

PLANO DE NEGÓCIO - THE WYRE

Uma *lean startup* com um sistema de produção original
para o cinema independente europeu

CAROLINA SANTOS DUARTE

TRABALHO DE PROJETO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM PUBLICIDADE E MARKETING

Orientador:

Prof. Doutor Filipe Montargil, Professor Adjunto,
Escola Superior de Comunicação Social

OUTUBRO, 2016

DECLARAÇÃO

Declaro ser autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing, que constitui um trabalho original que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, Outubro de 2016

Caroline Duarte

Carolina Santos Duarte

RESUMO

O cinema independente europeu é associado ao individualismo do autor e a um sistema de produção conservador, pelo desinteresse dos seus profissionais na criação de estratégias para os seus filmes. No entanto, a falta de estratégia tem sido apontada como um dos maiores problemas desta indústria.

Este trabalho de projeto visa contribuir para responder a este problema através da criação de um produto inovador – um sistema de produção que aplica princípios de trabalho *lean* e técnicas de *content marketing* em todo o processo de produção de um filme. A utilização deste método pelos produtores de cinema, bem como das ferramentas que inclui, pretende, entre outras coisas, reduzir o desperdício e o custo de cada filme, aliviando também outro problema da indústria – a dificuldade de obter financiamento.

Em particular, este projeto foca-se na criação de um plano de negócio para uma *lean startup*, posicionada num novo espaço de mercado, que vende quatro serviços distintos e acessíveis, baseados no produto referido.

O trabalho apresenta um retrato do estado desta indústria e procura demonstrar as necessidades de revitalizar o setor. Consolida a ideia de que o *lean*, que surgiu na indústria automóvel no final do século passado e, em 2009, começou a ser aplicado em *startups* de tecnologia, pode também ser adequado a outras áreas, inclusive as artes. Relaciona sucintamente a crise económica mundial com a vaga de empreendedorismo que se vive na Europa, com o aumento do número de *startups* e com a importância crescente do digital e do *content marketing*. E conecta todos estes pontos com a identificação de um mercado diferenciador: jovens produtores criativos, abertos à mudança e empreendedores natos no uso de *social media*.

Palavras-chave: *cinema independente, lean startup, sistema de produção, empreendedorismo, content marketing.*

ABSTRACT

The independent European cinema is associated with the author's individualism and a conservative production system, based on the lack of interest of its employees to create strategies for their films. However, the absence of strategy has been identified as a major problem in the industry.

This project tries to address the problem by creating an innovative product - a new production system that applies the principles of lean and content marketing techniques throughout the film production process. The use of this method by film producers, along with the tools it includes, plans to reduce the waste and the cost of each film, among other things, relieving another problem of the industry - the difficulty to obtain financing.

In particular, this project focuses on creating a business plan for a lean startup towards a new market space. The startup sells four distinct and accessible services based on the product described.

The work outlines the state of the European film industry and seeks to demonstrate the need to revitalize the sector. It consolidates the idea that lean, which emerged in the automobile industry in the late 20th century and was applied in technology startups in 2009, may also be suitable for other areas, including the arts. It briefly relates the global economic crisis with the entrepreneurial wave in Europe, with the increasing number of startups and with the growing importance of digital and content marketing. Besides, it connects all these points with the identification of a new market: young creative producers open to change and familiar with social media.

Keywords: *independent cinema, lean startup, production system, entrepreneurship, content marketing.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pela constante dedicação, apoio e investimento.

À Inês, pelo *brainstorm* no lago Como e pelo incentivo final.

À tia Cláudia, pela contínua motivação.

Ao professor Filipe, pela disponibilidade e essencial revisão científica.

À professora Cristina e à professora Sandra, pela orientação e apoio inicial.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

INTRODUÇÃO	1
I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
A. O cinema independente: origem, panorama atual e necessidades	4
B. A moral socioeconómica da Europa e o surgimento do empreendedorismo	10
C. O crescimento das <i>startups</i>	12
D. A origem e os princípios do <i>lean thinking</i>	13
E. O <i>lean startup</i>	15
F. A elaboração de um plano de negócio para uma <i>lean startup</i>	17
G. A importância do digital e da aposta no <i>content marketing</i>	23
H. Novas áreas do <i>marketing</i> : <i>competitive intelligence</i> e <i>growth hacking</i>	26
I. Os sistemas de produção de cinema e o <i>lean filmmaking</i>	31
II. REALIDADE DESTINATÁRIA DO PROJETO	38
A. Caracterização e análise	38
B. <i>Benchmarking</i>	44
III. INVESTIGAÇÃO DE SUPORTE	48
A. Objetivos da investigação	48
1. 1ª Fase – Antes da elaboração da versão 1 do plano de negócio	48
2. 2ª Fase - Teste da versão 1 do plano de negócio	49
B. Método de investigação	50
C. Análise e discussão dos resultados	52
1. 1ª Fase – Antes da elaboração da versão 1 do plano de negócio	52

2. 2ª Fase – Teste da versão 1 do plano de negócio _____	56
3. Outras observações – continuação da investigação _____	61
IV. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO _____	63
A. Objetivos gerais _____	63
B. Processo de trabalho _____	64
C. Aplicação do <i>lean</i> na <i>startup The Wyre</i> _____	65
D. Plano de Negócio <i>The Wyre</i> (versão 2) _____	66
CONCLUSÃO _____	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	87
ANEXOS _____	92
ANEXO 1. Guião das entrevistas da 1ª Fase da investigação em português _____	93
ANEXO 2. Guião das entrevistas da 1ª Fase da investigação em inglês _____	94
ANEXO 3. Excerto da entrevista a Manuel Claro, 1ª Fase da investigação _____	95
ANEXO 4. Currículo de Manuel Claro _____	100
ANEXO 5. Entrevista a Anders Mastrup, 1ª Fase da investigação _____	101
ANEXO 6. Currículo de Anders Mastrup _____	103
ANEXO 7. Entrevista a Ove Rishøj Jensen, 1ª Fase da investigação _____	104
ANEXO 8. Currículo de Ove Rishøj Jensen _____	106
ANEXO 9. Versão 1 do plano de negócio da <i>lean startup The Wyre</i> _____	107
ANEXO 10. Guião das entrevistas da 2ª Fase da investigação em português _____	114
ANEXO 11. Guião das entrevistas da 2ª Fase da investigação em inglês _____	115
ANEXO 12. Entrevista a Carolina Gomes-Teixeira, 2ª fase da investigação _____	116

ANEXO 13. Currículo de Carolina Gomes-Teixeira _____	120
ANEXO 14. Entrevista a Guglielmo D’avanzo, 2ª fase da investigação _____	121
ANEXO 15. Currículo de Guglielmo D’avanzo _____	123
ANEXO 16. Entrevista a Lea Løbger, 2ª fase da investigação _____	124
ANEXO 17. Currículo de Lea Løbger _____	126
ANEXO 18. Entrevista a José Mineiro, 2ª fase da investigação _____	127
ANEXO 19. Currículo de José Mineiro _____	129
ANEXO 20. <i>Four Actions Framework</i> e <i>Strategy Canvas</i> _____	130
ANEXO 21. Produto – Sistema de produção <i>The Wyre</i> (versão 2) _____	131
ANEXO 22. Projeção de despesas e receitas _____	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Market share</i> estimado de filmes da Europa e dos EUA, em %, 2013 _____	40
Figura 2. Número de empresas na UE, em milhares, 2011 _____	41
Figura 3. <i>Strategy Canvas: The Wyre</i> _____	69
Figura 4. Sequência de uma estratégia “oceano azul” _____	76
Figura 5. Logótipo <i>The Wyre</i> - comportamento em preto, branco e cor _____	81

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Grelha ERRC – Nova curva de valor <i>The Wyre</i> _____	68
Tabela 2. Planeamento, lançamento e comunicação <i>The Wyre</i> _____	81
Tabela 3. Resultados da projeção de despesas e receitas _____	82

INTRODUÇÃO

Do empreendedorismo
ao colmatar de uma necessidade estratégica única
no mundo da sétima arte na Europa.

O presente trabalho final para a obtenção do grau de mestre em Publicidade e Marketing na Escola Superior de Comunicação Social visa a elaboração de um projeto. O mesmo pressupõe a conceptualização e criação de um plano de negócio para uma *lean startup* e do seu produto diferenciador. O produto criado consiste num sistema de produção de cinema independente original, doravante também chamado de método de trabalho, como tentativa de inovar e revitalizar o setor.

Este novo método deseja reduzir o desperdício de tempo e dinheiro inerente à produção de filmes e ajudar na viabilização dos mesmos nos seus mercados, ao proporcionar aos jovens produtores uma nova opção: um processo de trabalho atual e viável que os auxilie na produção, comunicação e desenvolvimento das estratégias de distribuição e de *marketing* para os seus projetos cinematográficos. Para isso, a *startup* alicerça-se em áreas e técnicas de *lean thinking* e de *content marketing*, uma vez que o foco e respeito pelo conteúdo é parte fundamental desta indústria.

O tema para este trabalho de projeto nasceu de uma necessidade identificada na realidade destinatária do mesmo – jovens produtores de cinema independente, estudantes de cinema e aspirantes a produtor – e de uma lacuna que tive oportunidade de identificar pessoalmente ao estudar e trabalhar na área do cinema – a falta de estratégia. Para além disso, o cinema independente é uma área que prioriza a contínua melhoria do seu produto, o que é um factor essencial na aplicação do *lean thinking*.

Ao conhecer o funcionamento do processo de trabalho e de financiamento público do cinema europeu, e ao perceber a barreira económica que a cultura vive em todo o mundo, é fácil apreender a dificuldade que os produtores têm em criar estratégias com vista à rentabilização e ao crescimento dos seus projetos. Para além disso, existe ainda um estigma no que diz respeito à adaptação da cultura aos tempos modernos como, por exemplo, na utilização do *marketing* e do digital. Isto acontece porque grande parte dos cineastas têm uma visão de nicho no que toca ao público a que querem chegar

(Fauvel, 2004). E, dessa forma, recusam-se a transformar a sua arte num negócio, para que possa ser vista e apreciada por massas. No entanto, a cultura e as artes são um conjunto de negócios e, inevitavelmente, o cinema é uma indústria, comenta a autora. Apesar de ser uma forma de entretenimento e de apelar à sensibilização e à aculturação dos indivíduos, o propósito de um negócio é o retorno do investimento (ROI)¹ ao obter receita e chegar ao máximo de público possível.

Devido à visão de nicho dos profissionais de cinema e à falta de conhecimento e de aposta no *marketing* (*idem*), as várias áreas da cultura e das artes têm vindo a ser esquecidas pelas sociedades modernas e a obter um papel cada vez mais secundário na sua educação. Como afirma Eliot, a cultura é “limitada pelo que é passível de ser transmitido pela educação” (1948: 96). E esta erudição, este produto da educação, que tem moldado as sociedades ao longo dos tempos e que nos faz ser sensíveis e humanos ao lidar com todas as formas de vida existentes, deve ser estimada e amplificada. Este trabalho de projeto propõe-se a tentar fazê-lo, aliando técnicas e ferramentas atuais à visão autoral intrínseca de um filme.

No panorama global, é possível reconhecer dois tipos de perfis: os criativos nas artes e os *marketeers* nos negócios. O mundo das artes, e em particular o do cinema independente, tem uma certa carência em perfis que se enquadrem no meio destes dois, que dominem as mais variadas formas de *marketing* atuais, que saibam apropriá-las e adaptá-las a projetos culturais (Fauvel, 2004), mantendo sempre uma forte sensibilidade artística. Aqui surge a oportunidade de negócio identificada para este projeto e defendida pela autora: colmatar uma necessidade real que sucede por toda a Europa, a carência de estratégia na produção de filmes.

A falta de conhecimento e até desinteresse dos produtores independentes na criação de estratégias de crescimento para os seus filmes (*idem*) é o problema que esta *startup* quer tentar aliviar. A qualidade e idoneidade na transmissão desta forma de arte deve ser mantida, mas é preciso adaptá-la aos tempos e dar-lhe as ferramentas necessárias para o seu crescimento e propagação. Desta maneira, é extremamente importante providenciar aos produtores estratégias atuais de desenvolvimento dos seus projetos, adequadas ao seu potencial criativo.

¹ ROI é um indicador de *performance* que serve para avaliar a eficiência de um investimento ou comparar a eficiência de vários investimentos; consiste numa fórmula que mede o retorno em relação ao custo do investimento (*in* <http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>).

Ao criar uma metodologia que ajude os produtores a conhecer a sua audiência e tente educar os artistas para um prolífico trabalho em equipa, dá-se o primeiro passo para fundar uma indústria de arte na Europa, como sugerido por Fauvel (2004).

Posto isto, as questões de partida a ter em consideração para o desenvolvimento desde projeto são:

- é útil criar uma *startup* que tente responder às necessidades estratégicas que o cinema atravessa com a aplicação de *content marketing* e *lean thinking*?
- haverá público para a mesma, devido ao desinteresse da comunidade cinematográfica pelo *marketing (idem)*?
- é possível criar um produto e serviços que sejam interessantes e acessíveis para o perfil de consumidores estabelecido, sem necessidade de um grande investimento?

O projeto começa com uma revisão de literatura sobre a história e o estado geral do cinema independente na Europa, sobre os temas globais implícitos na criação e metodologia utilizada numa *startup* e, conseqüentemente, sobre o *lean thinking* e a sua possível adaptação ao modelo de produção de cinema. De seguida, contém uma breve análise da realidade destinatária do projeto, *benchmarking* e uma investigação de suporte que tenta responder às questões práticas de desenvolvimento do plano de negócio. Parte do processo de trabalho deste projeto, bem como da *startup* e do seu produto, descritos no capítulo IV, seguem princípios *lean*, onde as melhorias surgem do *feedback* recolhido nas várias fases de trabalho.

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A. O cinema independente: origem, panorama atual e necessidades

A origem do cinema remonta a 1893 quando Thomas Edison criou o Kinetoscope². No entanto, segundo Thompson & Bordwell (2003), o acontecimento histórico mais significativo é a projeção comercial de um pequeno filme no Grand Café em Paris, a 28 de dezembro de 1895, com o Cinematographe³ dos irmãos Lumière. Estas sessões de cinema ganharam rapidamente popularidade entre o público em geral, sendo um entretenimento relativamente barato para a época. Por isso, foi instantâneo o nascimento de uma indústria cinematográfica.

Com a rápida evolução tecnológica e o engrandecimento de Hollywood, o termo “*independents*” começou a ser utilizado no início do século XX, nos Estados Unidos da América. Por esta altura, o sistema era governado pelos grandes estúdios que tinham uma estrutura vertical, ou seja, cada estúdio não só produzia os seus filmes como os distribuía e comunicava, valendo-se da sua grande rede de estrelas, profissionais e estúdios de filmagem. Por volta de 1909, quando a indústria verticalmente integrada de Hollywood começou a estabilizar, os produtores⁴, distribuidores⁵ e exibidores⁶ tinham

² Aparelho que passava uma série de fotografias sequenciais através de vários cilindros para aparentar movimento nas imagens, era ativado através da inserção de uma moeda pelo espetador que via o acontecimento por um buraco, designado *peephole* (Thompson & Bordwell, 2003: 17).

³ Aparelho criado pelos irmãos Lumière na sua fábrica em Lyon, França, a pedido de um exibidor que utilizava o Kinetoscope de Edison, mas queria comprar filmes mais baratos. Consistia numa pequena câmara que usava película de 35mm e um mecanismo mecânico intermitente para filmar acontecimentos breves, que conseguia ainda imprimir positivos das filmagens e que, quando montada em frente a uma lanterna mágica, também projetava os filmes. Com esta câmara 3 em 1, os irmãos Lumière filmavam a 16 frames por segundo, em vez dos 46 frames por segundo de Edison, criando a velocidade standard utilizada nos 25 anos seguintes por toda a indústria (Thompson & Bordwell, 2003: 19).

⁴ O Produtor é quem controla todos os aspetos da produção de um filme, contratando a equipa e criando todo o ambiente propício para que o elenco e a equipa criativa possam trabalhar. É a pessoa encarregada de orientar o filme desde a criação da ideia à sua venda e exibição, sendo responsável pelo seu sucesso (*in* creativeskillset.org/job_roles/757_producer).

⁵ O distribuidor de cinema é o indivíduo ou empresa cuja profissão data já da década de 1910. Hoje em dia, o distribuidor é, não só responsável por intermediar a relação do produtor com os exibidores, como também é responsável pela aquisição de direitos comerciais, pelo financiamento e organização de todos os aspetos da promoção do filme, e ainda pela negociação com os exibidores (*in* <http://www.fiad.eu/#!/what-does-a-film-distributor-do/c912>).

⁶ Os exibidores são os indivíduos ou empresas detentoras de salas de cinema responsáveis por apresentar e mostrar os filmes aos espetadores (*in* <http://www.fiad.eu/#!/what-does-a-film-distributor-do/c912>).

de pagar um *fee* a Edison e ao AM&B⁷ pelas patentes das câmaras de filmar que os dois concorrentes possuíam. Cerca de 6 mil salas de exibição aceitaram esta diretiva, mas outras 2 mil rejeitaram o pagamento, tornando-se *unlicensed*. Estes exibidores sem licença começaram então a servir os produtores e distribuidores que também não queriam pagar a Edison ou ao AM&B, colocando-se à parte do sistema de produção de Hollywood e “esta porção da indústria foi rapidamente identificada como os independentes” (*idem*: 62).

Como se percebe, o cinema independente é aquela fração de filmes e profissionais do cinema que, desde sempre, se despegaram dos grandes estúdios de estrutura verticalmente integrada que dominam a sétima arte, para fazer filmes segundo os seus gostos, princípios e vontades, desprendendo-se das exigências e regras dos grandes estúdios. No entanto, Thompson & Bordwell (2003) contam que os produtores independentes americanos, apesar de se afastarem do modelo de produção dos grandes estúdios, continuavam a ter como finalidade fazer dinheiro e a ser vistos como *business men*.

Assim, uma produtora de cinema independente baseia-se num sistema de produção que “por definição, não é verticalmente integrado”, ou seja, a produtora “não é detida por nenhuma distribuidora nem detém uma” (*idem*: 370). E tal definição, ao contrário do que se pensa hoje em dia, não foi diretamente associada ao tamanho ou sucesso das mesmas, pois, nos EUA, existiam independentes bem sucedidos, como o produtor de “E Tudo o Vento Levou” (1939), David O. Selznick, e independentes mais pequenos e marginais, como as produtoras de filmes de *exploitation*⁸, ilustram Thompson & Bordwell (2003).

Já nos anos 70 e 80 do passado século, começaram a emergir cineastas americanos com novas formas de pensar e trabalhar, também fora do sistema industrial de Hollywood, tratando o cinema segundo as suas próprias visões e crenças da sociedade da altura, fazendo filmes sobre o seu posicionamento político, racial, sexual, entre outros temas proeminentes e provocadores. Surgiram nomes como Jim Jarmusch,

⁷ American Mutoscope and Biograph (Thompson & Bordwell, 2003: 28)

⁸ Os filmes de *exploitation* surgiram durante a Primeira Guerra Mundial quando os grandes produtores deixaram de querer apoiar filmes mais baratos e os independentes começaram a fazer filmes sem estrelas protagonistas ou sem equipa criativa. Estes filmes tinham temas sensacionalistas que podiam ser explorados e serviram para colmatar a necessidade das salas de exibição, cujo cartaz só era preenchido em 70% pelos filmes dos grandes estúdios (*idem*: 371).

Gus Van Sant, Hal Hartley, Spike Lee, entre outros, que ainda hoje são reconhecidos. Estes novos realizadores foram os primeiros criativos americanos a ser chamados de independentes porque, também sem qualquer ligação aos grandes estúdios, conseguiram fazer os seus filmes a baixo custo, sem se aproximarem da narrativa clássica utilizada em Hollywood ou do cinema de *mainstream*⁹ visto e conhecido por grandes grupos ou subgrupos de públicos. Foi para mostrar o trabalho desta minoria de cineastas que foi criado o festival de cinema hoje conhecido por Sundance, que impulsionou a tendência *indie* e lhe deu uma importância reconhecida no que diz respeito à realização de filmes com conteúdo livre, crítico e autoral.

Contudo, Thompson & Bordwell (2003) salientam que a Europa teve, desde sempre, um enorme papel na evolução formal e estilística do cinema, influenciando diretamente o que era produzido em Hollywood. Depois de a Primeira Grande Guerra ter devastado a Europa, os EUA começaram a tornar-se a grande potência mundial que conhecemos hoje e muitas produtoras europeias uniram-se para fazer frente ao domínio crescente do cinema clássico de Hollywood. Surgiram movimentos como o impressionismo francês, o expressionismo alemão ou a montagem soviética, e artistas independentes do velho continente começaram a trabalhar em formatos alternativos como documentário ou cinema experimental, contornando o circuito comercial (*idem*: 167).

