# ICT ENTREPRENEUR

"One becomes an entrepreneur not by birth but by education as well as by experience"

Volkmann 2004

Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission.
This publication [communication] reflects the views only of the author,
and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made
of the information contained therein.

# MÓDULO 7: DO MODELO DE NEGÓCIO CANVAS PARA O PLANO DE NEGÓCIOS LEAN

## UM GUIA PARA START-UPS INOVADORAS

# VISÃO GERAL DA APRESENTAÇÃO

## O PLANO DE NEGÓCIOS CONVENCIONAL

- Abordagem de um Plano de Negócios convencional
- Conteúdos usuais de um Plano de Negócios convencional
- As fraquezas de um Plano de Negócios convencional (que o tornam obsolento)

## O PLANO DE NEGÓCIOS LEAN

- Abordagem ao Lean Start-up
- O Plano de Negócios Lean
- Planeamento na prática de Negócios Lean
- Um bom Plano de Negócios Lean: elementos vitais
- E se a saprtes interessadas externas quiserem  mais informações?

# O PLANO DE NEGÓCIOS CONVENCIONAL

# O PLANO DE NEGÓCIOS CONVENCIONAL

- Ele teve muito impacto ao longo do século 20 (e em alguns caso ainda hoje tem).
- Para que as startups recebessem financiamento a partir de bancos ou empresas de capital de risco, o Plano de Negócios convencional era uma **Obrigação**.
- Raramente utilizado pelas empresas para fins internos ou com o propósito de planeamento ou gestão.
- Ainda é ensinado na maioria das universidades/escolas de negócios a nível mundial.

# CONTEÚDOS DO PLANO DE NEGÓCIOS CONVENCIONAL

Com o objetivo de mostrar porque uma start-up seria um investimento seguro e promissor para o investidor de capital de risco e outros financiadores – outras partes interessadas

**Figura 1**: Plano de Negócios Convencional

# FRAQUEZAS DO PLANO DE NEGÓCIOS CONVENCIONAL

- Estático. Evento único, nunca revisto ou atualizado.
- Muito extenso. Para os investidores tempo é dinheiro:
- Previsões de vendas excessivamente otimistas, lucros e retornos.
- Riscos reduzidos.
- Feito isolamente a partir dos clientes. Sem feedback por parte dos clientes.
- Como resultado de tudo anteriormente apresentado: o Plano de Negócios convencional não era uma ferramenta prática para ser usada por startups.

# FRAQUEZAS DO PLANO DE NEGÓCIOS CONVENCIONAL

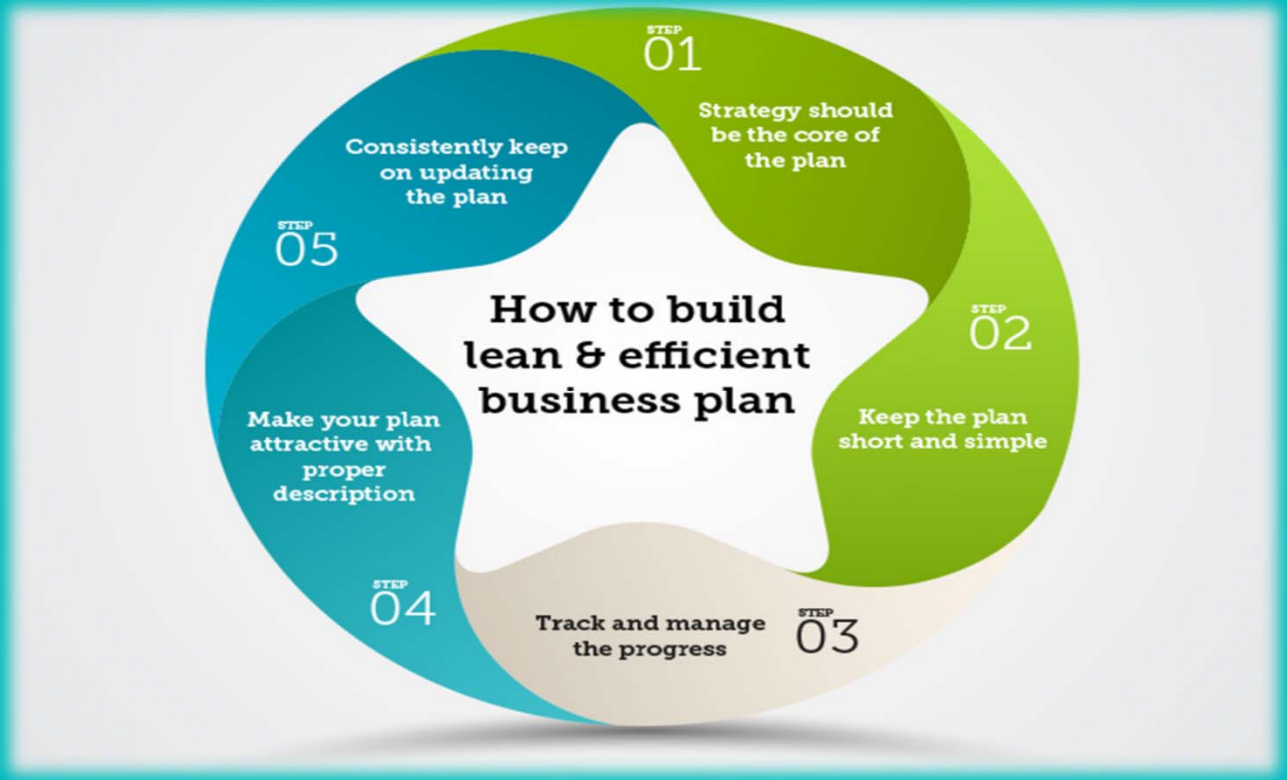
| | | |
|---|---|---|
| **Documento extenso** | **Estático** | **Falta de feedback dos clientes** |
| **Ignora o Risco** | **Muito otimista** | **Não realista** |

