Interreg
España - Portugal
UNIÃO EUROPEIA
Espaço Talento Jovem
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS
E
MODELO DE NEGÓCIO *CANVAS*

Centro de Inovação Empresarial da Beira Interior
CIEBI

CIEBI – Centro de Inovação Empresarial da Beira Interior
Elaborado: J.J. Venâncio, Lda

Índice

1.INTRODUÇÃO 2
2. Estrutura do plano de negócios 2
3. Exemplo da Estrutura do Plano de Negócios 6
4. MODELO DE NEGÓCIO 7
4.1 Definições e considerações prévias 10
4.2 Modelo de Negócios "Canvas" 8
4.3 O Modelos de Negócio de cada um 13
4.4. Apresentação da ideia / modelo de negócio / projeto empresarial 13
4.4.1. *Pitch* da ideia/modelo/projeto 13
4.4.2. Tópicos para apresentação *pitch* 13
4.4.3 Cuidados na utilização do *pitch* 14
4.4.4 Elaboração do *pitch* 14
4.4.5. Exemplos de configuração de *Modelo de Negócios Canvas* 16
5. Conclusões 20
BIBLIOGRAFIA 21

1.INTRODUÇÃO

No âmbito do projeto "Espaço Talento Jovem", cofinanciado pelo programa INTERREG V-A Espanha-Portugal (POCTEP) 2014-2020, considerou-se de especial relevância elaborar o presente instrumento/ferramenta de gestão para que o seu público-alvo, mormente, empreendedores que querem criar o seu negócio a pudessem utilizar de forma a ajudá-los e orientá-los na elaboração do seu plano de negócios e dentro dos diversos modelos de negócio disponíveis poderem basear-se no MODELO DE NEGÓCIO CANVAS.

Ficam assim a dispor de duas importantes ferramentas de gestão:

- Estrutura indicativa do Plano de Negócios

- Modelo de Negócio CANVAS

Embora, cada plano de negócios deva ser elaborado à medida dos objetivos específicos de cada negócio, entendeu-se de acordo com a metodologia delineada que os planos de negócio elaborados no âmbito deste projeto seguissem uma estrutura comum.

E, nesse sentido, também se entendeu que o empreendedor pudesse disponibilizar da metodologia do PLANO DE NEGÓCIOS CANVAS, para que de uma forma planificada pudesse responder à estrutura proposta do Plano de Negócios

Constituem por isso, duas importantes ferramentas de gestão que serão disponibilizadas e servirão de orientação quer ao empreendedor quer à entidade externa que no âmbito do projeto "Espaço Talento Jovem" prestará o tipo de consultoria especializada requerida em parceria com o CIEBI - Centro de Inovação Empresarial da Beira Interior, copromotor com o ILDEFE do projeto "Espaço Talento Jovem".

2. Estrutura do plano de negócios

O plano de negócios não é mais do que um documento que sistematiza e apresenta o seu projeto e que dá corpo à sua estratégia.

Este documento será uma ferramenta orientadora onde assegura informação crítica na hora de juntar potenciais investidores ou parceiros – fundamentais para que o negócio venha a revelar-se no mercado.

Segundo o IAPMEI- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, uma possível estrutura engloba os seguintes tópicos:

– Apresentação do criador e do projeto

– Contextualização do mercado e da envolvente externa

– Definição de metas e objetivos

– Estratégia comercial

– Estrutura da empresa

– Elaboração de previsões financeiras

– Controlo e gestão do negócio

– Investimento necessário

– Anexar documentos e outra informação

Entretanto existem muitas outras que, embora, satisfaçam os mesmos objetivos poderão ter outra estrutura organizativa, como aquela que aqui se propõe.

Todos os planos de negócios devem começar com um sumário executivo ou introdução ou memória descritiva, onde se apresenta um resumo do mesmo com base no qual se sabe no que consiste.

A estrutura do Plano de Negócios que aqui se propõe é a seguinte:

INTRODUÇÃO

Neste item começa-se por elaborar um sumário executivo (munido dos números fortes e mais esclarecedores) que se reputam de relevantes como estimulo para fazer avançar o respetivo negócio. Numa leitura rápida deve procurar responder às principais questões de quem o lê

Para isso, deve identificar a atividade, o produto ou serviço, o sector, a missão, os mercados potenciais, os seus pontos fortes e fracos; as qualidades ou atributos de personalidade relevantes dos empreendedores para o projeto, os motivos que tornam a ideia inovadora ou o negócio interessante, a estrutura necessária (recursos humanos e investimento) e tudo quanto possa ser atrativo para investidores, tais como, o período de recuperação do investimento (Pay Back Period), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), o volume de negócios em ano cruzeiro, entre outros indicadores que captam desde logo a atenção e interesse dos respetivos parceiros de negócio.

IDENTIFICAÇÃO DO/A EMPREENDEDOR/A

Saber apresentar-se e vender a sua imagem com base no seu currículo. Para os investidores e financiadores é muito relevante a experiência que já teve em projetos passados, a sua formação e educação, o seu histórico pessoal, bem como o da equipa que pretende incluir no projeto.

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

A missão da empresa ajudará também a passar a sua imagem corporativa, além dos seus nomes e formato legal. Ter metas e objetivos bem traçados e definidos é fundamental para o sucesso de um plano de negócios. Nesta área deverão estar assinalados os principais objetivos a cumprir segundo a natureza do plano. Juntar a isto uma descrição bem elaborada sobre o negócio a criar, apontando as vantagens, o que o torna inovador e potencialmente vencedor. Não descurando que o conceito de inovação a apreender nesta perspetiva é entendida como uma simples oportunidade económica ou social ou inexistente a nível local e regional ou, ainda que existente, que se possa diferenciar da concorrência.