Por essa altura, a França liderava a produção de cinema no seu continente e outros países como a Itália e a Dinamarca inovavam na produção de filmes, utilizando novas técnicas e formas narrativas. Posteriormente, com a Segunda Guerra Mundial, criaram-se movimentos artísticos como o neorealismo e o cinema do pós-guerra. Movimentos que marcaram a evolução narrativa e estética do cinema mundial pelo seu próximo relato à natureza dura e humana de uma Europa arrasada, e pelo estilo, forma e modelo de produção que utilizavam. Uma vez que eram filmes feitos no limiar da guerra, com orçamentos e condições muito reduzidas.

⁹ Durante a Primeira Grande Guerra, o impressionismo francês e o expressionismo alemão no cinema originaram a distinção entre o cinema comercial *mainstream* e o cinema como forma de arte, o *art cinema* (*idem*: 174). Ou seja, o cinema *mainstream* é aquele que tem em vista gerar receita, é um cinema comercial sem preocupações artísticas, o *art cinema* é muitas vezes associado ao cinema alternativo e independente, é uma forma de arte que põe as preocupações intelectuais e estéticas à frente das comerciais, normalmente servindo apenas um nicho ou elite de mercado.

Foi então que, em meados dos anos 1940, foi reexaminada a teoria do *art cinema* e do cinema de autor, que tinha surgido no fim da década de 1920, e que veio distinguir e caracterizar o género de eleição do cinema europeu até aos nossos dias. Esta teoria colocou realizadores e argumentistas franceses a discutir qual dos dois grupos de profissionais deveria ser considerado *auteur* de um filme.

O período de ocupação nazi popularizou a noção de que o cinema sonoro no seu estado mais maturo era marcado pela “idade do argumentista” (*idem*: 415), sendo o escritor do guião o verdadeiro autor do filme. No entanto, os críticos de cinema Roger Leenhardt e André Bazin proclamaram que é o realizador aquele que maior valor adiciona ao filme através da sua visão original, no jornal *Revue du Cinema* (1946-1949) que destacava Orson Welles, William Wyler e outros realizadores americanos como verdadeiros autores cinematográficos (*idem*: *ibid.*). Primordial para definir cinema de autor é também o ensaio de Alexandre Astruc chamado “Du stylo à la caméra et de la caméra au stylo”, publicado no *L'Écran Française* a 30 de março de 1948, que defende que na altura o cinema já tinha atingido a maturidade e iria começar a atrair artistas que quisessem expressar as suas ideias e sentimentos, proclamando que “o realizador-autor escreve com a sua câmara, assim como o argumentista escreve com a sua caneta” (*idem*: *ibid.*). Assim sendo, Astruc (1948) descreve que o cinema moderno é um cinema pessoal, onde a tecnologia, a equipa e o *casting* são apenas instrumentos no processo criativo do artista. Tal motivação é totalmente diferenciada do cinema clássico popularizado por Hollywood, que tem em vista um público de massas e uma distribuição comercial mundial dos seus filmes.

O cinema de autor é, desde então, o género mais associado ao cinema europeu, mas não é o único – existem outras vagas importantes como o cinema de terror, por exemplo. É por isso essencial perceber que o cinema independente não faz apenas cinema de autor, pode incluir outros géneros cinematográficos. Contudo, a ideia de autor marca grande parte dos filmes europeus com temáticas pessoais, próximas às suas vivências e dirigido a um nicho de mercado. Por isso é que o cinema independente europeu é, habitualmente, indissociável do cinema de autor. O que reflete o estigma de que, para um filme ter o estatuto de obra de arte, deve renunciar a servir um público, à ideia da sua distribuição comercial, e depender unicamente do seu realizador para dispor de uma visão única e autoral (Fauvel, 2004).

A ideia de que apenas os autores/realizadores/artistas conseguem mostrar a sua visão e só o seu intelecto pode ser material para um filme/obra de arte é algo que atenta a subsistência do cinema na Europa, transmite a autora.

Porém, com a globalização, o cinema europeu tem de encontrar uma forma de resistir à indústria monopolizadora de Hollywood e lutar por audiência (*idem*). E a única forma de tal acontecer é se a Europa, excetuando o Reino Unido que já o faz, aceitar que o seu cinema é de facto uma indústria, mesmo que seja “uma indústria de arte, uma indústria de expressão cultural e individual que lida com elementos estéticos, linguísticos e narrativos. Elementos que refletem a personalidade de um autor, e quando falamos de autores neste caso, falamos de realizadores: autores-realizadores”, descreve e reitera a autora.

Fauvel (2004) segue dizendo que enquanto a mentalidade tradicional do cinema de autor não mudar na Europa, e se olhar para o cinema apenas como arte e não como entretenimento, tal terá influências negativas na estratégia e no desenvolvimento de um filme. Isto porque os autores tendem a ser mais pretensiosos, a não ouvir as opiniões dos seus pares e a esquecer-se de que o cinema é um trabalho de equipa, não prestando a atenção necessária à evolução do mercado ou à audiência. E, devido ao reduzido número de verdadeiros artistas que existem na Europa (*idem*) e ao facto de não bastar fazer um filme para se ser artista, é imprescindível trabalhar em conjunto e partilhar conhecimento.

Todo este *mindset* é intensificado pela falta de dinheiro que existe para produzir um filme na Europa, fazendo com que o realizador tenha, muitas vezes, de escrever o seu próprio filme para obter o resultado que deseja mais rapidamente e reduzir custos de tempo e dinheiro. Esta situação torna o papel do produtor extremamente difícil, porque se o filme não pode ser escrito ou desenvolvido sem um realizador-autor vinculado, correndo o risco de não ser autoral, também não é possível construir uma estratégia viável para o mesmo, continua a autora.

Como se percebe, um dos maiores problemas do cinema europeu é a falta de estratégia no desenvolvimento dos filmes e, sobretudo, na sua distribuição. Isto acontece pela errada interpretação do quê ou quem é um autor e da mentalidade europeia de “arte contra o dinheiro” (*idem*). A autora insiste que o objetivo deve ser criar artistas comerciais, como se automeou o realizador Eric Rohmer, sendo que a única forma de continuar a fazer cinema é recuperar o investimento feito em cada filme,

mesmo quando se lida com filmes de baixo orçamento para um nicho de mercado, considerando esse nicho como parte da estratégia do filme.

De forma a responder a este problema, a autora declara que o *marketing* é a chave para encontrar a audiência certa em qualquer área, pois para se construir uma estratégia tem de se entender primeiro porque se precisa de uma. E embora alguns países, como a França, tenham tido bastante sorte na abundância de subsídios públicos até ao momento, o que eliminou a noção de risco, é necessário investir primeiro na pesquisa e no seu desenvolvimento. Sendo que este é o estágio fundamental na vida de qualquer projeto, empresa ou carreira (*idem*). Produtores, realizadores, técnicos e atores têm de cooperar entre si para potenciar a circulação de talento e conhecimento. É essencial aumentar o *networking*, trabalhar em equipa e delinear estratégias se se quer que a produção de cinema europeu subsista. E mais do que nunca, deve-se ter em consideração a globalização e a evolução da audiência, realça Fauvel (2004).

Nos últimos anos, a redução do custo dos equipamentos tornou mais acessível a realização de filmes por qualquer pessoa e existem também muitas mais formas de distribuir um filme para uma audiência global, diz Sheri Candler (Palmer, 2003). Tal originou o aumento da oferta, mais filmes são feitos por ano, o que gera a diminuição dos números de venda dos distribuidores e do preço que os consumidores estão dispostos a pagar.

Anteriormente, era possível recuperar o custo de produção com um pagamento em avanço dos distribuidores, o que raramente acontece atualmente, continua Candler (*idem*). Infelizmente, este panorama não significa a existência de mais filmes de qualidade, pois existem também mais distrações para a audiência como o *gaming*, o Youtube ou os canais por cabo com programação original. Contudo, isto implica que apenas os melhores filmes ganham audiência, ou seja, Candler afirma que os produtores têm de perder mais tempo a planear um filme para um *target* trabalhado e conseguir agarrar e manter a sua atenção ao longo do tempo, principalmente através do uso de estratégias digitais e de *social media* (*idem*).

B. A moral socioeconómica da Europa e o surgimento do empreendedorismo

Nos dias de hoje, ainda se sentem na Europa as consequências devastadoras da crise económica mundial que se iniciou nos Estados Unidos da América, com a falência do banco Lehman Brothers, em 2008, e que se transformou na crise da zona Euro (The Economist, 2013). Como forma de contornar a crise na Europa, vinculada aos EUA, soberanos depois da Segunda Guerra Mundial, foram forçadas diversas medidas de austeridade. Essas medidas têm um impacto negativo na subsistência da classe média, dos funcionários públicos e das pequenas e médias empresas, na apoio à educação e ao ensino superior – em 2013, a Comissão Europeia anunciou que os cortes nos orçamentos para a educação rondaram os 5% nos 20 países ou regiões em que há dados disponíveis. Em Portugal, os cortes superaram a percentagem referida (Milio, 2014: 41).

Os efeitos da crise no aumento do desemprego foram duplamente problemáticos ao considerar trabalhadores sem contrato padrão e novos profissionais no mercado, com trabalhos menos estáveis e menos proteção (Milio, 2014: 39). Por sua vez, o desemprego danifica mental, psíquica e emocionalmente os sujeitos afetados, provoca a redução dos níveis de satisfação financeira e vocacional do indivíduo e tem impacto negativo no seu bem-estar (Ahn et al., 2004: 1). A saúde, expectativas de trabalho, relações sociais e rendimento são outros fatores resultantes deste problema que afetam significativamente o bem-estar dos indivíduos (*idem*).

Como forma de contrariar este problema e aumentar o número de empregos disponíveis para jovens profissionais, foram criados vários sistemas de apoio estatal. Parte desse apoio focou-se no desenvolvimento de capacidades empreendedoras dos jovens e na criação das suas próprias oportunidades de trabalho, com incentivos à criação de novas empresas (Goll et al., 2001: 72).

Esta busca na criação de oportunidades de trabalho, por alguém que tem capacidades técnicas e que consegue reunir os recursos financeiros necessários para produzir, organizar e fazer prosperar uma empresa, foi intitulada de empreendedorismo, por Schumpeter, em 1945 (Castor & Zugman, 2009: 89-91). Este conceito, do pós Segunda Guerra Mundial, surge na teoria da destruição criativa, onde Schumpeter defende que a inovação e criação de novos produtos destroem empresas e modelos de negócio antigos, dando mais força ao neoliberalismo e ao neoconservadorismo.

Almeida & Chaves (2015) mencionam a obra *Le nouvel esprit du capitalisme* (2002), onde Boltanski e Chiappello reivindicam que o espírito empreendedor é facilmente associado ao capitalismo contemporâneo. O empreendedor torna-se ideal para este sistema económico pois é mão de obra flexível, de trabalho terceirizado ou independente. Ou seja, presta serviços específicos e cria o seu próprio emprego, mas mantém-se empregável ao mesmo tempo, enquanto gere os seus recursos e agenda por vários projetos (Antunes, 2007).

Os empreendedores “não se conformam, têm iniciativa própria e não ficam à espera do Estado de bem-estar, ou de ações coletivas” (Roese, 2011: 2). Esta é então uma forma dos indivíduos fazerem frente à sua realidade de desemprego e exaltarem as suas capacidades “de trabalho em oposição à preguiça; a iniciativa em oposição à passividade; a criatividade em oposição à mediocridade; a diferenciação em oposição ao padrão” (*idem: ibid.*).

Almeida & Chaves (2015) referem ainda que não é por acaso que o conceito de empreendedorismo reemerge atualmente com tanta força no discurso político, perante a conjuntura económica atual e a crise identificada e caracterizada anteriormente. Uma vez que, perante o desemprego e a flexibilização do trabalho, o empreendedorismo é publicitado, política e ideologicamente, como uma alternativa viável e próspera ao crescimento sustentável europeu e à inserção facilitada dos jovens profissionais saídos do ensino superior no mercado de trabalho. A crise fragilizou a Europa no mercado mundial e é a própria União Europeia que vê a inovação como forma de revitalização do seu sistema económico, apelando ao espírito empreendedor dos jovens (entre os 25 e os 34 anos) que são o grupo etário mais ativo na criação de empresas, segundo a Comissão das Comunidades Europeias (2004^a).

Está provado que uma das motivações para iniciar uma atividade empreendedora é a necessidade (Global Entrepreneurship Monitor, 2010), como a necessidade de contrariar o desemprego e aumentar o rendimento mensal, face às consequências desoladoras da crise que estão para ficar. A origem da necessidade está acoplada às dinâmicas do mercado de trabalho, que em momentos de crise instiga novos negócios (Almeida & Chaves, 2015).

Desta forma, perante os efeitos da crise instalada desde 2008, o empreendedorismo surge como contestação à moral socioeconómica fixada na Europa,

orientando-se para a criação do autoemprego e para a inovação numa sociedade pouco preparada para o desafio.

C. O crescimento das *startups*

O espírito do empreendedorismo materializa-se no aumento do número de pequenas e médias empresas (Goll et al., 2001: 91). Muitas dessas empresas são apelidadas de *startups*, por serem pequenos projetos empreendedores em fase de construção ou nos primeiros anos de existência que detêm uma forte influência e ligação ao expedito desenvolvimento tecnológico que vivemos nos presentes dias. Como apontado anteriormente, uma das estratégias usadas em vários países europeus, de forma a reduzir ou contrariar o aumento do desemprego perante a conjuntura económica atual, é precisamente disponibilizar capital para a criação de *startups*.

Este conceito tem sido definido de várias formas nos últimos anos: Neil Blumenthal, cofundador e CEO da Warby Parker, diz que uma *startup* é “uma empresa que trabalha para resolver um problema para o qual a solução não é óbvia e o sucesso não é garantido” (Robehmed & Colao, 2013: 37); de acordo com o *The American Heritage Dictionary*, o conceito de *startup* tem a ver com o tempo em que está no mercado, é “um negócio ou um empreendimento que começou recentemente a sua atividade” (*idem: ibid.*); para o presidente do Y Combinator Accelerator, Paul Graham, “uma empresa com cinco anos de idade pode ser uma *startup*”, mas com “dez anos já seria esticar a corda” (*idem: ibid.*); no entanto, para Adora Cheung, cofundadora e CEO da Homejoy, que integra a lista *The Hottest U.S. Startups of 2013*, defende que ser uma *startup* tem a ver unicamente com um estado de espírito, diz que “é quando as pessoas integram a tua empresa e tomam a decisão explícita de pôr de lado a estabilidade, em troca da promessa de um crescimento tremendo e da excitação de causar imediato impacto” (*idem: ibid.*). Assim, pode-se dizer que o atributo essencial de uma *startup* é a sua aptidão para crescer rapidamente e de forma global, independentemente de fatores geográficos. É este foco que a diferencia de outra pequena empresa. Mais, pode dizer-se que, caso tenham sucesso, as *startups* deixam de o ser depois de três anos de existência, ou quando são vendidas a empresas maiores, abrem vários escritórios ou os seus

fundadores vendem ações individualmente. No entanto, na opinião de Robehmed & Colao (2013: 37), se os seus fundadores continuam no controlo da empresa e mantêm a pretensão de apostar num negócio globalmente escalável, o *revenue* e o número de empregados não é importante – continua a ser uma *startup*.

Posto isto, os autores propõem que ser uma *startup* é o “reivindicar de uma frescura que sugere um dedo no pulso do futuro”, ou seja, são empresas focadas no amanhã, na globalidade do *online*, com uma promessa de inovação e um espírito jovem e “cool”. Para a maior parte dos fundadores, este conceito representa uma forma de estar, uma cultura própria, e não é delimitado por métricas, idade ou tamanho. Uma *startup* só “deixa de o ser quando a sua equipa deixa de sentir que o que está a fazer tem um impacto”, diz Russel D’Souza, cofundador do motor de busca SeatGeek (*idem: ibid.*).

No seu artigo para a *Harvard Business Review*, o professor adjunto da Universidade de Stanford e empreendedor Steve Blank (2013) aponta três grandes características das *startups*: os planos de negócios raramente sobrevivem ao primeiro contacto com os consumidores; não são planeadas durante vários anos, testam todas as hipóteses do modelo de negócio; não executam um modelo como as grandes empresas, procuram um que adapte o seu produto aos seus consumidores. Esta última característica define o *core* do *lean thinking*, uma metodologia utilizada atualmente como base de pensamento e ação para as *startups*.

D. A origem e os princípios do *lean thinking*

O método de trabalho *lean* foi criado pela Toyota para eliminar desperdício do seu sistema de produção, reforçando as características que têm importância para o consumidor e eliminando tudo o resto (Womack, Jones & Roos, 1990). O *Toyota Production System* apoiou-se nos três termos japoneses *Muda*, *Mura*, *Muri*. *Muda*, o mais relevante, foca-se em reduzir o desperdício, a futilidade, a inutilidade, a ociosidade, a superficialidade, o excesso e o esbanjamento para a otimização de recursos. *Mura* visa a diminuição da disparidade, irregularidade, falta de uniformização e desigualdade no modo de trabalho. E *Muri* o controlo da irracionalidade,

impossibilidade, dificuldade, inevitabilidade e falta de moderação na elaboração do produto (Watanabe, Skrzypczak & Snowden, 2003).

Ao estudar este método na indústria automóvel, Rother & Shook (2003: 4) delinearão uma ferramenta para aplicar o *lean* mais eficientemente na indústria manufatureira. Sublinham que o objetivo de criar um sistema *lean* é implementar um fluxo de valor acrescentado (*value-added flow*) em todo o processo de fabrico do produto, em vez de ir fazendo melhorias isoladas que se tornam pouco produtivas e menos duradouras. Assim, os autores propõem transformar o *Material and Information Flow Mapping* da Toyota em *Value-Stream Mapping*, que se foca em dois dos três fluxos aprendidos pela empresa automóvel: o fluxo de material pela fábrica, o fluxo de informação que define o próximo passo da produção e o fluxo de pessoas/processos. Este mapeamento é a forma de identificar estados atuais, futuros ou "ideais" na implementação de sistemas de produção que eliminem desperdício e aumentem o seu valor, pensando de acordo com a "visão" que se pretende cumprir no futuro.

Value-Stream Mapping é o conjunto de ações necessárias para criar um produto. Na produção, é o fluxo de atividades desde a existência da matéria-prima até à entrega do produto ao consumidor, no *design* vai desde a conceptualização ao seu lançamento (Rother & Shook, 2003). Ou seja, é a lista de passos precisos para a criação de algo, mas utilizando o *lean*, o fluxo organiza-se ao contrário, surge na definição do que o consumidor procura e termina na matéria-prima.

De acordo com os autores, os fluxos de material e de informação são equitativamente influentes, sendo que o de informação tem importância acrescida quando comparado com o sistema de produção tradicional, uma vez que se foca na sua recolha e uso para assegurar que um processo de produção apenas faz o que o produto realmente precisa no momento, de acordo com *feedback* dos seus consumidores – e este é o verdadeiro objeto do *lean*.

O *Value-Stream Mapping* é “uma ferramenta que ajuda a ver e compreender o fluxo de matéria e informação enquanto um produto faz o seu caminho pelo fluxo de valor” (*idem*: 4). Assim, para o criar deve-se seguir o caminho do consumidor do produto até ao fornecedor e desenhar uma representação do processo dos fluxos de material e de informação entre eles. A seguir devem-se colocar questões sobre o estado ideal que se quer atingir e desenhar um *future state map* de como o valor deve fluir. Os autores defendem esta como a melhor maneira para identificar o valor e o desperdício

no processo de produção. No entanto, esta é apenas uma técnica: o *lean* não depende do mapeamento, mas torna-se extremamente importante utilizá-lo porque ajuda a projetar a visão idealizada para o produto, indo mais facilmente ao encontro dos princípios e resultados que o *lean* propõe.

E. O *lean startup*

Em 2008, Eric Ries propôs pela primeira vez a aplicação dos princípios da metodologia *lean* para *startups* de *high-tech*. Ries (2011: 103) defende que, com a aplicação deste conjunto de fundamentos para evitar o desperdício e gerir recursos eficientemente, é possível que as *startups* consigam encurtar os seus ciclos de desenvolvimento. Ao utilizar um modelo orientado pela fórmula hipótese/ experiência, aprendem de forma eficaz com a validação do consumidor. Conclui ainda que, se as *startups* empregarem a maior parte do seu tempo a construir produtos ou serviços que vão ao encontro das necessidades dos seus consumidores, reduzem necessariamente os riscos de mercado por não investirem no lançamento de um produto que não foi testado e que pode, por isso, ter grande probabilidade de falhar.

Esta filosofia surgiu com o objetivo de criar condições e um ambiente mais favorável ao sucesso destes negócios, habitualmente gerados em cenários de grande incerteza. Esta filosofia de trabalho tem em vista a minimização de riscos e desperdício, a redução viável de prazos e a busca constante por *feedback* do consumidor sobre o produto, em termos de características e funcionalidades, com vista a aprender e melhorar consistentemente, tanto o produto como o modelo de negócio (Queiroz, 2012).