# PLANO DE NEGÓCIOS LEAN PARA STARTUPS INOVADORAS

# PLANO DE NEGÓCIOS LEAN

- As fraquezas levaram ao desenvolvimento do Plano de Negócios Lean
- Com base na filosofia da abordagem lean start-up e no modelo de negócios canvas.
- “Uma vez que o modelo de negócios é conhecido, novos empreendimentos beneficiam a partir da criação de um plano de negócios para determinar e comunicar como o negócio será executado”. Steve Blank.
- Abordagem Lean start-up está completa apenas depois de escrever um plano: o PLANO DE NEGÓCIOS LEAN.

# PLANO DE NEGÓCIOS LEAN



# PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO PLANO DE NEGÓCIOS LEAN

- Contrariamente ao Plano de Negócios convencional, o Plano de Negócios Lean:

✓ É muito curto. Descreve apenas as ações que exigem atenção/ação. Sem outros detalhes.

✓ É principalmente usado para fins de planeamento interno.

✓ É regularmente revisto e monitorizado. O curto prazo do plano facilita a sua atualização regular.

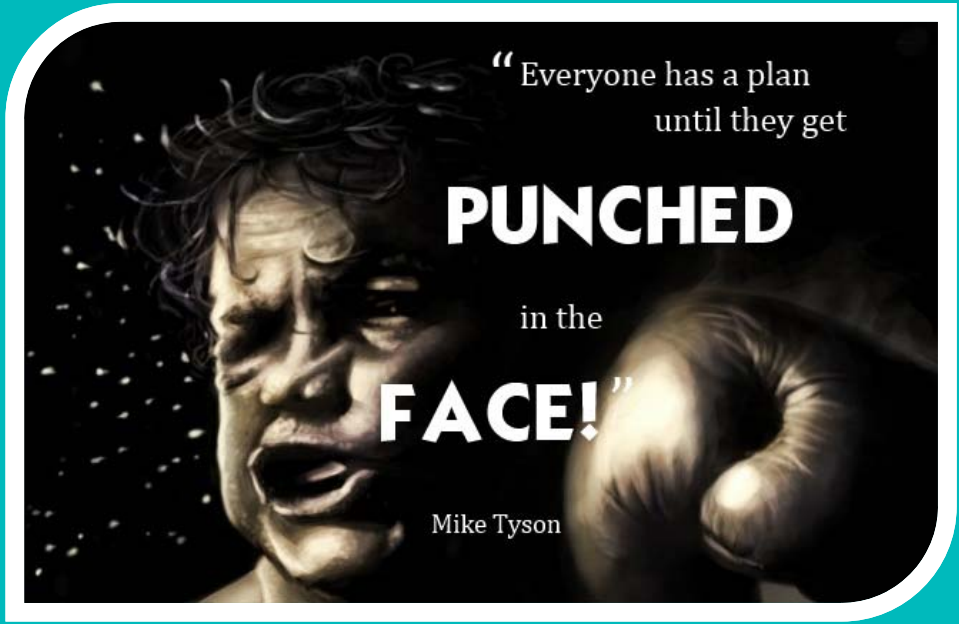
✓ Um Plano de Negócios Lean orienta a empresa para os seus objetivos, acompanhamento e progresso de gestão, expectativas e contabilidade.