CONSIDERAÇÕES BÁSICAS

Os investidores e outros parceiros de negócio no mundo hodierno e competitivo baseado numa economia aberta privilegiam certo tipo de requisitos e atributos pessoais. Por isso, sugere-se que nas considerações básica se referia a motivação subjacente à criação da empresa, funções e perfil do(a) empresário(a) – competências pessoais e profissionais a

desenvolver numa perspetiva de *empowerment* e o perfil individual com realce para o balanço de competências pessoais e profissionais

CRIAR UMA EMPRESA

Neste item deve procurar-se clarificar a ideia e realçar os elementos fundamentais que reputa de primordiais na elaboração do projeto, tais como:

O mercado - conhecer o mercado que se vai enfrentar é um ponto-chave a incluir no plano. Como se caracteriza o mercado, em que estádio de desenvolvimento está, qual a concorrência a enfrentar e a tipologia de clientes são variáveis importantes nesta equação de negócio.

Orientação estratégica e estratégias a seguir - Definidas as necessidades dos clientes no mercado onde se posicionará o produto passa-se à elaboração de uma estratégia comercial. O Marketing deverá passar pela identificação de clientes, segmentação de clientes alvo, a definição dos meios a utilizar para potenciar as vendas, a criação de suportes à estratégia de imagem e comunicação bem como pela formação da equipa de vendas.

Fatores críticos de sucesso

Análise das cinco forças competitivas de Porter

Marketing-mix

Instalações

Investimento necessário

Financiamento

A INSTALAÇÃO E O EXERCÍCIO DA ACTIVIDADE

Neste item deve procurar demonstrar ou referir a sua melhoria do ambiente numa perspetiva de contribuição para a competitividade. Deve ainda, referir todo o tipo de lançamentos para o exercício da sua atividade, não descurando as normas de segurança, higiene e saúde no trabalho; Proteção social; Seguros e as obrigações fiscais.

GERIR A EMPRESA

Neste item deve realçar a importância da Igualdade de Oportunidades na Empresa: Afetação de meios técnicos e humanos à produção, distribuição e prestação do serviço; Organização de plano de operações de funcionamento, o Planeamento e acompanhamento financeiro da empresa e o Acompanhamento dos fluxos de mercado.

ORGANIGRAMA

Deve constar um organigrama onde pelo menos evidencia as principais áreas operacionais e organizacionais previstas.

FASEAMENTO E CALENDARIZAÇÃO DE EXECUÇÃO DO PROJETO

Neste item deve com base num diagrama de GANT elencar as ações com base num cronograma de execução do projeto.

CONCLUSÕES

Aqui apresentam-se as principais conclusões em convergência com a introdução.

ANEXOS

Devem juntar-se todos os anexos que se reputam de relevantes e que ajudem a conhecer melhor o empreendedor e o negócio, tais como:

A justificação técnica com base em quadros tecnicamente adequados da viabilidade técnica, económica e financeira do projeto e designadamente a elaboração de previsões financeiras.

Nas suas previsões financeiras a incluir no plano de negócios devem constar as projeções do *break even point* (momento a partir do qual um projeto deixa de perder dinheiro e começa a gerar receitas para recuperar o capital investido), projeções de vendas e a fundamentação das restantes componentes das contas de exploração previsionais, tais como: Variação de Stocks; Custo das existências vendidas e matérias consumidas; custos com fornecimentos e serviços externos, custos c/ pessoal, amortizações e reintegrações do exercício (e outras imparidades), custos financeiros de funcionamento e de financiamento, outros custos, custos e proveitos extraordinários e impostos sobre os rendimentos e outras taxas e demais impostos.

Deve ainda, conter um mapa que evidencia o investimento projetado e a sua cobertura financeira; os balanços e orçamentos de tesouraria e financeiros (fluxos de caixa) e o conjunto de indicadores económicos e financeiros, que permitam facilmente concluir da sua rentabilidade e do custo de oportunidade do capital investido.

Anexar documentos e outra informação:

Passadas as primeiras áreas fundamentais do plano, convém adicionar mais informação que dê força às ideias de negócio. Inclua os currículos dos promotores da ideia, todas as especificações técnicas sobre produtos, cópias de patentes, cópia do contrato de franchise no caso de existir um plano de negócios para franchising, documentos financeiros que suportem toda a previsão de custos e de vendas, cópias de contratos com instalações ou outros, bem como acordos com potenciais parceiros no projeto, entre outros, que se considerem necessários.

RECOMENDAÇÕES

Erros a evitar

Se está à procura do melhor plano de negócios para a sua ideia ou para a sua empresa já em funcionamento comece por evitar alguns erros. Faça previsões financeiras prudentes e não fantasiosas.

Aponte para um limite a rondar as 30 páginas, podendo ser mais ou menos se justificáveis e não se esqueça de um bom sumário no princípio do plano que o permita explicar em poucas palavras. Seja original e criativo.

Como posso usá-lo e ter sucesso?

O plano de negócios é uma ferramenta essencial no sucesso da sua nova empresa ou no seu novo negócio/produto. A razão é simples: com toda a informação esquematizada estará mais preparado para os riscos e tempos difíceis no arranque do seu negócio. Além disso, ter um plano é crucial para obter financiamento para as suas ideias inovadoras, mas não se esgota nessa missão porque planear e prever deverá fazer parte do léxico de qualquer empreendedor.

Um bom plano de negócios não é uma peça de arte para ficar em exposição. Ele é um guia que deve seguir na sua atividade materializada a sua ideia em empresa ou novo negócio. Seja rigoroso na hora de seguir as orientações que traçou.

Procure ainda não ser demasiado otimista. Ainda que esteja a vender a sua criação empresarial, mantenha os seus pés bem assentes na terra e não tome como garantidas algumas fases do crescimento da empresa. Tudo o que lhe parece óbvio convém estar bem fundamentado no seu plano de negócio. Não acredite que o seu produto vai ser vendido porque lhe parece um produto genial (justifique e racionalize a sua "certeza"), não acredite que os concorrentes vão responder como você responderia à entrada de uma nova empresa ou produto no mercado – tenha em conta todas as possibilidades de resposta. No fundo, prepare o seu plano para todos os riscos fundamentando bem a sua análise.

