



Unidade 2:

Práticas Empresariais - Modelar uma empresa das ICCs

Tema 2.1.

Projetar um negócio para as ICC: preparar um plano de negócios e um pitch

Autores:

**Marília Durão, Augusto
Neves, Sónia Nogueira,
Patrícia Remelgado, Sandra
Fernandes**

Instituição:

**Universidade Portucalense,
Portugal**



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

Este material faz parte do conteúdo do programa de formação "Gestão e Empreendedorismo nas Indústrias Culturais e Criativas" para estudantes de BA e MA em artes e humanidades (A&H) contendo 10 temas no total. Foi desenvolvido no âmbito da Parceria Estratégica Erasmus+ “*FENICE - Fostering Entrepreneurship and Innovation in Cultural and Creative Industries through Interdisciplinary Education*”.

Os conteúdos da formação num relance:

FENICE: Programa

Unidade 1: Compreender o Empreendedorismo nas ICC

Tema 1.1. Compreender as ICC. Colaborações Intersetoriais.

Tema 1.2. Criatividade e inovação. Responsabilidade e comportamento ético

Tema 1.3. Políticas e intuições culturais. Propriedade intelectual

Tema 1.4. Mentalidade e processo empreendedor.

Unidade 2: Prática empreendedora – Conceção de um projeto empresarial nas ICC

Tema 2.1: Projetar um negócio para as ICC: preparar um plano de negócios e um pitch

Tema 2.2: A criação de valor: valorização económica, de mercado e cultural de produtos e serviços nas ICC

Tema 2.3: Mercado, concorrência, consumo e branding nas ICC

Tema 2.4: Modelos de negócio, sistemas, parcerias

Tema 2.5: Gestão de equipas e gestão da mudança nas ICC

Tema 2.6: Financiamento. Oportunidades e riscos

Pode encontrar mais informações na página: <http://www.fenice-project.eu>

Declaração sobre Direitos de Autor:



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. Tem o direito de:

- Compartilhar - copiar e redistribuir o material em qualquer meio ou formato
- Adaptar - remixar, transformar, e construir sobre o material

sob os seguintes termos:

- Atribuição - Deve atribuir o devido crédito, fornecer um link para a licença, e indicar se foram feitas alterações. Você pode fazê-lo de qualquer forma razoável, mas não de uma forma que sugira que o licenciante o apoia ou aprova o seu uso.
- NãoComercial - Não poderá utilizar o material para fins comerciais.
- CompartilhaIgual - Se remixar, transformar, ou criar a partir do material, tem de distribuir as suas contribuições ao abrigo da mesma licença que o original.

Conteúdo

Descrição	1
Objetivos deste módulo	1
Público-alvo.....	1
Conhecimentos, habilidades e competências adquiridos ao completar este módulo	1
Método de Ensino/Formação.....	2
1 O que é um plano de negócios?	5
1.1 Porquê criar um plano de negócios?	5
1.2 O que é um bom plano de negócios? O que define o sucesso da sua implementação?	6
1.3 Como posso criar um plano de negócios?	7
1.4 O plano de negócios e as ICCs	15
2 Venda a sua ideia: Faça um Pitch!	17
2.1 Como construir um Pitch eficaz?	17
2.2 Como dar o Pitch perfeito?	18
2.3 Tipos de Pitch.....	19

Acerca do Módulo

Descrição

Este tema introduz o conceito de um plano de negócios como um roteiro que sistematiza um negócio, pormenoriza os objetivos operacionais e financeiros do negócio, determina a viabilidade de uma ideia de negócio, e orienta a tomada de decisões. Dada a relevância do plano de negócios ao iniciar um negócio, que é crucial para o sucesso de um empreendimento em qualquer campo de atividade, e assim como nas CCI, é dada especial atenção às secções de conteúdo/chave do plano de negócios: produtos e serviços (proposta de valor, atividades chave, recursos), gestão e controlo, parcerias, análise de mercado, estratégia de marketing, e planeamento financeiro (receitas e custos previstos, necessidades de financiamento). Considerando as técnicas de comunicação relevantes em contextos empresariais, é abordado o papel da apresentação de uma ideia empresarial. São apresentadas aos estudantes dicas relevantes e orientação/mentoria especial sobre como preparar e entregar um "pitching" para potenciais investidores.

Objetivos deste módulo

Os objetivos para este módulo são:

- Dar a conhecer aos estudantes as especificidades das ICC e o seu potencial empresarial;
- Equipar os estudantes com competências de gestão específicas que são relevantes para as ICC,
- Tornar os estudantes de B&E conscientes e capazes de cooperar com os estudantes de Artes & Humanidades como em situações da vida real dentro das ICC, ou seja, trabalhar em equipas interdisciplinares de ICC

Público-alvo

Este módulo foi concebido para:

- Estudantes de licenciatura e mestrado em Artes & Humanidade que queiram melhorar os seus conhecimentos, aptidões e competências para prosseguir carreiras no campo das Indústrias Culturais e Criativas (ICCI).
- Estudantes de áreas interdisciplinares.