O *lean thinking* consiste numa série de conceitos materializados numa estrutura que permite diferenciar o bom do mau, que visa pensar no consumidor em primeiro lugar e responder às suas necessidades, até encontrar um plano que resulte, seja repetível e escalável. Esta metodologia “favorece a experimentação em vez do planeamento elaborado, o *customer feedback* em vez da intuição, e o design interativo em vez do tradicional *big design up front*”, os seus fundamentos são “falhar depressa e aprender continuamente” (Blank, 2013).

Existem três princípios basilares para criar uma *lean startup*, segundo Blank (2013). Em primeiro lugar, em vez de planejar e pesquisar excessivamente, os empreendedores definem uma série de hipóteses e aceitam que têm de testar cada uma. Para esses testes, utilizam a abordagem *customer development*, questionando diretamente os potenciais consumidores, compradores e parceiros sobre as funcionalidades do produto, preço, canais de distribuição e estratégias de comunicação. O que origina pequenos ajustes (*iterations*) ou melhorias substanciais (*pivots*) no modelo de negócio e o recomeço do ciclo, sendo que o provável é que a *startup* falhe várias vezes antes de encontrar a abordagem correta para o seu negócio. Por último, a metodologia *lean* pratica o *agile development* retirado da indústria de *software*, que elimina tempo perdido e previne o uso de recursos desnecessários, ao desenvolver o produto em pequenos e repetidos ciclos (*minimum viable product*). Para isto, constroem-se os produtos apenas com as funcionalidades essenciais a testar, recolhe-se *feedback* e, de seguida, recomeçam-se os testes com o *minimum viable product* modificado.

De acordo com Blank, antes da filosofia *lean*, a taxa de insucesso das *startups* era maior, pois o seu crescimento era delimitado por questões como o alto custo de conseguir o primeiro consumidor, errar no produto, o desenvolvimento tecnológico demorar demasiado tempo ou a dura estrutura do capital de risco onde, para obter retorno, algumas empresas tinham de investir grandes somas em várias *startups*. A partir de 2008, a força destes fatores, principalmente dos dois primeiros, foi diminuída pela utilização de uma abordagem *lean* - que aposta no desenvolvimento faseado dos produtos, conforme desejado pelos consumidores, de forma mais rápida e barata que a abordagem tradicional. Esse processo, que tem tanto de filosofia como de método, despontou numa altura em que outras tendências estão a emergir nos negócios e na tecnologia, como a descentralização do acesso a financiamento e a facilidade de informação com o desenvolvimento da *Internet*. Esta combinação de forças está a estimular a quebra de barreiras na formação de *startups*, e a transfigurar positivamente o clima empreendedor que se vive por todo o mundo (Blank, 2013).

A filosofia *lean* tem mudado profundamente a forma como as *startups* trabalham e tornou o anteriormente utilizado *stealth mode* obsoleto. Este modo baseava-se na necessidade de secretismo de uma empresa quando está a construir o seu produto, para evitar alertar possíveis competidores para uma oportunidade de negócio (Blank,

2013). O desuso deste método ilustra a importância que o *customer feedback* tem no modo e na filosofia de trabalho de uma *startup*.

Desde a sua conceção, o *lean startup* tem vindo a expandir-se e deixou de ser unicamente aplicado a empresas de *high-tech*. Hoje em dia, a sua popularidade espalhou-se por todo o mundo e os seus princípios podem ser embebidos no modo de trabalho de qualquer indivíduo, equipa ou empresa que queira introduzir um novo produto ou serviço no mercado (Roush, 2011).

F. A elaboração de um plano de negócio para uma *lean startup*

Como definido pela Entrepreneur Magazine¹⁰, um plano de negócio é um documento escrito que traça a natureza do negócio a que se refere, a sua estratégia de *marketing* e de vendas, o *background* financeiro da empresa, e que contém uma projeção de custos e receitas.

O método *lean*, como exposto anteriormente, visa testar e medir a performance dos produtos ou serviços de uma empresa para conseguir encurtar o seu ciclo e preço de desenvolvimento, com base no *feedback* recolhido. Berry (2013) defende que esta filosofia é extremamente relevante, quando se cria um plano de negócio. Tal acontece porque o plano de negócio deve ser algo vivo, flexível, evoluir e mudar rapidamente conforme as necessidades do projeto, por isso requer tomadas de decisão sustentadas por factos, como as obtidas através do processo *lean*.

Berry (2013) defende cinco práticas para construir um plano de negócio de uma *lean startup*. Primeiro, aconselha a que se encare a estratégia como o foco principal do plano. Deve ser delineada de acordo com as forças e características que ligam o negócio aos seus clientes, sumariando os conceitos que se pretendem transmitir. Tem de definir um mercado, produto ou serviço, o seu *branding* e ser específica o suficiente para ser implementada com diferenciação. A estratégia é a única parte do plano de negócio que muda lentamente em resposta às condições envolventes.

¹⁰ in <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan>

Em segundo, deve-se sintetizar o máximo. Um plano normal descreve em detalhe os conceitos *core* do negócio: o mercado, produto ou serviço, produção, *marketing*, vendas, distribuição, gestão e financiamento. Já um plano de negócio *lean* deve ter pontos e menos texto, referindo tendências e suposições, mas só entrando em detalhe quando essa informação não é deduzida automaticamente (Berry, 2013).

Em terceiro, o autor diz ser necessário elaborar uma lista com projeções das atividades e expectativas de despesas e resultados. Este cronograma deve ser mensal nos primeiros seis meses e anual daí em diante, e deve ser atualizado periodicamente. O plano também deve ser acompanhado de detalhes com descrições de mercado técnicas ou científicas, da história da empresa e da sua equipa, pesquisas de mercado relevantes, provas de conceito e de análise competitiva. Estas descrições dependem da audiência a quem se vai apresentar o plano e devem ser alteradas conforme os objetivos da ocasião, por forma a servir o seu propósito particular. A última prática que Berry (2013) recomenda é a consistência nos *updates*. Deve-se rever e modificar o plano regularmente, acompanhando o progresso da *startup*. “O planeamento de um negócio é um processo, não um evento. Tal como fazer dieta e exercício, a chave para se manter *lean* é a repetição regular durante um grande espaço de tempo para gerar benefícios positivos” (*idem*).

Enquanto um plano de negócio de uma empresa já formada tem, normalmente, um objetivo específico, um plano para uma *startup* é a planta para a sua formação, operacionalização e propósitos. Manifesta a maneira de capitalizar as suas forças para minimizar as suas fraquezas, revela todas as facetas do seu desenvolvimento e faculta a estrutura que define para o sucesso. A sua existência é, posto isto, imperativa face ao clima competitivo atual.

Existem quatro tipos de planos de negócio, segundo a Entrepreneur Media¹¹, cujo tamanho não é espelho da dificuldade da sua elaboração, apenas das diferentes necessidades de trabalho. O miniplano (*the miniplan*) consiste em cerca de 10 páginas e deve incluir pontos chave como o conceito de negócio, as necessidades financeiras, o plano de *marketing* e de financiamento, com *cash flow*, projeções e balanços. Este plano não substitui um completo, deve ser o primeiro passo para produzir um plano mais detalhado ou um resumo do mesmo para testar rapidamente o conceito de negócio e

¹¹ in <https://www.entrepreneur.com/article/239408>

medir o interesse de potenciais parceiros ou investidores. O plano de trabalho (*the working plan*) é uma ferramenta para a equipa da *startup*, deve ser detalhado mas com pouca preocupação na apresentação, uma vez que serve apenas para uso interno. O plano de apresentação (*the presentation plan*) é para ser mostrado a investidores ou profissionais fora da empresa. Deve ser detalhado e completo, conter o mesmo tipo de informação que o plano de trabalho, mas ter uma linguagem formal e cuidado na apresentação e aspeto, pois tem como intuito cativar e prender a atenção. O plano eletrónico (*the electronic plan*) é a versão digital do plano de negócio completo, explicado no ponto anterior. Deve ser apropriado para uma apresentação oral, com um aspeto simples, de fácil leitura e design cativante.

Rule (2005) diz que, antes de desenvolver o plano de negócio, o empreendedor deve responder às seguintes questões, para assegurar que está preparado para gerir a *startup* a que se propõe: já decidiu qual é o produto ou serviço que quer vender; investigou outros tipos de negócio, outros setores, outras indústrias dentro do mesmo setor que escolheu ou que tipo de negócio são tendência no momento e num futuro próximo; pesquisou *franchises* do seu interesse e as possibilidades ou benefícios que poderia ter nesse caminho; tem uma localização pensada e conhece as implicações de arrendamento, bem como todos os seus pressupostos (necessidades do local, morada, vizinhança, custo, espaço, visibilidade, trânsito, acessibilidade, eficiência, entre outros); já identificou os consultores necessários para o seu negócio (contabilistas, advogados, gestores, etc.); estudou a sua posição financeira, opções de crédito e custos de investimento.

Após ter respondido às questões supracitadas, ter o seu conceito base de negócio e estar pronto para iniciar a elaboração concreta do plano de negócio, o empreendedor deve começar a pensar nos seguintes tópicos: investimento; objetivos de negócio; *mission statement*; chave para o sucesso; análise da indústria; análise do mercado; análise da concorrência; estratégia; plano de *marketing*; gestão; estrutura organizacional; operacionalização; análise de *break-even*; requisitos financeiros (Rule, 2005).

No entanto, o autor acrescenta que não há um modelo certo para um plano de negócio e que, dependendo do tipo de empresa, determinados pontos são precedentes a outros e podem ser adaptados. Independentemente desta questão, um plano de negócio

completo para uma *startup* pode compreender até doze tópicos, para além da página de título e índice:

1. Sumário executivo: não deve ter mais que meia página, deve explicar o desígnio do plano e sumariar todos os elementos do negócio desde o seu conceito, produtos ou serviços, o mercado que serve e a sua vantagem competitiva, as características e necessidades financeiras, e outras informações sobre a empresa ou resultados já alcançados que possam ser relevantes.
2. Descrição da empresa: identificação da empresa e introdução dos conceitos de negócio, em função do tipo e do setor em que se inclui;
3. Análise da indústria: caracterização do cenário da indústria e da posição da empresa dentro desse panorama. Explicação do que se passa no momento e pode vir a acontecer no futuro nos vários mercados em que se inclui, apoiando-se em factos e realizando *benchmarking*.
4. Mercado e concorrentes: devem-se avaliar estes dois elementos em conjunto para conseguir estimar a quota de mercado da *startup* e definir o preço, promoção e distribuição dos produtos ou serviços. Para isso, fazem-se análises PEST, PORTER e SWOT (cf. definições p. 67), e define-se a segmentação, posicionamento e *targeting*.
5. Estratégias e objetivos: a partir das conclusões tiradas no ponto anterior, determina-se como e onde os produtos ou serviços da *startup* se inserem, de forma a maximizar a sua posição junto ao público-alvo.
6. Produtos ou serviços: descrição curta e objetiva da oferta da empresa, explicação de como cada produto ou serviço vai ao encontro da estratégia e objetivos definidos, de como se diferenciam de outros concorrentes e qual a sua vantagem competitiva.
7. *Marketing* e vendas: definição do melhor posicionamento dos produtos ou serviços com base no exposto nos três pontos anteriores. Aqui define-se a estratégia de publicidade, *packaging*, relações públicas, vendas promocionais e pessoais, e ainda o preço dos produtos ou serviços. A definição do preço é um ponto extremamente importante e provavelmente o mais difícil, pois não há uma fórmula específica. Contudo, existem vários métodos que se podem utilizar, como a soma do custo com o preço

empregado pela indústria da manufatura, o preço *on demand* usado por empresas que vendem produtos através de várias fontes, o preço competitivo utilizado por empresas que querem entrar num mercado onde já existe muita oferta, e o preço *markup* que é mais usado por retalhistas e calculado ao somar o lucro desejado com o custo do produto.

8. Gestão e organização: apresentação da equipa que vai trabalhar na *startup*.
9. Operacionalização: explicação do funcionamento do negócio, das responsabilidades da equipa de gestão, das tarefas atribuídas a cada divisão da empresa, do capital e despesas necessárias para o seu funcionamento.
10. Plano financeiro: previsão da *performance* financeira das atividades do negócio, através da elaboração da folha de faturação, de *cash flow* e de balanço. Na folha de faturação deve-se construir um repertório simples que reflita a capacidade do negócio de gerar dinheiro, com informação sobre as receitas, quando são feitas as vendas, pagas as despesas, o capital e os custos. O *cash flow* deve explicar, mensalmente no primeiro ano, semestralmente no segundo e anualmente a partir do terceiro, a entrada e saída de dinheiro por forma a refletir as obrigações financeiras, o lucro e a perda de dinheiro. O balanço é utilizado para calcular o *net value* do negócio ao contrapor os recursos contra os riscos. Cada uma das três folhas deve conter uma breve análise conclusiva a título de realçar os pontos fulcrais.
11. Requisitos financeiros: apresentação do tipo e quantias de financiamento necessárias, baseando-se nas secções anteriores para concretizar o plano estabelecido.
12. Anexos: qualquer material suplementar relevante, como cartas de recomendação, currículo do empreendedor, lista de clientes, documentos de interesse legal, entre outros.

O conteúdo e título das secções a desenvolver no plano de negócio, acima mencionadas, podem ser ligeiramente alterados conforme o tipo de negócio e o propósito específico da ocasião. Isto porque, como já foi exposto, o plano de negócio deve ser adaptado conforme a sua intenção. Ou seja, se o plano está a ser construído para apresentar o conceito e viabilidade de um novo negócio e não para obter

financiamento, como no caso deste trabalho de projeto, deve-se desenvolver mais o ponto seis em detrimento dos pontos dez e onze.

Todavia, de acordo com a Sequoia Capital¹², os melhores formatos para planos de negócio são aqueles que apresentam o máximo de informação no mínimo de palavras possível. A sua equipa delineou um modelo que foi utilizado pelas maiores *startups* atuais para a procura de financiamento e apresentação do negócio, mesmo na sua fase inicial. O formato que defendem deve ser uma compilação de quinze a vinte slides e deve conter informação objetiva e resumida nos seguintes pontos:

1. Propósito: definição da empresa/ negócio numa única frase declarativa;
2. Problema: descrição da “dor”, ou das “dores”, do consumidor, sublinhando como o mesmo responde ao problema atualmente;
3. Solução: demonstração da proposta de valor da empresa para fazer a vida do seu consumidor melhor, mostrando o posicionamento do produto e casos de sucesso;
4. Porquê agora: evolução histórica da categoria do produto, definindo tendências recentes que tornam possível o seu sucesso;
5. Tamanho de mercado: identificação do perfil do consumidor ideal, cálculo de TAM (*Total Addressable Market*), SAM (*Segmented Addressable Market*) e SOM (*Share of the Market*)¹³;
6. Competição: listagem dos concorrentes e das suas vantagens competitivas;
7. Produto: descrição do produto (formato, função, características, arquitetura, propriedade intelectual) e desenvolvimento do procedimento;
8. Modelo de negócio: modelo de *revenue*, preço, longevidade média do produto, modelo de venda e distribuição, pirâmide de consumo;
9. Equipa: fundadores e gestores, diretores e conselheiros;
10. Plano financeiro: folha de faturação, folha de balanço e *cash flow*.

Mais, também a apresentação do próprio plano deve ser pensada e trabalhada para ser diferenciada dos demais. Deve-se ter em atenção o formato do plano impresso,

¹² in <https://www.sequoiacap.com/article/writing-a-business-plan/>

¹³ Definições segundo Cummings, Caroline (2012) The Importance of TAM, SAM, and SOM in Your Plan, *Live Plan*. Disponível em <<https://www.liveplan.com/blog/2012/06/the-importance-of-tam-sam-and-som-in-your-plan/>> [consult. 21 de outubro de 2016].

o título e o material da capa que devem ser originais. O *layout* de cada página deve ser limpo e agradável, com espaçamento, uma fonte legível e margens justificadas. (Rule, 2005).

Rule (2005) sublinha ainda que um plano de negócio deve ser fácil de ler e bem organizado, para mostrar profissionalismo e credibilidade. E, para provocar uma boa impressão no leitor, deve apostar na diferenciação e no ênfase das características ou secções mais relevantes para o negócio. O autor acrescenta ainda que o empreendedor deve incluir uma carta de apresentação com o plano de negócio da sua *startup*, pois este pode passar por profissionais que não estão familiarizados com o seu percurso.

Em suma, um plano de negócio é o guia para a definição dos objetivos de negócio de uma empresa ou projeto e ajuda na prevenção de falhas e erros comuns. A fase de pesquisa e elaboração do plano permitirá ao empreendedor ter uma visão alargada das fraquezas da sua ideia e da forma como as pode colmatar, bem como descobrir áreas escondidas que podem ser novas formas de lucro. No fundo, o plano de negócio permitirá ao empreendedor perceber se a sua ideia para a construção de uma *startup* tem potencial para ser posta em prática e para oferecer retorno ao tempo e dinheiro investidos. Contudo, não existe um modelo ideal para o mesmo, podendo ser adaptado pelo empreendedor conforme os objetivos e propósitos da empresa que pretende criar.

G. A importância do digital e da aposta no *content marketing*

O avanço das tecnologias e do digital permitiu a explosão da criação de *startups* e facilitou a implementação do método *lean*. Com o aparecimento e institucionalização das tecnologias de informação, todas as atividades profissionais, pessoais e do dia a dia sofreram uma imensa mudança. O facto do digital proporcionar uma rápida expansão e o contato com todo o mundo, sem obrigadoriedades geográficas, proporcionou a muitas pessoas a faculdade de operar um negócio de pequena ou larga escala (Jesensky, 2013).

Através do *online*, qualquer empresa pode chegar a milhões de possíveis consumidores, a partir de um único local geográfico. Tal pode ser atingido com a otimização de um *website* e uma série de estratégias de *marketing* digital nas várias

redes sociais, de forma a atrair tráfego para o já referido *owned media*. Os principais fatores a ter em conta para atrair tráfego são a definição do público-alvo, o envolvimento nas comunidades *online*, conversar com a audiência, educar os consumidores sobre o produto ou serviço e criar novas formas de expandir o negócio (Jesensky, 2013).

Na década passada, conhecida como a *post-dotcom decade*, muitas empresas estabelecidas e *startups* adaptaram os seus modelos de negócio à nova era digital, tendo aproveitado a vantagem do baixo custo e alta performance dos computadores, e a conectividade global através da *Internet* e do *mobile*. As tecnologias do digital têm quebrado as barreiras do tempo, distância e funcionalidade ao tornarem os processos de negócio modulares, distribuídos, interfuncionais e globais (Bharadwaj et al., 2013: 472). No clima de incerteza em que as *startups* são formadas, estas tecnologias permitem a exploração de competências mais dinâmicas que as ajudam a adaptar-se a um ambiente competitivo.

Para Bharadwaj et al. (*idem*), uma estratégia digital deve ser formulada e executada dando prioridade aos recursos digitais para criar valor diferenciador. Tal estratégia eleva a aplicação das tecnologias de informação além das métricas de eficiência e produtividade, proporcionando às *startups* uma demonstrada vantagem competitiva e diferenciação estratégica.

Evidentemente, também o uso de *social media* e de *social networking* está a transfigurar a estrutura das relações sociais, no que diz respeito ao espaço do consumidor e da empresa (*idem: ibid.*). Logo, é pertinente que uma *startup* construa o seu modelo de negócio pensando em primeira mão no plano digital, pois é aí que a maior parte dos seus consumidores está e é a forma mais fácil, rápida e financeiramente acessível de o conseguir.

Na indústria do cinema, existem também já muitos *experts* que defendem o uso das redes sociais para a promoção de filmes. David Kirby (2016) diz mesmo que as redes sociais são uma parte vital para envolver a audiência, pois a subsistência na indústria sempre dependeu de quem se conhece ou a quem se consegue chegar. O uso de *social media* aumenta a capacidade de construir conexões e, ao conseguir envolver os fãs, fá-los sentir parte do processo, criando *engagement*. O autor enuncia ainda que com uma estratégia inteligente e uma mente aberta, as redes sociais podem catapultar um projeto para o sucesso, ao chamar a atenção de produtores, atores ou escritores.

Segundo um estudo da Escola de Comunicação da Universidade do Sul da Califórnia, publicado na revista *Science*, somos bombardeados diariamente por uma quantidade de informação equivalente a 174 jornais (Nunes & Thurler, 2011). Comparativamente, em 1986, este número era cinco vezes mais reduzido. Ainda, cada pessoa tem armazenado, em média, o equivalente a 600 mil livros em computadores e *microships* (*idem*). Com o aumento diário e regular das fontes de informação, só nos é possível reter parte na nossa memória. É incerta a quantidade de informação por dia que o nosso cérebro consegue memorizar a longo prazo, no entanto, como refere o psicólogo Orlando Bueno, “recordamos com mais facilidade algo que associamos a um contexto ou que tenha importância emocional” (citado por Cavalcante, 2014). Desta forma, surge a importância acrescida da informação transmitida pelas empresas ser apoiada num conteúdo emocional e relevante para conseguir captar a atenção dos seus consumidores e ganhar um lugar privilegiado na sua memória visual, sensorial e cognitiva.

