



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

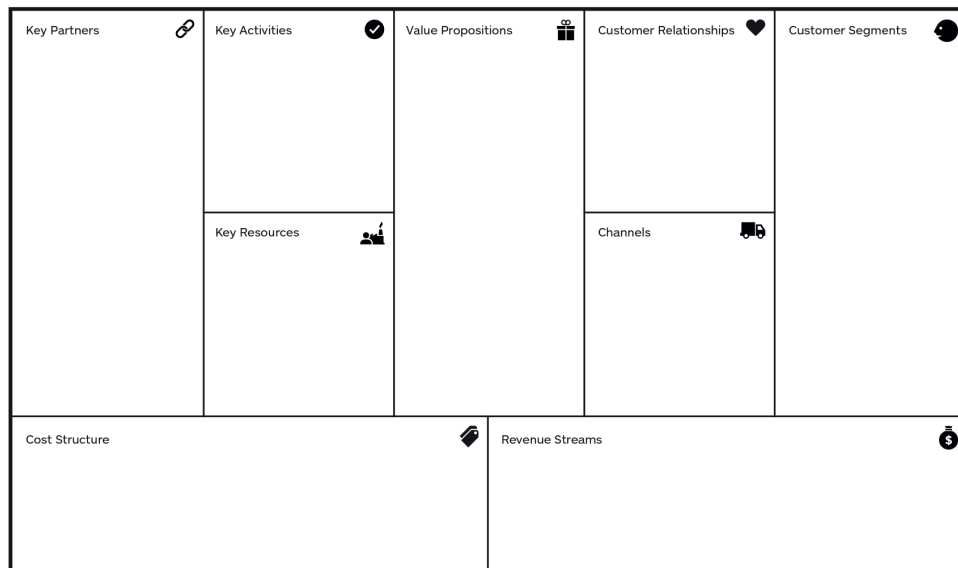
Capítulo 3

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/algum 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 deseja 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

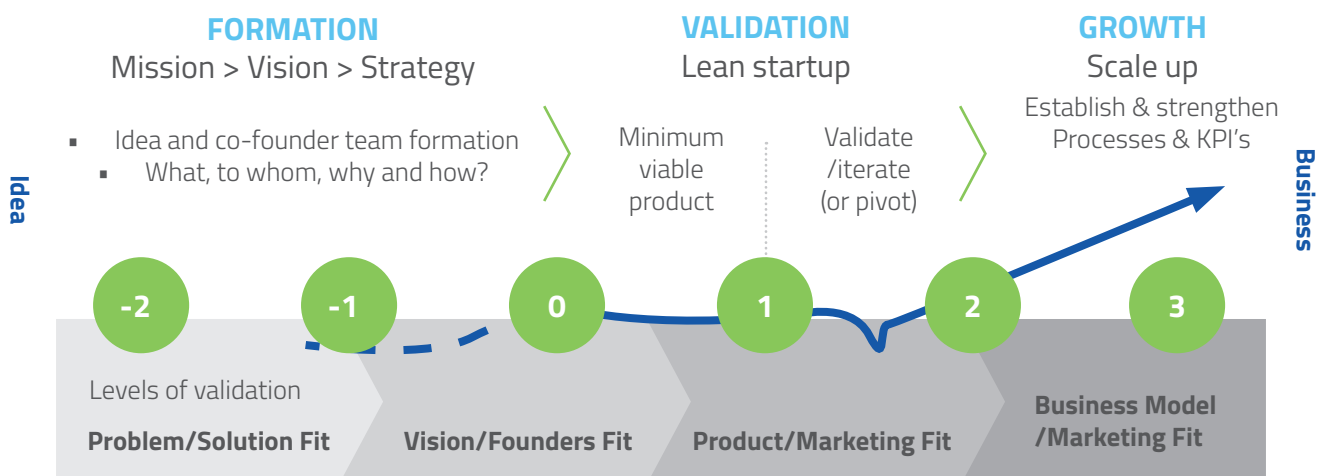
Fases de crescimento: entendendo a criação de uma startup

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



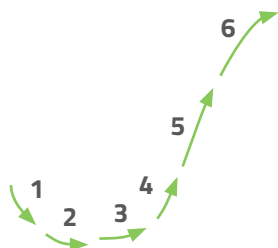
Talent	Ideating	Concepting	Committing	Validating	Scaling	Establishing	Organisation
	Entrepreneurial ambition and/or potential scalable product or service idea for a big enough target market. Initial idea on how it would create value. One person or a vague team; no confirmed commitment or no right balance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

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



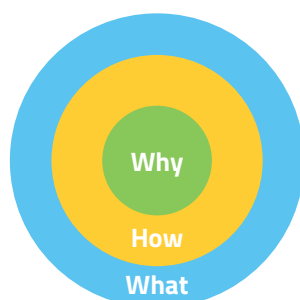
Escrever um plano de negócios

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>