismo de pesquisa (SEO) é essencial para as startups, pois ajuda a capturar o fluxo relevante dos mecanismos de pesquisa e direcionar esse fluxo para o seu site. É importante ter em mente que as especificações do SEO mudam constantemente e não basta otimizar tags de título e meta descrições, distribuir links que direcionam de volta para o seu site e atualizar regularmente o seu blog (possível). Para que o Google e outras ferramentas de pesquisa o reconheçam como uma marca confiável e legítima precisa de ter redes sociais ativas. Consequentemente, uma forte presença nas redes sociais ajuda a classificar um determinado conjunto de palavras-chave. (Startups.co.uk, 2018).

Redes sociais

As redes sociais são um comboio que não quer perder. Globalmente, mais de três mil milhões de pessoas usam as redes sociais, pelo menos uma vez por mês. A plataforma de gestão de redes sociais Hootsuite pesquisou mais de 9.000 organizações B2B e B2C de vários tamanhos em todo o mundo para o Social Barometer Report 2018 e descobriu que 90% das marcas usam as redes sociais para aumentar o conhecimento da marca. Fazer parte dos 10% restantes não é aconselhável.

Não precisa de estar em todas as plataformas existentes, mas deve escolher as melhores plataformas possíveis para o seu negócio e pôr nelas o seu esforço ajudará a sua empresa a alcançar o sucesso.

facebook

- A rede social mais popular do mundo, com 2,17 mil milhões de utilizadores.
- O público principal é um pouco mais velho que o do Instagram e o do Snapchat.
- Uma página do Facebook é essencial para qualquer startup.
- Pode ser uma ótima maneira de construir uma comunidade forte e ativa. Para fazer isto, inicie as conversas fazendo perguntas e respondendo às respostas, em vez de publicar só uma foto ou notícias sobre a sua empresa. Ter publicações que convidam à interação é importante, uma vez que o algoritmo do Facebook significa que a sua publicação não aparecerá no feed das pessoas se não houver respostas ou likes.
- **Opções de publicidade?** Fotografias, vídeos, histórias, messenger, carousels, apresentações de slides, coleções e playables.



- **Custo?** Variam dependendo daquilo que procura. Se o custo for por visualizações (o que significa que alguém se limitou a ver a sua publicação), o orçamento diário mínimo é de cerca de 1 €. Se for cobrado com base no número de cliques, gostos, visualizações de vídeo ou um pós-envolvimento, o orçamento diário mínimo é de cerca de 4 €. Se tivermos como base os eventos de baixa frequência, como anúncios de ofertas ou instalações de aplicativos, o orçamento diário mínimo é de aproximadamente 35 €.

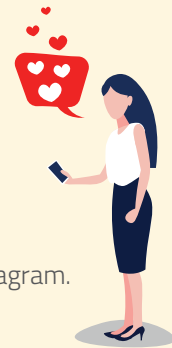
YouTube

- Mais de 1,5 mil milhões de utilizadores ativos mensais, com aproximadamente 45% dos utilizadores acendendo à plataforma diariamente.
- Uma das plataformas mais populares entre os seniores.
- 70% dos usuários usaram a plataforma para resolver um problema e 86% utilizam-na para aprender coisas novas.
- Ótimo para criar, por exemplo, tutoriais de “Como fazer.”
- **Opções de publicidade?** Vídeo passível de ser ignorado, também conhecido como anúncios TrueView (dois formatos: Anúncios in-stream e anúncios de descoberta), anúncios em vídeo que não dão para saltar, bumper ads, anúncios de sobreposição, anúncios gráficos e cartões patrocinados (saiba mais [aqui](#)).
- **Custos?** Depende do seu orçamento diário. Também pode optar por pagar apenas quando alguém decidir assistir o seu anúncio TrueView durante, pelo menos, 30 segundos ou interagir com ele.



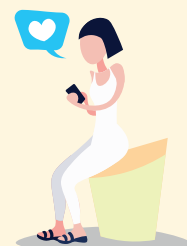
Instagram

- Mil milhões de utilizadores ativos.
- Obrigatório para as empresas voltadas para a geração millennial.
- Aproximadamente 60% dos utilizadores acedem à plataforma diariamente.
- 80% dos utilizadores do Instagram seguem pelo menos uma empresa no Instagram.
- Fortemente focado em imagens e conteúdos visualmente agradáveis, uma excelente plataforma para muitas empresas de alimentos e bebidas.
- Ótima oportunidade para exibir o seu produto/serviço de maneira criativa e criar uma imagem visual reconhecível para a sua marca. Partilhar conteúdo gerado pelo utilizador (UGC) compatível com o seu estilo também é uma ótima maneira de se conectar com o seu público e fazer com que a sua marca pareça mais autêntica.
- **Opções de publicidade?** Anúncios de fotografias, de vídeo, de carousel, de histórias e de coleção.
- **Custos?** O custo médio por clique é de cerca de 0,70 €, mas existem vários fatores que afetam os preços (por exemplo: anúncios com públicos-alvo populares, como faixas etárias de 18 a 24, 25 a 34 e 35 a 44, custam mais).



Twitter

- Mais de 330 milhões de utilizadores ativos mensais.
- Aproximadamente 46% dos utilizadores acedem à plataforma diariamente.
- Uma das plataformas de redes sociais mais ativas.
- 74% dos utilizadores usam a plataforma para obter pelo menos algumas das suas notícias.



- 93% dos utilizadores do Twitter que seguem pequenas e médias empresas (SMB) planeiam comprar algo de uma marca que seguem.
- 85% das pequenas e médias empresas com contas no Twitter defendem ser importante para o atendimento ao cliente.
- Tweets com vídeo recebem seis vezes mais retweets do que tweets com fotografias.
- Ótimo para organizar e moldar o tipo de conteúdo que gostaria que as pessoas associassem à sua identidade comercial. No entanto, é importante não apenas empurrar os seus próprios produtos e serviços mas também usar o Twitter para criar uma imagem sua como um líder de pensamento no seu campo. É também um excelente canal para ser usado no atendimento ao cliente, porque muitas pessoas twitam sobre um problema ou pergunta que têm, em vez de entrar em contacto com a empresa por telefone ou e-mail.
- **Opções de publicidade?** Tweets promovidos, contas promovidas e tendências promovidas. Os dois primeiros custarão algo entre 0,34 € e 3,40 € por interação, enquanto as tendências promovidas custam mais de 170 € por dia (números de agosto de 2018). O ROI dos anúncios pode ser bom se for combinado com uma estratégia de marketing eficaz.

LinkedIn

- Mais de 260 milhões de utilizadores ativos mensais.
- Melhor plataforma para marcas que desejem atingir um público profissional.
- Ótimo para construir uma reputação como autoridade de referência para especialistas no seu setor, o que também o ajudará a obter leads e vendas. Partilhe e publique notícias, insights e desenvolvimentos relacionados com o seu setor, em vez publicar apenas coisas sobre a sua empresa. Comente e participe em conversas relevantes para o setor em que atua. Especialmente útil para empresas B2B.
- **Opções de publicidade?** Anúncios self-service (conteúdo patrocinado, anúncios de texto do LinkedIn, InMail patrocinado, anúncios em vídeo, anúncios gráficos do LinkedIn, anúncios dinâmicos) e soluções de parceiros de publicidade do LinkedIn (cada parceiro oferece ferramentas diferentes, como tecnologia de anúncios, criação de conteúdo e compra de media).
- **Custos?** Você pode escolher entre CPC (custo por clique), CPM (custo por reação) ou custo por envio, para anúncios no InMail patrocinado (pague apenas pelas mensagens recebidas). Para CPC e CPM, pode definir um limite de gastos diário e um preço máximo.



SnapChat

- Aproximadamente 186 milhões de utilizadores ativos diariamente.
- A plataforma mais importante para adolescentes.
- A média de utilizadores diários ativos acede o aplicativo mais de 25 vezes por dia.
- Mais de 3,5 mil milhões de mensagens de fotografias enviadas diariamente pelo Snapchat.
- Ótimo para startups B2C voltadas para a geração millennial. Relacione-se com o seu público sendo informal, disparatado ou engraçado.
- **Opções de publicidade?** Anúncios de snap, anúncios de coleção, anúncios de histórias, filtros patrocinados, filtros geográficos patrocinados, filtros geográficos a pedido. Os filtros geográficos a pedido são a maneira mais barata e simples de anunciar no Snapchat. O custo pode ser um pouco menos de 4,5 €.

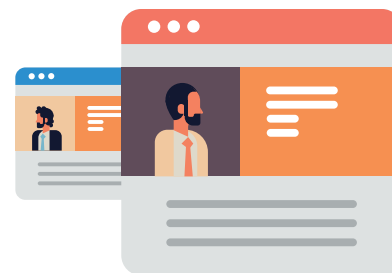


Pinterest



- Aproximadamente 250 milhões de utilizadores ativos mensais.
- A maioria dos utilizadores é do sexo feminino.
- 55% dos utilizadores do Pinterest usam ativamente a plataforma para fazer compras.
- Comparado ao Facebook, o Pinterest gera mais 33% de tráfego de reencaminhamento para sites de compras.
- Lugar para ganhar inspiração e com conteúdo visualmente atraente.
- É uma boa maneira de alcançar as pessoas quando estão a tomar decisões e para as inspirar nas suas vidas diárias. De acordo com o Pinterest, 61% dos utilizadores descobriram novas marcas através de pins promovidos e um em cada dois fez uma compra depois de visualizar um pin promovido. Mais relevante para o B2C do que para as empresas B2B.
- **Opções de publicidade?** Promoção de pin's, promoção de pin's de vídeo, pin's de um toque, promoção de pin's de adição, pin's cinematográficos.
- **Custos?** O pagamento mínimo por clique ou interação é de 0,087 € e o CPM mínimo (custo por quilómetro) para campanhas de consciencialização é de 1,75 € para Pin's regulares ou 5,24 € para vídeo.

Para que serve tudo isto? Tenha objetivos claros e mensuráveis. Está a usar as redes sociais para impulsionar as vendas, alcançar novos mercados, aumentar o reconhecimento da marca, o apoio ao cliente ou para ensinar as pessoas a usar seu produto/serviço? Quem é que está a tentar alcançar? Isto afetará a escolha dos canais. Quem é o seu comprador comum? Quais são os canais que ele usa? Defina as suas metas e o seu público-alvo para ter uma ideia de em quais canais é que se deve esforçar.



Não precisa de estar em todo o lado: quando se trata de plataformas, menos é mais. Não se espalhe demais ao criar uma conta para todas as plataformas possíveis. Seja realista em relação aos seus recursos e escolha os canais nos quais os seus clientes provavelmente estarão.

Não é tudo sobre si: de acordo com o Social Media Today, apenas 20% das suas publicações devem promover a sua marca e 80% deve ser sobre outros conteúdos. As pessoas não gostam de ser vendidas e ninguém gosta de uma pessoa ou de uma marca que só fala sobre si. Certifique-se de fornecer valor às suas postagens e cria conteúdo que diverte, inspire ou eduque o seu público.