# PRECISA DE ATUALIZAR REGULARMENTE O PLANO: O MERCADO ESTÁ SEMPRE A MUDAR!

Plano de Negócios Lean regularmente revisto porque

Como o boxer Mike Tyson uma vez disse:

***"todos têm um plano até que levem um murro na cara."***



# DEFINIÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS LEAN

- De acordo com Tim Berry, autor do Plano de Negócios Lean:

*"O Plano de Negócios Lean faz o que todos os empresários e startups precisam para gerir estratégias, táticas, execução e número de negócios essenciais".*

*Existe para **gestão interna**, não para pessoas externas. Permanece **lean curto** e **simples** com apenas os pontos principais com itens essenciais e uma coleção de listas e tabelas. Deve ser revisto frequentemente, assim permanence **atualizado**.*

*Orienta a empresa em direção aos seus objetivos, acompanhamento e progresso de gestão, expectativas e contabilidade.*

# PROCESSO DO PLANO DE NEGÓCIOS LEAN

- O Plano de Negócio Lean permanence curto e deve ser revisto regularmente (pelo menos uma vez por mês de acordo com o autor Tim Berry).
- Este processo de revisão, tem como base o feedback dos clientes, que é vital.

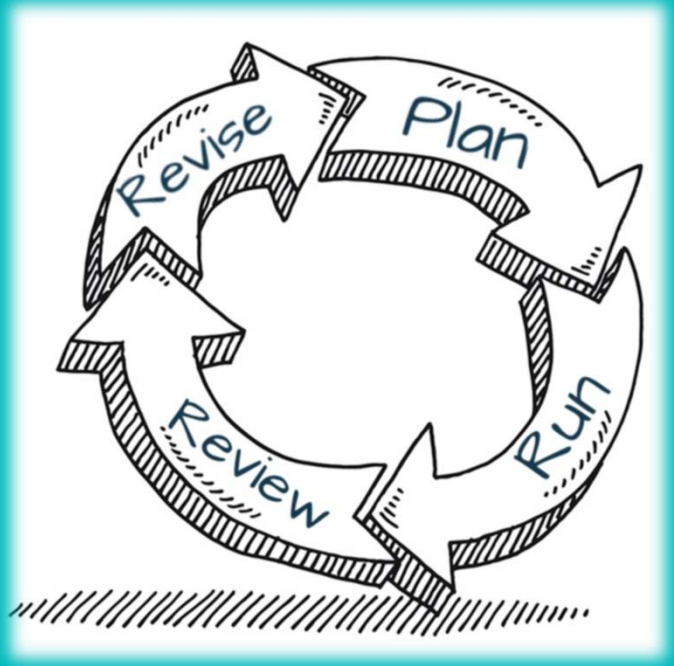



**Figura 2:** Plano de Negócios Lean

# COMPONENTES DE UM BOM PLANO DE NEGÓCIOS LEAN

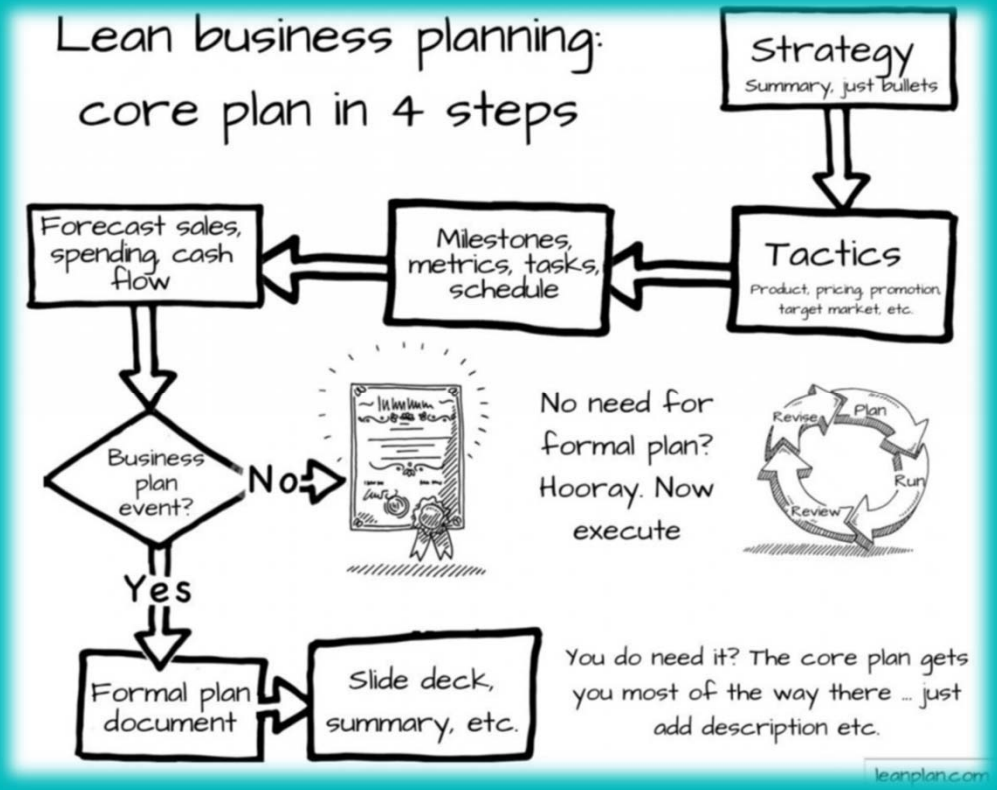
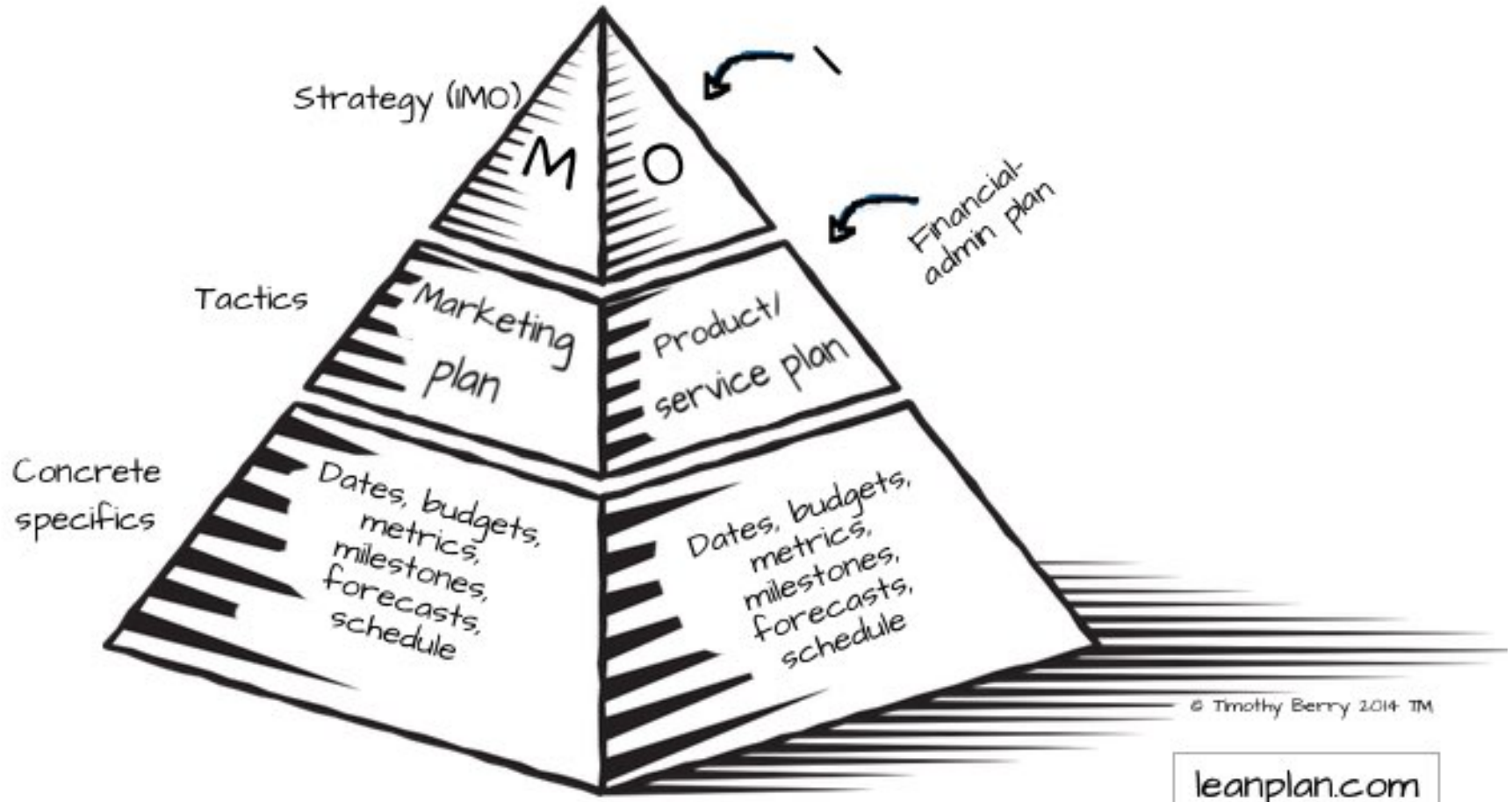