Conhecimentos, habilidades e competências adquiridos ao completar este módulo

Depois de se ter familiarizado com este módulo de formação, irá:

- Desenvolver modelos empresariais para empreendimentos empresariais criativos, incluindo planeamento estratégico para iniciativas empresariais, métodos inovadores para gerar fundos, gestão de partes interessadas e desenvolvimento de parcerias, estruturas de governação de empresas criativas, etc.
- Interpretar as características-chave da economia das indústrias culturais e criativas, os importantes desafios que as indústrias enfrentam, tais como tecnológicos, legais e económicos, e as políticas adoptadas para responder a esses desafios
- Discutir o processo de inovação nas ICC como um processo aberto, interativo, colaborativo e interdisciplinar, em oposição aos modelos tradicionais de inovação na ciência
- Identificar novas oportunidades no âmbito dos problemas sociais e empresariais e desenvolver soluções empresariais, assegurando ao mesmo tempo fontes de receitas que permitam alcançar a sustentabilidade financeira
- Justificar a necessidade de as empresas demonstrarem responsabilidade, medindo regularmente o desempenho e o impacto

Método de Ensino/Formação

O curso é baseado no modelo de aprendizagem experimental (ETL)¹ e a entrega dos conteúdos de formação seguirá as fases principais, definidas abaixo. Os instrutores adaptarão a sequência e a combinação das atividades de acordo com as especificidades dos grupos de discentes:

Etapa 1. Motivação(Porquê?)

- Histórias vídeo motivacionais da prática real
- Discussões de grupo ou emparelhadas
- Questionários subjectivos seguidos de auto-avaliação ou avaliação por pares
- Viagens de campo virtuais (actividades de observação)
- Projetos de grupo simples (feedback do instrutor e dos colegas)

Etapa 2. Especialização (O quê?)

- (Vídeo) palestra - modelos, informação factual, antecedentes teóricos
- Leitura (livros didácticos, revistas, artigos, sítios Web)
- Demonstrações em vídeo
- Investigação independente e aplicação de modelos teóricos (questões simples de investigação quantitativa ou qualitativa)

¹ Kolb, David. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*.

- Testes objectivos (quizzes)

Etapa 3. Treino (Como?)

- Estudos de caso
- Problemas para o auto-estudo
- Relatórios individuais (escritos ou orais)
- Ensaios reflexivos
- Conselhos de discussão virtuais para a resolução de problemas

Etapa 4. Avaliação (E se?)

- Exames subjectivos
- Projectos curtos de investigação individual (ou em grupo)
- Simulações de concorrência em grupo ou individuais (estudantes gerem empresas virtuais - analisando mercados específicos, e estratégias de promoção, fixação de preços, identificação de vantagens competitivas...)
- Apresentações dos alunos de soluções para questões mais desafiantes (proporcionando uma oportunidade para os alunos demonstrarem os seus pontos fortes e talentos pessoais - incorporando música, artes, competências técnicas ou conhecimentos especializados...)
- Brainstorming, role-play, concursos, jogos

Conteúdos

1 O que é um plano de negócios?

Um plano de negócios é um documento que descreve, em pormenor, um negócio e a forma como este é conduzido. Deve conter a informação mais completa possível e ser escrito numa linguagem simples - mas profissional, rigorosa e cuidadosa - que possa ser compreendida por terceiros (Finch, 2013; Saraiva, 2015). O plano de negócios é construído para cumprir dois grandes objetivos.

1. Orienta o trabalho do empresário, obrigando-o a reflectir sobre os aspectos mais essenciais da construção do negócio.
2. Apresenta o projecto a possíveis investidores, fornecendo indicadores empresariais importantes.

Também deve mostrar a estrutura que foi construída para que o negócio tenha sucesso. No entanto, e porque inclui detalhes complexos e muito técnicos, o documento pode ser preparado pelos empresários com a ajuda de profissionais de áreas críticas, tais como finanças, marketing ou gestores de projetos.

1.1 Porquê criar um plano de negócios?

Há vários benefícios que contribuem para a importância da criação de um plano de negócios. Alguns dos mais relevantes são: É um instrumento de redução de riscos; É um instrumento de comunicação entre o empresário e ele próprio; Após ter sido feito, o Plano de Negócios indica novos caminhos; É um espaço onde os erros são mais baratos; e É um instrumento de comunicação entre o empresário e os seus parceiros. O Quadro 1 ajuda a sintetizá-los.

Quadro 1 Benefícios do plano de negócios.

Benefícios	Características
É um instrumento de redução de risco	Ao elaborar o Plano de Negócios, o empresário estuda a viabilidade de um produto sob todos os aspectos.
É um instrumento de comunicação entre o empresário e ele próprio	- Sim, é um instrumento de reflexão sobre a empresa: vale a pena? - Será o negócio com que sonhei? - É uma forma de avaliar a ideia de negócio
Após ter sido elaborado, o Plano de Negócios indica novos caminhos	Entre eles, até mesmo a desistência da ideia.

É um espaço onde os erros são mais baratos	Em papel ou num ecrã de computador
É um instrumento de comunicação entre o empresário e os seus parceiros	<ul style="list-style-type: none"> - parceiros - colaboradores - investidores - bancos - agências governamentais de promoção e financiamento - etc.

Fontes: Finch (2013) e Saraiva (2015)

Resumindo ...