Ouçã e responda: conforme discutimos acima, se deseja ter sucesso nas redes sociais, não pode simplesmente "empurrar" o seu próprio conteúdo e deixá-lo assim. Chamam-se *redes sociais* por uma razão. As redes sociais são uma ótima oportunidade para se aproximar dos seus clientes e criar uma certa camaradagem. Dedique tempo a responder a cada comentário e pergunta e mostre ao público que o facto de eles se envolverem é apreciado.

Imagem, imagem, imagem: pode argumentar que "imagem, imagem, imagem" é a nova "localização, localização, localização". Imagens consistentes ajudá-lo-ão a contar a história da sua marca e a deixar um impacto duradouro. A plataforma de gestão de redes sociais Buffer relatou que os tweets com imagens são têm 150% mais retweets do que os seus equivalentes mas só com texto. Além disso, as publicações com imagens no Facebook têm um envolvimento 2,3 vezes superior às publicações sem imagens.

Arranje um kit de ferramentas: faça um favor a si mesmo e utilize ferramentas de agendamento como Later, Buffer e Hootsuite. Estas ferramentas vão lhe permitir poupar tempo e ajudá-lo-ão a garantir que as suas publicações são publicadas não quando tiver tempo para as publicar, mas quando o seu público estiver online para as ver.

Meça, refine, repita: conhecer o seu alvo é apenas parte da batalha. Mesmo uma meta bem definida oferece pouco valor, a menos que você avalie seus esforços e saiba o quão bem está atingindo-a. Ferramentas de análise gratuitas, como Facebook Insights, Twitter Analytics, Instagram Insights, Pinterest Analytics e

LinkedIn Analytics, ajudam a acompanhar como as pessoas reagiram a postagens específicas, para que você possa refinar sua estratégia à medida que avança. Além das ferramentas de análise gratuitas, também existem muitas ferramentas de análise de mídia social pagas, como Hootsuite e Buffer.

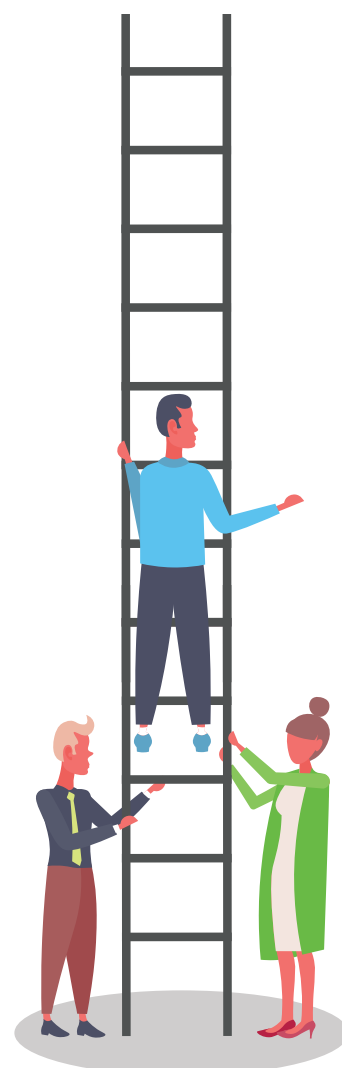
Eventos, conferências, feiras e networking

Assim que a sua startup começar, não há dúvidas de que será bombardeado com convites e solicitações para participar em todo o tipo de eventos. A presença física é uma ótima ferramenta na sua estratégia de marketing, mas também lhe consome tempo e pode ser muito cansativa, por isso vale a pena pensar onde é que há de gastar o seu tempo com sabedoria. Do ponto de vista profissional, participar em eventos, conferências e feiras deste setor é uma oportunidade fantástica para interagir e para destacar. Estar fisicamente presente em algum lado, conversar com pessoas e construir relações é uma maneira eficaz de se fazer notar e ser lembrado. Dito isto, investigue com cuidado e com antecedência os eventos nos quais quer participar e procure a lista dos participantes, se estiver disponível. Isto significa que não estará lá sem rumo e que terá uma ideia de quem é que vai desejar abordar. Nalguns casos, pode querer participar apenas como um mero “observador” e usar a experiência como um exercício de recolha de informações.

No início do seu caminho, participar em feiras pode ser uma maneira de estudar a sua concorrência e entender o seu mercado com mais profundidade. Por outro lado, assumir um papel mais ativo, como expositor, pode ser uma ótima forma de elevar o perfil da sua empresa e conhecer novos clientes ou parceiros. Não obstante, eles também se podem transformar, facilmente, numa cara perda de tempo se não fizer o seu trabalho de casa corretamente antes de participar. A maioria dos eventos tem preços altos e exige funcionários a tempo inteiro, por um período mínimo de 2 dias, e isto sem contar com a preparação necessária para tornar seu stand atrativo. Investigue muito bem os eventos nos quais se está a considerar exibir, converse com expositores anteriores e verifique se está em posição de aproveitar as potenciais oportunidades.

Alguns exemplos de eventos (esta lista não é exaustiva!):

1. **Anuga Food Fair, Alemanha (2 vezes por ano)** <http://www.anuga.com>
2. **ISM Colónia, Alemanha (anual)**
<http://www.ism-cologne.com/ISM/index-2.php>
3. **Fruit Logistica, Alemanha (anual)** <https://www.fruitlogistica.com>
4. **Vitafoods Europe, Suíça (anual)**
<https://www.vitafoods.eu.com/en/welcome.html>
5. **The International Food & Drink Event (ife), Reino Unido (de 2 em 2 anos)** <https://www.ife.co.uk>
6. **Biofach Alemanha, Alemanha (anual)** <https://www.biofach.de/en>
7. **Global Forum for Food and Agriculture Berlin, Alemanha, (anual)**
<https://www.gffa-berlin.de/en/>
8. **Brau Bevale, Alemanha (anual)** <https://www.braubevale.de/en>
9. **Natural & organic products Europe, Reino Unido**
<https://www.naturalproducts.co.uk>
10. **Sustainable Foods Summit**
<https://sustainablefoodssummit.com/europe/about/>
11. **Conferência Euro Food & Beverages**
<https://europe.foodtechconferences.org>
12. **The Food Bank Leadership Institute (FBLI), convocado anualmente pela Global FoodBanking Network (anual)**
<https://www.foodbanking.org/what-we-do/fbli/>
13. **Food Innovate Summit, Holanda (anual)**
<https://www.foodinnovateworld.com/programme-2019>
14. **Seed and Chips, Itália (anual)** <https://www.seedsandchips.com/>
15. **Food Matters Live, Reino Unido (anual)**
<https://www.foodmatterslive.com/>



Case study sobre estratégias de marketing bem-sucedidas



“A nossa iniciativa de marketing mais eficaz foi, definitivamente, a do Programa Embaixador, que já viu mais de 25 000 pessoas oferecerem-se para ajudar a espalhar a palavra sobre o OLIO nas suas comunidades locais. Além de nos apoiar nas redes sociais, os nossos embaixadores também levam cartas, posters e folhetos para partilhar localmente e descobrimos que esta é uma maneira realmente económica e autêntica de crescer.”

– Tessa Stuart, cofundadora da Olio

Ignorando os grandalhões: Ir direto ao consumidor

Há muito para ser dito em relação a “ir direto aos consumidores”, se o seu negócio for B2C. Nunca foi tão fácil fazer isto, por isso deve tentar retirar daqui uma vantagem. Muitas vezes, conseguir convencer grandes retalhistas e outras empresas alimentares já estabelecidas a trabalhar consigo, é um processo difícil e demorado, enquanto que fazer as coisas diretamente é algo que poderá fazer prosseguir muito rapidamente. Isto não só lhe permite manter o controlo do seu processo de vendas e preços, como também lhe permite criar uma comunidade de clientes dedicados que estarão prontos para optar pelos seus produtos quando chegarem às prateleiras.

Testemunho de empresários sobre como fazer as coisas diretamente e conseguir construir uma comunidade

“A coisa bonita sobre onde estamos hoje é que, através das redes sociais e a realização direta com o consumidor, temos a oportunidade, como empreendedores, de nos conectarmos, imediata e rapidamente, com as pessoas. Sabe quem é que está a comprar a sua comida.”

– Bryan Freeman, CEO da Real Good Foods ([Fonte](#)).



“Começamos no momento certo e começamos a “contar histórias” um ano e meio antes de vendermos um produto. Nós mesmos criamos o mercado partilhando o nosso amor por este plano. A nossa comunidade já estava lá quando o produto foi lançado.”

– Chantal Engelen, cofundadora da Kromkommer

Case study sobre como ir direto: Ugly Drinks



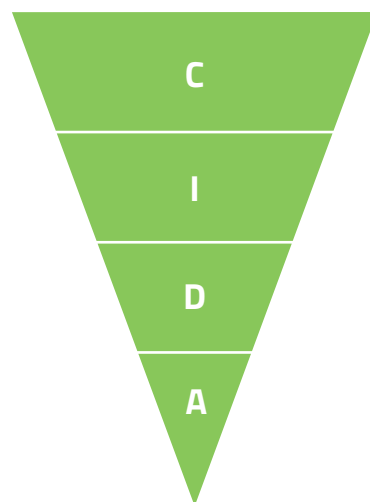
Ugly Drinks é uma marca de águas com gás com sabor e sem açúcar no Reino Unido e nos EUA. Lançada em 2016, a Ugly construiu uma forte rede de seguidores nas redes sociais, e deliberadamente, impulsionou a sua oferta online vendendo as suas bebidas enlatadas, através da sua própria loja virtual na Amazon, e criando um serviço de subscrição — uma ótima maneira de gerar uma receita regular e de gerar clientes fiéis. Após um lançamento bem-sucedido no Reino Unido, a Ugly implementou a mesma estratégia para ser lançada nos EUA em 2018.

Quebrar as vendas/marketing funnel

Ao desenvolver estratégias de marketing, lembre-se da parte do funil de vendas que tem como alvo.

Os seus potenciais clientes irão passar por estas diferentes fases antes de escolher o seu produto ou serviço:

- **Conhecimento:** Uma pessoa toma conhecimento da sua empresa, produto ou serviço.
- **Interesse:** Uma pessoa interessa-se o suficiente para querer descobrir mais sobre o seu produto ou serviço (talvez clique num link, pesquise no seu site ou em avaliações online etc.).
- **Desejo:** A pessoa deixa de estar interessada e passa a desejar o seu produto ou serviço —foi estabelecida uma conexão emocional.
- **Ação:** A pessoa decide agir de acordo com o seu desejo e compra o seu produto ou serviço.



Para cada fase, pense de que forma é que conseguirá envolver o seu potencial cliente mova-o para o “funil” (do marketing).

Conhecimento: Quem são os potenciais clientes? Onde é que eles gastam o tempo (por exemplo: pode aceder a eles no Twitter, YouTube e/ou Instagram)? Depois de saber as respostas a estas perguntas, dê prioridade às plataformas e às ferramentas que decidir utilizar e pense nas suas mensagens. Nesta fase, o objetivo é dar a conhecer os seus produtos e serviços aos clientes.

Interesse: Como é que pode gerar interesse suficiente para que o potencial cliente procure mais? Que conteúdo é que pode criar para agregar valor ao potencial cliente? De que forma e onde é que o conteúdo deve estar (por exemplo, publicações de um blog no site, vídeos do YouTube, publicações do Instagram, classificações de clientes...)?