3. Exemplo da Estrutura do Plano de Negócios

1. INTRODUÇÃO .....
2. IDENTIFICAÇÃO DO PROMOTOR .....
3. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA .....
4. CONSIDERAÇÕES BÁSICAS .....
4.1 Motivação subjacente à criação de uma empresa; .....
4.2. Funções e perfil da empresário – Competências pessoais e profissionais a desenvolver numa perspetiva de *empowerment* .....
4.3. Perfil individual: balanço de competências pessoais e profissionais .....
5. CRIAR UMA EMPRESA .....
5.1 Clarificação da ideia .....
5.2 Elaboração do projeto; elementos fundamentais .....
5.2.1. O mercado .....
5.2.2 - Orientação estratégica e estratégias a seguir
5.2.3. Fatores críticos de sucesso .....
5.2.4 – Análise das cinco forças competitivas de porter .....
5.2.5 – Marketing-mix .....
5.2.6 – Instalações .....
5.3. - Investimento necessário .....
5.4. Financiamento .....
6. A INSTALAÇÃO E O EXERCÍCIO DA ACTIVIDADE .....
6.1 Melhoria do ambiente: uma contribuição para a competitividade .....
6.2. LICENCIAMENTOS: .....
6.2.1 Normas de segurança, higiene e saúde no trabalho .....
6.2.2 Proteção social .....
6.2.3. Seguros .....
6.2.4. Obrigações fiscais .....

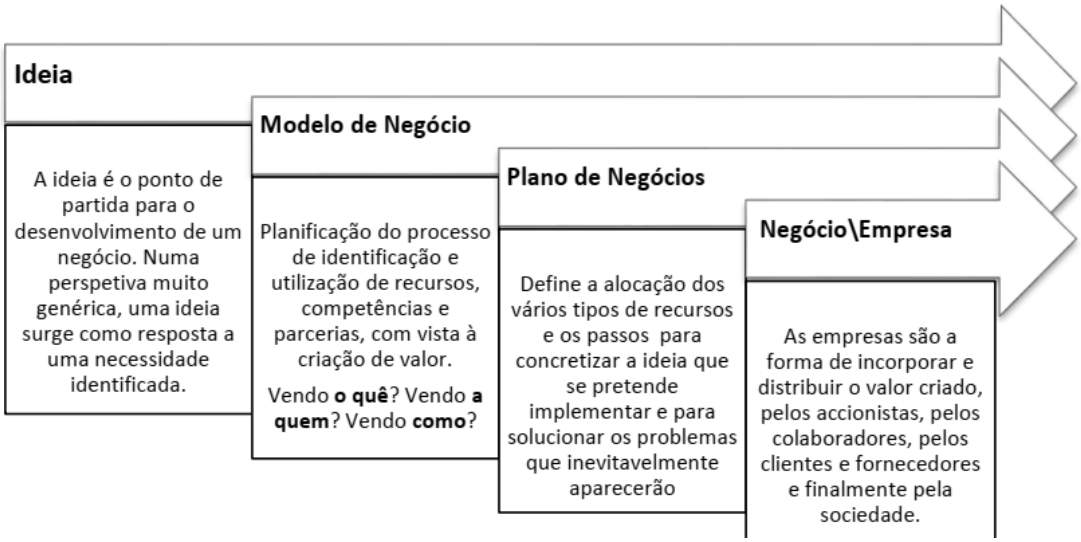
7. GERIR A EMPRESA .....
7.1 A importância da Igualdade de Oportunidades na Empresa.....
7.2 . Afetação de meios técnicos e humanos à produção, distribuição e prestação do serviço.....
7.3. Organização de plano de operações de funcionamento.....
7.4 Planeamento e acompanhamento financeiro da empresa .....
7.5 Acompanhamento dos fluxos de mercado..... ……..
8. ORGANIGRAMA.....
9 . FASEAMENTO E CALENDARIZAÇÃO DE EXECUÇÃO DO PROJECTO:.....
10. CONCLUSÕES.....
ANEXOS

4. MODELO DE NEGÓCIO

4.1 Definições e considerações prévias

Num projeto empresarial a transformação de uma ideia num negócio viável, passa pela estruturação e organização do modelo de negócio.

Projeto Empresarial



Fonte: Manual Prático do Empreendedor (p. 26)

"Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização." (Osterwalder, et al., 2013)

Um modelo de negócio não é mais do que a planificação do processo de identificação e utilização de recursos, competências e parcerias, com vista à criação de valor.

Este passo intermédio, entre a validação da ideia e a elaboração do plano de negócios, é a clarificação do caminho a seguir na busca do sucesso.

Nesta fase, colocam-se todas as questões acerca das relações a criar com clientes e parceiros, estimam-se as fontes de receitas e de custos e estabelece-se a estratégia a utilizar para se atingir os objetivos estabelecidos.

Qualquer modelo de negócios deve ter como objetivo a resposta às perguntas: Vendo **o quê**? Vendo **a quem**? Vendo **como**?

A resposta à pergunta "o quê", prende-se com a proposta de criação de valor, assumida pelo empreendedor. É a forma como se dá resposta a uma necessidade do mercado.

Neste ponto, o empreendedor necessita refletir acerca do que fará a distinção entre si e os seus concorrentes.

"A quem" é uma pergunta fundamental, neste processo. Se não houver ninguém disposto a pagar pelo produto ou serviço oferecido, por muito bom ou inovador que este seja, não será um negócio rentável. É importante perceber qual o público-alvo, como se vai concretizar a relação entre o projeto e os consumidores e como é que, se o está a oferecer, vai chegar ao cliente final.