**Figura 3:** Plano de Negócios Lean (autor: TIM BERRY)

# IMO Strategy Pyramid




I = identity, M = market, O = product/service (business offering).

# COMPONENTES DE UM PLANO DE NEGÓCIOS LEAN ESCRITO

**1. A Estratégia** é crucial para a viabilidade do negócio. Escreva a sua estratégia:

- problemas/necessidades do publico-alvo específico.

- solução proposta através da oferta de um produto/ serviço.

- o que exatamente torna o seu produto/serviço diferente e melhor das alternativas dos seus concorrentes.

- avalie a sua identidade de negócio com base em pontos fortes, competências essenciais e objetivos finais. Possíveis fraquezas que ainda precisam de ser abordadas.

# COMPONENTES DE UM PLANO DE NEGÓCIOS LEAN ESCRITO

**2.Táticas:** Estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória e as táticas sem estratégia são o ruído antes da derrota.

- Estratégia precisa de táticas para a execução. Em termos práticos, este é o seu plano de Marketing, o seu plano de produtos ou serviços e outros planos táticos.

**3.Marcos/Métricas/KPIs:** Principais pressupostos, marcos importantes, responsabilidade de tarefas e expectativas de desempenho em número objetivo tais como: volume de vendas, unidades vendidas, quota de mercado, custos de Marketing (CAC/LTV), ofertas especiais, novos pontos de venda, break-even point, payback period, etc.

# COMPONENTES DE UM PLANO DE NEGÓCIOS LEAN ESCRITO

**4.Projeções** que mostram o seu lucro, liquidez, recursos financeiros.

Posição em conjunto com os principais rácios financeiros:

-Conta de lucro e perdas projetadas,

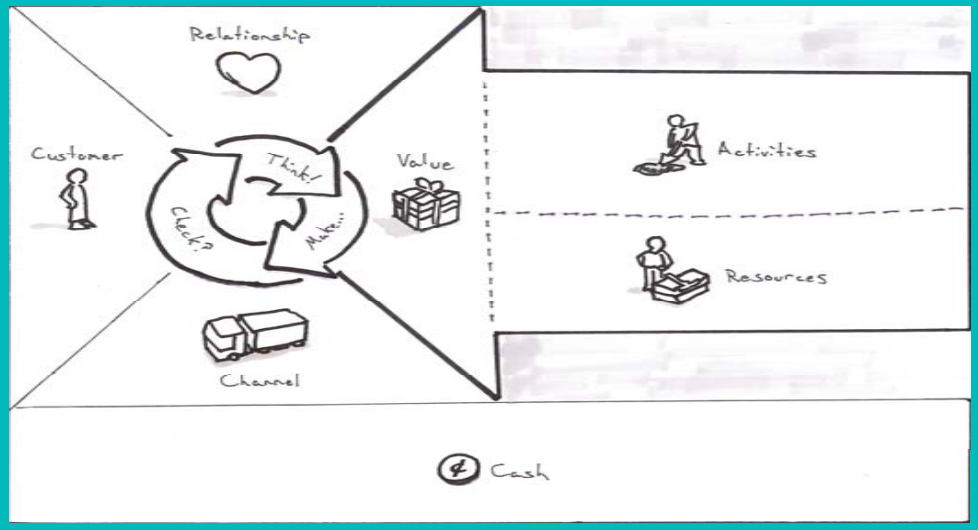
-Cash-flows projetados,

-Balanços projetados,

- Nos primeiros 12 meses, detalhar mês a mês para todas as previsões descritas acima. Depois mais 2 anos, e por 3 anos no total como projeções anuais. Estas previsões não devem ser excessivamente otimistas. Devem ser realistas.
- Análise de sensibilidade regular.

# COMPONENTES DE UM PLANO DE NEGÓCIOS LEAN ESCRITO

- Previsões devem ser monotorizadas de perto e ações correctivas devem ser tomadas rapidamente quando surgem variações negativas.
- Liquidez (dinheiro disponível) pode fazer quebrar qualquer negócio: muitas empresas lucrativas falham devido à falta de liquidez suficiente.
- Portanto, verifique constantemente a sua situação de liquidez e aja rapidamente se necessário.



# E SE OS INVESTIDORES QUISEREM MAIS DETALHES ESPECÍFICOS?

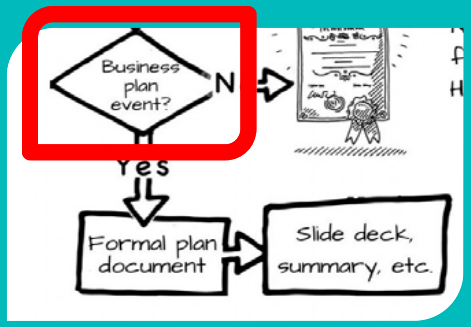
- ✓ Neste caso temos o que a Figura 3 chama de evento do Plano de Negócios, quando é necessário um documento mais longo que o Lean.
- ✓ O Plano Lean é um bom primeiro rascunho. Acrescente o que é perguntado especificamente:

- Uma análise de Mercado ou
- Uma estratégia de saída, ou
- Uma descrição detalhada do produto ou
- Qualquer outra informação necessária para os elementos externos

- ✓ Faca-os como sumários, apresentações ou anexos.

# E SE OS STAKEHOLDERS EXTERNOS QUISEREM MAIS INFORMAÇÕES?

- O **evento do Plano de Negócios** ocorre quando existe uma razão real para que uma empresa submeta um documento de Plano de Negócios para pessoas externas.
- Normalmente, os eventos comuns dos Planos de Negócios estão à procura de um empréstimo ou investimento.
- A ideia do Plano Lean é que não acrescenta o volume necessário ao seu Plano de Negócios Lean até o evento do Plano de Negócios valer a pena.



# PITCHING: COMO OS INVESTIDORES/ FINANCIADORES DECIDEM NA PRÁTICA?

- Não devemos confundir o papel de um plano para obter dinheiro.
- **Os investidores não investem em Planos de Negócios, eles investem em Empresas.**
- Eles investem em modelos de negócios com perspectivas satisfatórias, equipas consistentes, mercado do produto adequado.
- Eles procuram uma relação entre o risco e o retorno potencial.

# PITCHING: COMO OS INVESTIDORES/ FINANCIADORES DECIDEM NA PRÁTICA?

- Factores como modelos de negócio, escabilidade, proteção da propriedade industrial e saídas para liquidez são muito importantes para os investidores e são analizados por eles detalhadamente antes de investirem em qualquer start-up.

# PITCHING: COMO OS INVESTIDORES/ FINANCIADORES DECIDEM NA PRÁTICA?

Veja como realmente os investidores decidem em investir ou não numa start-up:

1. **Investidores dependem principalmente dos sumários executivos.**

- Eles colocam de lado todos os sumários que não conseguem convencê-los a investir na nova ideia de negócio.
- Depois eles pedem a outros investidores para fornecer os sumários.
- Os sumários devem ser verbais ou em formato electrónico ou em modelos (templates) fornecidos pelos investidores.