Desejo: O que torna o seu produto ou serviço desejável para o potencial cliente? Como é que pode começar a construir uma relação e fazer uma conexão emocional? Pode oferecer ao potencial cliente algo de valor, como um e-book, um desconto, uma receita ou outras dicas/conselhos? Talvez dê início a um chat online ou responda muito e rapidamente nas plataformas de redes sociais?

Ação: O que é que deseja que o potencial cliente faça? Qual é o plano de ação? É fácil para o cliente entender e encontrar? Pense em como é que se poderá envolver melhor com o cliente nos canais/plataformas de marketing escolhidos. É através, por exemplo, de: páginas de destino, telefonemas recebidos ou e-mails? Lembre-se de continuar a promover a relação com comunicações úteis, valiosas e consistentes.

Ferramentas que tornam o marketing mais fácil e barato

É provável que existam muitas agências e indivíduos a tentar vender os seus serviços para o ajudar a melhorar o marketing do seu produto ou serviço. Com uns valerá a pena envolver-se, com outros não. Existem muitas ferramentas disponíveis online que lhe podem facilitar a vida e torná-lo num especialista em marketing, pelo menos nas fases iniciais do seu negócio. Aqui estão alguns para começar e não se esqueça de fazer uma verificação online se estiver a ter dificuldades. Provavelmente existe por aí uma ferramenta gratuita (ou barata) que serve para atende às suas necessidades.



- **Bitly:** Uma plataforma de gestão de links que permite marcar, acompanhar e otimizar os seus links para que possa aproveitar ao máximo cada ponto de contacto.
- **Buffer:** Agende as suas publicações. O Buffer é uma plataforma de gestão de redes sociais que permite agendar publicações e analisar os seus resultados.
- **SurveyMonkey:** Pergunte ao público. O SurveyMonkey é uma ferramenta de questionários online que fornece questionários gratuitos e personalizáveis.
- **Unsplash:** Precisa de fotografias grátis? É aqui que pode encontrar imagens de boa qualidade sobre quase tudo, sem ter que gastar dinheiro.

- **Mailchimp:** Para poder enviar email marketing e criar uma newsletter database.
- **Google Analytics y Adwords:** Os dados são o mais importante. Use o Analytics para rastrear os visitantes do seu site e o Google AdWords para criar anúncios online segmentados com orçamentos minúsculos.
- **Canva:** Ter que confiar num designer para cada parte do conteúdo lançado pode ser caro, portanto o Canva permite-lhe tornar-se num designer rapidamente (supondo que ainda não tem habilidades de design). O Canva tem conjuntos de modelos e o modelo de pagamento permite-lhe fazer o upload das configurações da sua marca; assim, sempre que quiser criar algo, será rápido e fácil.
- **Rapportive:** Uma ferramenta integrada para o seu email, que mostra se um email está vinculado a um perfil do LinkedIn, muito útil para gerar leads ou tentar adivinhar os contactos de email das pessoas.
- **The Noun project:** Uma ótima base de dados de ícones para representar nomes diferentes. Isto pode ser particularmente útil quando estiver a montar apresentações de marketing ou a montar documentos.
- **Fiverr:** Se estiver mesmo com dificuldades ao fazer isto sozinho e deseja encontrar freelancers para o ajudar. O Fiverr é uma plataforma que se autodenomina como “Serviços Freelance para o Empreendedor simples.”

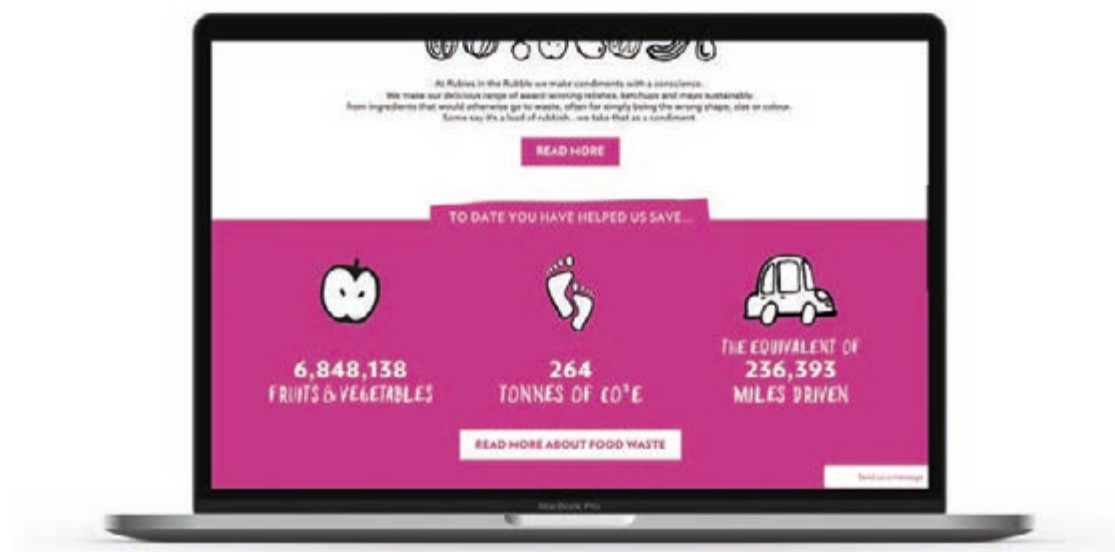
Dicas gerais de marketing

- Inspire-se com outras marcas e outros empreendedores, mas não seja imitador. Atente-se ao seu próprio tom de voz e crie as suas próprias ideias que vão apoiar aquilo que deseja para a imagem e para os objetivos da sua marca. Não siga apenas concorrentes e marcas do seu setor, mas tenha a mente aberta e procure inspiração numa ampla variedade de fontes.
- Lembre-se de que uma marca moderna é diversa e inclusiva; tenha cuidado para não fazer estereótipos — nas imagens que usa ou noutros tipos de comunicação — e lembre-se de que, mostrando diferentes tipos de pessoas e estilos de vida nos seus materiais de marketing, aumentará fortemente a sua atratividade. Uma [pesquisa da Accenture](#) de 2018 constatou que, entre os consumidores millenials, 70% têm mais probabilidade de escolher uma marca em detrimento de outra, no caso de esta demonstrar inclusão e diversidade nos seus produtos, serviços, promoções e experiências na loja. Esta tendência ficará mais forte quanto mais jovem for o público-alvo.
- Não pense que precisa de muito dinheiro para conseguir progredir, ter um impacto e partilhar a sua história. Faça o máximo que puder no início — por exemplo, redes sociais, blogs, vendas online e atendimento direto oferecem grandes oportunidades para construir a sua marca sem a necessidade de gastar muito dinheiro. Como Tony Robbins disse: “Não é a falta de recursos, é a sua falta de engenho que o impede.”
- Certifique-se de que tem um objetivo claro para suas atividades de marketing; não faz sentido gastar dinheiro em publicidade/marketing se não tiverem um alvo definido. O que é que deseja realizar com cada atividade? O que é que deseja que o potencial cliente faça (por exemplo: inscrever-se numa newsletter, publicar/contar algo sobre a sua marca nas suas redes pessoais, fazer um pedido, aumente o gasto médio...)? Qual é o plano de ação?

Medir e comunicar o impacto

Como empresa alimentar sustentável, desejará acompanhar o impacto positivo que está a ter no sistema alimentar e usar as informações recolhidas para as partilhar com clientes, investidores e outras partes interessadas que sejam relevantes (stakeholders). Aquilo que mede deve estar ligado à sua missão. Aquilo que partilha e a forma como comunica deve ser simples, claro e muito fácil de forma a que, até um leigo, consiga entender — alguém sem profundo conhecimento do seu negócio ou do setor em que atua.

Rubies in the Rubble — produz temperos, ketchup e maionese a partir de ingredientes que seriam desperdiçados



Na página inicial, a marca escreve “Hoje ajudou-nos a economizar “uma calculadora” que demonstra quantas frutas e legumes e quantas toneladas de emissões de CO₂ foram poupadas. A marca coloca estes números em perspetiva quando declara o equivalente em quilómetros percorridos. Cada figura é acompanhada de um gráfico simples.

OddBox — entrega legumes e frutas excedentes, e outros excedentes, à sua porta



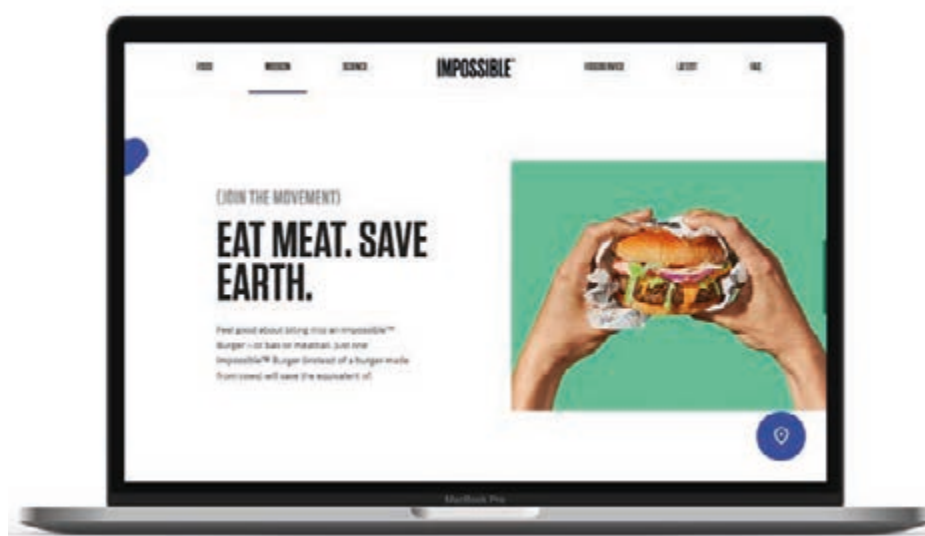
A página inicial mostra quantas toneladas de produtos frescos e emissões de CO₂ foram poupadas e quantas toneladas de produtos frescos foram doadas a instituições de caridade. Além disso, colocam cada um desses números em perspetiva e os tornam-nos mais corpóreos, declarando o número equivalente de autocarros Londrinos de dois andares para produtos frescos, voos de regresso de Londres para Nova York para emissões de CO₂ e refeições para um sem-abrigo para produtos doados.

BeyondMeat — produz com 100% de base vegetal. produtos de “carne”, como hambúrgueres, salsichas e pedaços de frango fritos



O site compara a água, a terra, a emissão de gases de efeito estufa (GEE) e o uso de energia de um hambúrguer Beyond com um hambúrguer de carne bovina (1/2 LB US). O site mostra fotografias de cada hambúrguer e usa imagens e textos simples para demonstrar que o Beyond burger usa 99% menos água, 93% menos terra, 90% menos GHGE e 46% menos energia. O site também tem uma breve explicação do estudo no qual os números se baseiam e um link para o estudo em causa.