A pergunta "como" está relacionada com relações chave a criar para que os objetivos sejam alcançados. Quais as atividades a desenvolver, quais os parceiros necessários e quais os recursos imprescindíveis ao sucesso do projeto.

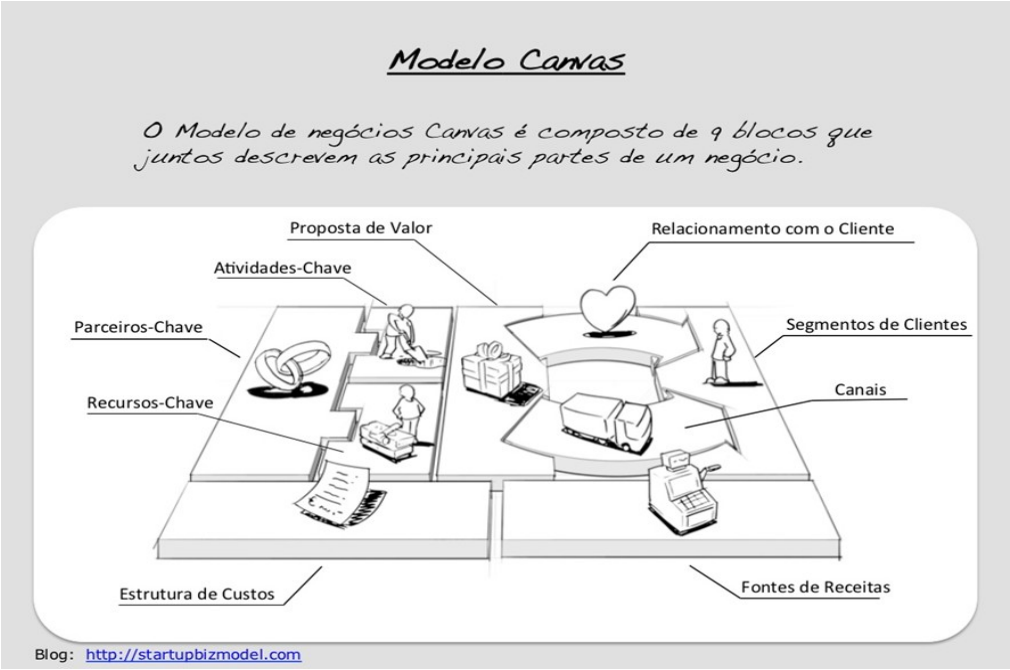
Por fim, no que respeita à pergunta "a quanto", deve ser feita uma análise concreta e consciente acerca dos custos associados ao projeto e de como é que este vai gerar receitas. Um projeto sem capacidade de gerar receitas e de controlar custos, ou com dificuldade em estruturar as suas fontes de receitas e de custos, terá, assumidamente, mais dificuldades no alcance do sucesso.

Existem alguns modelos, já reconhecidos como úteis e validados pelos utilizadores, que podem ser utilizados na concretização desta etapa. Em seguida, estão descritos dois dos mais conhecidos. A sua utilização não é obrigatória, pelo que o empreendedor pode estruturar o seu modelo de negócio da forma que mais lhe convier.

Sendo este um documento que poderá ser apresentado a terceiros, como forma de apresentação do projeto a desenvolver, é fundamental que este seja de fácil compreensão para quem não esteja familiarizado com a ideia.

4.2 Modelo de Negócios "Canvas"

O modelo apresentado em seguida, conhecido por *Business Model Canvas*, surge da necessidade de estruturar, de forma simples, todos os passos necessários para a criação de valor. Este estrutura o desenho do negócio em 9 blocos que cobrem as áreas: clientes; oferta; infraestruturas e viabilidade financeira.



Com vista à estruturação do *Business Model Canvas*, estão sugeridas, em seguida, algumas perguntas que ajudam no preenchimento de cada bloco:

1) Segmentos de Clientes ("A quem?")

O preenchimento do *Business Model Canvas* começa com a estruturação do mercado que queremos atingir. Alguns dos pontos a ter em conta são os seguintes:

- Dimensão do mercado;
- Composição do mercado;
- Necessidades, problemas, hábitos e rotinas;

Para tornar esta tarefa um pouco mais simples, pode ser útil a criação de personagens fictícias. Estas devem ser personificações dos diferentes segmentos de mercado que se pretende atingir, espelhando as suas características principais, as suas necessidades, vontades, etc.

2) Propostas de Valor ("O quê?")

Identificados os segmentos de mercado e as necessidades ou problemas que se pretende resolver, é altura de estruturar as soluções. A proposta de valor que se apresenta, deve ser estruturada conforme as necessidades de cada segmento de mercado (no caso de existir mais do que um) que se pretende atingir.

Algumas questões que ajudam nesta planificação:

- O que podemos entregar ao mercado?
- O que torna a minha solução preferível a outra já existente?
- Qual o benefício da minha ideia?
- O que é que me distingue de outros?

3) Canais

De modo a que a proposta de valor chegue aos consumidores finais, deve ser estudada a melhor forma de interligação entre as partes envolvidas.

Um ponto importante a ter em conta é a otimização destas relações. Ter uma rede de distribuição otimizada é uma das preocupações mais recorrentes em todo o tipo de organizações, uma vez que está diretamente relacionada com os custos.

Toda a logística do negócio deve ser planeada com o máximo detalhe e responsabilidade.

- Como é que o meu produto ou serviço vai chegar ao meu cliente?
- Quais as cadeias de distribuição mais adequadas ao meu negócio?
- Qual o tipo de transporte mais eficiente? *Outsourcing* ou veículos próprios?
- Como se vai processar a venda do produto? É preferível utilizar um *market place* ou pontos de venda físicos?
- Como comunicar a existência do meu produto ou serviço

4) Relações com clientes

Para que o consumidor se mantenha fiel a uma marca, é necessário que, mais do que um bom produto, exista uma boa relação entre a empresa e os clientes.