...deve ser estabelecido um plano de negócios para identificar oportunidades e ameaças, ao mesmo tempo que apoia as decisões que têm de ser tomadas para se alcançar o sucesso. Deve também ser um instrumento que permita ao empresário condensar a informação obtida no e sobre o mercado; sensibilizar parceiros e investidores; e avaliar as várias influências ambientais (contextuais) no seu novo negócio, sendo assim capaz de minimizar o seu risco.

1.2 O que é um bom plano de negócios? O que define o sucesso da sua implementação?

Um plano de negócios será difícil de avaliar e/ou implementar, a menos que seja simples, objetivo, realista e completo - deve revelar supervisão e empenho na implementação

Considerando este cenário, é importante responder a algumas perguntas simples (Finch, 2013; Saraiva, 2015)

→ O plano é simples? É fácil de compreender e executar? Transmite o seu conteúdo de uma forma fácil e prática?

Isto ajuda a assegurar que o plano de negócios pode ser compreendido por todos os que o lêem, quer sejam clientes ou mesmo futuros parceiros de negócios.

→ O plano é objetivo? Os seus objetivos são concretos e mensuráveis? Inclui ações e atividades específicas, cada uma com prazos, pessoas responsáveis e orçamentos detalhados?

Isto ajuda a garantir que as ações ocorrem de acordo com o que foi definido. Portanto, se as coisas não correrem exatamente de acordo com o plano, os proprietários das empresas podem manter o seu foco e os motivos que os fizeram tornar-se empresários.

→ Será que inclui um modelo financeiro sólido e bem fundamentado?

Isto torna-se relevante especialmente quando os proprietários de empresas estão a tentar obter fundos ou estão à procura de parceiros comerciais. Se virem inconsistências no plano de negócios, podem não se sentir estimulados a investir.

→ O plano é realista? Inclui todos os elementos necessários?

Alguns planos de negócios envolvem ideias que são difíceis de pôr em prática. O que não significa que sejam impossíveis de concretizar. É por isso que o plano de negócios precisa de ser lógico e completo, ajudando todos os envolvidos a acreditar na ideia de negócio.

1.3 Como posso criar um plano de negócios?

Em geral, um plano de negócios segue uma estrutura básica, que pode então ser mais ou menos desenvolvida por cada empresário. As principais fases de criação de um plano de negócios são (Finch, 2013):

1. Sumário executivo
2. História da empresa e/ou dos promotores
3. Estudo do mercado
4. Posicionamento do projecto
5. Análise de produtos e projectos
6. Estratégia comercial
7. Gestão e controlo de empresas
8. Investimento necessário
9. Modelo financeiro e projecções

Sumário Executivo

O resumo executivo representa o primeiro capítulo do plano de negócios, embora possa ser escrito no final, quando todas as informações relevantes tiverem sido recolhidas.

É provavelmente o mais importante de todos porque é a primeira paragem para os investidores e pode determinar desde o início o seu interesse no negócio. Por outras palavras, se não for claro e interessante pode desencorajar os investidores de ler o resto do plano.

Idealmente, deveria resumir em não mais de 500 palavras todo o plano, o que será mais detalhado nos capítulos seguintes. Deve também considerar que as poucas páginas do resumo executivo devem conter a mensagem mais poderosa e persuasiva de todo o documento. Portanto, apenas as figuras mais importantes devem ser utilizadas para tornar a apresentação do projeto tão forte quanto possível.

Atenção!

Estes são os pontos essenciais a focar no Sumário Executivo:

- Qual é o nome do negócio e a sua área de atividade?
- Qual é a declaração de missão?
- Qual é o âmbito do negócio e o mercado potencial para os seus produtos?
- Por que é que é uma proposta inovadora e vencedora? (Qual é a proposta de valor?)
- Que recursos, humanos e financeiros, são necessários para iniciar a operação?
- Qual é o prazo previsto para começar a apresentar lucros?
- Quais são os pontos fortes e fracos do projeto?
- Quais são as referências e a experiência relevante dos autores do projeto para este projeto em particular?

História da empresa e/ou dos promotores

A história da empresa ou a experiência empresarial do empresário, deve ser apresentada. Deve também incluir a forma como surgiu a ideia do projeto e a razão pela qual a empresa foi criada.

Ao escrever a história, deve considerar os seguintes itens:

- Como surgiu o projecto e como foi introduzido na empresa. Se é ou não uma nova empresa e, em caso afirmativo, porque foi decidido criar uma;
- Como pode a experiência passada dos empresários contribuir para o sucesso do projecto? Têm eles experiência de gestão? Têm um conhecimento profundo da área de negócios? → Isto permite destacar o valor dos empreendedores;

- Quais são os pontos fortes e fracos do projecto do ponto de vista dos seus promotores? → uma breve análise do projecto por cada um dos empreendedores pode ser incluída nesta fase, fornecendo a sua visão.

Para além do seu nome, forma jurídica, etc., uma empresa é essencialmente definida pela sua Missão Empresarial. De certa forma, é o ponto de partida para a definição dos objetivos fundamentais da empresa.

Portanto, a Missão é uma declaração global que define os objetivos gerais da empresa, expressando os propósitos fundamentais da gestão como um todo, fornecendo linhas gerais de desenvolvimento.