ImpossibleFoods — produz produtos de carne 100% vegetais que imitam o sabor, o aroma e a textura da carne de vaca

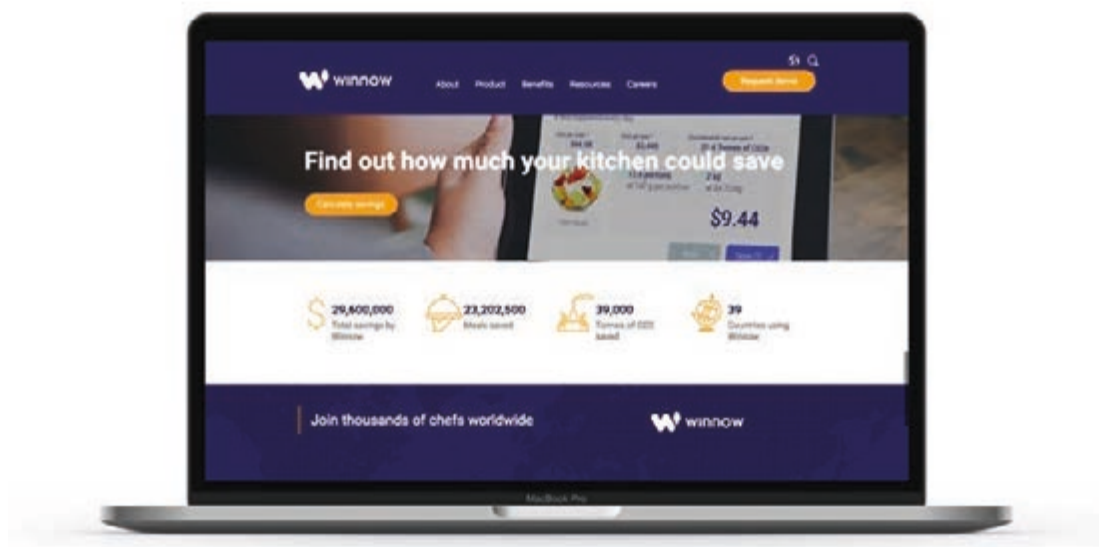


EO site mostra uma fotografia suculenta do Impossible Burger e afirma que “Só um Impossible Burger (em vez de um hambúrguer de vaca) terá poupado o equivalente a:

7 metros quadrados de terra, metade de 1 banheira com água, 29 quilômetros de emissões num carro”

As figuras são acompanhadas de figuras gráficas coloridas e simples duma árvore, gota d’água e um carro. Ao mostrar o impacto de comer um hambúrguer impossível em oposição a um hambúrguer de carne, a marca quebra o impacto das escolhas individuais e torna o impacto das escolhas dos consumidores muito tangível.

WinnowSolutions — desenvolve ferramentas digitais para ajudar chefs a administrar cozinhas mais sustentáveis e lucrativas reduzindo para metade o desperdício alimentar



O site apresenta números impressionantes (dezembro de 2018) que indicam quais são as poupanças monetárias totais feitas com as tecnologias do Winnow (25.000.000), total de refeições não desperdiçadas (18.322.500), toneladas de CO2 poupadas (35.249) e número de países que usam o Winnow (39). Cada figura é acompanhada de um pequeno desenho.

O que todas estas marcas têm em comum é que elas não usam jargões difíceis de entender ou explicações longas quando se trata de demonstrar o seu impacto. Escolheram algumas figuras-chave que dão uma ideia do impacto positivo que estão a causar. Além disso, usam imagens muito simples em vez de fotografias de alimentos depositados nos aterros ou em áreas destruídas. O foco está no que de há de positivo, o que é uma boa ideia, uma vez que pregar ou transmitir um sentido de culpa raramente funcionam. Em vez de pregar aos consumidores, é melhor invocar o orgulho deles em relação às suas ações e decisões de compra.



Capítulo 7 Para Concluir

Principais conclusões

- Construir uma marca é essencial para a maioria das empresas, independentemente de terem uma relação direta com o consumidor, ou não, e reflete aquilo que você representa. Definir a sua missão, visão e valores desde o início ajudá-lo-á a orientar-se à medida que vai desenvolvendo a sua marca. Além de compreender os seus consumidores, definir estas três componentes ajudá-lo-ão a estabelecer o posicionamento da sua marca, o seu tom e a sua personalidade.

Hora de parar e pensar: quais são as cinco palavras que reúnem a essência da sua marca? O que é que há no núcleo da sua marca, quais são os seus valores? Que tipo de reputação é que deseja criar e quem é que está a tentar alcançar com o seu conteúdo? Como é que pode incorporar diversidade ao seu plano desde o início? Que tipo de estilo de comunicação não está alinhado com a imagem de marca que deseja criar? Como é que NÃO quer ser descrito? Qual é o seu mercado alvo e como é que se diferencia da concorrência? Quais são os pontos problemáticos e as prioridades dos seus clientes? Que problema é que lhes está a resolver com o seu produto e serviço?

- Os clientes precisam de conhecer o seu produto/serviço para o comprar e, por isso, ter uma forte estratégia de marketing é importante. Existem muitas maneiras de divulgar a sua mensagem e a chave para fazer isto de forma eficaz é: conhecer o seu consumidor, a quais canais é que eles respondem (boca a boca, redes sociais, outdoors, etc.), bem como os tipos de mensagem com que eles se envolvem.
- Marketing e vendas estão intrinsecamente ligados, a sua estratégia de marketing deve ser desenvolvida em conjunto com os seus planos de vendas, para que o primeiro faça parte do designado “funil”, trazendo-lhe a si clientes ativos.

Hora de parar e pensar: o que é que deseja realizar com cada atividade de marketing? O que é que deseja que o potencial cliente faça (por exemplo: inscrever-se numa newsletter, publicar/contar algo sobre a sua marca nas suas redes pessoais, fazer um pedido, aumente o gasto médio...)? Qual é o plano de ação?

- Medir e relatar o seu impacto como empresa pode ser uma maneira brilhante de se envolver com o seu público-alvo. As mensagens devem ser simples para as pessoas entenderem e ser um verdadeiro reflexo dos benefícios/impactos de seus negócios.



Agora, vamos ser proativos!

1. **Defina a sua missão, visão e valores.**
Pode iniciar a sua declaração de missão com “Existimos para...”
2. **Preencha a estrutura de brand key da Unilever.**
Siga e defina as nove etapas da estrutura.



Recursos adicionais

Estes artigos ajudá-lo-ão a esclarecer a sua visão, missão e valores:

Dê uma alma à sua marca: Porque é que a visão, a missão e os valores são importantes

<https://www.goalcast.com/2017/04/18/give-brand-why-soul-vision-mission-values-matter/>

Como escrever uma visão e uma missão para a sua marca

<https://www.dummies.com/business/marketing/branding/how-to-write-vision-and-mission-statements-for-your-brand/>

Se precisar de ajuda para criar uma identidade de marca e acertar o seu tom, leia estes artigos:

Três exercícios de branding provocantes para o ajudar a definir o seu negócio

<https://www.forbes.com/sites/yec/2017/08/24/three-thought-provoking-branding-exercises-to-help-define-your-business/?sh=11dc256a2cfb>

Encontre a voz certa da sua marca com estes 5 exercícios de brainstorming

<https://contently.com/2018/09/18/brand-voice-brainstorming-exercises/>

Criar a identidade de uma marca: 20 perguntas a considerar

<https://www.lean-labs.com/blog/creating-a-brand-identity-20-questions-to-consider>

Saiba mais sobre o posicionamento de uma marca com estas excelentes leituras:

Como criar um posicionamento forte da marca no seu mercado

<https://cultbranding.com/ceo/create-strong-brand-positioning-strategy/>

4 exemplos populares de tipos de estratégia de posicionamento de marca

<https://www.impactplus.com/blog/brand-positioning-strategy>

Modelo brand key

<https://becausebranding.wordpress.com/2016/02/12/position-your-brand-using-the-brandy-model/>

Deixe estes recursos ajudá-lo a definir a sua estratégia de marketing com, ou sem, um grande orçamento:

Sem estratégia, sem clientes: Como criar uma estratégia de marketing lucrativa

<https://foundr.com/marketing-strategy>

Crie a sua estratégia de marketing

<https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/create-your-marketing-strategy/>

O Marketing Mix 4P's e 7P's Explicados

<https://marketingmix.co.uk/>

Cinco estratégias essenciais de marketing para qualquer startup

<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/05/30/five-essential-marketing-strategies-for-any-startup/?sh=2d45a15a5795>

O melhor guia para divulgar a sua startup online sem um grande orçamento

<https://kickofflabs.com/blog/guide-to-startup-marketing-without-a-big-budget/>

O plano de marketing individual para startups

<https://marketinginsidergroup.com/strategy/the-one-person-marketing-plan-for-startups/>

20 raras estratégias de marketing que vão dar um pontapé inicial na sua startup

<https://neilpatel.com/blog/startup-marketing-strategies/>

Vale a pena mergulhar no mundo do guru do marketing e do autor best-seller Seth Godin

<https://www.sethgodin.com/>



Construir tua equipa

1. Construir uma equipa
2. A equipa alargada da sua startup
3. Cultura empresarial



“A única coisa que se destaca sempre mais na fase inicial de uma startup é a equipa.”

– David Pakman, sócio da Venrock

Capítulo 8

As pessoas que traz a bordo é uma dos componentes mais importantes do seu sucesso na startup. Construir a equipa certa desempenha um papel importante no desempenho da sua startup, desde seus funcionários até a rede de suporte que você constrói ao seu redor. Neste capítulo, veremos as práticas de recrutamento, como manter ótimos funcionários, se você deve contratar consultores e como criar uma cultura comercial vencedora.

Construir uma equipa

“Como fundador de uma empresa, precisa de ser o treinador, não o quarterback. Deseja identificar os melhores jogadores nas suas melhores posições a um preço pelo qual possa pagar.”

– Daniel Epstein, CEO e fundador da Unreasonable



Contratar os membros da sua primeira equipa é uma fase muito emocionante mas é também um exercício desafiador. Encontrar as pessoas certas em termos de qualidade, experiência e personalidade não é uma tarefa fácil. Como é que sabe que alguém é adequado para a sua equipa depois de poucas e breves reuniões ou entrevistas? É um processo de alto risco: contratar a pessoa certa pode ter um impacto incrível no seu negócio em termos de produtividade e moral da equipa, enquanto que contratar a pessoa errada pode ter o efeito exatamente oposto. Numa equipa muito pequena, o impacto que uma pessoa tem sobre o desempenho da empresa é enorme em comparação com as empresas maiores. Portanto, vale a pena pensar cuidadosamente no processo de recrutamento.

Porque a diversidade é fundamental

A diversidade em todas as suas formas é essencial para o desempenho financeiro, hoje e nos próximos anos; deve ser uma consideração importante para tornar a empresa a mais robusta e inovadora possível.

- [O Dividendo de Diversidade da McKinsey](#) constatou que as empresas com diversidade de género tiveram uma probabilidade 15% maior de superar as empresas que, comparativamente, não diversas em termos de género.
- Para a diversidade étnica, há uma probabilidade de 35% de as empresas muito diversas superarem financeiramente as empresas menos diversas ([Fonte](#)).