Mais do que a compra de um produto ou serviço de qualidade, o consumidor procura uma boa experiência, uma entidade que consiga resolver quaisquer problemas que possam surgir, o mais rápido possível e sem prejuízo para si, um elevado *service level* e uma marca à qual se sintam ligados.

É fundamental que este bloco seja bem estruturado, olhando para todas as possibilidades, percebendo quais as melhores estratégias a seguir e quais as que trazem mais benefícios quer para a empresa quer para o consumidor.

Exemplos de questões a responder:

- Qual o canal de comunicação com o consumidor? Será uma comunicação direta, ou através de uma terceira entidade?
- O suporte técnico ao produto ou serviço será feito pela empresa ou por terceiros?
- Qual o nível de serviço a atingir?
- Como criar uma relação que faça o consumidor comprar de novo um produto da marca?

5) Fontes de receita (Fluxos de rendimento)

Escolhidos, corretamente, os segmentos de mercado, as propostas de valor correspondentes, e os canais a utilizar, falta analisar os fluxos de rendimentos provenientes de cada relação.

É importante que se pense tanto nas fontes de receitas como de custos. Não havendo receita, não haverá lucro. São vários, os tipos de rendimentos que uma empresa pode ter. Desde venda do produto e/ou serviço, passando pelo licenciamento, até publicidade e patrocínios.

- Qual o valor que os clientes estarão dispostos a pagar?
- O que significa esse valor? Apenas o preço do produto ou a experiência, qualidade e marca associadas?
- Existindo um possível concorrente já no mercado, quanto é que os clientes pagam atualmente?
- Será melhor concorrer ao nível do preço ou ao nível da qualidade? Como estão eles a pagar atualmente?
- Qual é a contribuição de cada fonte de receita para as receitas globais?

6) Atividades-Chave

Todas as atividades que são necessárias para que o produto e/ou serviço seja fornecido, com sucesso, ao cliente. Este passo permite que se perceba a complexidade do negócio. A descriminação de todas as atividades permite que se pense acerca de possíveis combinações entre elas, tornando todo o processo mais otimizado.

Comece por pensar nas atividades necessárias ao desenvolvimento do produto, produção, embalagem e distribuição.

No caso de um serviço, o mais importante será pensar na forma mais simples de o desenvolver e implementar, vender e distribuir. De seguida, perceba quais as atividades que permitem uma melhor comunicação do produto/serviço, comercialização e serviço pós-venda.

- Quais principais atividades que a “proposta de valor” exige?
- Como concretizar todas as atividades, tendo sempre em consideração os custos associados a cada uma?
- Quais as atividades essenciais e quais as menos importantes?
- Será que algumas dessas atividades podem ser efetuadas por entidades terceiras (minimizando os custos)?
- Existem atividades que podem ou devem acontecer ao mesmo tempo?

7) Recursos-Chave

Para desenvolver as atividades-chave, são necessários recursos, também estes chamados de recursos-chave. Sem estes, o projeto não será exequível. Estes ativos podem ser físicos, intelectuais (por exemplo, patentes), humanos (tais como: Competências do Empreendedor) e financeiros.

- Quais Recursos-chave para cada atividade-chave?

8) Parcerias-Chave

O mais natural ao refletir um pouco sobre o ponto anterior, é perceber que, à partida, não tem muitos dos recursos disponíveis. Não é motivo para alarme.

Agora, pesquisando, é possível descobrir os parceiros que poderão, tendo os recursos, desenvolver as atividades-chave. É o chamado *outsourcing*.

Fazendo parcerias, é necessário que se encontre um equilíbrio para as partes envolvidas. O objetivo é que esta seja vantajosa para todos.

A empresa, criando estas relações, não só irá conseguir otimizar os seus processos, como vai reduzir o risco e incerteza associados a qualquer negócio no mercado, uma vez que esse risco passa para os parceiros. Vai, ainda, baixar alguns custos (comparando com os custos de desenvolver todas as atividades *in house*), e conseguir manter o foco apenas nas atividades que devem ser desenvolvidas no seio da mesma.

Estas são as atividades que lhe trazem vantagem competitiva, que marcam a diferença para os concorrentes e que, por isso, não devem ser partilhadas com outras entidades.

- Quem são os nossos principais parceiros e/ou fornecedores?
- Quais as atividades que podem ser delegadas a terceiros?
- Será que esses parceiros possuem os recursos necessários?
- Quais os custos associados a cada parceria?
- Quais os parceiros mais vantajosos?

9) Estrutura de Custos

Todos os elementos do modelo de negócio têm associada uma estrutura de custos.

Para concluir o *Business Model Canvas*, e ter, então, uma estruturação clara do projeto a desenvolver, é necessário descriminar todos os custos do projeto.

Para que este passo se torne mais simples e uma vez que todos os blocos estão interligados, basta olhar para as atividades-chave e perceber quais os custos correspondentes, pois a estas já estão inerentes os parceiros e os recursos necessários.

- Quais os custos de desenvolver cada atividade-chave?
- Esses custos já incluem os custos dos recursos e parceiros? Caso não, quais são esses custos?
- Será que esses custos são todos necessários ou podem ser reduzidos?

4.3 O Modelos de Negócio de cada um

Têm sido desenvolvidos muitos outros modelos, quer no âmbito da gestão empresarial quer no âmbito da investigação académica. Sendo, alguns deles, bastante interessantes mas sem grande divulgação empresarial.

Pesquisando na internet, é possível encontrar um vasto leque de possibilidades no que respeita a elaboração de um modelo de negócios. O importante é encontrar, ou se preferir fazer de raiz, o modelo que for mais útil.