O principal objetivo desta declaração é fornecer uma resposta à questão: "porque é que a empresa existe", bem como dar aos empregados e parceiros um sentido claro do que é a empresa, reforçando os seus objetivos a longo prazo e explicando como o seu desempenho deve ser orientado para a realização desses objetivos.

Estudar o mercado

O mercado é a "arena" onde os planos da empresa serão levados a cabo. É muito importante definir o mercado para o novo produto em termos de dimensão, fase de desenvolvimento, tipos de clientes e concorrentes.

Quantos clientes existem e qual é a sua influência no mercado?

A dimensão do mercado ou o consumo anual do produto será definida em termos do âmbito do projeto em consideração. A dimensão do mercado pode ser avaliada pelo nível de consumo do produto numa determinada cidade, país, grupo de países ou mundial ou, alternativamente, em segmentos bem definidos de clientes com determinadas características.

Entretanto, quando se tenta definir e descrever um mercado hipotético para um produto que ainda não existe, dependerá inteiramente de previsões. Estas previsões podem ser baseadas no consumo do mesmo produto noutra cidade ou país ou, alternativamente, no consumo por um segmento de mercado com características muito específicas.

Neste cenário, o objetivo é determinar a dimensão, fase de desenvolvimento e características daqueles que são susceptíveis de comprar o novo produto ou serviço. Ao mesmo tempo, permite a identificação e a definição do perfil dos concorrentes. Nesta fase do plano de

negócios, e se a dimensão do projeto o justificar, a empresa pode recorrer ao apoio de profissionais ou empresas especializadas em estudos e análises de mercado.

Onde pode encontrar dados relevantes, concretos e credíveis?

No cenário em que não necessita da ajuda de outros para estudar o mercado, poderá encontrar dados relevantes, concretos e credíveis nas seguintes opções:

- Consulte as associações empresariais e outras que analisam e monitorizam os mercados relevantes para a sua ideia/produto.
- Procure publicações especializadas.
- Peça às entidades financeiras que forneçam informações públicas sobre esse mercado e as empresas nele existentes.

Atenção!

A análise do mercado subjacente é essencial para dois propósitos:

- Para substanciar a viabilidade básica da ideia/produto em questão;
- Traduzir o conhecimento específico dos promotores sobre a mesma, um dos fatores mais fundamentais para os potenciais investidores.

Posicionamento do projeto

É importante que o plano de negócios descreva o estado atual do projeto, os resultados comerciais mais recentes e os objetivos já alcançados. Esta informação visa transmitir confiança aos investidores, mostrando-lhes que o projeto já está em desenvolvimento e que já existem tarefas cumpridas com sucesso e dentro das expectativas.

Nos casos em que não há resultados comerciais a mostrar (porque o produto ou serviço ainda não foi comercializado, quando estamos a falar de um Plano de Arranque), não é obviamente possível basear a credibilidade e solidez no historial da empresa.

Neste caso, será necessário colocar a ênfase no historial dos seus sócios fundadores (por exemplo, experiência em negócios anteriores), e na sua capacidade de assumir os riscos decorrentes do que se propõem fazer e de implementar os planos definidos.

Análise de produtos e projetos

Nesta fase, é necessário apresentar a Proposta de Valor Único do projeto. Para o fazer, é necessário abordar principalmente quatro aspectos: apresentação do produto/serviço; resumo das atividades a desenvolver; pontos críticos no desenvolvimento do projeto; e descrição do processo de produção/prestação do serviço.

Apresentação do produto/serviço

Nesta secção deve responder a perguntas relacionadas com "qual é o produto ou serviço", e "porque é que todos o vão comprar". Também tem de decidir se o seu produto/serviço vai ser atração do mercado ou empurrão de produto.

O tipo de produto "Market Pull" é definido como sendo concebido em resultado de uma necessidade de mercado identificada e não satisfeita. Enquanto o "Product Push" nasce como resultado de uma invenção ou desenvolvimento para o qual uma aplicação é procurada.

Resumo das atividades a desenvolver

Neste momento, é necessário descrever as fases de desenvolvimento do projeto, especialmente os objetivos principais que já foram alcançados.

Todas as atividades necessárias para o lançamento do produto devem também ser descritas, incluindo todas as ações necessárias para a sua realização. É essencial ser realista e ter em conta todas as dificuldades possíveis, para que estes factos possam ser traduzidos nas projeções financeiras.

O tempo atribuído a cada atividade deve também ser considerado, com e sem restrições, e considerado como tempo efetivo a soma dos dois. É importante reservar sempre algum tempo e esforço adicional (20% do total) para problemas e desvios imprevistos - a chamada margem de risco de implementação.

Pontos críticos no desenvolvimento do projeto

Os aspectos críticos do desenvolvimento do projeto devem ser mencionados, ou seja, os aspectos que podem condicionar o desenvolvimento do projeto. Isto deve permitir aos

promotores preparar, mesmo que não por escrito, planos de contingência (ou seja, como agir se surgirem situações inesperadas), a fim de minimizar os riscos do projeto.