Posto isto, a qualidade do conteúdo e a aposta no *content marketing* para a estratégia de comunicação de uma *startup* é também um passo preponderante para o distanciamento dos seus concorrentes e um forte posicionamento na mente dos seus clientes. *Content marketing* é a área do *marketing* que visa a criação e publicação de conteúdo relevante para a empresa e seu público-alvo, de modo a atrair e reter a audiência certa. As formas mais usuais de conteúdo produzido pelas *startups* para partilhar com o seus consumidores são blog posts, *white papers*, vídeos, tutoriais e infográficos (Serrano, 2014).

O *content marketing* deve ser integrado no *marketing-mix* das *startups*. A utilização desta estratégia tem benefícios superiores à publicidade tradicional uma vez que pode ser partilhada pelos próprios consumidores nas redes sociais e, considerando que 92% dos consumidores confia em recomendações de conhecidos, pode melhorar drasticamente a opinião sobre a empresa (*idem*). Mais, impulsiona o sucesso do *Search Engine Optimization* (SEO): por exemplo, cada *blog post* é uma nova página de index para o motor de busca e aumenta o tráfego para o *website*, uma vez que criar conteúdo diverso pode chegar a vários tipos de consumidores (*idem*).

O fundador do *Content Marketing Institute*, Joe Pulizzi, declara que os pequenos negócios devem ser lançados com a missão de *content-first* e não com uma mentalidade de *product-first* (PR, 2014). Tal sequência de ação permitirá a construção de uma

audiência em primeiro lugar, que estará enquadrada com o seu público-alvo. E, ao conhecer essa audiência, o empreendedor começará a definir o seu pacote de produtos ou serviços tendo a possibilidade de os adaptar aos seus consumidores e assim aumentar exponencialmente a sua taxa de sucesso. Com efeito, pode observar-se que esta estratégia vai ao encontro da prática da metodologia *lean* caracterizada previamente, sendo a criação de conteúdo de qualidade uma forma de *engagement* e de teste de produto ou serviço.

Não existe uma técnica objetiva de aplicação e materialização do conceito de *content marketing*, mas existem alguns passos que se podem seguir para criar uma estratégia de conteúdo, segundo Serrano (2014): delinear um plano com os objetivos a atingir e a calendarização da publicação de conteúdos, é importante ser consistente; encontrar um problema no produto ou levantado pelos consumidores e partir da solução do mesmo para criar as peças de conteúdo; usar *storytelling* para passar informação, só assim se gera *engagement* com o público; escolher o formato certo para a partilha de cada peça criada.

Ao estudar a reação da audiência a cada tipo de conteúdo é possível ir percebendo que temas, horários, formatos, géneros resultam melhor e assim ir melhorando o mesmo, para continuar a gerar interesse entre os consumidores e a empresa.

Importa ainda salientar que outra das razões para a aposta no conteúdo, principalmente para *startups*, é o facto de poder tornar-se algo determinante no distanciamento e destaque dos seus maiores concorrentes, que têm mais recursos para captar e chegar aos consumidores. Pulizzi (PR, 2014) reitera que é indispensável que os empreendedores se foquem na criação de conteúdo de excelência para conseguirem construir uma audiência leal, encontrar entrada no mercado e ter sucesso.

H. Novas áreas do *marketing*: *competitive intelligence* e *growth hacking*

Com o avanço das tecnologias da informação, a expansão do digital e a necessidade dos empreendedores conhecerem não só os seus concorrentes, como os

seus consumidores, para poderem criar conteúdo que reflita o seu trabalho e chame a atenção, nasceram duas técnicas que têm vindo a revelar-se uma poderosa ajuda na diferenciação e sucesso de *startups*.

Vivemos numa época sem precedentes em termos competitivos, devido à globalização e facilidade de comunicação *online*. Além disso, é cada vez mais fácil para as grandes empresas lançarem novos produtos e serviços para o mercado todos os dias. Dessa forma, é urgente que as *startups* recolham, armazenem e analisem informação sobre os seus clientes, a sua indústria e o ambiente competitivo que as envolve para construir um planeamento estratégico que as distinga dos seus concorrentes e para estar a par de todas as tendências do meio em que operam. Uma das disciplinas que ajudam a obter este nível de conhecimento é a *competitive intelligence*.

A *competitive intelligence* contempla um conjunto de técnicas que pretendem transformar *actionable insights* em estratégias de conteúdo e ação para as empresas. Estas técnicas de descoberta de informação já são utilizadas há centenas de anos por exércitos, governos e em ambientes empresariais altamente competitivos, por serem imperativas na tomada de decisões estratégicas (Rushing, 2014). Hoje em dia, este conjunto de técnicas que visa recolher, guardar e analisar informação dos concorrentes ou do mercado e que molda as tomadas de decisão, é cada vez mais utilizado em empresas de diversas áreas para conseguirem acompanhar e crescer no mercado. Melhor dizendo, a *competitive intelligence* tem estreitas ligações com a gestão de conhecimento e a antropologia, uma vez que também estas duas disciplinas têm uma importância acrescida nos negócios face ao crescimento da diversidade e das tecnologias de informação. A gestão de conhecimento resolve as questões relacionados com a identificação de um problema de negócio até à adoção de soluções por parte dos indivíduos envolvidos no processo. Já a antropologia ajuda a lidar com esses mesmos indivíduos no que diz respeito à sua contribuição para a equipa de *intelligence* e na tentativa de desenhar um programa de gestão que proteja as vantagens competitivas da empresa (Wang & Borges, 2013: 76).

Yvonne Davis clarifica que a Sociedade de Profissionais de Competitive Intelligence (SCIP) define a área como um processo sistemático e ético de recolha e análise de informação sobre as atividades dos concorrentes e tendências gerais da área de negócio com vista ao sucesso dos objetivos da empresa que a usa (*idem*: 77). Devido ao desenvolvimento tecnológico, ao crescimento sistemático e global, e ao clima de

insegurança gerado nos negócios, as empresas não se podem apenas fixar no seu instinto ou intuição: necessitam de ter dados concretos acerca das tendências de mercado para poderem construir estratégias de crescimento e de conteúdo viáveis e a par dos seus concorrentes. Trata-se então de fazer com que a empresa se torne mais competitiva em relação à sua concorrência, o que significa que este é um marco importante para as *startups* que se queiram estabelecer no mercado e conseguir acompanhar o desenvolvimento tecnológico e de lançamento de produtos, uma vez que competem direta e/ ou indiretamente com empresas já estabelecidas com grande poder de investimento em novos negócios.

Um plano de *competitive intelligence* tem três objetivos básicos: fornecer uma compreensão geral da indústria e dos respetivos concorrentes; identificar áreas de vulnerabilidade e avaliar o impacto que determinadas ações estratégicas poderão ter na concorrência; e expor potenciais ações dos concorrentes (Prescott & Smith, 1989). Normalmente, o processo de elaboração de um plano deste tipo passa por quatro fases: definir as questões a que se pretende responder; recolher e processar informação relevante; analisar essa informação relativamente às questões iniciais; disseminar os resultados pelos intervenientes interessados (Graef, 1993).

O uso de *competitive intelligence* pode aumentar a viabilidade e desenvolver uma vantagem competitiva, “moldar decisões de entrada no mercado, de desenvolvimento de produto, de preço, de relações com os consumidores, de fusões e aquisições, e de outras áreas vitais que contribuem para a produtividade global de uma organização e do seu perfil competitivo” (Wang & Borges, 2013: 77).

Até agora, grandes organizações e empresas têm levado a cabo planos de *competitive intelligence* como forma de se protegerem contra as ameaças e reviravoltas do mercado, mas principalmente como um método de procura de oportunidades e tendências na sua e noutras indústrias influentes. Como o movimento de criação e sucesso de *startups* está cada vez mais a marcar o mercado atual, porque as mesmas conseguem entrar e vingar num ambiente onde outrora apenas empresas bem estabelecidas dominavam, as *startups* funcionam como uma fértil fonte de novas ideias para os seus concorrentes. Desta forma, é perentório que os novos empreendedores tenham conhecimento e dominem esta área para conseguirem fazer face às ameaças que enfrentam e, por si só, conseguirem manter-se na linha da frente de todas as tendências, *consumer insights* e alterações estratégicas nos produtos e serviços oferecidos pelos

seus concorrentes. Tal garantirá às *startups* uma capacidade de resposta flexível nos mercados emergentes, assegurando-lhes um crescimento sustentável face ao clima económico atual e à sua concorrência.

A segunda técnica de *marketing* que mudou definitivamente a forma de ação das *startups* e que tem vindo a provar o seu sucesso é o *growth hacking*. Em comparação com a *competitive intelligence*, esta técnica é muito recente, a sua conceptualização surgiu em 2010 por Sean Ellis. Segundo Ellis (2010), depois das *startups* estarem estabelecidas e prontas para se expandir, é necessário encontrar alguém que se foque no seu *growth* (crescimento). *Growth hacking* é um conjunto de técnicas com vista ao crescimento exponencial do negócio em causa e do aumento da base de utilizadores de um produto ou serviço, que é normalmente a etapa mais difícil de atingir. De acordo com Vidra (2012), esta técnica surge para resolver um dos problemas mais comuns nas *startups*, “conseguir captar os primeiros (...) utilizadores rapidamente depois do produto ter sido lançado e de a *hype* ter passado”.

O *growth hacking* é uma área desenvolvida por *tech startups* que usa a criatividade, o pensamento analítico e a análise de métricas para aumentar a exposição do produto ou serviço. Esta inovação cresceu no meio de empreendedores que enfrentam dois grandes problemas no seu trabalho: não ter dinheiro e não ter experiência (Holiday, 2012). Por isso, é uma peça dentro do ecossistema do *marketing* digital, focada em técnicas de SEO, *web analytics*, *content marketing* e testes A/B, que utilizam alternativas *low-cost* ao *marketing* e à publicidade tradicionais. Por oposição aos media tradicionais como a televisão, rádio e jornais, são utilizadas as redes sociais e o *viral marketing* (Biyani, 2013). É uma nova abordagem ao que o *marketing* sempre foi, numa perspetiva económica mais debilitada, focando a metodologia de trabalho na informação proveniente dos testes, para chegar e angariar eficientemente mais consumidores.

Como se pode verificar, esta técnica vai igualmente ao encontro da metodologia *lean* aplicada nas *startups*. Todos estes conceitos estão interligados de forma a atingir um único objetivo: construir um pacote sólido de consumidores fiéis, com base num produto ou serviço sempre em processo de melhoria através do *feedback* recolhido.

A pessoa que põe em prática esta técnica é um *growth hacker*, para Ellis (2010) o verdadeiro Norte desta pessoa é o crescimento, pois tudo o que faz é com vista a atingir um crescimento escalável para a *startup*, conectando as necessidades do *target*

com a solução. Para além de competências de teste de produto, devem utilizar a criatividade para encontrar novas formas de chegar aos consumidores e melhor captar a sua atenção. Pode dizer-se que um *growth hacker* é um *lean startup marketer*, ou seja, um especialista em *online marketing*, normalmente com pouca experiência, que põe em prática os seus conhecimentos numa nova empresa com poucos recursos financeiros. E que, ao utilizar uma metodologia *lean*, domina sozinho todas as formas de *marketing* e publicidade tradicionais como o *e-mail marketing*, *copy* persuasivo, SEO, vídeos virais, entre outros, de maneira a poupar recursos e com o único objetivo de converter a sua audiência em consumidores leais (Hockenson, 2013). O que diferencia um *online marketer* de um *growth hacker* é o facto das competências do segundo englobarem, por vezes, o domínio de ferramentas de programação ou *design*, o que não seria esperado de um *marketeer* tradicional, acrescenta Hockenson (2013).

No desenvolvimento de uma estratégia de *growth hacking* em *startups* são necessários cinco passos, de acordo com Vidra (2012). Primeiro, deve-se ter em conta o funil do *growth hacking* – aquisição, ativação, retenção, rentabilidade – tendo em conta a passagem do consumidor pelos vários estádios: a aquisição é a fase em que as pessoas conhecem o produto pela criação de conteúdo partilhável nas redes sociais, *blogs* e imprensa; a ativação resulta da ação que é despoletada ao utilizador quando chega à *homepage* ou *landing page* da *startup*, sendo que as páginas minimalistas têm tendência a resultar melhor; a retenção é quando os utilizadores voltam ao *website* direcionados pelo *e-mail* ou *social media*, por isso é importante saber comunicar com os mesmos e despertar-lhes a atenção para novos conteúdos; a rentabilidade é a fase em que é gerado lucro através de anúncios, subscrições, parcerias, a partir dos utilizadores ativos que podem ser aliciados com descontos, *freebies* ou acesso *premium* na troca de uma partilha do conteúdo da *startup*, por exemplo.

O segundo passo consiste em experiências e testes A/B para ensaiar o resultado de novas funcionalidades e o seu impacto no consumidor, depois devem-se medir os resultados e tomar opções.

Em terceiro lugar, está a criação de conteúdo, torná-lo acessível através dos motores de busca e interessante através do uso de ganchos visuais é essencial; os formatos mais recomendados são as listas de top 10, entrevistas em vídeo e *slideshows* com imagens.

Em quarto, deve-se ter em conta um dos princípios da influência de Robert Cialdini – *social proof* – que explica que as pessoas tendem a acreditar que a ação de um grupo está correta, o que significa que se deve trabalhar para que o conteúdo seja partilhado e sugerido pelo máximo de consumidores possíveis, de forma a cativar mais.

Por último, o quinto passo é a integração da comunicação entre plataformas, deve-se ponderar e partilhar conteúdo no máximo de canais possível, sem desconsiderar os mais pequenos que podem chegar a nichos de mercado preponderantes para a *startup*; com a experiência nos vários canais poder-se-á perceber quais resultam melhor e afunilar a rede de ação posteriormente.

O domínio das competências e ferramentas de *growth hacking* torna-se indispensável para qualquer *startup* que se queira estabelecer no mercado, porque é uma área que ajuda a difundir o produto ou serviço pelas massas e incentiva o *word of mouth* que aumenta o *reach*¹⁴ (Hockenson, 2013).

Em suma, a *competitive intelligence* e o *growth hacking* foram desenvolvidos a partir do conceito de *marketing* tradicional de forma a responder ao avanço das tecnologias da informação e à globalização, e a adaptar-se a uma abordagem *lean* num plano digital. A sua aplicação permite às *startups* a criação de conteúdo de qualidade direcionado a um público específico e a possibilidade de subsistência num ambiente competitivo e de crescente insegurança económica, associando-se também ao *content marketing*.

I. Os sistemas de produção de cinema e o *lean filmmaking*

Com a vaga de empreendedorismo e o aparecimento do *lean thinking* aplicado a *startups*, surgiu uma nova forma de encarar projetos e de delinear sistemas de produção. Como mencionado anteriormente, alguns autores defendem mesmo que estes princípios podem ser adaptados a qualquer área e é com base nessa premissa que se pretende

¹⁴ Partilha do conteúdo com o maior número de consumidores possível. Definição segundo Cambridge Dictionary *Online*. Disponível em <<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/market-reach>> [Consult. 14 de dezembro de 2015].

construir um novo sistema de produção de cinema independente, para colmatar as suas necessidades estratégicas na Europa.

A criação de um filme segue um determinado sistema de produção, dependendo do mercado em que se inclui, tal como qualquer empresa que produz e vende produtos. De acordo com Thompson & Bordwell (2003: 40), os sistemas de produção de cinema são a definição dada aos modelos organizacionais de trabalho e de materiais envolvidos na criação de um filme. Algumas produtoras seguem um modelo industrial de produção, encarando os filmes como um negócio.

O sistema de produção industrial clássico é o do *studio system*, seguido por Hollywood, no qual as empresas são organizadas para produzir filmes para grandes audiências através de uma muito estratificada e detalhada divisão de trabalho pela equipa. Este modelo de negócio segue uma estrutura verticalmente integrada, onde a produtora que faz os filmes detém também a distribuidora que os comunica e vende aos exibidores. Outro modelo de produção industrial é o artesanal, também chamado de abordagem *one-off*, no qual uma produtora faz um filme de cada vez. Já os sistemas de produção não industriais são menos organizados, envolvem pequenos grupos de profissionais que fazem filmes com um objetivo específico (Thompson & Bordwell, 2003: 40). Estes dois últimos modelos podem ser integrados no chamado cinema independente.

Importa referir que o modelo de negócio verticalmente integrado não existe apenas nas produtoras de cinema de Hollywood, a Europa também proliferou neste sistema no início do século XX, com o cinema francês e alemão, bem como com o italiano. O exemplo mais marcado deste modelo na Europa é a Cinecittà, em Roma, criada em 1937. No fim dos anos 20, o empreendedor Stefano Pittaluga quis revitalizar o cinema italiano e criou uma empresa verticalmente integrada, ao comprar pequenas produtoras de cinema, distribuidoras e cadeias de salas de cinema. Durante alguns anos dominou a produção italiana, contudo os filmes americanos controlavam o mercado e a produção começou a decair. Em 1934, em conjunto com uma série de diretivas institucionais para ajudar o cinema, foi criada a Direzione Generale della Cinematografica, chefiada por Luigi Freddi. No ano seguinte, quando o estúdio de Pittaluga ardeu, Freddi supervisionou a construção de um complexo de estúdios modernos do governo nos subúrbios de Roma, a Cinecittà, e a criação da escola de cinema Centro Sperimentale, onde alguns dos maiores realizadores, atores e técnicos de

cinema italiano se formaram. Em apenas 6 anos, mais de metade dos filmes italianos passaram a ser ali filmados, chamando a atenção de realizadores estrangeiros como Max Ophüls, Gustav Machaty, Jean Epstein e Abel Gance que lá produziram alguns dos seus filmes também (Thompson & Bordwell, 2003: 276 - 277). Pelo início dos anos 60, Itália era o centro de produção de cinema mais poderoso de todo o oeste europeu. Por esta altura, um dos mais famosos produtores italianos do pós-guerra, Dino De Laurentiis, construiu outro grande estúdio fora de Roma e os realizadores Fellini e Antonioni solidificaram a sua reputação no género autoral (*idem*: 451).

Evidentemente, dependendo do sistema de produção em que é produzido o filme, são notórias as diferenças na imagem e som do produto terminado, bem como as influências na forma como o mesmo é mostrado e consumido pelos espectadores. Exemplo histórico deste facto são as inovações tecnológicas dos anos 1950 no uso de *wide-screen*, som estereofónico e dos filmes a cor. Tais inovações estavam disponíveis décadas antes, mas a indústria dos Estados Unidos da América não achava necessário investir numa altura em que o número de espectadores era tão alto, referem os autores.

Quando os números das idas às salas baixou, nos anos 1940, é que os produtores e exibidores impeliram as novas tecnologias para chamar mais público (*idem: ibid.*). Outro exemplo mais atual desta realidade é a diferença marcante na imagem e som dos filmes europeus para os filmes feitos em Hollywood. Isto acontece porque embora algumas produtoras independentes sigam um sistema de produção industrial, têm, normalmente, uma abordagem *one-off*, enquanto que o *studio system* de Hollywood tem muito mais recursos, fazendo filmes tecnicamente mais elaborados e para um público de massas.

Como se percebe, o sistema de produção que cada produtora de cinema segue influencia diretamente o resultado dos seus filmes e devem, por isso, ajudar a definir o seu tipo de estratégia de distribuição e *marketing*. Os produtores são eles próprios empreendedores e, como aponta Pulizzi (PR, 2014), é indispensável criar conteúdo de qualidade para que os empreendedores tenham sucesso e uma audiência leal com a sua empresa. E, nesta questão, o cinema e a arte em geral têm uma facilidade acrescida. A criação de conteúdo é implícita à realização de filmes, torna-se então importante saber como tirar o melhor partido dele com estratégias que preservem a sua qualidade autoral e que ajudem os artistas a subsistir com a sua arte, fundando uma verdadeira indústria de arte na Europa, como defendido por Fauvel (2004).

De acordo com a linha de pensamento que se tem vindo a desenvolver, é possível aplicar ao cinema a abordagem *lean*, cujos princípios e conceitos já foram previamente explorados, tal como a mesma abordagem foi aplicada ao desenvolvimento de *startups*. Em 2015, David Eddy e Kylie Eddy criaram o *lean filmmaking*, implementando o conceito na Austrália (Eddy, 2015). O *lean filmmaking* é um novo sistema de produção de filmes afastado dos modelos tradicionais já falados, baseado nos princípios de trabalho *lean* (cf. p. 15).