# PITCHING: COMO OS INVESTIDORES/ FINANCIADORES DECIDEM NA PRÁTICA?

No caso do Plano de Negócios convencional, os investidores gastam tempo a ler **apenas o sumário executivo** (Fig. 1), que idealmente não deve ser superior **a uma página!**

**2. Apenas as startups inovadoras com sumários interessantes são convidadas para o pitch.**

- Os investidores querem conhecer pessoalmente os fundadores, compreender o modelo de negócio, se o produto está adequado ao Mercado, avaliar o potencial, e só depois decidem se estão interessados em prosseguir.

# PITCHING: COMO OS INVESTIDORES/ FINANCIADORES DECIDEM NA PRÁTICA?

**3. Se os investidores estão interessados, eles procedem às devidas deligências antes de darem quaisquer apoios.**

- Isto significa que verificar a experiência dos investidores, registo histórico, clientes, propriedade intelectual, aspectos fiscais, etc. E claro o modelo negócio, o tipo de estratégia chave, tácticas, marcos importantes, métricas e projeções que fazem parte de um normal Plano de Negócios lean.

- Potenciais investidores/financiadores não precisam de ver tudo sumariado e descrições detalhadas minunciosamente como se verifica no Plano de Negócios convencional.

# PITCHING: COMO OS INVESTIDORES/ FINANCIADORES DECIDEM NA PRÁTICA?

- Eles precisam de saber muito sobre os fundamentos do *core business*, as suas prespectivas de Mercado, os riscos involvidos e se o retorno esperado compensa o riscos.

- Como já explicámos, isto pode ser acompanhado pelo enriquecimento do Plano de Negócios lean com informaciões adicionais chave que seriam consideradas satisfatórias para fins de deligiências necessárias exigidas pelos investidores.

# PITCHING: COMO OS INVESTIDORES/ FINANCIADORES DECIDEM NA PRÁTICA?

Lembre-se que:

- Investidores de Capital de Risco/Business Angels enfatizam que os fundadores das start-ups inovadoras que eventualmente são financiadas não dependem de Planos de Negócios escritos para o Pitch mas têm um plano na ponta dos dedos. Eles sabem todos os aspectos do seu negócio **de dentro para fora.**

- No entanto, os investidores interessados precisam de ter os Planos de Negócios escritos para as deligiências necessárias. Estes documentos devem ser mantidos **lean** e enriquecidos com informações adicionais chave , como já foi explicado anteriormente e não extenso baseado em pressupostos, como é no caso dos Planos de Negócios convencionais.

# MENSAGENS CHAVE PARA O PLANO DE NEGÓCIOS LEAN

- Certifique-se de atualizar regularmente o seu Plano de Negócios:

✓ Acompanhe o seu progresso em relação ao plano.

✓ Satisfaça a mudança de necessidades dos clientes com o menor custo fixo e variável possível, o mais rápido possível.

✓ Tome nota do que não era esperado e

✓ Tome decisões rapidamente para melhorar as coisas com base nas diferenças entre o que estava planeado e o que está acontecer.

Finalmente não esqueça que: “não são os mais fortes da espécie os que sobrevivem ou os que são mais inteligentes mas sim os que respondem à mudança”. – CHARLES DARWIN.

# EXERCÍCIO 1: ESTUDO DE CASO SOBRE UM BAR TEMÁTICO EM BERLIM

- Por favor leia o Plano de Negócios lean apresentado (Berlin Theme Bar) e dê-nos os seus comentários/feedback com base nas seguintes questões:

-O grupo-alvo deste novo negócio está claramente explicado?

-É apresentada uma evidência sólida sobre os motivos desta nova ideia de negócio?

-O modelo de negócio está claramente explicado?

O estudo de caso pode ser encontrado em:

https://www.google.com.cy/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj5xIy98bfKAhWDVxQKHXp4Ah8QFggbMAA&url=https%3A%2F%2Fopus4.kobv.de%2Fopus4-hwr%2Ffiles%2F79%2FSaydam%2CSirin_288767.pdf&usg=AFQjCNF6XMHzdcNiXlJLJluU4xzfDxbUVw&bvm=bv.112064104,d.ZWU

# 2° EXERCÍCIO

- Todas as organizações participantes devem convidar pelo menos um fundador de uma start-up que tenha desenvolvido um Plano de Negócios para apresentá-lo aos participantes, mostrando como tem mudado/desenvolvido ao longo de um período de tempo.