Descrição do processo de produção/entrega de serviços

É necessário elaborar uma descrição detalhada de todos os componentes essenciais para o arranque e/ou lançamento do projeto e o seu desdobramento ao longo do tempo. Simultaneamente, as estratégias devem ser ponderadas face à necessidade de alcançar um nível suficientemente elevado de produção e qualidade para satisfazer os clientes.

Neste ponto, os potenciais investidores quererão verificar se foi alcançado um bom compromisso entre a restrição de capital necessária e as soluções escolhidas, e considerar se estas soluções poderão conduzir a problemas na produção e no fornecimento de matérias-primas/recursos importantes quando a empresa começar a funcionar.

Estratégia Comercial

Esta fase consiste em demonstrar como a empresa irá apresentar o seu projeto ao mercado. É constituída por duas fases: estabelecer um preço para o produto; e elaborar a concepção do processo de venda (marketing).

Passo 1: Estabelecer um preço para o produto.

Se estiver a criar um produto completamente novo, este processo é mais difícil. Contudo, é possível determinar um preço com base no valor acrescentado que o produto irá oferecer ao seu consumidor.

Como fixar o preço?

Ao agregar todos os custos associados à produção, comercialização e distribuição do produto com base numa unidade, cria-se o valor mínimo para o produto.

Este é o valor a partir do qual se deve então estabelecer o valor final com base nas margens de mercado típicas ou na análise do valor acrescentado percebido pelo Cliente.

Concepção do processo de venda (Marketing)

Esta etapa deve começar assim que a concepção dos componentes operacionais estiver completa e o preço estiver definido.

Neste contexto, o Marketing age como o processo pelo qual as necessidades do cliente são identificadas e quantificadas e é definida uma estratégia clara para as satisfazer, envolvendo, se possível, profissionais com experiência nesta área.

Após definir a estratégia de Marketing, os circuitos e canais de venda que constituem a base do processo de comunicação com o potencial comprador devem ser definidos e implementados.

Deve ser criado um plano que contemple as ações a desenvolver, as forças de vendas a envolver, os distribuidores, agentes, formas de aconselhamento e a produção de meios publicitários adequados.

Gestão e controlo do negócio

Ao elaborar esta fase, deve ter em mente que tem de demonstrar aos potenciais credores que o negócio será devidamente controlado a partir do momento em que é iniciado.

Terão de ser elaborados relatórios regulares, que são úteis tanto para a gestão da empresa como para terceiros tais como auditores, inspetores fiscais e bancos. Tenha em mente que existe uma forte tendência para as PME desvalorizarem este tipo de documentação, limitando-se aos requisitos legais mínimos. Tente não fazer isto!

Um sistema adequado de governação e controlo - ajustado à dimensão de cada empresa - é uma componente essencial do valor dessa empresa e/ou projeto. Isto deve-se ao facto de que os gestores da nova empresa precisam de saber/poder determinar quais são os indicadores de sucesso para cada um dos sectores da empresa.

Além disso, os departamentos devem ser instruídos a recolher informações relevantes a intervalos apropriados e a apresentar os resultados de uma forma simples, mas relevante, para tornar compreensível o que está a acontecer num dado momento. Esta informação, que deve ser clara e fácil de utilizar, deve permitir que sejam tomadas medidas atempadas para corrigir situações que a exijam.

As três áreas fundamentais onde o controlo é essencial desde o início e onde se deve concentrar a maior atenção são:

- Vendas
- Produção

- Informação financeira

Investimento necessário

Neste momento, devem ser fornecidas informações e conselhos sobre quais são as potenciais estruturas de financiamento. Se estiver à procura de investimentos, as principais opções disponíveis são o financiamento por capitais próprios (pelos promotores ou por terceiros, tais como os Capitalistas de Risco) ou o financiamento por dívida, que pode assumir várias formas de dívida: Obrigações, empréstimos de curto e longo prazo, papel comercial, etc.

Atenção!

Ao escolher potenciais formas de financiamento, será necessário especificar qual é a necessidade de capital de base e os fundos necessários para a compra de instalações, equipamento e todo o tipo de investimento inicial necessário.

Além disso, deve ser especificado o período de financiamento e também se este investimento pode ser faseado ou se deve ser feito de uma só vez + modalidade de reembolso. A componente de financiamento fornecida pelos promotores deve também ser especificada.

Modelo financeiro e projeções

As projeções financeiras básicas (Vendas, Cash-flow e Rentabilidade) serão o último elemento vital para determinar a viabilidade e atratividade da sua ideia para parceiros e potenciais investidores.

Projeções de vendas

Apoiadas pelas informações fornecidas nos capítulos anteriores sobre o mercado e estratégia empresarial, as projeções de vendas devem apontar para um volume esperado de encomendas e crescimento do mercado.

Projeções de fluxo de caixa

As projeções dos fluxos de caixa estimam a posição líquida de caixa mensal, com base nas receitas, pagamentos e custos previstos nas secções anteriores. O objetivo é assegurar aos investidores que a empresa será capaz de financiar a sua própria operação sem ser demasiado vulnerável às condições de pagamento dos clientes.

Projeções de equilíbrio

Quando o valor das receitas excede o valor dos custos, a empresa começa a dar lucro. Os investidores quererão saber onde está este ponto e em que fase do desenvolvimento do projeto podem contar com ele, para avaliar se o negócio é atrativo.