O autor propõe a existência de um facilitador que oriente o trabalho da equipa de cinema para a aplicação correta dos conceitos e valores que devem conduzir o processo de *lean filmmaking*:

- Eliminar desperdício: este é o ponto fulcral no uso do *lean* em qualquer área de negócio; a principal fonte de desperdício no processo criativo são os *hand offs*, ou seja, a passagem do guião pelo argumentista ao produtor e do produtor ao realizador para melhorias, originando uma reaprendizagem sucessiva por cada um e desperdício de tempo e dinheiro;
- Melhorar a colaboração: o sucesso é dependente da colaboração eficaz entre as várias áreas criativas e da partilha de responsabilidade para com o produto final, em vez da mesma recair unicamente sobre o produtor e o realizador;
- Melhorar continuamente: o processo criativo é aperfeiçoado pela experimentação, prototipificação e exploração das opções; o processo cinematográfico deve reconhecer que o esforço criativo requer aprendizagem por toda a equipa e com as ferramentas atuais já é possível sustentar ciclos apertados de *feedback* para a melhoria efetiva do filme;
- Flexibilidade do processo de produção: o objetivo deve ser sempre produzir uma história que provoque *engagement*, por isso o uso de tecnologias e técnicas que possam atrasar o processo de trabalho deve ser evitado ou simplificado para facilitar ciclos curtos de *feedback*;
- Colocar o filme em frente a uma audiência: o guião e os passos até à existência de um filme não têm valor até serem provados pelo público; por isso, qualquer processo deve dar prioridade à entrega de trabalho acabado em vez de aperfeiçoar documentos.

Estes valores são o cerne da linha de pensamento *lean* e devem guiar a produção do filme que siga esta metodologia. O processo de trabalho deve focar-se em tentar produzir conteúdo de alta qualidade da maneira mais efetiva possível. De momento, o autor recomenda o uso desta metodologia apenas em filmes de mais baixo custo. Assim, o processo de trabalho do *lean filmmaking* baseia-se em quatro passos que visam reduzir o tempo de produção do filme e permitir a partilha constante entre a equipa criativa.

O ponto de partida consiste em pensar num conceito forte para o filme, na equipa que é possível constituir com o orçamento disponível e na obtenção das ferramentas de trabalho (câmara, *décors*, sala de montagem, entre outros). Nesta fase não se deve ter qualquer guião e o conceito ou ideia para o filme deve ser muito geral. Segundo Eddy (2015), os passos a cumprir na produção de um filme *lean* são:

1. Reunir a equipa criativa e as ferramentas necessárias: deve-se escolher uma equipa que consiga ter as competências necessárias para transformar uma ideia num filme; nesta fase deve-se negociar e organizar com a equipa o calendário e cronograma de produção do filme, garantindo a participação de toda a equipa em todas as fases e áreas do projeto;
2. Previsão: deve contemplar de 10% a 15% do tempo disponível e consiste em preparar toda a informação necessária para começar a produzir o filme; aqui deve-se apresentar a equipa entre todos, escolher o conceito/história que se vai filmar, definir uma linha de história - *story map*, e fixar o número de ciclos de produção que o filme terá. Por exemplo, se existem 2 dias para produzir uma curta-metragem, então este passo deve contemplar cerca de 2 horas no início do primeiro dia para que a equipa se apresente e determine o número de ciclos suficiente para escrever, filmar e editar o filme no menor espaço de tempo possível. Depois, o facilitador deve orientar o *brainstorm* de ideias com a equipa criativa do filme e, caso já exista alguma ideia para a história, o autor deve fazer um *pitch* para a apresentar à equipa. Nesta fase podem-se utilizar jogos e técnicas de *brainstorming*. Depois de decidir qual a ideia escolhida e de uma pausa de 5 minutos, a equipa começa a trabalhar no *story map* do filme, a definir elementos chave, personagens, detalhes importantes e a escrevê-los em cartões para colocar numa parede criando uma visão geral do que se pretende contar com o filme. O objetivo principal

é que a equipa termine esta fase com uma visão partilhada e idêntica do que pretende criar. O autor propõe o *lean filmmaking* para filmes e períodos de produção curtos, no entanto se a equipa tiver uma semana para produzir um filme, este passo será de um dia, por exemplo;

3. Ciclos de produção contínuos de planeamento, escrita, produção, revisão, melhoria: o objetivo é que cada ciclo de produção inclua estas cinco ações, que termine com uma peça final palpável que se aproxime o mais possível da visão delineada no *story map* e que providencie o conhecimento necessário para a recriar e melhorar no próximo ciclo. No planeamento a equipa decide o que pretende alcançar com esse ciclo, em que áreas se quer focar e quem vai fazer o quê, levando a cabo o máximo de ações paralelas possível. A ideia é escrever, representar, filmar e editar toda a história no tempo disponível para ficar disponível para ser revista e se entender o que deve ser melhorado. O ciclo deve ser repetido melhorando as áreas que o necessitam. Nos primeiros ciclos não se devem valorizar excessivamente pormenores como o tempo de ensaio ou a preparação da luz e dos planos, visto que o objetivo é explorar a história e as opções e não obter um resultado perfeito. Tal também significa que os membros da equipa podem contribuir para outras áreas que não são as suas. No final de cada ciclo, o resultado deve ser mostrado a toda a equipa e, idealmente, também a uma amostra de audiência externa que reveja o filme e dê *feedback* sobre o que deve ser melhorado. O ciclo deve terminar com uma reunião de equipa onde é discutido o que resultou na história e no método de produção, chegando à conclusão do que deve ser feito no próximo ciclo, incluindo reescrita de diálogos, cenas, personagens, entre outros. O ciclo seguinte reinicia todo o processo e o resultado é o filme ser construído ao longo de uma série de mudanças resultantes do *feedback* recolhido, tal como defende a metodologia *lean*, anteriormente apresentada. Naturalmente, os primeiros ciclos deverão ser aqueles em que se esperam mudanças mais dramáticas na construção da história, enquanto que os últimos deverão apenas focar-se em melhorar pormenores.
4. Fecho: o último ciclo resulta na versão final do filme e deve terminar com uma reunião de equipa para avaliar todo o trabalho, sendo que o propósito é

sempre melhorar e aprender para aperfeiçoar e agilizar continuamente o processo de produção no futuro.

Como se percebe, esta filosofia foi adaptada do *lean* criado para a indústria automóvel e, mais tarde, adaptado para a criação de *startups*.

Os autores do *lean filmmaking* defendem a sua utilização para curtas-metragens amadoras ou semi-profissionais, com equipas mais pequenas sem uma ideia clara do filme que pretendem criar e com vontade de aprender.

Este projeto visa pegar nesta filosofia e criar uma metodologia de trabalho *lean* mais adaptada ao mercado europeu, que adota um modelo e convicções muito próprias, como já foi explanado. Importa por isso perceber melhor a realidade destinatária da *startup* que se quer criar, o mercado em que se inclui, e as vontades e modos de pensar do seu público-alvo.

II. REALIDADE DESTINATÁRIA DO PROJETO

A. Caracterização e análise

A *lean startup* que se pretende criar destina-se à aplicação de um novo sistema de produção de cinema independente no mercado europeu. Por este motivo, o seu público-alvo é constituído por jovens produtores independentes de pequenas e médias empresas produtoras de Cinema que contemplem no seu portfólio de serviços a produção de curtas e longas metragens; por cineastas independentes; por estudantes de cinema; e profissionais do setor, aspirantes a produtores com interesse em aprender ferramentas e técnicas para o seu trabalho.

O objetivo desta *startup* é auxiliar o referido público-alvo na organização do seu trabalho e no desenvolvimento da estratégia de produção, comunicação e distribuição dos seus filmes através de um sistema de produção inovador. Torna-se assim pertinente perceber como se caracteriza o público-alvo e o movimento de cinema que domina o mercado atual da sétima arte na Europa.

Conforme detalhado no capítulo I, o género de eleição do cinema independente europeu é o cinema de autor, baseado no ponto de vista do artista/realizador/autor e caracterizado por viver do financiamento público ou privado. Como já foi referido, este género tem vindo a adquirir uma importância crescente na definição de tendências e na reivindicação do cinema como verdadeira forma de arte e de expressão, sem uma preocupação direta com as receitas que obtém, ao contrário do que sucede na indústria de Hollywood.

De acordo com Horsley (2005), um filme independente é aquele que é financiado por privados, se não pelos próprios cineastas, sem o apoio de grandes estúdios. No entanto, o autor acrescenta que “independente” pode significar milhões de coisas diferentes ou até nada, e que nos anos 1980 e 1990 os filmes independentes apareciam de todos os lados, com uma qualidade incomparável à da indústria de Hollywood, mas com um espírito refrescante, desafiador e pouco familiar nos temas que representavam. Já nos anos 1990, testemunhou-se o sucesso do Cinema Independente e

percebeu-se que este novo gênero tinha vindo para ficar e deixar a sua marca. Tal é sublinhado com o reconhecimento de Hollywood, que no início do século XXI produzia três tipos de filmes: grandes *blockbusters*¹⁵, filmes artísticos¹⁶ e filmes de gênero vindos dos verdadeiros estúdios independentes, que já representavam metade dos filmes distribuídos e custavam cada um entre 5 a 10 milhões de dólares americanos (McDonald & Wasco, 2008: 30-31).

Como anteriormente apontado, o motor criativo dos cineastas americanos foi muitas vezes influenciado por realizadores europeus. Apesar do berço do cinema independente estar nos filmes da nova era americanos, impulsionados pelo crescimento do festival de Sundance, realizadores/ autores do velho continente como Ingmar Bergman e Federico Fellini foram inspiração direta para o surgimento dos filmes *indie*, fomentados pela forma de arte e não pela forma de lucro.

O sucesso dos filmes independentes estabeleceu-se devido à comercialização acessível de câmaras digitais, por oposição ao processo de filmar em película que, para além de muito dispendioso, se tornava também moroso. Nos dias de hoje, é cada vez mais acessível produzir filmes, pois o equipamento digital está disponível para qualquer pessoa e os cineastas não precisam da ajuda dos grandes estúdios para produzir, exhibir ou mesmo distribuir os seus filmes (cf. p. 9). O meio digital e a Internet também possibilitou o aumento dos canais de distribuição e a aposta no *digital filmmaking*, o que é demonstrado pelo aumento significativo de festivais de cinema exclusivamente *online* ou pela criação de programação online por festivais já bem estabelecidos, como reconhece um dos maiores festivais de cinema independente do mundo, o Sundance Film Festival¹⁷.

Disposto tudo isto, é o fator financeiro um dos que mais marca os filmes *indie*. Esta indústria é também o resultado da proliferação de curtas metragens e respetivos festivais, uma vez que são filmes mais curtos, que implicam menos recursos para a sua produção, e que podem abrir portas a novos cineastas para serem vistos e reconhecidos internacionalmente.

¹⁵ Este termo originário da indústria bélica, no início da década de 1940, referia-se a bombas aéreas capazes de destruir um quarteirão de ruas; mais tarde começou a utilizar-se para descrever filmes, livros ou outros produtos com grande poder ou tamanho, que se tornam um grande sucesso comercial (Oxford Dictionary Online. Disponível em <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/blockbuster>> [Consult. 14 de dezembro de 2015]).

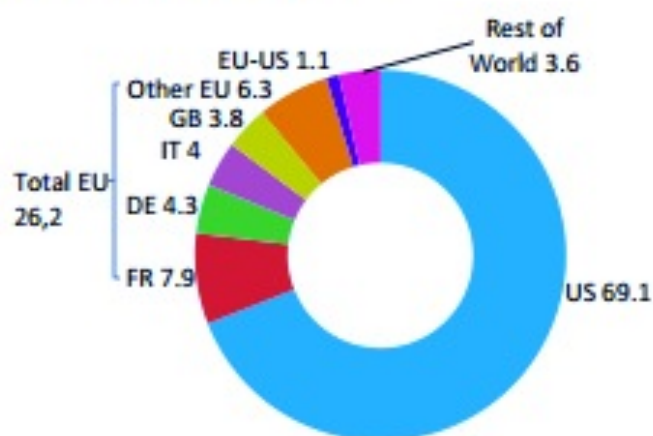
¹⁶ Filmes produzidos por cineastas/autores para um nicho de mercado.

¹⁷ In <http://www.sundance.org/festivalhistory/>

Importa portanto caracterizar o mercado europeu para enquadrar o posicionamento da *startup* que se pretende criar.

Atualmente, apesar da origem do cinema (cf. p. 4) e da constante inovação de ideias ter surgido na Europa, Hollywood domina cerca de 70% do mercado europeu, enquanto que as produções europeias apenas representam 26%¹⁸, como se observa na figura seguinte (Katsarova, 2014: 1 e 2).

Figura 1. Market share estimado de filmes da Europa e dos EUA, em %, 2013



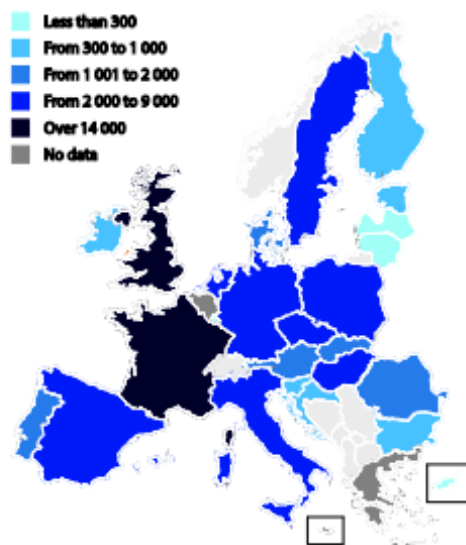
Fonte: European Audiovisual Observatory, 2014.

Para contrariar este cenário, a União Europeia e os governos de vários países têm vindo a apostar na ajuda ao financiamento de filmes, com incentivos fiscais e intervenções em conjunto com bancos e instituições de crédito.

Apesar disto, a indústria europeia é dinâmica, tem mais de 75 mil produtoras, emprega mais de 370 mil pessoas e movimentou cerca de 60 mil milhões de euros, em 2010 (*idem: 1*). Os países mais representativos são França, Reino Unido, Alemanha, Itália e Espanha com 80% das produções, volume de receita e pessoas empregadas, como se nota na figura seguinte (*idem: ibid.*).

¹⁸ Dados de 2013.

Figura 2. Número de empresas na UE, em milhares, 2011



Fonte: Eurostat, Annual detailed enterprise statistics for services, 2011.

Em comunicações sobre o cinema europeu na era digital, em 2014, a Comissão Europeia identificou várias fraquezas estruturais que impedem o cinema europeu de atingir mais audiências no continente e a nível global (*idem*: 4).

O primeiro problema identificado tem a ver com a fragmentação da produção e do financiamento, que as pequenas empresas produtoras de cinema enfrentam quando procuram fundos para o filme. Isto acontece porque é extremamente difícil competir com o mercado americano, devido ao alto risco orçamental e à falta de rentabilidade da indústria na Europa. Enquanto um filme poderá custar em média cerca de 11 milhões de euros no Reino Unido, 5 milhões de euros na Alemanha e França, ou 300 mil euros na Hungria e Estónia, nos EUA o orçamento varia entre 12 a 85 milhões de euros por filme. Apesar de o investimento na Europa ter aumentado de 2,4 milhões de euros em 2001 para o dobro em 2008, notou-se que a diferença foi aplicada no aumento do número de filmes produzidos e no pagamento a algumas estrelas, em vez de ter sido apostado no aumento da qualidade (*idem: ibid.*).

O segundo entrave identificado foi o limite de oportunidades para projetos internacionais, isto porque o financiamento público prolifera em algumas regiões ou países em que só um número limitado de produtoras consegue operar e tem produções regulares, o que origina uma falta de sustentabilidade na estrutura de toda a indústria e

um aumento de coproduções como forma de assegurar mais facilmente financiamento público.

O terceiro desafio que o cinema europeu enfrenta como indústria é ter apenas um foco na produção, e dar pouca atenção à distribuição e promoção dos filmes. A própria ajuda financeira pública que os vários Estados oferecem a produtoras independentes é, predominantemente, dirigida à sua produção e é insuficiente para a sua distribuição. Em 2009, apenas 8,4% dos financiamentos públicos europeus foram para a distribuição de filmes e só 3,6% para a sua promoção. É ainda importante salientar que a sequência de distribuição de um filme põe a exibição nos cinemas em primeiro lugar, a saída em DVD/Blu Ray em segundo, o vídeo *on-demand* em terceiro, a televisão por cabo em quarto e só por último a televisão livre. Porém, em média, os europeus vão ao cinema menos de uma vez por mês, 39% nunca vão ver filmes às salas, 90% veem filmes maioritariamente na televisão livre, 89% apenas em DVD e 62% utilizam serviços online¹⁹ (*idem: ibid.*).

Provavelmente, os números de audiência da televisão livre serão hoje em dia ainda mais elevados, devido ao preço dos bilhetes e às dificuldades económicas que se vivem. E, uma vez que a distribuição e promoção são essenciais para dar a conhecer o filme ao seu público, e originar um possível retorno do investimento (ROI) com as receitas de bilheteira e a venda de DVDs, esta fragilidade é um dos maiores entraves ao crescimento da indústria.

Estas pesquisas mostram que a maioria dos filmes europeus não recuperam o investimento feito na sua produção, o que dificulta a subsistência e o crescimento das produtoras independentes. Porém, alguns filmes europeus conseguem atingir sucesso comercial ou na crítica, e este cinema continua a inspirar gerações de cineastas por todo o mundo. Contudo, a falta de uma estrutura vertical integrada que faça frente aos estúdios americanos continua a ser uma das maiores fraquezas desta indústria. E, uma vez que, normalmente, todo o dinheiro que se consegue orçamentar para um filme é orientado para a produção do mesmo e a aposta na sua comunicação e distribuição fica para último lugar. Este é também um ponto a ter em atenção na criação de uma *startup* que vise aplicar uma metodologia neste sistema de produção de cinema.

¹⁹ Dados de 2012.

Em resumo, o panorama geral envolvente do mercado cinematográfico europeu apresenta debilidades vincadas, que são objeções concretas à sua expansão. Torna-se, por isso, importante existir uma metodologia que tente ajudar na redução do desperdício de tempo e dinheiro no processo de produção de um filme, de forma a ser possível orientar parte do orçamento para a sua comunicação e distribuição, fases essenciais na vida de uma obra que é feita para ser vista por um público. Com isto pretende-se ajudar na revitalização de uma indústria de arte na Europa.

A *startup* proposta pretende dirigir-se a produtores independentes no mercado europeu, que sejam na sua génese profissionais empreendedores, que gostam de arriscar e de manter a sua liberdade negocial e criativa, com carácter jovem e vontade de aprender. São profissionais informados, adeptos das novas tecnologias e que viveram ou estão a viver as consequências da crise económica, percebendo a necessidade que têm de otimizar os seus recursos e o seu processo de trabalho para reduzir riscos e possibilitar a receita. Estes produtores independentes podem dedicar-se a curtas ou longas metragens de qualquer género cinematográfico, desde o autoral, ao de terror ou ao documental. O produto da *startup* não se aplica diretamente a filmes de animação, cujo processo de produção é diferente, contudo mesmo os produtores de animação podem utilizar algumas das estratégias específicas de comunicação e distribuição, incluídas no mesmo.

Um ponto de relevância para a definição da realidade destinatária da *startup* e para a construção do seu plano de negócio são os anos de experiência dos produtores que serão os seus possíveis consumidores. Candler, que defende como essencial o uso de *marketing* digital e *social media* na estratégia de distribuição e comunicação de um filme, diz que adora aconselhar jovens cineastas porque estes entendem a necessidade de comunicar *online* (Palmer, 2003). É-lhes natural partilhar a sua vida nas redes sociais e, por isso, não precisa de lhes explicar a relevância de uma estratégia digital. Contudo, Candler refere que existem diferenças entre partilhar conteúdo pessoal ou profissional e que os jovens cineastas precisam de ser ensinados a fazê-lo e a utilizar as ferramentas digitais que têm disponíveis, que vão mudando todos os dias (*idem*). A investigação realizada para este projeto aproxima-se desta ideia e vem ajudar na definição do público-alvo da *lean startup* *The Wyre*.

B. Benchmarking

De maneira a delinear uma estratégia correta, a superar as adversidades, a explorar as opções existentes no mercado e a aferir possíveis concorrentes, torna-se necessário analisar e comparar empresas cujos serviços podem ser semelhantes à *startup* que se pretende criar para este projeto.

O *benchmarking* é o “processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respetivas funções ou processos face ao que é considerado 'o melhor nível', visando não apenas a equiparação dos níveis de *performance*, mas também a sua ultrapassagem" (DG III, 1996). Assim, foram escolhidas algumas organizações que representam bons exemplos face aos objetivos da *lean startup* que se pretende criar, quer em termos de pacote de serviços, quer em termos de filosofia que aplicam, para analisar globalmente e ajudar na tomada de decisões para a elaboração do plano de negócios deste projeto.

Desta forma, foram analisadas três consultoras estratégicas para o cinema, bem estabelecidas no mercado europeu, cuja realidade de mercado é a mais próxima à da *startup* proposta, e ainda a organização do *lean filmmaking* existente na Austrália que aplica o método *lean* no cinema.