A contratação de candidatos diversos — particularmente em alguns setores — pode ser mais difícil. Pense criativamente sobre onde é que pode encontrar pessoas com talento; pode haver redes especializadas com as quais pode entrar em contacto ou diversos líderes disponíveis que podem ajudar a alcançar aquelas pessoas que acham que podem ser candidatas apropriadas.

Também pode descobrir que, quando procurar pessoas que tenham menos dos tradicionais indicadores de sucesso, como frequentar universidades de elite ou trabalhar para empresas específicas, mas que demonstrem as qualidades e habilidades que procura, vai encontrar candidatos realmente fortes que tiveram que demonstrar coragem, resiliência e criatividade de uma forma que pode vir a representar enormes benefícios para o seu negócio.

Pense com cuidado no idioma que vai utilizar quando escrever as descrições de cargo; isto tem um efeito marcante nos tipos de talento que atrai. Um relatório interno muito citado da Hewlett Packard descobriu que os homens só se candidatam a empregos se cumprirem 60% dos critérios, mas as mulheres só se candidatam se atingirem 100% ([Fonte](#)). Portanto, as palavras que escolhemos nas publicações têm um enorme impacto sobre quem se sente qualificado o suficiente para se inscrever. Confira a [Textio](#) — é essencialmente uma verificação ortográfica sobre preconceitos de género e ajuda as empresas a escreverem publicações de candidaturas de trabalho mais inclusivas.

E lembre-se de que existem muitos tipos de diversidade que não são visíveis, mas que continuam a ser impossíveis — como o estatuto socioeconómico, a formação educacional, o estatuto familiar, deficiências, preferências sexuais, expressão ou identidade de género, inclinação política, filiação religiosa e neuro-diversidade.

Identificar as lacunas que tem na sua equipa

O primeiro passo na criação da sua equipa é descobrir as lacunas existentes e quais as funções que precisam de ser preenchidas. É útil para si/os fundadores avaliarem onde é que estão os seus pontos fortes, as preferências e quais é que são as necessidades mais amplas da. Poderá identificar onde é que faz sentido preencher as lacunas e quando deve contratar para as lacunas identificadas. Não fará sentido recrutar uma pessoa responsável pelo desenvolvimento do negócio se ainda estiver nas fases iniciais de desenvolvimento de produto e não tiver nada para vender. No início só tem recursos limitados, portanto, pense com cuidado no tipo de contratação que terá o maior impacto naquele momento específico.

Em termos de quando contratar: isto varia drasticamente de uma startup para outra e depende da sua velocidade de crescimento, das suas capacidades e recursos pessoais para recrutar funcionários. No início, é provável que saiba quando é a hora certa. À medida que for passando da fase inicial e angariar a sua primeira ronda de financiamento, pense num cronograma de recrutamento em simultâneo com o restante planeamento do negócio. Vale a pena definir aquilo que as pessoas que recrutou vão fazer quando começarem, daqui a 6 meses, daqui a um ano e assim por diante. Isto serve para garantir que os recursos vão ser utilizados com prudência e que contrata alguém que possa vir a crescer com a empresa.

As necessidades do seu negócio servirão para orientar os requisitos da sua equipa. Por exemplo, é provável que uma empresa que desenvolva uma nova gama de aditivos alimentares tenha uma equipa mais orientada para a pesquisa e o desenvolvimento. A equipa de uma exploração agrícola inclinar-se-á para os trabalhadores agrícolas. E uma marca alimentar que externalize a produção provavelmente recrutará primeiro o pessoal de vendas e de marketing.

Testemunho de um empreendedor sobre como trazer o talento certo

“A equipa cresceu para 7 pessoas e eu atraí, crucialmente, o Laurence Kayson, líder no setor de embalagens inteligentes, para, como CEO da empresa, levar a Mimica ao sucesso, trazendo os seus contactos e conhecimento do setor alimentar. Isto levou a empresa a atrair quase 1 M€ de investidores e um pipeline piloto nas indústrias de laticínios e carnes. Ele está na indústria de alimentos há muito tempo e, portanto, sabe lidar com os vários requisitos e personalidades existentes e, o mais importante, já cometeu todos os erros do livro, por isso nós já não precisamos de os cometer”!

– Solveiga, fundador da Mimica Toque

Esta é uma ótima lição para não ser orgulhoso em conhecer os seus próprios pontos fortes e fracos. Os fundadores de startups nem sempre estão na melhor posição para administrar o negócio posteriormente. Saiba quando é que tem as habilidades e a experiência certas, e quando é que precisa da ajuda de outras pessoas.

Atrair talento

Para atrair as pessoas certas para a sua empresa, precisará de anunciar a função. Vale a pena notar que, para muitos, trabalhar para uma startup é uma estratégia de alto risco, particularmente aqueles que podem estar a deixar um emprego numa grande empresa já estabelecida. A maneira como anuncia uma função e onde a anuncia, vai desempenhar um papel fundamental na atração de um determinado tipo de perfil. A sua descrição do trabalho, como qualquer comunicação que venha a divulgar, reflete o seu negócio e a sua marca. Torne-o empolgante e envolvente utilizando o seu tom e torne-o genuíno em relação àquilo que os fundadores são. Lembre-se de partilhar a sua visão e de indicar os valores da empresa. Isto deve ajudar a atrair as pessoas que se identificam com os dois e aumenta as possibilidades de encontrar o ajuste cultural certo para a sua equipa. Uma descrição do trabalho geralmente terá as seguintes secções, mas pode ser o criativo que quiser desde que as informações estejam presentes:



- **Sobre a empresa:** é aqui que explica claramente aquilo que faz, qual é a sua missão e a visão e fornece uma amostra do tipo de cultura de empresa que se está a esforçar para criar.
- **Descrição da função:** isto deve explicar aquilo que a função implica. No mundo das startups, aquilo que precisa de ser feito evolui ao longo do tempo, portanto vale a pena focar-se nos objetivos, em vez de se focar nas tarefas estritas que o novo recrutado estará a executar.
- **O que é que está a procurar:** pode dividir isto entre aquilo que é essencial e aquilo que é desejado. As startups precisam de pessoas versáteis, de encontrar a atitude certa e de uma adequação cultural que, geralmente, são mais importantes do que ter a competência e a experiência correta. Você não há de querer que alguém se inscreva se não corresponder, exatamente, àquilo de que está a procura.
- **Regalias/remuneração:** Pode deixar os detalhes disto em conversas, mas deve dar uma indicação daquilo que será oferecido (salário, património líquido, outras regalias).

Onde é que deve anunciar a função? O primeiro lugar para começar é nas suas próprias redes. Partilhe isto nos canais do seu negócio e noas suas redes sociais pessoais. Se o seu site não possui um blog, use www.medium.com para que possa partilhá-lo facilmente em diferentes plataformas. Também existem muitos sites dedicados à startup.

Também pode procurar pessoas ativamente, em vez de esperar que elas venham até si. O LinkedIn é um ótimo recurso para isto, pois pode pesquisar por cargos e por diferentes empresas. E pode estar sempre no “modo de recrutamento”. Ao criar uma rede forte, pode vir a encontrar pessoas ótimas para o seu negócio, talvez não imediatamente, mas posteriormente.

Processo de entrevista

O tempo é um dos seus recursos mais preciosos como fundador. Portanto, antes de convidar pessoas para entrevistas, deve ter a certeza de que avaliou as candidaturas corretamente. Isto exigirá uma consideração profunda dos seus currículos, a avaliação da sua presença online (veja os canais de redes sociais, os perfis do LinkedIn) e aquilo que eles comunicam na sua carta/e-mail de apresentação. Tente perceber se eles poderiam ser um bom ajuste cultural para a empresa e se podem ser bem-sucedidos no cargo para o qual está a contratar, dependendo das competências, experiência e potencial. Também pode solicitar que os possíveis candidatos realizem um exercício antes de os convidar para uma entrevista. Por exemplo, se estiver a contratar uma pessoa de marketing, peça para ela escrever um blog, elaborar uma visão geral da estratégia de marketing de uma página ou fazer uma auditoria das suas atividades de marketing atuais. Se alguém não for bem-sucedido, seja antes ou depois da entrevista, responda o mais rápido possível. Isto levará tempo, mas faz parte da construção da reputação da sua empresa. Nunca sabe quem é que eles conhecem ou se podem ser adequados para outra função no seu negócio no futuro.



Quando estiver pronto para entrevistar é melhor preparar-se, em vez de deixar que seja uma conversa informal. Por mais tentador que seja ser pouco estruturado ao longo de todo o processo, a contratação deve ser levada a sério. Fazer isto corretamente fará com que aumente as suas hipóteses de contratar com sucesso. Pode realizar entrevistas pessoalmente imediatamente ou realizar entrevistas iniciais por telefone para poupar tempo. Ao preparar as perguntas, pense com cuidado naquilo que quer retirar da entrevista. Uma grande parte disto deve ser ver se a pessoa transmite uma boa adequação cultural, porque isto é uma parte muito importante na construção de uma equipa de startup forte. Deve ser capaz de avaliar as competências e as capacidades a partir dos currículos, experiências anteriores e exercícios que eles tenham concluído. Pode fazer perguntas específicas sobre os valores da sua empresa para ter uma ideia de como eles o vêem. Também pode dizer muito sobre uma pessoa a maneira de como ela fala sobre outras empresas ou projectos nas quais tenha trabalhado. Eles são negativos sobre experiências passadas ou são capazes de ser positivos/construtivos nas críticas? Eles usam muito o “eu” em vez do “nós”? Um bom teste decisivo é se perguntar se a pessoa é alguém com quem gostaria de sentar ao seu lado num jantar. Se o seu intestino disser não, provavelmente não será um bom ajuste para a equipa.

Não sabe ao certo quais perguntas de entrevista fazer? Inspire-se [aqui](#) e [aqui](#).

Dicas de empreendedores sobre recrutamento

“Trabalhamos apenas com jovens e pessoas relativamente inexperientes. Atitude acima de competências sempre. Eles trabalham arduamente, com o coração e estão absolutamente comprometidos com a nossa missão. Mas mesmo com uma equipa pequena, esforce-se na criação da equipa. Precisa de diferentes tipos de pessoas numa equipa, mas o trabalho em conjunto não funciona automaticamente. Tem que investir nisso.”

– **Chantal Engelman, cofundador da Krommkommer**



“Contrate pessoas comprometidas e com paixão (como para um casamento).”

– **John, cofundador da Own Greens**

“Contratamos primeiro para a missão. Somos uma empresa com uma missão como base e com uma missão grande e ousada. Isto vai exigir muito trabalho e muita paixão. E o nosso primeiro filtro é a missão. Porque mesmo o melhor executor, se não acreditar na missão, não nos levará avante nos momentos difíceis, onde as coisas são incertas, ou algo não vai funcionar da maneira que planeamos. Se as pessoas são igualmente motivadas pela missão como nós, os fundadores, isso as levá-las-á a aguentarem-se nos altos e baixos.”