Para qualquer projeto, este é um passo essencial. Tirar algum tempo para a sua execução pode fazer toda a diferença no sucesso de um projeto.

4.4. Apresentação da ideia / modelo de negócio / projeto empresarial

4.4.1. *Pitch* da ideia/modelo/projeto

O *pitch* pode descrever-se como:

Discurso/apresentação, com o objetivo de despertar o interesse da audiência.

Corresponde a uma apresentação durante o tempo de uma viagem de elevador (*elevator pitch*). Esta perspetiva de *pitch* responde bem às situações em que é preciso apresentar o projeto de forma sucinta e convincente.

Em situações em que a ideia deverá ser analisada com mais pormenor deve preparar-se uma apresentação mais detalhada, eventualmente com recurso a uma apresentação com meios informáticos.

Apresenta-se uma sugestão para a estrutura desta apresentação.

4.4.2. Tópicos para apresentação *pitch*

WHAT – O QUÊ? Problemas /necessidades a resolver?

WHY – PORQUÊ? Respostas do projeto aos problemas?

HOW – COMO? Como resolver?

WHEN – QUANDO? Calendarização do projeto?

WHO – QUEM? Qual a equipa do projeto?

Como estão reunidas as competências?

4.4.3 Cuidados na utilização do *pitch*

As fases importantes da utilização de um *pitch* são: a Preparação, a Apresentação e a Avaliação.

Em cada fase devem ser tomados em consideração alguns aspetos:

• **Preparação**
•Estudar a audiência /interlocutores;
• Preparar "*pitch*" com antecedência;
• Treinar/testar apresentação previamente;
• Antecipar perguntas/dúvidas da audiência;
• Corrigir /melhorar;
• Testar equipamentos de suporte.

• **Durante a apresentação**
• Mostrar entusiasmo/segurança;
• Atenção à apresentação pessoal e à linguagem corporal;
• Controlar o tempo de apresentação (anunciado ou concedido);
• "Ouvir" a audiência.

• **Após a apresentação**
• Avaliar o desempenho e resultado;
• Manter o contacto.

4.4.4 Elaboração do *pitch*

Estrutura da apresentação • Introdução – captar a atenção • Discussão do problema / necessidades • Proposta de projeto /solução • Experiência e qualificações para desenvolver o projeto • Calendário • Análise viabilidade	**Elementos** • Título • Problemas /necessidades detetados • Proposta – projeto/solução • Modelo de negócio • Mercado • Concorrência • Promotores • Competências dos promotores • Calendarização e custos • Projeto financeiro • *KPI's* (*Key Performance*

	Indicator) selecionados para avaliar resultados • Situação atual

Proposta de apresentação detalhada

1 - TÍTULO
- Nome da empresa
- Logótipo
- Posicionamento (frase)
- *Website*

2 - SUMÁRIO EXECUTIVO
- Visão global, concisa e motivadora

3 - O PROBLEMA
- Que problema (s) resolve?

4 - PROPOSTA
- Nosso negócio/ projeto
- Vantagens

5 - OPORTUNIDADE DE MERCADO
- Mercado
- Dimensão e evolução
- Posição prevista do nosso negócio

6 - TECNOLOGIA
- Como serão desenvolvidas e entregues ao mercado as nossas soluções

7 – *USP* (*Unique Selling Proposition* – Proposta Única de Valor)
- O que torna o projeto único

8 - AMBIENTE COMPETITIVO
- Concorrentes
- Diferenças com a nova proposta
- Vantagens e desvantagens

9 - MARKETING

•Qual será a abordagem do mercado

10 - PROJETO FINANCEIRO

•Análise financeira do projeto

11 - SITUAÇÃO ACTUAL

•Qual o estado de desenvolvimento do projeto

12 - EQUIPA DE PROJETO

•Equipa e competências

13 - SUMÁRIO DO PROJETO

14 – ENCERRAMENTO / AGRADECIMENTOS

4.4.5. Exemplos de configuração de *Modelo de Negócios Canvas*

Os 9 blocos são acompanhados por uma série de perguntas que ajudam a definir o conteúdo. São os seguintes:

1. Segmentos de mercado: Para quem criamos valor? Quem são os nossos clientes mais importantes?

2. Proposta de valor: Que valor proporcionamos aos nossos clientes? Que problemas dos nossos clientes ajudamos a solucionar? Que necessidades dos nossos clientes satisfazemos? Que pacote de produtos ou serviços oferecemos a cada segmento de mercado?

3. Canais de comercialização: Através de quais canais nosso segmento de clientes quer ser alcançado? Como estamos alcançando eles no momento? Como estão integrados nossos canais? Quais funcionam melhor? Quais são mais eficientes em custo? Como estamos integrando-os com os hábitos de nossos clientes?

4. Relação com os clientes: Que tipo de relação esperam os diferentes segmentos de mercado? Que tipo de relação temos estabelecido? Qual é o custo delas? Como elas se integram em nosso modelo de negócio?