A primeira consultora estratégica avaliada é a The Film Agency (thefilmagency.eu), dirigida a produtores, *sales agents* e distribuidores de cinema em todo o mundo. Esta é uma empresa de *marketing* com sede em Madrid que oferece serviços de consultoria e *marketing* internacional desde a pré-produção dos filmes ao alinhamento de festivais. O seu pacote contempla cinco serviços principais: o MD - *Marketing Doctor* que visa ajudar no desenvolvimento inicial dos projetos com a elaboração de *benchmarking*, análises SWOT, hipóteses de posicionamento e *target*, plano de comunicação, promoção e media, lista de ferramentas online e offline a utilizar e plano de distribuição; o PMD - *Producers of Marketing and Distribution* que tem em vista aconselhar os produtores e supervisionar as opções de *content marketing* e publicidade (identidade visual, *posters*, *logos*, *trailers*, dossiês de promoção, relações públicas, eventos, *social media* e *community management*, *bloopers*, *webdocs*, *podcasts*, *soundtracks*, etc.) durante a produção e pós-produção; o RA - *Raising Awareness*, dirigido a *sales agents* que procuram distribuidores e potenciais audiências, numa ótica

B2B este serviço ajuda na criação de conteúdo criativo para gerar *buzz* sobre os filmes nas redes sociais até ao seu lançamento internacional; o SC – *Single Country* é outro serviço de *marketing* B2B dirigido para a Europa e América do Sul que aplica ferramentas digitais no *targeting* e na procura dos segmentos de mercado ideais junto dos quais se deve promover o filme; o último serviço que apresentam é o TM – *Transversal B2B Marketing Services*, que tem como objetivo juntar distribuidores de diversos territórios numa estratégia comum, baseada na construção de um plano de *marketing* digital transnacional para a divisão de custos na gestão das redes sociais, da publicidade *online*, *website*, *apps*, eventos, entre outros. Como se percebe, o pacote de serviços é curto e bem definido, contemplando em apenas alguns pacotes bem delineados os serviços mais importantes para a indústria, na área do *marketing* tradicional.

A segunda consultora analisada é o organismo inglês Independent Cinema Office (www.independentcinemaoffice.org.uk). Esta organização dirige-se a exibidores independentes de cinemas, festivais de cinema e associações de cinema. Atua como consultora na programação, distribuição, desenvolvimento de agentes, e providencia treino e informação sobre a indústria e o mercado inglês. No entanto, é apenas o seu departamento de consultoria que importa analisar para o fim pretendido. O mesmo visa oferecer aconselhamento em *audience research*, modelos de negócio, programação, aspetos técnicos, revisão organizacional, desenvolvimento de cinema e estudos de praticabilidade. Este serviço é oferecido a cineastas, indivíduos, empresários, organizações de arte, autoridades locais, grupos de interesse e outros que procurem desenvolver um projeto independente de cinema ou melhorar um existente, sob o pagamento de uma taxa diária de £400, à qual acresce IVA.

A terceira consultora internacional para o Cinema referida é a Europa Distribution (www.europa-distribution.org), focada apenas no processo de distribuição de filmes. É uma associação de distribuidores de cinema independentes criada em 2006, que representa 28 países na Europa e, num formato de *membership*, cria um ambiente de *networking* entre os profissionais. Os seus serviços englobam a representação de distribuidores a nível europeu; *networking* com parceiros chave (festivais, *sales agents*, produtores e distribuidores) e realização de atividades e *workshops* para promover a troca de informação; elaboração e manutenção da base de dados Cidinet onde se

partilham campanhas e ferramentas de trabalho com os membros; consultoria em assuntos chave; e experimentação de novos modelos de distribuição.

Por fim, a organização Lean Filmmaking (<http://leanfilmmaking.com>) existente na Austrália, é aquela que mais se aproxima da filosofia de trabalho que se quer experimentar na criação da *startup* para este projeto. Contudo, o trabalho desta organização baseia-se em ensinar a jovens cineastas e amadores um processo de trabalho totalmente *lean*, que não tem grande preocupação com o conceito do filme. Ao contrário do que se pretende com a *startup* deste projeto, que se quer focar na viabilização e desenvolvimento de filmes com potencial autoral/criativo, adaptando princípios *lean* aos mesmos.

Tal como definido pelos seus autores e detalhado anteriormente (cf. p. 31), esta organização tem em vista utilizar os princípios *lean* na realização de filmes curtos, reconstruindo e inovando o processo e sistema de produção tradicional com o uso das novas tecnologias, de forma a reduzir o desperdício de tempo e dinheiro envolvido na produção de um filme. O seu pacote de serviços consiste apenas na partilha de conhecimento e consultoria através da realização de *workshops*, seminários práticos e aceleradores de filmes nos quais os criadores agem como facilitadores e orientam as equipas de cada filme num processo de trabalho cíclico – produção do filme, recolha de *feedback* e melhoria do mesmo no ciclo seguinte. Nestes encontros o objetivo é sempre a produção física de um filme por cada equipa que, ao ser orientada para um processo de trabalho *lean*, aprende os princípios nucleares da filosofia.

O mais recente serviço desta organização é um acelerador de longas metragens que consiste num programa intensivo de quinze semanas onde orienta os cineastas passo a passo, desde o desenvolvimento da história, identificação da audiência, ferramentas de produção e estratégias de distribuição, ao acesso a *feedback* de organizações da indústria cinematográfica australiana.

Torna-se importante referir que, durante o *benchmarking*, foram selecionadas pequenas e médias consultoras para o cinema. Não foram analisados os grandes estúdios ou distribuidores, que também oferecem serviços de consultoria, mas cujo mercado não se equipara ao mercado europeu independente, no qual a *startup* se pretende posicionar. Igualmente, as consultoras independentes americanas também não foram identificadas e analisadas, uma vez que operam para um mercado muito maior e

distinto. Por fim, deve-se salientar que a região europeia mais próspera na existência de consultoras estratégicas é o Reino Unido, devido ao tamanho do seu mercado e à sua proximidade com a indústria americana. Dessa forma, percebe-se que esta região não é um dos países europeus onde se deve investir para posicionar a *startup*, uma vez que a concorrência é forte, bem estabelecida e os projetos cinematográficos implicam uma máquina de produção relativamente maior.

III. INVESTIGAÇÃO DE SUPORTE

O desenvolvimento deste projeto contempla o plano de negócio de uma *lean startup* e a investigação deste trabalho tem como propósito ajudar na construção viável do mesmo. Foram estabelecidas duas fases de investigação, por forma a ir ao encontro à filosofia de teste/melhoria do *lean thinking*, que se pretende utilizar em parte do plano de negócio desenvolvido no capítulo IV.

No presente capítulo identificam-se os objetivos das duas fases de investigação, decide-se o método a utilizar, apresentam-se e discutem-se os resultados das mesmas e expõem-se as suas influências no desenvolvimento do plano de negócio.

A. Objetivos da investigação

Os objetivos gerais das duas fases de investigação são avaliar o potencial de criação e implementação de uma *lean startup* com uma metodologia original de produção para o cinema independente europeu e testar o plano de negócio pensado, por forma a melhorá-lo de acordo com a opinião do seu público-alvo.

1. 1ª Fase – Antes da elaboração da versão 1 do plano de negócio

A investigação de suporte, realizada antes do desenvolvimento do projeto, teve como propósito aferir globalmente a viabilidade do mesmo no mercado e ajudar a definição das hipóteses para a criação da primeira versão do plano de negócio a testar na segunda fase da investigação. Tendo em conta a opinião de três profissionais da indústria com conhecimento privilegiado sobre o funcionamento internacional do setor em termos de financiamento, produção, comunicação e distribuição.

Os objetivos específicos desta fase foram:

- Identificar as necessidades e dificuldades específicas da produção de cinema na Europa;

- Compreender o seu funcionamento e quais as possibilidades de melhorar o processo, reduzindo desperdício de tempo e dinheiro;
- Reunir as carências dos produtores de cinema independente por forma a delinear a metodologia original da *startup* a criar;
- Perceber a abertura dos mesmos para a existência de uma *startup* que os assista na metodologia de produção, comunicação, distribuição e crescimento dos seus projetos;
- Começar a definir as características do público-alvo da *startup*;
- Estabelecer a disponibilidade financeira dos possíveis clientes para a contratação dos serviços e a forma de monetização mais adequada para cada um – estrutura de modelo de negócio;
- Delimitar as melhores formas e meios de comunicação para o lançamento da marca no mercado, bem como o tom da comunicação;
- Recolher informação quanto a novas formas de ação na indústria;
- Aferir os valores que uma *startup* do género deve transmitir para escolher a sua denominação;
- Avaliar o nível de visibilidade e notoriedade do *lean thinking* e do *lean filmmaking*.

2. 2ª Fase - Teste da versão 1 do plano de negócio

Um dos princípios mais vincados da filosofia de trabalho *lean* é o teste junto dos potenciais consumidores (*customer development*) originando ajustes (*iterations*) ou melhorias substanciais (*pivots*) no produto (cf. p.16). Neste caso, o produto é o plano de negócio de uma *lean startup* com uma metodologia original de produção para o cinema independente europeu. Dessa forma, esta foi a fase de investigação de maior relevância.

Posteriormente à primeira fase da investigação, foi construída uma versão geral e resumida do plano de negócio com o conceito e o método base desta *startup* (cf. p.107). O plano foi mostrado a uma amostra selecionada de produtores experientes e aspirantes a produtores incluídos na sua realidade destinatária, com vista a recolher *feedback* sobre o mesmo e poder proceder a melhorias (*iterations* ou *pivots*), originando a versão 2 apresentada no capítulo IV. É importante referir que, num processo *lean*, este sistema de teste/melhoria não seria apenas realizado uma vez e seria repetido nas várias

fases de vida do projeto. Por esta razão, a versão apresentada no capítulo IV não se designa de final. Num processo de trabalho *lean* a evolução é constante e tudo é mutável, incluindo o plano de negócio. Por questões de agenda, não se concretizou mais nenhuma fase de teste/melhoria. Contudo, caso este plano de negócio seja posto em prática, é essencial continuar a testá-lo com vista a cumprir este princípio básico de uma *lean startup*.

Os objetivos específicos da investigação realizada nesta fase foram:

- Analisar quão claro e útil é o método/sistema concebido para a produção de cinema independente (produto da *startup*);
- Avaliar o desejo dos produtores para fazer parte de uma nova vaga de produtores criativos, definindo assim o timbre de comunicação da *startup*, e a sua abertura para confiar nesta nova metodologia;
- Apreender a possibilidade deste sistema substituir os seus concorrentes ou alternativas identificados;
- Perceber quais as ferramentas e princípios do novo método que despertam mais interesse nos produtores;
- Traçar o sistema de produção ideal para a amostra participativa na investigação e identificar quais os pontos da metodologia criada que fazem mais sentido e que outros devem ser melhorados;
- Definir os serviços que mais interessam aos produtores e a sua disponibilidade financeira, de forma a definir melhor a estrutura do modelo de negócio;
- Selecionar a faixa etária e o perfil do público-alvo da *startup*.

B. Método de investigação

Para cumprir os objetivos acima descritos, foi traçado um modelo de investigação que visou selecionar o método, o suporte e a estratégia de investigação, por forma a alcançar os resultados pretendidos. De acordo com a filosofia de trabalho *lean* que se escolheu seguir em todo este projeto, foram definidas duas fases de investigação

que correspondem à necessidade de perceber os problemas ou carências do público-alvo para construir um serviço que as colmate, e obter *feedback* junto do mesmo para proceder a melhorias no serviço. Assim, para ambas as fases foi escolhido o método qualitativo de entrevista aberta semiestruturada feita a uma amostra indicativa de profissionais com visão privilegiada da indústria em que o projeto se pretende posicionar. Foi escolhido este método em detrimento de qualquer outro quantitativo, uma vez que este tipo de investigação científica visa perceber o problema do ponto de vista da população que o envolve, sendo mais eficaz a obter informação específica acerca de valores, opiniões, comportamentos e contextos sociais (Mack et al., 2005), tal como era desejado para este projeto.

A investigação qualitativa procura responder às questões impostas no ponto anterior ao gerar descobertas que não foram determinadas previamente e que podem ser aplicáveis além das fronteiras imediatas do estudo. O método escolhido, de entrevista aberta semiestruturada, é mais flexível para descrever variações, relações, experiências e normas do grupo de indivíduos a que o entrevistado pertence, como é necessário para cumprir os objetivos da presente investigação. É um método mais rico e explanatório que qualquer outro quantitativo (*idem*). Por esta razão, torna-se ideal para este caso, pois não se tenciona apenas recolher dados ou testar uma teoria, pretende-se obter conhecimento sobre as razões e motivações mais profundas, de acordo com as questões estabelecidas, providenciar *insights* sobre o problema identificado, gerar ideias e hipóteses para o resolver, e descobrir tendências de pensamento e opinião na população onde a *startup* se intenta posicionar (Park & Park, 2016: 1-7).

O método de entrevistas utilizado pode ser registado num formato textual, partindo de gravações de áudio e vídeo ou notas escritas, e as questões são abertas uma vez que a resposta dos participantes pode afetar como e que perguntas o entrevistador faz de seguida. É um estudo iterativo, a recolha de *data* e as questões são ajustadas conforme o que é aprendido pelo investigador (Mack et al., 2005). Tal aconteceu na presente investigação, uma vez que as questões foram adaptadas durante a primeira entrevista presencial (anexo 3) e melhoradas após a mesma para serem utilizadas nas seguintes entrevistas realizadas por escrito, por motivos de agenda dos entrevistados. O guião de entrevistas que figura no anexo 1 é o modelo final utilizado.

Precedentemente à realização das entrevistas, foi definido o universo de investigação, composto por produtores de pequenas e médias produtoras de cinema

independente, que se inserem num total de mais de 75 mil empresas (cf. p 41), por consultores de cinema, responsáveis de *film networks* e distribuidores na Europa. Estes últimos três grupos de profissionais, embora não façam parte do público-alvo desta *startup*, têm informação privilegiada acerca do funcionamento da indústria. Depois da definição deste universo, foi realizado um processo de amostragem não aleatória com a seleção de uma amostra por conveniência para cada uma das fases. Na 1ª fase foram entrevistados profissionais dos vários grupos para recolher informação mais generalizada e na 2ª fase foram entrevistados apenas produtores, integrados no público-alvo da *startup*.

C. Análise e discussão dos resultados

1. 1ª Fase – Antes da elaboração da versão 1 do plano de negócio

Para esta fase da investigação, foram selecionados três perfis profissionais representativos da indústria do cinema na Europa, de forma a obter uma visão abrangente do setor: o responsável pelo subprograma MEDIA em Portugal, com conhecimento sobre as linhas de financiamento públicas existentes na Europa, as suas instituições e ao funcionamento dos apoios para o desenvolvimento, produção e distribuição comercial de longas metragens de ficção; o produtor executivo do maior estúdio de animação da Escandinávia com anos de experiência em longas metragens e séries de televisão, cuja produtora está inserida no grupo A. Films com sedes na Dinamarca, Los Angeles (USA) e Estónia; e o consultor de cinema e *media* do European Documentary Network com conhecimento e experiência no aconselhamento ao desenvolvimento e financiamento de coproduções documentais internacionais. Esta amostra representativa de entrevistados cobre vários géneros de produção de cinema (ficção, animação e documentário) e as grandes áreas profissionais do setor (financiamento público e distribuição, produção e consultoria), oferecendo uma série de *insights* valiosos e objetivos sobre a indústria.

Segundo a opinião e experiência dos entrevistados, compreende-se que o estado atual do cinema europeu tem as seguintes características: existe demasiado produto, ou

seja, demasiados filmes são produzidos todos os anos e grande parte dos mesmos não têm possibilidades de ser distribuídos pela Europa; os modelos de produção e distribuição tradicionais estão a sofrer alterações face a esta realidade, e ao avanço e potencial do *online*; a produção é dependente da forma de financiamento possível para cada filme, sendo baseada em fundos públicos nacionais ou regionais. Manuel Claro declara mesmo que “não há cinema independente europeu sem dinheiro público”.

Quanto ao funcionamento desta indústria, Anders Mastrup defende a existência de duas opções: ou o produtor consegue financiamento do seu país para produzir o seu filme com o apoio de um distribuidor, esperando recuperar o investimento com vendas nacionais e noutros territórios, ou faz uma coprodução com produtoras de outros países, o que requer uma grande rede de contactos. Esta última opção utiliza-se normalmente em projetos com orçamentos mais elevados, originando a necessidade de alargar o mercado do filme para todo o mercado europeu, de forma a recuperar o investimento feito. Percebe-se com isto que o produtor tem sempre em mente a recuperação do investimento feito em cada filme, manifestando-se assim uma grande diferença em relação aos produtores portugueses que, segundo Manuel Claro, se tiverem mais financiamento vão investir sempre na melhoria do filme que “nunca é para dar lucro”. Este depoimento retrata o estigma referido anteriormente de que os autores não têm grande preocupação em fazer filmes para dar lucro (cf. p. 4), e é, juntamente com o tamanho reduzido de mercado, a razão para que a *startup* que se pretende criar não se querer posicionar unicamente no mercado português.

No que diz respeito às maiores dificuldades e necessidades da indústria cinematográfica no continente europeu, as opiniões são análogas: o financiamento e o *cash flow* são os maiores obstáculos à produção. Anders Mastrup refere que tal pode ser melhorado com “um melhor conhecimento do negócio cinematográfico nos bancos” e Ove Jensen aponta a necessidade do *feedback* dos investidores ter de acompanhar a produção do filme, o que diz ser essencial no caso de documentários.

Os entrevistados dizem não existir nenhum modelo estratégico ideal para desenvolver, financiar ou distribuir um filme, que tal depende do projeto em si e que, muitas vezes, “os cineastas têm de construir um novo modelo do zero quando começam um novo projeto” devido à complexidade do sistema, expõe Jensen. O consultor aponta também para o facto das fontes de financiamento tradicionais estarem a diminuir e dos modelos de produção e distribuição estarem a sofrer grandes alterações, dizendo que os

mesmos serão substituídos por “novos modelos ainda por descobrir”, baseados no conteúdo e *online*. O que vem sugerir a existência de um novo modelo de produção atualizado e a par das tendências digitais, tal como o que se pretende criar para este projeto.

De acordo com as respostas à questão nº2, percebe-se que a presença dos produtores em mercados de cinema é importante para conhecer a indústria, vender os seus filmes e encontrar parceiros para projetos, mas que existem também outras formas relevantes como participar em sessões de *pitching* ou *master classes* de organizações da União Europeia ou fundos para o cinema.

Já em relação à questão nº5, os entrevistados não estão em consonância, dois garantem a necessidade de existência de serviços de consultoria para ajudar os produtores nos seus filmes, enquanto o terceiro nega tal necessidade uma vez que o processo do cinema funciona apenas com o triângulo argumentista, produtor, realizador. Um dos entrevistados que encontra esta necessidade diz que é importante para todos os cineastas receberem *feedback* acerca dos aspetos criativos e negociais dos seus projetos, outro refere que os produtores jovens precisam sempre de consultoria criativa, legal e financeira, para além da ajuda de um produtor experiente. No entanto, nas resposta à pergunta nº6, é possível perceber que poderá existir abertura dos entrevistados, em particular dos produtores, para a aprendizagem de um novo sistema que facilite o processo de produção de cinema.

Quanto à existência de um serviço que ensine uma nova metodologia de trabalho, dois dos entrevistados mostram concordância em relação ao tipo de comunicação que deveria utilizar, dizendo que o melhor seria a apresentação pessoal do serviço aos produtores por parte de um representante e que a estratégia de pagamento desse serviço seria facilitada se envolvesse um acordo dependente do lucro do filme.

No que diz respeito à associação de um serviço do género mais à parte criativa ou à de negócio de forma a perceber qual o melhor posicionamento para esta *startup*, as opiniões divergem. Um dos entrevistados refere que ambas as partes devem estar ligadas e ter igual importância, uma vez que falamos de uma forma de arte extremamente dispendiosa. Outro declara que se falamos de um serviço de *marketing*, liga-lo-ia à parte criativa. Enquanto outro propõe que se for uma abordagem focada no negócio convencerá mais facilmente os produtores e que se é associada à parte autoral é

arriscado, pois se não há já bastante confiança com o autor, ele não verá com bom grado a interferência no seu processo criativo.

Em relação à utilização do *lean*, dois dos entrevistados admitem a possibilidade da sua aplicação ao cinema e a utilização do mesmo por alguns cineastas. Apenas o responsável pelo subprograma MEDIA em Portugal não conhece o conceito.

Globalmente, existem variadas conclusões que podemos retirar da análise às entrevistas realizadas nesta fase da investigação. Em primeiro lugar, é possível distinguir os perfis de profissionais, percebe-se que, embora ligado às instituições de financiamento para a cultura da União Europeia, o responsável pelo subprograma MEDIA em Portugal é o mais ligado ao cinema de autor e aos problemas referidos no ponto A do capítulo I., como o individualismo no processo de criativo, a aversão ao *marketing*, o desconhecimento sobre novas tendências como o *lean thinking* e o pensar o cinema como forma de arte que não deve dar lucro. Já os outros dois entrevistados mostram um maior conhecimento da indústria internacionalmente, maior abertura para novas técnicas que agilizem a produção e maior consciência da expansão do digital e da necessidade de adaptação da indústria cinematográfica aos novos tempos.