– **Saasha Celestial-One, cofundadora da Olio**



“Não há nada mais perigoso do que pessoas confiantes, mas incompetentes e nada menos produtivo do que superestrelas desmotivadas. As competências são tão importantes quanto a atitude e a motivação, são aliás o combustível de tudo. A dura verdade é que o recrutamento é fundamental, mas é preciso tempo, esforço, recursos e sorte.”

– **Stefan Meyer, CTO da Ambrosus**

Compensação

Atrair e manter grandes talentos vai depender, em grande parte, de maneira como você os compensa. Quando os recursos financeiros são escassos, existem outras maneiras de fazer isso. As pessoas que entram em startups geralmente fazem-no porque têm mais do que meras aspirações financeiras. No entanto, vale a pena lembrar que os seus funcionários provavelmente receberão menos do que aquilo que receberiam em empresas já mais estabelecidas ou podem ter tido um corte no ordenado para vir trabalhar para si, por isso encontre outras maneiras de fazer com que valha a pena vir trabalhar para a sua startup.

Pode querer distribuir capital para certos funcionários. Isto exigirá alguma ajuda jurídica para garantir que esta ajuda está estruturada corretamente — desejará que o património do funcionário seja mantido por um determinado período de tempo. Isto evita que após três meses de trabalho eles saiam com uma participação no seu negócio que não contribuiu para o crescimento da empresa. É essencialmente uma promessa de património no caso de eles permanecerem no negócio por um determinado período de tempo. Existem muitas maneiras de estruturar isto. Por exemplo, o património pode ser adquirido em 2 anos, com 25% recebido a cada 6 meses de emprego, ou você pode fazer depender isto através do alcance de determinados objetivos. Outras vantagens para incentivar os funcionários podem estar relacionadas com a responsabilidade e autonomia no trabalho, horários flexíveis de trabalho, férias ilimitadas, almoços grátis, viagens pagas... as oportunidades são infinitas.

Onboarding

Depois de passar pelo processo de contratação e encontrar alguém que seja ótimo para o seu negócio, é importante investir o tempo necessário para garantir que a contratação seja bem-sucedida quando ingressar na sua equipa. Aqui estão algumas sugestões para que isso aconteça:

- **Organize as partes chatas:** organize a sua papelada, como contratos e comprovativos de pagamento, e coloque-a em ordem. Organize a logística como secretárias, computadores e o espaço. Pode trabalhar em espaços públicos com os seus colegas de equipa nas fases iniciais da sua startup, mas mesmo assim é importante refletir sobre a forma como a logística funcionará fisicamente. Crie endereços de e-mail e aceda a todas as ferramentas online que estiver a usar.
- **Antes do primeiro dia, planeie e defina objetivos para o(s) primeiro(s) mês/dois ou três meses.** Não precisa de definir exatamente aquilo que eles farão, especialmente se estiver enfrentando alguém com competências e conhecimentos que você não tem. No entanto, deve ter uma ideia daquilo que deseja deles.
- **No primeiro dia, esteja individualmente com cada um (e depois regularmente)** para discutir os objetivos pessoais, percorrer os objetivos da sua empresa a curto e longo prazo e fazê-los sentirem-se aplicados no sucesso do negócio. Se tiver diretrizes da empresa ou um plano de negócios concluído, partilhe-o com eles para que eles entendam completamente o negócio. Pode valer a pena organizar um almoço em equipa ou passarem juntos algum tempo de forma informal para construir uma relação em equipa.

Deixar alguém ir embora

Inevitavelmente, vai chegar o momento de deixar um membro da equipa ir embora. Isto tenderá a ocorrer numa fase posterior à validade deste guia. No entanto, achamos que seria útil abordá-lo de qualquer maneira. Demitir alguém não é fácil. De facto, pode ser uma das coisas mais difíceis que fará enquanto gestor, especialmente se construiu uma relação forte com essa pessoa (o que provavelmente é o caso, considerando o tamanho das equipas das startups). Há um ditado nas startups que diz: "contrate devagar, despeça rápido". Se está a começar a pensar em demitir alguém, provavelmente significa que deverá fazê-lo mais cedo ou mais tarde. Isto afetará a maneira como interage com eles e, em última análise, afetará a atmosfera do seu escritório. Também é importante lembrar que as equipas de uma startup precisam de ser ajustadas à medida que a empresa cresce: as pessoas certas para as primeiras fases da sua empresa não são necessariamente as corretas numa fase posterior. Ser aberto e transparente sobre isto ajudá-lo-á na gestão da sua equipa, não precisa de ser negativo. Muitas vezes, as pessoas vão querer mudar para outros projetos quando for a hora certa e sentirem que bem serviram a missão da empresa no tempo em que lá estiveram. Se eles simplesmente não são adequados para a empresa ou não estão obtendo os resultados desejados, lembre-se de [despedir com elegância](#).



A parte jurídica

A contratação de funcionários estará sujeita às leis laborais do seu país. Você estará sujeito a requisitos legais, como fornecer um local de trabalho seguro, contribuições sociais, salários mínimos, contribuições para pensões e assim por diante. Como variam muito de país para país, é melhor ser você mesmo a pesquisar. Cada etapa do processo de recrutamento estará sujeita a alguma regulamentação — desde o processo de entrevista (certificando-se de que não está a discriminar quando faz uma oferta) até despedir alguém, se for necessário. Pode usar o aconselhamento jurídico e as ferramentas fornecidas no capítulo jurídico para o ajudar.

A equipa alargada da sua startup

Além dos funcionários, há muitas outras pessoas envolvidas no sucesso da sua startup. Mentores, consultores, membros do board, NEDs... quem são essas pessoas e que papel é que elas podem desempenhar?



Mentores e consultores

No início do seu caminho, vale a pena considerar se pode encontrar mentores ou consultores para o orientarem ao longo do caminho. Uma maneira fácil de fazer isto é entrar em contacto com pessoas que acha que terão experiência e insights relevantes para lhe fornecer informações úteis. Se está a fazer algo incrivelmente inovador, pode não encontrar alguém com experiência direta na construção de um negócio semelhante, mas as lições podem ser aprendidas em todas as áreas da vida, por isso pense de forma original (fora da caixa). Pode ser que alguém que tenha iniciado um negócio de moda tenha ideias interessantes para iniciar uma marca alimentar. Não subestime o poder de entrar em contacto e pedir uma conversa — as pessoas adoram ajudar empreendedores, especialmente aqueles com negócios orientados por missões. Também poderá aceder a mentores e consultores por meio de aceleradores/incubadoras nas quais venha a ingressar. A maioria desses programas possui uma rede de pessoas interessadas em ajudar. Estes podem ser mentores generalistas de negócios que podem aconselhar sobre diversos tópicos diferentes ou específicos que, por exemplo, podem ajudar na construção de modelos financeiros. À medida que for crescendo, é provável que os seus investidores se tornem consultores, alguns mais ativamente do que outros. É útil considerar como cada um deles pode ajudar e se há áreas específicas nas quais eles o podem orientar. Por exemplo, pode ter um consultor para a sua estratégia de marketing, um para a logística e outro para gerir os seus fornecedores.

Membros do conselho, diretores e NEDs

Ao criar sua empresa, vai também criar um conselho de administração. Inicialmente, isto inclui-lo-á apenas a si (os fundadores), mas, ao atrair investidores e ao expandir os seus negócios, o seu conselho de administração também vai crescer. Escolher as pessoas certas para o seu conselho é como procurar os investidores certos. Encontre pessoas que ampliem a sua perspectiva — quanto mais diversidade na sua equipa total, melhor. Escolha para membros do board aqueles que apreciem a sua missão. Eles podem dar-lhe o acesso das redes de networking deles ou fornecer-lhe conhecimentos que a sua equipa não possui atualmente? Use as reuniões do board como sessões de planeamento estratégico, em vez de ser um tempo apenas para atualizar e responder aos membros do board.

Dica para tornar as reuniões do board úteis

“A reunião do seu conselho de administração não é sobre reportar os resultados ao seu conselho durante duas horas. Deve enviar um documento para o seu board com as métricas padrão para que eles possam acompanhar o seu progresso. E você deve-se concentrar nas questões estratégicas que precisam de ser respondidas e ter estas conversas durante a reunião.”

— **Marc Zornes, cofundador da Winnow Solutions**



Cultura empresarial

Se trabalhou em empresas diferentes, experimentou diferentes culturas empresariais. Algumas podem ser muito descontraídas, enquanto que outras podem ser rígidas e hierárquicas. O Entrepreneur.com define a cultura empresarial como “uma mistura de valores, crenças, tabus, símbolos, rituais e mitos que todas as empresas desenvolvem ao longo do tempo”. É fácil ignorar a importância de ser cauteloso em relação à cultura empresarial quando tem um milhão de coisas na cabeça, mas o tipo de cultura que vai criar (intencionalmente ou não) no início do caminho vai influenciar, inevitavelmente, a cultura da empresa no futuro. Talvez valha a pena pensar duas vezes. Além disto, o tipo de cultura criada vai ter uma forte influência na dinâmica e no desempenho da sua equipa. A cultura vem sempre dos fundadores, especialmente nas startups, portanto pense em si mesmo como um arquiteto cultural.

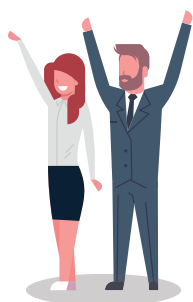
Que tipo de cultura é que deseja criar? Como é que deseja que sejam os dias e como é que quer que a sua equipa trabalhe em conjunto? Qualquer que seja o seu estilo de liderança, articule-o e partilhe-o com a sua equipa. Crie uma cultura implacável, onde o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é inexistente, e descobrirá rapidamente que tem uma equipa stressada e suscetível a um esgotamento. Ou opte por criar uma cultura colaborativa em que a vida pessoal seja tão importante como trabalhar arduamente, e assim vai provavelmente criar uma equipa extremamente motivada e dedicada.

Como é que se cria intencionalmente uma cultura empresarial?

A melhor parte de começar um negócio orientado para uma missão são todas as aspirações que tem para além de ganhar dinheiro e isto ajuda a criar a sua cultura. No capítulo da marca, discutimos a identificação dos valores da sua empresa. Para conseguir imprimir a sua intenção em relação à cultura empresarial, precisa de descobrir como é que estes valores aparecem no tempo e no espaço. Parece bem dizer que um dos seus valores é a “transparência”, mas o que é que isto significa no dia-a-dia? Como é que expressa esta transparência aos seus funcionários, investidores e clientes? Se um dos seus valores é manter o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, como é que se traduz na vida quotidiana? Permite que os seus funcionários giram o seu próprio tempo desde que produzam resultados? Examinar os seus valores e identificar o que é que isto significa para o seu negócio ajudá-lo-á a conseguir criar a cultura que deseja com base nas suas intenções. Feito isto, pode optar por realizar uma “auditoria” em intervalos regulares (uma vez por ano, uma vez a cada 6 meses) com a sua equipa. Isto pode ocorrer na forma de discussão ou questionários anónimos. Também é importante lembrar que a cultura evolui de tal forma que a cultura e os valores precisam de ser revistos à medida que vai crescendo.