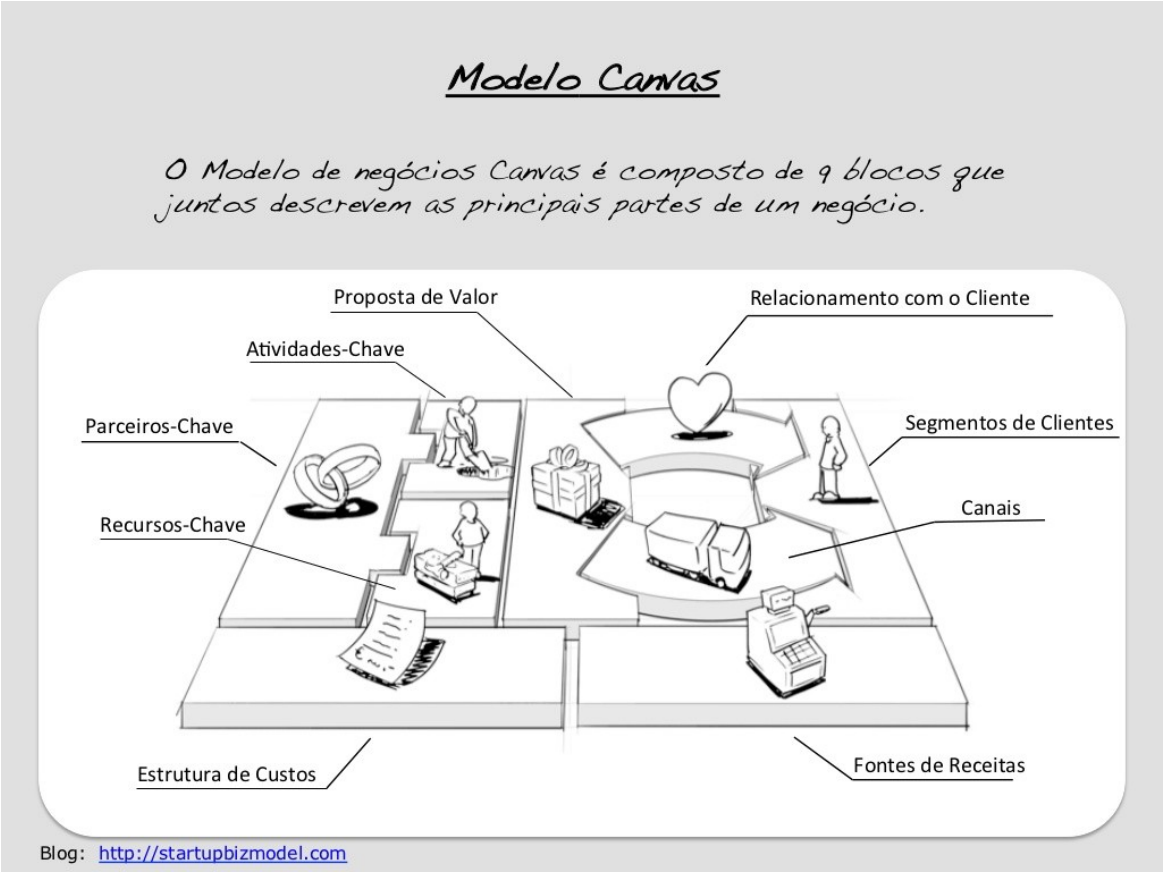
5. Fontes de renda: Por que valor estão dispostos a pagar nossos clientes (por segmentos)? Por que pagam atualmente? Como eles pagam atualmente? Como eles gostariam de pagar? Quanto reportam as diferentes fontes de renda ao total da renda?

6. Recursos chave: Que recursos chave requerem nossas propostas de valor, canais de distribuição, relações com clientes e fontes de renda?

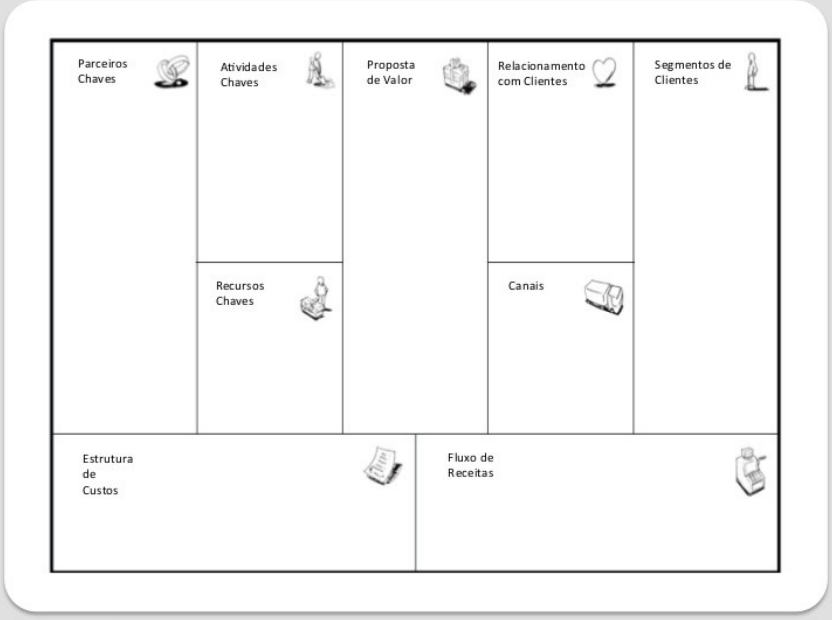
7. Atividades chave: Que atividades chave requerem nossas propostas de valor, canais de distribuição, relações com clientes e fontes de renda?

8. Parcerias chave: Quem são nossos parceiros chave? Quem são nossos fornecedores chave? Que recursos chave adquirimos dos nossos parceiros? Que atividades chave realizam nossos parceiros?

9. Estrutura de custos: Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso negócio? Quais são os recursos chave mais caros? Quais são as atividades chave mais caras?



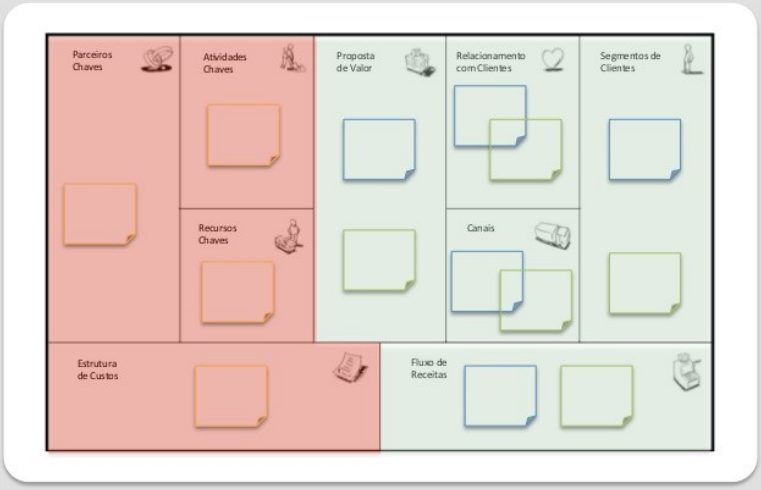
Modelo



Preencham o modelo com Post-Its para manter as ideias móveis e testar novos modelos!