Com esta análise entende-se também que não existe um sistema ideal atual para a produção de cinema. Contudo, confirma-se haver uma certa necessidade e abertura para a existência de um novo sistema que seja adaptável e faça uso dos novos modelos de visualização e distribuição digitais, que estão sempre a crescer e a evoluir. Dessa forma, compreende-se que, com a rápida expansão do digital, há interesse dos profissionais para explorar novos sistemas de produção que facilitem o seu processo de trabalho e reduzam os custos, mantendo a autenticidade da forma de arte. Posto isto, deverá existir espaço de mercado para a *startup* que se pretende criar.

Através desta investigação, foi possível perceber também quais os melhores espaços e eventos onde fazer a divulgação desta *startup* e que a melhor forma de a comunicar poderá ser falar diretamente com os produtores interessados, apresentando-lhes o produto.

Foi ainda possível evidenciar que, na opinião dos entrevistados, um dos maiores problemas da indústria na Europa é o financiamento, tal como referido ao longo do capítulo I, e a necessidade que existe de receber *feedback* para poder melhorar o projeto. Uma vez que a procura de *feedback* para a realização de melhorias é um dos pontos

fortes da metodologia *lean*, tal fortalece o potencial do sistema de produção que se pretende construir.

Por fim, esta fase da investigação gerou linhas orientadoras importantes para o desenvolvimento do plano de negócio da *startup*, ao mesmo tempo que levantou algumas questões sobre as características do seu *target* e da sua estratégia de comunicação, que dependem da metodologia em específico. Quanto ao público-alvo da *startup*, fica por definir se pode ser dirigida a todos os produtores independentes ou apenas aos mais jovens e com maior abertura para novos modelos. Em relação à estratégia de comunicação, não é claro se deve ser um serviço associado à parte criativa ou ao *business*. Estas questões tentarão ser respondidas com a segunda fase da investigação.

2. 2ª Fase – Teste da versão 1 do plano de negócio

Depois da elaboração da versão 1 do plano de negócio (anexo 9), foi realizada a segunda fase de investigação por forma a responder aos objetivos delineados anteriormente (cf. p. 49), com vista à melhoria do plano de negócio e do método/sistema de produção desenhado - o produto da *startup*.

Esta fase teve como suporte inicial algumas suposições resultantes da análise da fase anterior de investigação e do enquadramento teórico. Primeiro, preveu-se que a maior dificuldade que os produtores iriam continuar a referir seria o financiamento, do qual não trata este método. No entanto, tal poderá ser respondido com a agilização da forma de trabalho em cinema, que o método quer possibilitar. Depois, começou a compreender-se que é necessário apostar na revitalização da indústria, utilizando as vantagens do digital e do *online* para reduzir desperdício. Por fim, presumiu-se que deve existir mais abertura para a utilização deste método por parte de produtores mais jovens ou de aspirantes a produtores, pois têm uma mente mais aberta a novas formas de trabalho e à importância do digital e das redes sociais, como garante Candler (Palmer, 2003).

Assim, para esta fase foi selecionada uma amostra por conveniência de dois produtores com mais de 10 anos de experiência e o mesmo número de profissionais mais jovens, aspirantes a produtores, mas conhecedores da indústria, pois estudaram e estão envolvidos na produção de cinema (com menos de 10 anos de experiência). A

educação e experiência destes produtores baseia-se no sistema de produção industrial *one-off*, onde produzem um filme de cada vez, sem ter acesso à estrutura massificada utilizada pelo *studio system* (cf. p. 31).

Os produtores selecionados mais experientes para a entrevista são José Mineiro, presidente da Portugal Film Commission e produtor na Check the Gate, com mais de 30 anos de experiência, e Lea Løbger, produtora na Nimbus Film, Dinamarca, com cerca de 15 anos de experiência em produção de cinema. Ambos os profissionais têm um percurso inicial em áreas científicas afastadas da sétima arte, algo que se observou como recorrente em muitos dos profissionais experientes contactados para este fim, mas cuja entrevista não foi possível. Os entrevistados mais jovens são Guglielmo D'Avanzo, estudante de produção no Centro Sperimentale di Cinematografia, Cinecittá, em Itália, e Carolina Gomes-Teixeira, assistente de produção na Made in Lisbon, Portugal. Os dois jovens entrevistados são aspirantes a produtores e têm experiência em produções cinematográficas como produtores em curtas metragens e como assistentes em longas metragens, bem como conhecimento da indústria europeia e seu sistema de produção, através do seu currículo académico.

Analisando as quatro entrevistas foi possível perceber que o conteúdo do sistema de produção *The Wyre* delineado no plano de negócio é relativamente claro, com média de 3 numa escala onde 1 é nada claro e 5 é muito claro. E com os dois jovens produtores a darem-lhe uma pontuação de 4 (bastante claro), argumentando que cada passo está bem analisado e pode ser aplicado a qualquer sistema de produção – sendo esta adaptabilidade uma das principais características que se quer que o método possua. Apenas um dos entrevistados mais experientes, José Mineiro, o classifica como nada claro (1), por achar que não existem pistas detalhadas para a aplicabilidade da metodologia à indústria.

Quanto à utilidade do mesmo para a produção de cinema independente, os mais jovens voltam a dar-lhe pontuação alta (3 e 4, respetivamente, numa escala onde 1 é nada útil e 5 muito útil), uma vez que sublinha a importância do trabalho ser feito em equipa. Carolina Gomes-Teixeira acrescenta que faz sentido modelar a história em função do orçamento, estudar o público-alvo e investir no papel do produtor como alguém mais criativo que acompanha o realizador desde o início do projeto, de forma a poupar tempo e dinheiro. José Mineiro, classifica-o como útil também (pontuando-o com 3) mas com necessidade de ser comprovado. Apenas um dos produtores mais

experientes, Lea Løbger, não o acha útil, apesar de referir que não é muito diferente da forma como desenvolve projetos ela própria. Acrescenta ainda que sente falta de um dos fatores mais importantes para si no método – o financiamento. Contudo, como já foi referido, ajudar a obter financiamento não é de todo um dos objetivos desde novo sistema de produção, podendo apenas ser uma ajuda na redução de custos e riscos de cada projeto.

Questionados sobre o interesse em fazer parte da nova vaga de produtores criativos que a *The Wyre* quer criar (cf. ponto 2 do anexo 9), nota-se novamente a diferença de perfis. Os produtores mais jovens mostram interesse devido aos fundamentos do método *The Wyre* se basearem no trabalho em equipa. Dizendo que os filmes não podem ser feitos pelos realizadores para eles próprios e que é preciso pensar no público, uma vez que esta indústria foi criada para entreter, algo “que o cinema de autor parece ignorar”, diz Carolina Gomes-Teixeira. A entrevistada fala ainda no equilíbrio que se deve procurar entre filmes sem conteúdo pertinente que lucram milhões e filmes com conteúdo que não têm sucesso na bilheteira. Para isso, refere ser muito vantajoso existir um método como este, cuidado e versátil, que se adequa às necessidades de cada filme. E diz que o sistema *The Wyre* pode ser “*game changer* e (...) uma lufada de ar fresco” perante a decadência do cinema e a expansão das séries de Televisão e de outras plataformas. Um dos produtores mais experientes não mostra qualquer interesse nesta vaga de produtores, outro declara que observaria o processo cuidadosamente.

No que diz respeito ao mercado identificado para a *lean startup*, apenas Lea Løbger afirma ser inexistente. José Mineiro e Carolina Gomes-Teixeira admitem que o espaço identificado faz sentido para o nicho de público que se quer servir. E a jovem produtora aponta igualmente que o método apresentado é bastante útil para produtores menos experientes, que beneficiam de orientação a nível criativo, técnico, entre outros.

Quanto às alternativas para os serviços *The Wyre* enumeradas no ponto 6 do anexo 9, os jovens entrevistados referem não as ver como alternativas, mas sim como opções que devem funcionar em conjunto com o sistema de produção apresentado. Em especial, dizem que os distribuidores continuam a ser relevantes mesmo para quem possa usar este sistema de produção. José Mineiro menciona que os profissionais da indústria estão habituados a “soluções comprovadas e redundantes”, pois já existe um

grande risco inerente à atividade, mostrando que prefere confiar nas alternativas expostas.

Três dos entrevistados concordam entre si que é a fase de pré-produção que contém os passos mais importantes do produto *The Wyre* (1º pesquisa e 2º desenvolvimento), pois ao definir a estratégia e o público-alvo na fase inicial, aplicando técnicas comprovadas de *content marketing*, aumenta-se a probabilidade de sucesso do filme no mercado.

Quanto ao passo ou pontos do método *The Wyre* que são menos relevantes, dois dos entrevistados referem que não há nenhum menos importante. José Mineiro diz que para si é a utilização do *marketing* que prefere deixar à distribuição. Carolina Gomes-Teixeira fala de dois pontos que acha desnecessários, e com os quais Lea Løbger corrobora: ir para a rodagem com várias hipóteses de uma cena para filmar e fazer sessões de *brainstorm* com toda a equipa, por ser pouco produtivo.

Ao serem questionados sobre qual o ponto do processo ou ferramenta do método que lhes interessa saber mais, as opiniões divergem. A mais jovem entrevistada revela curiosidade em todo o processo, mas destaca as técnicas de *content marketing* e de *competitive intelligence*. O produtor mais jovem, alude todo o 1º passo do sistema de produção *The Wyre* e a equipa que o porá em prática. Tal salienta a necessidade de esclarecer no plano de negócio que este método deve ser ensinado ao produtor e é ele que irá utilizá-lo com a sua equipa de forma consistente, não será uma equipa exterior ao projeto. Já o produtor mais experiente interroga como se pretende criar produtores que nunca produziram. Mostrando que tem de ser melhor descrito, no plano de negócio, o perfil do público-alvo da *startup* que, apesar de jovem, tem conhecimento e alguma experiência na área, já tendo produzido pelo menos curtas metragens. Pois este não é um método direcionado para amadores, todavia poderá ser aplicado também por esses.

Mais uma vez, a opinião dos jovens produtores é idêntica quando interrogados se utilizariam o produto *The Wyre* e algum dos serviços apresentados no plano de negócio da *startup*. Guglielmo D'avanzo indica que utilizaria alguns dos pontos, mas não a estrutura completa, e Carolina Gomes-Teixeira declara que utilizaria todos os serviços pelo menos uma vez, principalmente se o *E-book* e os *workshops/webinars* forem sobre temas diferentes e não apenas introdutórios. José Mineiro volta a referir a necessidade do método ser comprovado primeiro e de precisar de uma equipa de topo com experiência no mesmo para o utilizar. Mais uma vez, tal mostra ser necessário

clarificar no plano de negócio *The Wyre* que o objetivo do mesmo não é ser aplicado por uma equipa específica, mas sim os seus princípios serem ensinados aos produtores e utilizados na sua equipa de trabalho habitual, não sendo preciso ser um conhecedor experiente para o empregar. Lea Løbger mantém a sua posição de desinteresse quanto ao mesmo.

A última pergunta da entrevista consiste na exploração do método/sistema de produção ideal, de forma a possibilitar aos entrevistados serem livres na sua descrição e revelarem informações importantes quanto à sua forma de pensar o cinema. É transversal a conceção de que não existe atualmente nenhum método perfeito para a produção de cinema independente, o que pode fortalecer a necessidade de existir um que seja adaptável e moderno. José Mineiro recorre a um dos seus pontos anteriores, o facto das metodologias transversais e tradicionais funcionarem melhor por serem conhecidas por todos. No entanto, este novo método baseia-se na produção tradicional, apenas aplica novas ferramentas e só difere realmente no trabalho do produtor que deve orientar a equipa. Lea Løbger afirma que se deve aprender com a experiência e estar preparado para se adaptar o método ao filme, que deve ser tratado como um indivíduo. Guglielmo D'avanzo confia que para si o mais importante é o diálogo entre as equipas, princípio que o sistema *The Wyre* aplica primordialmente, acrescentando ainda que acha este setor bastante flexível.

Em conclusão, esta fase de investigação teve uma grande relevância e possibilitou a resposta geral às questões e objetivos levantados inicialmente (cf. p. 49). Em geral, o método apresentado e o plano de negócio aparentam ser coerentes, claros e úteis, principalmente em pontos como a importância do trabalho em equipa e o papel do produtor precisar de ser mais completo, perante o crescimento de outras plataformas que fazem concorrência ao cinema.

Todavia, como parte de uma investigação *lean*, esta sugere uma série de melhorias, já apresentadas no ponto D do capítulo IV. Primeiro, conclui-se que as alternativas identificadas na primeira versão do plano para esta *startup* podem ser tratadas como complementos ao seu produto e serviços, e não como concorrentes, possibilitando uma rede de parcerias, por exemplo. Percebe-se também que é necessário: caracterizar mais claramente o espaço de mercado e o público-alvo que se quer servir; explicar como se pretende vender o produto e os serviços ao mesmo (modelo de negócio), alargando os temas para o *E-book* e os *workshops/webinars* de forma a

cativar os interessados; clarificar o papel do produtor como quem dirige a implementação do método em cada projeto; modificar o terceiro passo do produto da *startup* (rodagem) no que diz respeito à redução do tempo de gravação das cenas em dúvida (1º ciclo) e das exibições de *rough cuts* com a equipa, pois tal pode distraí-la dos seus objetivos e originar tempo perdido em discussão.

Nota-se também a posição que os entrevistados mais jovens, aspirantes a produtores, têm em relação ao perfil da profissão que almejam. Ambos sublinham que o papel do produtor deve ser mais criativo e envolvido num diálogo saudável com a equipa. Carolina Gomes-Teixeira, com um pouco mais de experiência na área que o seu colega Guglielmo D'avano, utiliza um tom mais reivindicativo, comentando o facto de o cinema ser uma indústria, ou seja, um negócio com o propósito de entreter, e que tal tende a ser ignorado pelo cinema de autor. E, por isso, diz ser preciso um trabalho mais estratégico, seguindo um modelo de produção direcionado para públicos alvo e não motivar a produção de filmes feitos unicamente para os próprios realizadores.

Por fim, é possível distinguir as opiniões dos dois perfis de profissionais, de acordo com a sua faixa etária e experiência. Tal permite perceber qual dos dois perfis tem mais interesse no produto desta *startup*, ajudando a definir o seu público-alvo e indo ao encontro da suposição inicial. Os produtores mais jovens ou aspirantes a produtores, integrados numa geração ligada às tecnologias, à Internet e ao espírito empreendedor, resultante das dificuldades de trabalho que se vivem atualmente, têm maior abertura e interesse em aprender novas ferramentas de trabalho - que os ajude a chegar à sua audiência. Enquanto que os produtores mais experientes não revelam interesse em aprender técnicas recentes e preferem confiar nas práticas tradicionais. Esta conclusão vem suportar as suposições iniciais e o defendido ao longo do enquadramento teórico sobre alguns dos problemas do cinema independente europeu (cf. p. 4). Os entrevistados reconhecem a análise feita da indústria como relevante, mas mostram algumas objeções quando à possível solução apresentada.

3. Outras observações – continuação da investigação

Uma vez que esta investigação de suporte se baseia na melhoria do plano de negócio de uma *lean startup*, é essencial realçar que o processo que se empregou também ele exigiu a utilização desta filosofia de trabalho.

Devido à restrição de tempo, inerente à execução deste trabalho de projeto, só foi possível a concretização de duas fases de entrevistas. Contudo, caso esta *startup* seja criada, a investigação, com vista à recolha de *feedback* e melhoria do plano de negócio e seu produto, deve continuar paralelamente à sua implementação no mercado, como indicam os princípios *lean*.

As fases de investigação consequentes à 2ª fase, analisada na alínea anterior, são relativamente claras devido ao *feedback* recolhido. A 3ª fase deveria compreender um estudo de caso, ou seja, a aplicação deste método na produção de um filme, de forma a analisar a *performance* do mesmo para poder provar o seu funcionamento e aplicabilidade – cuja necessidade foi salientada por José Mineiro. Em concordância com os resultados desta fase de investigação, seria delineada a fase seguinte para responder aos problemas levantados. Provavelmente, a 4ª fase seria composta por entrevistas mais curtas e objetivas a uma amostra selecionada do público-alvo, identificado na 2ª fase de investigação, sobre questões específicas resultantes da 3ª fase.

IV. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

A. Objetivos gerais

Este capítulo contempla o plano de negócio da *lean startup* denominada *The Wyre*, já com as melhorias e alterações decorrentes do teste do mesmo (cf. p. 56) junto de potenciais clientes. As alterações foram feitas à primeira versão do plano de negócio, que se encontra em anexo para possibilitar a comparação (cf. p. 107). Ainda, apresenta-se o processo de trabalho e a aplicação do *lean thinking* na *startup* criada.

Como referido, este projeto visa a conceptualização, descrição e caracterização de uma *lean startup* cujo produto é um novo sistema de produção para o cinema independente europeu. Esta *startup* seguirá a metodologia *lean* já esclarecida e não será formulada a partir da definição de plano de negócio tradicional, que tende a ser denso e demasiado descritivo. Será elaborado um plano de negócio baseado no modelo defendido pela Sequoia Capital, apresentado previamente (cf. p. 22). Segundo o formato sugerido por Rule (2005), este é um plano de trabalho por ser um plano sem investimento na apresentação estética, explicativo, mas simples e esquematizado. O plano de negócio apresentado será o ponto de partida para a formação e operacionalização da *startup*, sem desenvolver a fundo o plano financeiro, de *marketing* e de vendas. Tal justifica-se pela necessidade que existe de, nesta fase e de acordo com a metodologia *lean*, ser apenas relevante testar o conceito de negócio e medir o interesse de potenciais clientes com vista ao aperfeiçoamento do novo método.

O produto da *startup* foi construído numa tentativa de resposta a um dos grandes problemas desta indústria: a falta de estratégia, por tal ser inibidor do processo criativo, segundo grande parte dos cineastas europeus (Fauvel 2004). A *startup* prevê proporcionar aos produtores um método fiável com ferramentas e técnicas adequadas de *content marketing*, *competitive intelligence* e *growth hacking*, que permitem a construção de estratégias objetivas para os seus filmes. A utilização deste método tem o propósito de reduzir desperdício e possibilitar aos produtores formas de melhor conhecerem o mercado dos seus filmes, na tentativa de aliviar também outro grande problema do setor – a dificuldade de financiamento.

B. Processo de trabalho

Por se tratar da criação de uma *lean startup*, o processo de trabalho é um dos pontos mais relevantes no seu desenvolvimento, mesmo na fase mais inicial da ideia, como se pôde perceber no decorrer do capítulo I. Por essa razão, também o processo de elaboração deste trabalho de projeto foi alvo de reflexão e contínuas melhorias (*iterations*), de maneira a utilizar algumas características do *lean thinking*.

Primeiro, o processo de trabalho foi contínuo na partilha com o orientador, professores e colegas com conhecimento privilegiado na área para proceder à recolha de *feedback* e melhoria constante do seu conteúdo. Em segundo lugar, a metodologia utilizada na investigação também seguiu princípios *lean*.

Com base no *feedback* obtido através de conversa com agentes relevantes, de pesquisa e investigação, este trabalho de projeto passou por quatro fases distintas. As várias fases, apresentadas de seguida, representam a constante melhoria (*iteration*) do mesmo até ao resultado final que se apresenta:

- 1º. Pretendia-se criar uma *startup* com serviços de consultoria estratégica que ajudasse os produtores de cinema na utilização de técnicas de *content marketing*, *growth hacking*, *competitive intelligence* em todo o processo de desenvolvimento e produção de um filme;
- 2º. Concluiu-se que poderia ser benéfico aplicar o *lean* no método de trabalho da *startup* e ensinar a filosofia aos produtores de cinema;
- 3º. Descobriu-se a existência do *lean filmmaking* na Austrália, utilizado em filmes amadores, sem conceito definido no início da produção;
- 4º. Decidiu-se aplicar os princípios *lean* no cinema independente europeu criando um novo sistema de produção de filmes.

Porém, dada a natureza do trabalho não foi possível seguir um processo totalmente *lean*, foi apenas possível aplicar alguns princípios baseados na contínua aprendizagem e melhoria, em fases como a investigação e a elaboração da parte estrutural do plano de negócio.

C. Aplicação do *lean* na startup *The Wyre*

A aplicação da metodologia *lean* na arte é uma questão ambígua e difícil, não podendo ser rígida a utilização dos seus conceitos. No entanto, o processo criativo acaba por ser ele próprio *lean*, uma vez que para um artista uma obra nunca está totalmente acabada. São feitas várias versões melhoradas ao longo do tempo com base em *feedback* e influências exteriores, seja da obra ou de qualquer outro material relacionado com a mesma, como *trailers* ou *posters*, no caso do cinema.