- É necessário dar ênfase especial a este orador sobre os desafios que enfrentou ao desenvolver o seu plano de negócios e quais as secções que precisam de atenção específica, o que os investidores pediram para ver, dicas como preparar um plano de forma correcta e eficiente e como o ajudou nas suas etapas.

- Tempo estimado para a apresentação do orador convidado: 20-25'

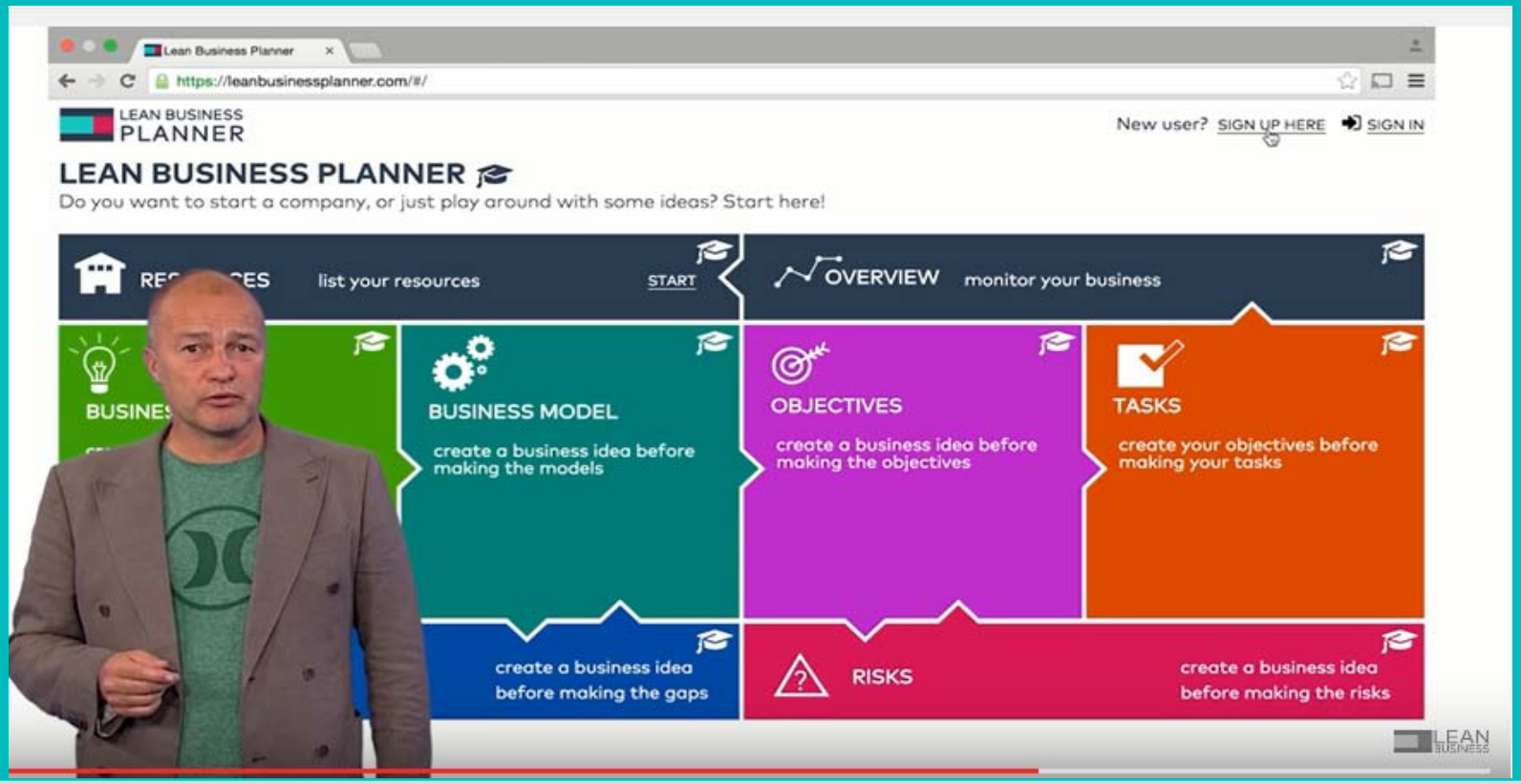
- Tempo para perguntas e respostas: 20-25'.

- Tempo no geral: 50'.

# VÍDEO

Lean Business Planning

https://www.youtube.com/watch?v=k_q_ifSFP3Q



# MUITO OBRIGADO!

Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.