Visão de um empreendedor sobre se é a cultura ou a estratégia o mais importante



“É argumento da galinha e do ovo. Se não tem uma estratégia decente, não tem nada para construir a sua cultura. Mas se não tem cultura, não pode executar a sua estratégia. Precisa de ser bom em ambos. Precisa de incorporar uma cultura ao seu modelo de negócio, um local para onde queira ir trabalhar, onde as pessoas queiram trabalhar e onde se possa olhar ao espelho todos os dias. Mas se não tiver uma visão estratégica e uma estratégia forte, nunca alcançará o luxo de falar sobre a cultura.”

– Steve Dring, cofundador da Growing Underground

Gestão geral da equipa

A maneira de gerir a sua equipa está inteiramente a seu cargo, mas pensamos em dar-lhe algumas dicas rápidas:

- **Crie um foco:** Embora tenha muitas oportunidades para perseguir tem poucos recursos para o fazer. Verifique se a sua equipa permanece focada ao definir as metas. Devem ser SMART (específicas, mensuráveis, baseados em ações, relevantes, baseados em tempo/ Specific, Measurable, Action-Based, Relevant, Time-Based) e deve definir intervalos regulares para verificar o desempenho da equipa em relação às metas. Dito isto, aceite que manter as metas pode ser um desafio à medida que o panorama for evoluindo. Se se desviar da rota ou perseguir muitas oportunidades, guarde um tempo para fazer uma pausa, reavaliar e focar-se novamente.
- **Decida como é que irá comunicar:** A comunicação pode ser complicada à medida que a equipa for crescendo. Os sistemas informais de WhatsApp, email e papel podem ficar caóticos num curto espaço de tempo se não tiver um bom sistema. Dedique parte do seu tempo para pensar na gestão de projetos e investir em software. Veja algumas das ferramentas de gestão organizacional sugeridas no capítulo 6.
- **Saiba quando é que deve soltar as rédeas:** Como fundador, pode ser tentador manter o controlo de todos os aspetos do negócio, mas esta não é a estratégia sustentável. Trabalhe com sua equipa para permitir que eles assumam mais responsabilidades. Se não está a contratar especialistas, trabalhe com a sua equipa para que eles sejam mais eficientes. Invista no desenvolvimento pessoal, isto vai ajudar a sua empresa a desenvolver-se e fará com que os seus funcionários fiquem mais interessados em ficar. Uma boa maneira de fazer isto é discutir as ambições pessoais dos seus funcionários e descobrir uma maneira de os ajustar às necessidades do negócio.

Capítulo 8 Para Concluir

Principais conclusões

- Construir a sua equipa: precisa de entender onde é que você e os seus cofundadores têm lacunas de competências e recrutar para preencher estas lacunas quando for a hora certa. Aqueles que traz para o seu negócio é uma das maiores decisões que vai tomar, por isso é importante que procure um amplo conjunto de talentos, tenha um bom processo de entrevista e entenda os níveis de remuneração necessários.

Hora de parar e pensar: que lacunas de competências é que existem na sua empresa? Que funções é que precisa de preencher primeiro? O que é que as pessoas que vai recrutar vão fazer no imediato, daqui a 6 meses e daqui a um ano?



- Além dos funcionários, há muitas outras pessoas envolvidas no sucesso da sua startup, incluindo mentores, consultores, membros do board e administradores não executivos. Procure pessoas que possam superar as lacunas de competências e ter experiência relevante e ligações no seu setor.

Hora de parar e pensar: quais são todas as pessoas que estão envolvidas no sucesso da sua startup e que papéis é que eles podem desempenhar?

- Cultura empresarial: não deixe de ter intenção no tipo de cultura empresarial que vai criar, mas vez que isto terá um forte impacto no sucesso do seu negócio.

Hora de parar e pensar: que tipo de cultura é que deseja criar? Como é que deseja que sejam os dias e como é que quer que a sua equipa trabalhe em conjunto? De que forma é que os valores da sua empresa se traduzem na vida quotidiana, como é que são expressos no dia-a-dia?



Agora, vamos ser proativos!

1. **Avalie os seus pontos fortes e as suas preferências.** Sente-se com os seus cofundadores e avalie onde é que estão os pontos fortes e as preferências de cada um, depois defina que competências é que são necessárias no seu negócio como um todo. Identifique as lacunas existentes e as competências que deve procurar ao contratar.
2. **Analise os valores que definiu anteriormente e identifique o que cada um deles significa para o seu negócio no dia-a-dia.** Como é que, na prática, os seus valores se traduzem na sua empresa?



Recursos adicionais

Noções básicas sobre o que fazer e o que não fazer nas redes de networking comerciais — fará muito disto, por isso leia:

<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/dos-and-donts-of-business-networking>

Este guia de contratação para startup oferece conselhos sobre a criação de uma equipa vencedora:

https://www.cobloom.com/blog/startup-hiring?utm_campaign=Repurposed%20Content&utm_source=Medium&utm_medium=startup%20hiring

Tips on hiring for diversity:

<https://blog.recruitee.com/diversity-recruiting-strategy/>

Going from startup founder to CEO – a lesson from football:

<https://unreasonablegroup.com/articles/secret-about-startup-founder-to-ceo/>

Deseja saber como realizar reuniões individuais com eficiência ou realizar sessões de brainstorming para fazer a sua equipa prosperar? Confira [guias irracionais!](#)



Cuide-se

1. Como não se cansar e aproveitar a viagem
2. Considerações finais dos empreendedores



Acho que sou muito mais criativo quando tomo realmente conta de mim.”

– Arianna Huffington

Capítulo 9

Começar o seu próprio negócio é uma aventura muitíssimo gratificante. Encontra algo pelo qual se apaixona e decide dar tudo. Está tão comprometido em fazer dela um sucesso, que dá por si a trabalhar mais do que alguma vez imaginou e sob um tipo de pressão que nem sabia que existia. É fácil cair na armadilha de pensar que deveria estar constantemente a trabalhar e pode até tornar-se viciado nisto. Mas, na realidade, isto não é sustentável para o seu próprio bem-estar ou para o sucesso do seu negócio.



Estudos recentes mostraram que os empreendedores são mais propensos a problemas de saúde mental devido a tremendas quantidades de stress, incerteza, isolamento social e vinculação da autoestima ao sucesso inicial ([Fonte](#)). Então, como é que vai garantir que não vai ter um esgotamento e vai encontrar maneiras de cuidar de si mesmo? Este capítulo pode ser um pouco diferente de outros guias de startup, mas achamos que era tão importante quanto os outros. Se queremos tornar o nosso sistema alimentar mais sustentável, temos de garantir que também somos sustentáveis, para que possamos continuar a criar e transformar o sistema alimentar para melhor.



Como não se cansar e como aproveitar a viagem

Gestão de tarefas pessoais

Uma coisa que precisa de aperfeiçoar ao administrar o seu próprio negócio é gerir as suas próprias tarefas. Tem tantas coisas para fazer em diferentes partes do negócio que pode ser pesado e muitas vezes perturbador. Vai ser puxado de um lado para o outro e, antes de que se aperceba, são 17h e não completou nenhuma das suas tarefas iniciais. Não precisa de ser assim. Uma ferramenta que pode usar para gerir o seu trabalho é a Eisenhower Matrix, um modelo simples de quadrante que ajuda a organizar tarefas diferentes, consoante elas sejam urgentes/não urgentes e importantes/não importantes:

	URGENT	NOT URGENT
IMPORTANT	Do Do it now	Decide Schedule a time to do it
NOT IMPORTANT	Delegate Who can do it for you?	Delete Eliminate it



Deve-se concentrar no primeiro quadrante na sua hora mais produtiva do dia: é uma pessoa matinal? Então deve fazer o que é importante e urgente primeiro, antes de fazer qualquer outra coisa. Tarefas que não são importantes, mas urgentes? Idealmente, deseja delegá-las a outra pessoa, embora esse nem sempre seja o caso como fundador de uma startup, portanto, pode ser necessário agendá-las para outra hora. Importante, mas não urgente? Planeie uma quantidade de tempo definida para fazer isto e não gaste mais tempo do que aquele que definiu. Não é importante e não é urgente? Pergunte a si mesmo porque é que isto está na sua lista de tarefas em primeiro lugar!

Outras dicas úteis que reunimos ao longo do caminho:

- **Aproveite as ferramentas organizacionais online disponíveis** como o Basecamp, Trello ou Asana. Há muito para fazer, por isso dedique algum tempo à pesquisa daquilo que melhor se adapta às suas necessidades e preferências.
- **Planeie a sua semana com antecedência e planeie o seu dia na noite anterior.** Defina 2 a 3 tarefas principais que deseja realizar todos os dias e comece o dia com elas; os seus e-mails podem esperar.
- **Faça pausas!** Levante-se, mexa-se, saia para respirar um bocado de ar fresco ou beber um chá. Será muito mais eficiente quando fizer isto.
- **Desative as notificações** no seu telefone e laptop quando se quiser concentrar ou, melhor ainda, o tempo todo.

Tirar mais proveito de si mesmo

Não há dúvida de que a sua startup consumirá a maior parte da sua vida, mas encontrar equilíbrio mantê-lo-á são e aumentará a probabilidade de você e a sua empresa serem bem-sucedidas. Sejamos realistas, isto não vai parecer o equilíbrio "tradicional" da vida profissional, onde passa metade do tempo a trabalhar e a aproveitar as coisas boas da vida. Mas é realmente importante que guarde tempo para se cuidar. Ter outras coisas a acontecer, seja um desporto, mindfulness, pintura ou olhar para as nuvens... O que quer que o faça feliz e que o faça concentrar-se noutra coisa de vez em quando.



Outras dicas úteis que reunimos ao longo do caminho:

- **Fique melhor a dizer não:** é agradável ser abordado por todo o tipo de razões, mas não pode dizer sim a tudo. Aprenda como e quando é que deve dizer não.
- **Foque-se nos resultados:** ninguém está a contar as suas horas. A única coisa que importa é entregar os resultados que a sua empresa precisa. Portanto, trabalhar arduamente mas em coisas que não têm valor não o fará ganhar nada. Estar ocupado não é o mesmo que ser produtivo.
- **Aprenda como gerir o seu tempo vs gerir a sua energia:** para ser produtivo e equilibrado no seu trabalho, melhore a gestão da sua energia. "O principal problema de trabalhar mais horas é que o tempo é um recurso finito. A energia é uma história diferente" ([Fonte](#)). Identifique que práticas é que o esgotam e as que lhe dão energia, para que consiga trazer sempre o máximo de si para o trabalho. (Leia mais sobre gestão de energia vs tempo neste [artigo da Harvard Business Review](#) e encontre 5 dicas rápidas sobre como fazê-lo [aqui](#)).
- **Aprecie as suas vitórias:** agora já deve ter percebido que começar um negócio é stressante e muito difícil. O caminho está cheio de desafios e contratempos. É por isso que é tão importante reconhecer quando as coisas correm bem. Pode ser fácil minimizar as vitórias e concentrar-se na sua lista de tarefas que será cada vez maior, por isso, guarde um tempo para desfrutar dos seus sucessos, pois eles dar-lhe-ão energia para enfrentar o próximo desafio.
- **Declutter:** Certifique-se de que organiza regularmente a sua lista de tarefas. Pare e pense naquilo que está a gastar o seu tempo e decida o que não é essencial.