Para um plano de negócios mais completo, devem ser elaborados vários cenários de equilíbrio, com base em diferentes projeções de custos variáveis. O objetivo é sensibilizar os investidores para os cenários limite para além dos quais o negócio já não é viável (análise de sensibilidade).

1.4 O plano de negócios e as ICCs

As empresas culturais e criativas são reconhecidas por resistirem a imperativos incessantes de bens e questões de desenvolvimento. Isto está frequentemente relacionado com a exigência dos empresários destas empresas de supervisionar ao mesmo tempo o lado inventivo do comércio e um conjunto complexo de ligações com uma cadeia de valor articulada (Landoni, P. et al., 2020).

Veja-se, por exemplo, as empresas da indústria cinematográfica e musical. Estão implantadas numa organização complexa de ligações e interação frequentemente com produtores, estúdios, comerciantes e fornecedores de bens relacionados com o dinheiro. No entanto, os visionários empresariais destas empresas têm normalmente uma base inventiva, pelo que são, tanto quanto se sabe, mais curiosos sobre os pontos de vista imaginativos do comércio, capacidades administrativas em falta, bem como um dialeto comum que lhes permitiria associarem-se eficazmente com os diferentes parceiros (Landoni, P. et al., 2020).

Neste contexto, podem ocorrer questões relacionadas com a definição do modelo de negócio nas CCI, devido a razões como por exemplo:

- Há necessidade de inovação constante, ao longo das várias fases do ciclo de vida do negócio - Isto pode causar pressão para mudar periodicamente de acordo com o

Mercado, e não de acordo com o processo envolvido na criação de produtos e serviços culturais; ou,

- A falta e/ou má compreensão da linguagem utilizada no sector cultural - as organizações culturais e artísticas afirmam frequentemente que não são empresas - por conseguinte, as regras comerciais são difíceis de serem implementadas por elas;

O processo de empreendedorismo é ligeiramente diferente para os empresários das CCI, pois estes têm um perfil, motivações e objetivos diferentes dos empresários "tradicionais". Por conseguinte, uma das formas de abordar esta questão reside numa possível inovação sobre as estruturas dos próprios modelos empresariais (Schiuma & Lerro, 2017). Outras podem ter origem em processos de inovação abertos ou mesmo através de processos de criação de empreendimentos (Werthes, Mauer, & Brettel, 2018).

Por favor, faça o exercício 1: Importância do plano de negócios

Etiquetas para a Unidade 1: Plano de Negócios

Plano de negócios, Criação de plano de negócios, ICCs

2 Venda a sua ideia: Faça um Pitch!

Um Pitch é uma apresentação rápida, normalmente feita para "vender" algo ou uma ideia a uma pessoa específica (Amaral, 2019). Um pitch é também uma apresentação curta e direta destinada a vender a ideia da sua empresa inicial a um potencial investidor.

Ao preparar e dar um pitch, é importante destacar os aspectos mais relevantes da sua empresa, tais como (Amaral, 2019):

- Qual é o problema que pretende resolver?
- Como é o mercado?
- Qual é o diferencial da sua empresa?
- Quem são os profissionais que compõem a sua equipa?

Parece uma tarefa razoavelmente simples, certo? Mas fazer um pitch envolve muitas questões, como poder explicar a sua proposta de uma forma clara e objetiva aos seus possíveis futuros investidores, e como pretende aplicar exatamente o capital que poderá angariar. Mas como construir um pitch eficaz?

2.1 Como construir um Pitch eficaz?

Quando estiver a construir o pitch perfeito, deve saber exatamente o que vai fazer. Deve definir quais são os próximos passos para o seu arranque e que tipo de investimento necessita. Assim, é imperativo explicar claramente o problema e a solução que está a propor e/ou a tentar implementar no mercado. Neste contexto, é fundamental estudar muito bem o mercado em que o seu negócio está inserido; conhecer as principais métricas para o seu tipo de empresa e, se possível, ter números encorajadores; fazer um bom material de apoio para o ajudar a si e ao seu público no momento do lançamento; e ser sempre objetivo! (Amaral, 2019; Stell, 2006)

Saber o que não fazer é também uma excelente forma de começar um pitch. Os erros mais comuns ao dar um pitch são: despreparo, problema mal definido, e falta de objetividade. A solução para a despreparação pode parecer óbvia, mas pode não ser assim tão fácil de se preparar. Por exemplo, é necessária muita investigação. Portanto, estude bem o mercado da sua empresa inicial, assim como o seu público alvo. Conheça bem a sua empresa e saiba quais são os seus números de tração relevantes, isto é essencial (Amaral, 2019; Stell, 2006).

Para evitar problemas mal definidos, deve ter a certeza de que sabe como descrever o problema/dor que o seu arranque se propõe resolver. Nem sempre quando a solução é clara o problema é igualmente óbvio, ainda mais para pessoas que muitas vezes não estão no negócio ou que não experimentaram este tipo de problema. Para combater a falta de objetividade, deve preparar um pitch que vá direto ao assunto. Não procrastinar! Para o fazer, é importante organizar-se e estruturar a sua apresentação. Primeiro, estabeleça os pontos-chave do seu pitch (problema, solução, mercado, tração, entre outros), e depois, desenvolva uma narrativa que os ligue na ordem correta que visualizou (Amaral, 2019; Stell, 2006).