Blog: http://startupbizmodel.com

Algumas dicas...



Back-Stage

Blocos que não dependem do segmento de cliente.

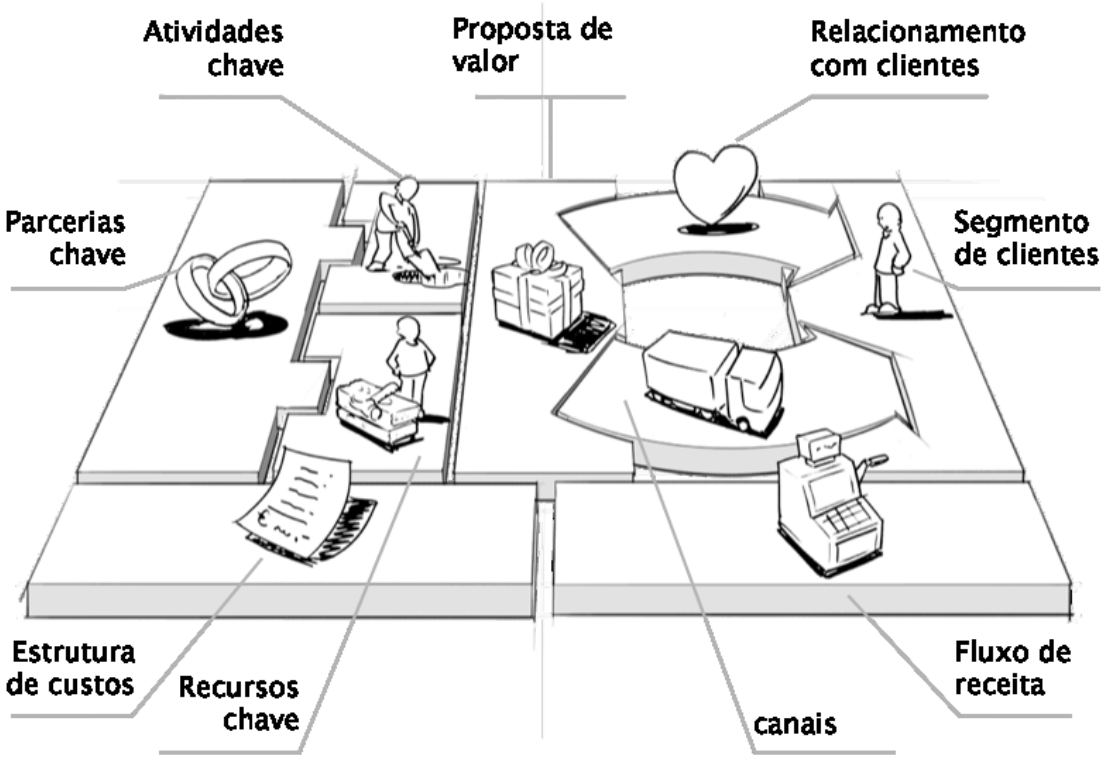
Esses blocos serão únicos para todos os segmento de cliente.
Use uma cor diferente das outras.

Front-Stage

Blocos que dependem do segmento de cliente.

Existirá uma proposta de valor, um canal, uma forma de relacionamento e uma fonte de receita para cada segmento de cliente, por isso use uma cor de post-its para cada conjunto desses para facilitar a visualização.

Blog: http://startupbizmodel.com



Fonte: https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/

MODELO DE NEGÓCIO Boas práticas
Modelo Guia Escolha um guia de modelo negócio para analisar o seu projeto.
Análise do projeto Analise cada um dos blocos de negócio e verifique se o seu projeto tem maturidade para iniciar o desenvolvimento.
Valor Constitui uma boa prática de gestão pensar em termos de valor, em vez de pensar exclusivamente em termos de custos.
Plano de implementação Estabeleça um plano, rigoroso, detalhado e calendarizado para resolver as lacunas detetadas na análise e implementar o seu negócio.

5. Conclusões

A elaboração destas duas ferramentas/instrumentos de gestão, julgam-se necessárias para o empreendedor que quer criar ou desenvolver o seu negócio.

Desde logo, porque procura através da estrutura indicativa do Plano de Negócios, focalizá-lo nos pontos considerados como centrais para que consiga de modo planificado atingir os seus objetivos.

O Plano de Negócios deve servir como um Modelo de Gestão.

A opção pelo Modelo de Negócio tipo *CANVAS* ajuda o empreendedor a recolher toda a informação necessária a uma boa elaboração de um Plano de Negócios

Este tipo de Modelo de Negócios permite corrigir os pontos fracos do Plano de Negócios, dotando o empreendedor na criação e desenvolvimento da sua empresa das competências indispensáveis que lhe permitem garantir a sua melhor operacionalização

BIBLIOGRAFIA

CARVALHO, J. (1999), Cultura Empresarial e Criação de Empresas, Ed. Sílabo, Lda, Lisboa.

IAPMEI (2016) Manual do Empreendedor, Startup, Lisboa

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves, (2013), *Criar Modelos de Negócios*, 5ªedição, D. Quixote. Lisboa.

http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/como-fazer-um-plano-de-negocios/

https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-(5).pdf.aspx?lang=pt-PT

http://poliempreende.ipvc.pt/files/14.Plano_de_Neg__cios.pdf

https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/