Identidade própria

Lembre-se de que você não é a sua startup. Está a empenhar-se muito nisto e ser um empreendedor rapidamente torna-se num rótulo que os outros lhe colocam e que você adota. Desta perspectiva, é difícil para a sua startup não se tornar toda a sua identidade, mas tente não deixar que isto aconteça. Isto tornará mais difícil para si tomar decisões racionais sobre o negócio e também significa que se vai sentir deprimido nos tempos difíceis. Quanto a todos os outros empreendedores e empresas que vê online e que parecem ter conseguido descobrir tudo isto? É tudo treta. Se as pessoas retratam os seus melhores "eus" online, é o mesmo para as empresas. Ponha uma pitada de sal em tudo aquilo que vê e não compare os outros a si, ou a seu progresso. Não há nada a ganhar com isto.

Tomar decisões

Tomar decisões é cansativo. É especialmente cansativo quando é você o responsável por todas as decisões. O ex-presidente Obama, em tom de brincadeira, costumava dizer que, quando saísse da Casa Branca, ia abrir uma loja que só vendesse camisas brancas de um tamanho, para que ele não tivesse que tomar mais decisões. A fadiga pode aparecer com a tomada de decisões! Dado que ser fundador exige uma tomada constante de decisões, é importante ter uma estratégia para que não se esgote. Por exemplo, pode delegar algumas decisões (importa onde é que a equipa vai almoçar?) E certifique-se que se apoia nos outros apenas na medida do necessário (por exemplo: consultores, ao tomar decisões importantes).

Dominar os diferentes aspetos descritos neste manual

Tudo aquilo que lhe dissemos neste guia é para o ajudar a iniciar o seu negócio com sucesso, mas a única maneira de o seu negócio sobreviver é se você sobreviver. A soma de todas as coisas que precisa de fazer pode parecer enorme mas, quando dividida, verá que é possível de gerir por partes.

- 1. Assente a sua proposta:** faça isto através da realização de um estudo de mercado aprofundado, da implementação da mentalidade do Lean Startup e do desenvolvimento de um produto ou serviço que realmente responda às necessidades do cliente. Quando sabe que tem uma proposta forte, não duvide de si mesmo quando as coisas, inevitavelmente, correrem mal.
- 2. Faça as coisas da maneira certa:** certifique-se de que faz as coisas de acordo com a legislação local, no caso de não o fazer, inevitavelmente, terá de pagar por isso mais tarde e poderá ter implicações pessoais na sua saúde financeira. Dormirá muito melhor à noite quando souber que está a cumprir os requisitos legais e que tomou medidas para proteger os seus interesses comerciais e pessoais quando for apropriado.
- 3. Seja prudente com os fluxos de caixa e angarie mais dinheiro do que aquele que pensa precisar:** verifique se possui planos de financiamento e se está a gerir o seu dinheiro com prudência. Não há de querer encontrar buracos negros de repente e depois não conseguir pagar à sua equipa. Confie em nós, os seus níveis de stress vão diminuir quando tiver uma boa perceção da sua situação financeira.
- 4. Seja um ótimo contador de histórias:** leve as pessoas consigo na sua viagem, concentre a sua mensagem e concentre os seus esforços nos pontos mais críticos. Não pode conquistar toda a gente, e tentar fazê-lo vai dar cabo de si.
- 5. Rodeie-se de ótimas pessoas:** dedique tempo para contratar com prudência e para criar uma equipa de pessoas ampla (incluindo consultores, membros do board, investidores) que podem ajudar o seu negócio a andar para a frente e dar o apoio necessário. Dizem que é preciso uma aldeia para criar um filho, é o mesmo para as startups.

Considerações finais dos empreendedores

Começamos este manual com considerações de outros empresários do setor agroalimentar sobre o aquilo que eles teriam gostado de saber antes de começar um negócio neste setor, vamos terminar de maneira semelhante. Aqui estão algumas considerações finais, esperamos que goste de as ler.

“Precisa de encontrar um equilíbrio real... é um clichê, mas: trabalhe arduamente para depois aproveitar ao máximo. Eu vivo muito a minha vida assim. Eu trabalho muito durante os dias da semana, se precisa de acordar cedo, acorde cedo, se precisa de trabalhar durante mais horas, trabalhe. Mas no fim de semana, desligue, veja os seus amigos, não veja os seus e-mails. Vá de férias. É muito difícil porque tem pouco tempo e dinheiro quando trabalha numa startup, mas precisa de encontrar maneira de o fazer. Certifique-se de que alcança esse equilíbrio.”

– **Lucy Wright, cofundadora da Nice**



“Pense nos limites de cada um e tente cumpri-los. As pessoas têm limites diferentes. Todos os gestores devem ter esta conversa com seus reportes, para que os limites sejam definidos e respeitados.”

– **David Rosenberg, CEO e cofundador da Aerofarms**

“Quando digo às pessoas que tive que passar a maior parte do ano sem um verdadeiro salário, elas geralmente assumem que devo acreditar com muita confiança no sucesso — mas é claro que na maioria das vezes não acreditava. Vem com a experiência. Na minha opinião, esse é o trabalho decisivo do empreendedor: criar algo do nada, comprometer-se quando não há nada para se comprometer. Pode atrair funcionários quando a história parecer convincente e quando os salários puderem ser pagos. Mas todas as soluções não são claras ao princípio, e essas soluções precisam de ser suficientemente claras para que outras pessoas se possam juntar. Eu construí um negócio paralelo que poderia pagar as contas da empresa. Também tive empregos de part-time — muito part-time — dando palestras e realizando eventos de empreendedorismo para a universidade, o que me permitiu pagar as contas enquanto me concentrava no negócio a tempo inteiro. Precisa de encontrar maneiras criativas de superar isto e certamente não deve entrar às escuras, mas quando chegar a hora de se comprometer, o negócio deve estar em primeiro lugar.”

– **Tom Simmons, Fundador e CEO da Cambridge Glycoscience**

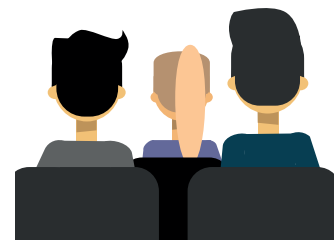


“Francamente, é só através do exercício que evito o cansaço. Se não estou a fazer exercício regularmente, sinto que o meu nível de stress atinge um pico e que estou abaixo do meu desempenho normal. Também durmo melhor quando faço exercício regularmente.”

– **Marc Zornes, cofundador da Winnow Solutions**

“Para evitar um esgotamento, tenho gostado de participar em conferências e reuniões com estudantes e grupos da indústria. Embora isto pareça contraditório, acho muito estimulante estar perto de pessoas que desejam os nossos produtos e estão tão empolgadas com o que estamos a fazer. Isto ajuda-me a dar um passo atrás e apreciar o quão longe chegamos. É tão fácil perder isto de vista quando estamos de cabeça para baixo nos desafios diários da construção de uma empresa.”

– **Arturo Elizondo, CEO e cofundador da Clara Foods**





“Integramos a saúde mental, o bem-estar e o encontrar do equilíbrio como uma parte essencial da conversa diária no Growing Underground. É parte de todas as análises realizadas pela empresa, portanto não há estigma para discutir quando as pessoas se estão a sentir stressadas ou pressionadas. Encorajamos as pessoas a encontrar o equilíbrio, que há sempre mais para fazer, que elas devem tirar, pelo menos um fim de semana e uma noite de folga por semana, que devem meditar/fazer exercício/comer bem, celebrar as pequenas vitórias e conversar com um amigo sobre algo que não seja o trabalho (porque eles realmente não se interessam assim tanto pelo trabalho como você).”

– **Steven Dring, cofundador e CEO da Growing Underground**

“Certifique-se de que obtém muita ajuda/reflexão no seu desenvolvimento enquanto empreendedor: com um coach, aprendizagem par a par com outros empresários, eventos/ leitura. E vá verificando o seu propósito: Ainda estou a fazer aquilo que realmente quero? Alinhamento pessoal com o objetivo da empresa.”

Willem Sodderland, CEO da Seamore



“Nós esforçamo-nos para alcançar uma “vida equilibrada”, em vez de um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, porque quando é um empresário a trabalhar a partir de casa, os dois mundos podem se misturar facilmente! No entanto, à medida que expandimos o negócio e a equipa, alcançamos uma vida muito mais equilibrada — o que é importante, porque a viagem de uma startup é uma maratona, não uma corrida e, por isso, é essencial evitar o desgaste. Nós os dois dedicamos tempo durante os dias de semana para fazer exercício. Na fase inicial, costumávamo-nos sentir culpados por isso, mas agora reconhecemos que, para ter o melhor desempenho possível, precisamos de estar em boa forma física e mental, e o exercício é fundamental para isto. Além disto, acho que tenho muitas das minhas melhores ideias e inspirações para o OLIO quando faço exercício, por isso está mesmo a matar dois coelhos com uma cajadada só!”

– **Tessa Stuart, cofundadora da Olio**

Capítulo 9 Para Concluir

- Por fim, vai ter dificuldade em encontrar pessoas que se arrependeram de ter arriscado. Assim, embora tenhamos delineado muito trabalho e destacado enormes inquietações, a principal mensagem a ser retirada é: Força, você vai conseguir! Há muitas pessoas que o desejam apoiar e o mundo precisa de si. Se ainda não começou, do que é que está à espera?

Hora de parar e pensar: como é que vai garantir que não tem um esgotamento? Como é que vai tomar conta de si?

Agora, vamos ser proativos!

1. **Veja aquilo que tem para fazer na sua lista de tarefas** e coloque-as na matriz Eisenhower, de acordo com a urgência/não urgência e importância/não importância.
2. **Crie uma rotina de cuidado pessoal.** É importante dedicar um tempo para si de forma a evitar um esgotamento e poder levar o seu melhor jogo para o trabalho. Portanto, defina os seus pontos não negociáveis (por exemplo, ioga matinal, sessão de ginástica após o trabalho, desligar os dispositivos num determinado horário, intervalo de almoço de uma hora, meditação, ritual diário de leitura...).



Thank you for reading

Tem recursos que podem ser úteis, informações para o guia que deseje partilhar ou alguma dúvida? Entre em contacto: startupguide@eitfood.eu

Um enorme **OBRIGADO** a todos os empresários do setor agroalimentar que tiraram um tempo das suas agendas extremamente ocupadas para falar-nos sobre as suas experiências. Sem a vossa opinião, isto seria apenas mais um livro. Partilhar as suas proezas e aflições, fracassos e sucessos, com a próxima geração de empreendedores, sem dúvida, ajudá-los-á nos seus caminhos.





EIT Food is supported by the EIT
a body of the European Union

Written by: Ilana Taub, Michael Minch-Dixon, and Joseph Gridley
Designed by: www.gretergood-brands.com
Published by: [EIT Food](#)

Copyright © 2019 by EIT Food.

All rights reserved. This guide or any portion thereof may not be reproduced or used in any manner whatsoever without the express written permission of the publisher except for the use of brief quotations in a book review.