2.2 Como dar o Pitch perfeito?

Um Pitch de sucesso pode ser estruturado seguindo estas etapas (Amaral, 2019; Stell, 2006):

- **Etapa 0:** Apresentação pessoal do(s) empresário(s).
- **Etapa 1:** Apresentar o contexto em que a sua ideia de negócio está inserida e explicar que neste contexto existe um "grande" problema que ainda não foi (bem) resolvido.
- **Etapa 2:** Apresente o seu produto ou serviço.
- **Etapa 3:** Apresente a sua estratégia comercial para vender o produto (serviço) da forma mais rentável possível.
- **Etapa 4:** Apresente os seus resultados financeiros esperados (receitas, lucro, fluxo de caixa líquido) para os próximos cinco anos.
- **Etapa 5:** Apresente as suas necessidades de investimento e como pretende aplicar os recursos.
- **Etapa 6:** Guarde as suas vantagens competitivas/comparativas para o fim.

Na Etapa 0, é recomendado dar uma introdução pessoal do(s) empresário(s). Tenha em mente que está a vender a ideia às pessoas, dizendo-lhes que o seu nome é quase necessário neste contexto. Contudo, se a experiência do(s) empresário(s) no negócio for irrelevante ou inexistente, poderá saltar diretamente para a Etapa 1.

Quando na Etapa 1, deve apresentar o contexto em que a sua ideia de negócio se enquadra e explicar que nessa realidade existe um "grande" problema que ainda não foi (bem) resolvido. Num Pitch mais longo (10 ou 15 minutos), pode dar mais pormenores, explicando como o problema está a ser resolvido e porque é que ainda não está (bem) resolvido. O objetivo nesta fase é obter quatro "sim" do investidor: Sim, o contexto existe. Sim, o problema existe neste contexto. Sim, o problema é "grande". Sim, o problema não está (bem) resolvido.

Até este ponto, o investidor "pensará" estes "sim" sem o ponto de exclamação. Ele/ela pode pensar: Isso é bom. Eu sei que sim.

Na etapa seguinte (Etapa 2) é altura de apresentar o seu produto ou serviço. O objetivo aqui é obter um "quinto sim": Sim, o seu produto (serviço) é ideal para resolver o problema (bem)! Lembrete rápido: O Pitch do elevador é uma versão ultra sumária dos passos 1 e 2.

Quando apresenta a sua estratégia comercial para vender o produto (serviço) da forma mais rentável possível, está claramente na etapa 3. Idealmente, um "sexto e sétimo sim" do investidor deveria entrar aqui: Sim, a estratégia faz sentido. Sim, o negócio parece bastante rentável!

Consequentemente, na Etapa 4 deve apresentar os resultados financeiros esperados (receitas, lucro, fluxo de caixa líquido) para os próximos cinco anos. Neste momento, você e a sua ideia devem parecer fiáveis aos olhos dos investidores. Portanto, é recomendável apresentar três cenários para os resultados financeiros: um mais otimista, um realista e um pessimista. Se for bem-sucedido, deve ser obtido um "oitavo sim": Sim, as projeções fazem sentido. O que também pode significar: Sim, parece ser uma grande oportunidade de investimento!

Na quinta Etapa é altura de apresentar a sua necessidade de investimento e a forma como pretende aplicar os fundos. Realce que não só o dinheiro é relevante para o empreendimento, mas também que as competências que o(s) investidor(es) trará(ão) são fundamentais para o seu desenvolvimento. Consequentemente, o objetivo aqui é obter um "nono sim" do(s) investidor(es): Sim, o investimento faz sentido!

Na sexta e última etapa, é preciso destacar as vantagens competitivas/comparativas do empreendimento. Assim, é importante apresentar informações para que os investidores queiram investir em si. É também fundamental esclarecer que ainda existem outros "detalhes", como uma equipa de empresários com competência para executar a estratégia empresarial, patentes, parcerias já fechadas, clientes de renome que podem facilitar novas vendas, etc. Neste ponto, é importante encerrar a apresentação demonstrando que a empresa está no bom caminho, enquanto tenta obter o "sim" final e o "décimo sim" do investidor: Sim, é uma grande oportunidade de investimento e eu quero falar pessoalmente com estes tipos!

2.3 Tipos de Pitch

As fases que foram descritas para dar o Pitch perfeito podem ser ajustadas de acordo com o tempo que se tem para o dar. Portanto, quanto mais tempo tiver, mais minucioso terá de ser (Stell, 2006). A tabela 2 traz-nos os diferentes tipos de Pitch.

