



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.



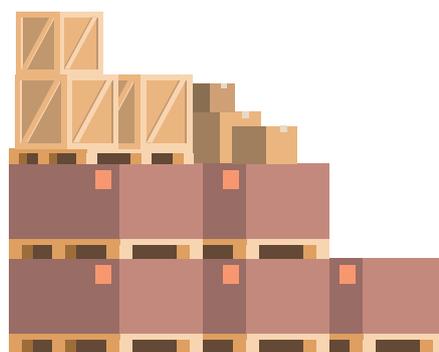
Moldar os seus custos

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

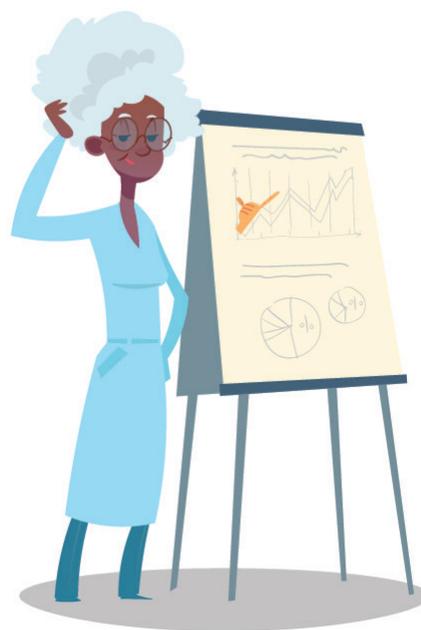
Você tem a ideia inicial mas pode não ser a pessoa que desenvolve verdadeiramente o produto ou monta o serviço numa escala comercial maior. Acertar o mais cedo possível é crucial para o sucesso do seu negócio. O custo de errar é enorme e, com os recursos limitados de uma startup, faz sentido trazer experiência 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

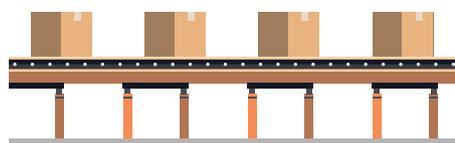
Como parte da comercialização do seu produto vai precisar, inevitavelmente, de executar alguns testes. Fazer as coisas em escala é diferente de fazer as coisas em casa e, portanto, vai precisar de testar a condição da sua oferta quando for produzida em volumes maiores. Isto também será útil para confirmar 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/>