Tabela 2 Tipos de Pitch

	1 Minuto	3 a 5 minutos	7 a 10 minutos	Mais de 20 minutos
Foco em	Objetividade	Aprofundar os dados	Preparar material de apoio de qualidade	Manter a atenção do público
Tópicos principais	Pontos básicos (problema, solução, audiência e diferencial)	+ equipa, crescimento e mercado	+ Projeções financeiras	+ narrativa objetiva e intrigante
Material de apoio	Não	Depende (se for uma apresentação curta e objetiva, sim!)	Sim	Sim

Pitch de um minuto

Também conhecido como pitch de elevador. Se estiver a utilizar este tipo, tem de tornar o seu negócio interessante para o investidor ao ponto de ele querer saber mais sobre a sua empresa e possivelmente pedir-lhe que lhe envie um e-mail com mais detalhes. Tenha em mente para dar mais atenção ao propósito do empreendimento, o problema que se propõe resolver, o público alvo e porque é diferente de todos os outros no mercado. Consequentemente, é melhor colocar o seu dinheiro onde está a sua boca!

Pitch de 3 a 5 Minutos

O tempo extra deste tipo dá-lhe a oportunidade de entrar nas especificidades do seu negócio. Assim, desenvolva mais claramente os pontos básicos (problema, solução, audiência e diferencial), aprofundando ao mesmo tempo a explicação com dados relevantes sobre cada um deles.

O crescimento da sua empresa é também um fator indispensável. Deve saber que métricas são importantes na sua indústria. É também tempo de falar sobre dois outros fatores super importantes: a dimensão do mercado e a sua equipa. Relativamente ao mercado, é bom deixar claro que está informado sobre o nicho da sua empresa e saber exatamente com quem está a competir, caso contrário poderá dar a impressão errada e fazer o seu investidor desistir

da sua empresa. Ao mesmo tempo, a equipa tem de ser equilibrada. Não basta ter apenas profissionais de tecnologia, mas é importante mostrar que existe complementaridade e apoio em áreas como Negócios, Marketing, e Vendas e Desenvolvimento.

Pitch de 7 a 10 Minutos

Tendo mais tempo para a apresentação, pode investir em materiais de apoio, tais como software de apresentação, entre outros. Se utilizar software de apresentação, deverá utilizar muito pouco texto nos diapositivos, de preferência com uma fonte grande.

Mas nem todo o material de apoio tem de ser curto no texto, afinal, depois do tom em si, há normalmente a questão redonda. Aqui pode preparar alguns diapositivos com algumas perguntas e respostas escritas. Isto normalmente mostra aos investidores que está preparado e que deu um passo extra.

Na maioria dos casos, é também interessante acrescentar projeções financeiras ao pitch. Portanto, prepare, cuidadosamente, dados relativos ao micro e macroambiente do empreendimento, de forma a apoiar a sua ideia, e tranquiliza os investidores na sua decisão de o apoiar a si e à empresa.

Pitch de mais de 20 Minutos

Ao utilizar o pitch de 20 minutos, há que ter em mente que é preciso manter a atenção do público durante todo o tempo de exposição. Para que possa fazer isto e ultrapassar as distrações, que normalmente ocorrem e afetam a consistência dos lançamentos, além dos dados e aprofundando os tópicos já abordados, é interessante contar uma história. Afinal de contas, por que é que este arranque é tão importante para si? E por que razão deveria ser importante para os seus investidores?

Lembre-se que num pitch é essencial ser objetivo, por isso não se perca na narrativa: saiba onde quer chegar. Mas a que é que um investidor presta exatamente atenção quando vê um lançamento? Não há uma resposta exata a esta pergunta, uma vez que esta varia de pessoa para pessoa. Mais uma vez, é fundamental mostrar o seu entusiasmo e a sua paixão pela

sua ideia, assim como o facto de estar preparado para o próximo passo, e crescer com o apoio dos investidores.

Por favor, faça o exercício 2: Pitch Perfeito!

Etiquetas para a Unidade 2: Pitch

Pitch, Tipos de Pitch, Pitch perfeito

Referências

Amaral, N. (2019). *Impacto: como comunicar em público*. Lisboa: Arena

ClydeBan Business (2016). *Business Plan QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Writing a Business Plan*. ClydeBan Media

Bessant, J. & Tidd, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship* (3rd ed). John Wiley & Sons

Finch, B. (2013). *How to Write a Business Plan*. Smartbook.

Landoni, P. et al. (2020). Business model innovation in cultural and creative industries: Insights from three leading mobile gaming firms. *Technovation*, 92-93, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102084>

Lee-Ross, D. & Lashley, C. (2009). *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*. Elsevier

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons

Saraiva, J. M. (2015). *Empreendedorismo. Do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor* (3ª ed). Imprensa da Universidade.

Schiuma, G., Lerro, A. The business model prism: managing and innovating business models of arts and cultural organisations. *Journal of open Innovation*, 3, 13 (2017). <https://doi.org/10.1186/s40852-017-0066-z>

Stell, J. (2006). *Perfect Pitch: The Art of Selling Ideas and Winning New Business*. John Wiley & Sons.

Werthes, D., Mauer, R., Brettel, M. (2018). Understanding challenges and entrepreneurial self-efficacy during venture creation for entrepreneurs in cultural and creative industries. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 33(2), 265-289. DOI: 10.1504/IJESB.2018.090139

Agradecimentos

Estes módulos de formação são um resultado do projecto FENICE e da sua parceria dedicada. Os parceiros FENICE contribuíram com a sua perícia e o seu valioso feedback. Os autores gostariam também de agradecer aos participantes no estudo de caso apresentado.