Portanto, existem duas formas de aplicação do *lean* na *The Wyre*. A primeira consiste no processo contínuo de investigação para a melhoria de partes do plano de negócio da *startup*; a segunda, na aplicação dessa filosofia em algumas partes do produto original que traz ao mercado.

Quanto à aplicação do *lean* na melhoria do plano de negócio e da *startup* em si, deve-se ter em atenção que a metodologia só foi aplicada em determinadas fases da sua construção, como na investigação para a estrutura do plano inicial e na melhoria generalizada do mesmo. Pontos essenciais como a elaboração das estratégias de comunicação, teste do logótipo, teste de mercado para delinear a previsão de despesas e receitas, entre outros, não foram produzidos num processo *lean*, pois tal implicaria a sua implementação concreta e mais tempo. Contudo, caso a *startup* seja lançada, todos estes pontos teriam de ser testados junto de potenciais clientes.

Quanto à segunda aplicação, o método apresentado baseia-se em alguns dos fundamentos *lean*. Depois de avaliar cada projeto, o produtor que o utilize deve definir que tipo de aplicação da metodologia faz sentido utilizar, pode-se dar mais importância a determinados passos ou eliminar outros. Convém por isso sublinhar que o método *The Wyre* quer ser adaptável e maleável aos projetos. Não se pretende que o mesmo seja rígido, deve ser uma ajuda ao processo de produção, não uma limitação.

De seguida, apresenta-se a versão 2 do plano de negócio construído para a *The Wyre*. Em contexto profissional, a versão 1 do plano (anexo 9) devia ter sido eliminada e toda a versão apresentada seguidamente também não seria a final, uma vez que o objetivo de uma *lean startup* é estar em constante evolução e adaptação ao seu público. Idealmente, as fases de construção do plano de negócio e a sua implementação efetiva

no mercado devem ser contemporâneas, para possibilitar a contínua melhoria, baseada nas necessidades e opiniões do seu público-alvo.

D. Plano de Negócio *The Wyre* (versão 2)

Este plano tem em vista a apresentação do conceito de negócio e dos serviços da *lean startup The Wyre*, baseados no seu único produto – um sistema de produção original que pretende servir o cinema independente europeu.

1. Propósito

Contribuir para a formação de uma indústria de arte na Europa e disponibilizar aos jovens produtores criativos um método e ferramentas de trabalho que ajudam na resposta a um dos grandes problemas do setor – a falta de estratégia –, bem como fomentar uma mais eficiente gestão de recursos para diminuir o investimento de tempo e dinheiro.

2. Problema

Sendo um negócio B2B, os nossos consumidores serão jovens produtores e suas empresas produtoras ou estudantes de cinema e aspirantes a produtores, que enfrentam uma série de problemas enraizados na indústria do continente europeu:

- Altos orçamentos e recursos – o cinema independente europeu é financiado, maioritariamente, por instituições públicas ou pelos próprios produtores. O acesso a fundos é difícil e os orçamentos para cada filme são muito reduzidos, sendo normalmente aplicados apenas na produção, descurando a pré-produção, distribuição e comunicação do mesmo. Esta *startup* quer contribuir para a redução eficaz de custos.
- Processo de trabalho lento – o processo de construção de um filme é moroso, os autores tendem a trabalhar num filme vários anos até definirem a sua visão e conseguirem ter recursos suficientes para começar a produzi-lo,

o que encarece o próprio processo. A agilização deste processo significa a redução de tempo e dinheiro.

- Fraco trabalho em equipa – o autor de um filme tende a ser muito individualista. É essencial que se veja esta forma de arte como um trabalho de equipa, para tentar criar uma estrutura dedicada, eficaz e bem sucedida.
- Aversão ao *marketing* – os profissionais do cinema na Europa são muito ligados ao papel do autor e mostram uma certa resistência à criação de estratégias de *marketing* e distribuição para os seus filmes. É essencial desmistificar estes conceitos e dar-lhes a conhecer um método com ferramentas de *content marketing* que respeita o conteúdo autoral e os ajuda a viabilizar os seus filmes.

3. Solução

Quatro serviços baseados num único produto – um novo sistema de produção original de 6 passos, ancorado nos princípios essenciais da produção tradicional, mas inspirado em alguns fundamentos da filosofia *lean* e em princípios de *content marketing*, *competitive intelligence* e *growth hacking*. Este produto vem ao encontro das necessidades do cinema europeu, respeitando a figura e visão do autor.

Os quatro serviços têm em vista ensinar aos produtores técnicas e ferramentas atuais, numa tentativa de aliviar os problemas apresentados e:

- Reduzir o investimento;
- Encurtar o tempo de produção;
- Aumentar a cooperação e a produtividade;
- Amplificar as possibilidades de sucesso do filme no seu nicho, ao delinear estratégias adequadas para o mercado identificado.

3.1. Posicionamento

Uma estratégia tradicional contempla uma série de análises de mercado externas e internas que originam o posicionamento da empresa. As mais relevantes são: a análise PEST, que consiste na avaliação das variáveis político-legais, económicas, socioculturais e tecnológicas do meio envolvente (Teixeira, 2011); a análise PORTER,

que compreende uma pesquisa do mercado, novos *entrants*, fornecedores, clientes e substitutos (Porter, 1998); e a análise SWOT, que é a recolha das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas ao projeto para avaliar o seu potencial e determinar as melhores opções para o modelo de negócio (Harmon, 2015).

Todavia, porque esta *lean startup* se propõe a servir um novo espaço de mercado, tornando a sua competição indireta irrelevante, utilizará as ferramentas *the four actions framework* e a *strategy canvas* (anexo 20) da “Estratégia Oceano Azul” de Kim & Mauborgne (2005), para apresentar o valor da inovação que cria no sistema de produção de cinema.

Primeiramente, foi construída a grelha ERRC que complementa o *the four actions framework*. Este diagrama é utilizado para reconstituir os valores de compra ao produzir uma nova curva de valor ou perfil estratégico diferenciador (Kim & Mauborgne, 2005). O mesmo trata das variáveis específicas do sistema de produção (produto).

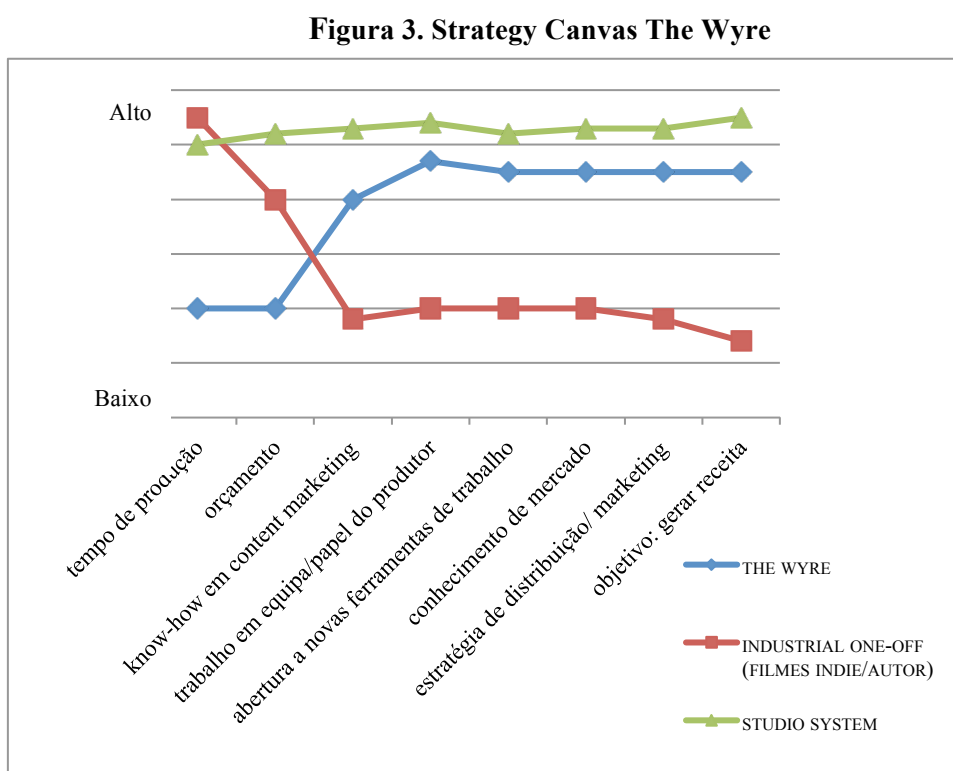
Tabela 1. Grelha ERRC – Nova curva de valor *The Wyre*

<p>Eliminar</p> <p>Desperdício de tempo e dinheiro</p>	<p>Aumentar</p> <p>Trabalho em equipa</p> <p>Conhecimento do mercado pelos produtores</p> <p>Descoberta de tendências para aplicação no desenvolvimento do filme</p>
<p>Reduzir</p> <p>Tempo de produção</p> <p>Orçamento necessário</p>	<p>Criar</p> <p>Estratégias de distribuição e comunicação <i>targeted</i></p> <p>Fluxo de <i>input</i> dos espectadores durante o processo de produção</p>

A partir da tabela anterior foi construída uma *strategy canvas*, que mostra mais sucinta e objetivamente a estratégia de posicionamento da *The Wyre* face aos outros modelos de produção tradicionais (c.f. p. 31).

A *strategy canvas* é uma ferramenta de diagnóstico e de ação para a construção de uma convincente estratégia oceano azul (Kim & Mauborgne, 2005), recolhendo numa única imagem a paisagem estratégica que se pretende alcançar na empresa.

A figura 3, apresentada de seguida, serve dois propósitos: o de capturar o estado atual do mercado para mostrar claramente os fatores sobre os quais a indústria compete e onde a competição investe, e o de orientar o foco dos utilizadores da competição para a alternativa e dos consumidores para os não consumidores, fomentando a tomada de ação diferenciadora (*Idem*).



Como se percebe pela tabela e figura anteriores, a *lean startup The Wyre* pretende posicionar-se novo espaço de mercado e, para isso, criou uma curva estratégica única e diferenciadora, em relação aos dois modelos de produção mais utilizados atualmente. Importa referir que estes dois modelos não têm um método completo passo a passo, como o criado pela *The Wyre*, baseiam-se em princípios de produção e *marketing* tradicionais aplicados em separado por cada produtor ou distribuidor.

Ao reduzir o tempo de produção e o orçamento de um filme, reduz-se o risco inerente à atividade, elimina-se o desperdício e aumenta-se a produtividade e a possibilidade do mesmo vir a ter sucesso e produzir receita. Ao fomentar o trabalho em

equipa, o *know-how* dos produtores em *content marketing* e em ferramentas digitais, possibilita-se que tenham um melhor conhecimento do mercado e das mais adequadas estratégias de *marketing* e distribuição. Com estes fundamentos cria-se um sistema de produção que pode ser aplicado por qualquer produtor experiente ou não. Mais, estimula-se também um novo perfil de produtores de cinema, criativos e conhecedores das ferramentas atuais.

A curva estratégica estabelecida a azul na figura 3 mostra o posicionamento diferenciador que se pretende alcançar com a *startup The Wyre*. Apesar do modelo *The Wyre* se destinar à aplicação ao cinema independente europeu, diferencia-se do sistema que o mesmo utiliza atualmente, o industrial *one-off*: que tem uma preocupação virada para o papel do autor, algum desinteresse na criação de estratégias e um custo muito elevado para as baixas receitas que procura.

Na figura 3 apreendemos o panorama atual do mercado e os fatores competitivos da indústria do cinema. Ao analisar a figura percebemos que existe uma aproximação da curva *The Wyre* ao sistema de produção de Hollywood, o *studio system*, no que respeita a certos fatores preponderantes de uma indústria. No entanto, pretende-se que exista uma diminuição evidente de dois dos fatores mais problemáticos na produção de cinema. Esta redução espera conseguir-se através da gestão eficiente de recursos e da elaboração de estratégias *targeted*.

4. Porquê agora

A necessidade de existência da *The Wyre* foca-se em três grandes tendências atuais.

A principal tendência é a crescente importância do conteúdo na estratégia de *marketing* do produto ou serviço que quer vender. A facilidade de produção e distribuição é tão grande hoje em dia, que o fator diferenciador é cada vez mais a qualidade do que se está a mostrar. Por isso, surgiu o *content marketing*, baseado na utilização de conteúdo em estratégias de *marketing* tão bem implementadas que não são percecionadas como venda, mas sim como *storytelling*. O cinema independente europeu, conhecido pelos seus filmes de conteúdo relevante, é uma área onde a utilização de *content marketing* é necessária – tem conteúdo de qualidade e falta-lhe alguma estratégia.

Depois, devido à evolução constante do digital e facilitação dos canais de distribuição, os produtores de cinema precisam de conhecer a fundo a sua audiência e saber muito bem como devem agir para a manter interessada. Mais, o uso eficaz de *social media* na partilha de projetos pode criar uma audiência fiel e interessada, bem como chamar a atenção de produtores, investidores ou profissionais que queiram participar no filme, mais facilmente do que o tradicional *word of mouth*. Ou seja, é essencial possibilitar a aprendizagem de todas as ferramentas e estratégias digitais aos produtores, ajudando-os a definir uma estratégia orientada para o *target* ideal do seu filme.

O *lean thinking* é também uma tendência crescente e a sua aplicação em diversas áreas tem sido provada e certificada nos últimos anos. Primeiro com o *lean startup* e, mais recentemente, com o projeto *lean filmmaking* na Austrália. Este último mostra a conveniência da tendência no cinema e da solução apresentada por esta *startup*.

5. Mercado

A indústria do cinema europeu movimenta milhões de euros por ano e tem mais de 75 mil empresas produtoras registadas (Katsarova, 2014: 1). Este é o *Total Addressable Market* (TAM) da *startup*, ou seja, a parcela máxima de mercado que pode servir. Contudo, é importante ter em consideração que neste número estarão incluídas muitas produtoras que não produzem efetivamente nenhum filme por ano ou fazem-no com vários anos de intervalo.

Dentro deste universo, foi identificado um novo espaço de mercado, no qual a *startup* pretende atuar, constituído por produtores ou aspirantes a produtores mais jovens, que formam um novo perfil produtores independentes ligados ao digital, ao empreendedorismo e à rápida difusão do conteúdo atualmente. Este conjunto forma o *Segmented Addressable Market* (SAM) da *startup*, a porção de TAM que o modelo de negócio prevê como *target*.

É difícil delimitar uma percentagem de SAM, pois não existem dados concretos acerca do perfil dos produtores integrados nas 75 mil empresas. Pode especular-se tentar atingir um quinto da TAM, ou seja, cerca de 16%. Contudo, pelo estudo efetuado na previsão de despesas e receitas (cf. p. 138) e devido às limitações de investimento e recursos humanos, só será possível chegar a cerca de 2635 jovens produtores nos

primeiros três anos, o que significa que a *share* de mercado (SOM) é inferior a 4%. Estes números mostram que o mercado existente é muito superior ao que se prevê atingir.

O perfil do consumidor *The Wyre*, confirmado pela análise da 2ª fase de investigação (cf. p. 56), é o de um jovem produtor criativo, estudante de cinema ou candidato a produtor com desejo de deixar a sua marca no cinema, com *know-how* sobre a forma de produção tradicional e uma alargada curiosidade nas relevantes áreas e técnicas de *content marketing*, ao mesmo tempo que tem um enorme respeito pelo autor e se envolve no processo criativo. É empreendedor e liberal, com uma mentalidade resultante da vaga de empreendedorismo que se vive, como forma de procurar a realização pessoal e profissional. Tentando contornar as dificuldades de encontrar um emprego relevante hoje em dia, cria as suas próprias oportunidades.

Este produtor estudou cinema e tem experiência de trabalho em ambientes profissionais como assistente de produção ou equivalente, ao mesmo tempo que desenvolve os seus próprios projetos. Começa a sua carreira a produzir curtas-metragens com os seus amigos e tem um espírito empreendedor e curioso. Quer vir a frequentar mercados e festivais de cinema, mas tem uma grande consciência das potencialidades do *online* e do digital no seu trabalho. Com uma mente jovem e interessada em novas ferramentas, é dedicado a perceber o *business* e a arte em conjunto. Tem abertura para analisar e delinear estratégias adaptadas aos seus projetos, ao mesmo tempo que demonstra extrema habilidade e inteligência emocional ao lidar com todo o tipo de pessoas, segundo se depreendeu pela análise da investigação deste projeto e pela opinião de Candler (citada por Palmer, 2013).

Este público-alvo, devido à sua idade, não tem ainda uma estrutura financeira relevante e faz os seus filmes com investimento pessoal ou fundos públicos e bolsas a que conseguem concorrer. Frequentam espaços urbanos, festivais de cinema e, ocasionalmente, mercados de cinema, são adeptos do *online* e entendem o funcionamento e importância das redes sociais como o *Facebook*, o *Linkedin* e o *Instagram*.

Este novo perfil de produtores criativos vem ao encontro do perfil da nova geração, denominada de *millenials*: indivíduos que atingiram a idade adulta por volta da viragem de século; são *tech savy*, pois cresceram com a tecnologia e *Internet*; são tolerantes, abertos à diferença e confiantes; têm acesso à educação, mas dificuldades em

encontrar emprego; e são empreendedores, sendo a geração que mais atenção recebeu do *marketing* (Rouse, 2015).

A *startup The Wyre* é um negócio B2B direcionado para jovens produtores e pequenas produtoras de cinema que não têm acesso a uma estrutura massificada de produção como o *studio system*, mas que têm conhecimento na área, e produzem curtas e longas metragens para distribuição comercial e/ou festivais de cinema de qualquer género cinematográfico.

6. Competição

Não existem concorrentes diretos para esta *startup*, pois uma vez que cria um novo sistema de produção para o cinema independente baseado em princípios do *lean* e de *content marketing*, não existe nenhuma empresa que faça semelhante no mercado europeu. Mais, por se estabelecer um novo espaço de mercado focado em novos produtores criativos sem capacidade financeira para contratar consultoras de *marketing* e distribuidoras, a competição indireta torna-se também irrelevante.

No entanto, tendo em conta o ponto de vista do possível consumidor, os concorrentes indiretos e as alternativas a este serviço podem ser: a estratégia de produção tradicional feita *in-house* em cada produtora, as consultoras de *film marketing* que ajudam em determinadas etapas do processo e que aplicam estratégias de *marketing* tradicional para comunicar e vender os filmes (c.f. p. 44), ou ainda o trabalho com empresas de distribuição de cinema. Contudo, as últimas duas opções só se verificam quando a produtora já tem um currículo bastante vasto ou o filme tem um forte potencial para ser comprado numa fase recente da produção do mesmo, o que só acontece em produtoras com uma estrutura relativamente grande e com acesso a consideráveis recursos – não se incluindo no público-alvo desta *startup*.

Ainda, conforme apurado na 2ª fase de investigação (cf. p. 56), estas alternativas identificadas são vistas pelo público-alvo como complemento ao método de trabalho *The Wyre*, não como concorrentes. Ou seja, esta pode ser uma vantagem competitiva, pois uma vez que o seu trabalho é complementar, a *The Wyre* pode eventualmente estabelecer parcerias de trabalho com consultoras de *film marketing* e distribuidoras que acreditem no seu novo método e fortaleçam as suas potencialidades, por exemplo.

7. Produto

A *The Wyre* criou um produto diferenciador que será vendido na forma de quatro serviços distintos. Pode ser aplicado a todos os géneros cinematográficos de cinema independente. Apenas no cinema de animação o produto da *startup* não se aplica diretamente, mas mesmo os produtores de animação podem utilizar algumas das estratégias específicas de comunicação e distribuição, incluídas nos serviços.

Produto – Sistema de produção de cinema independente baseado em ferramentas e técnicas de *content marketing*, *competitive intelligence* e *growth hacking* (cf. método completo na p. 130). Este sistema é o único método claro e objetivo que contempla e explica todos os passos de produção de um filme. É dirigido a jovens produtores e serve como complemento à produção tradicional que já dominam. Ensina-lhes as melhores formas de organizar o seu trabalho e da sua equipa para conseguir reduzir desperdício de tempo e dinheiro, aumentar a possibilidade do mesmo gerar dinheiro e ter sucesso junto ao seu público-alvo, ao mesmo tempo que lhes apresenta algumas das ferramentas necessárias para delinear uma estratégia de *marketing* e comunicação adequada. A partir deste produto é possível desenvolver *papers* e artigos específicos, para publicações ou apresentações, bem como construir todos os outros produtos e serviços da *startup*.

Serviço 1 – *E-book* com a análise do estado do cinema independente europeu e suas necessidades estratégicas, introdução ao *lean* e sua aplicabilidade no cinema e nas artes, bem como a apresentação da solução encontrada, o sistema de produção *The Wyre*. Este serviço não existe por si só, é sempre complementado pelos *webinars*, uma vez que o método é aqui genericamente explicado, as ferramentas apenas serão desenvolvidas nos *webinars* de forma a criar *engagement* e fidelizar clientes.

Serviço 2 – *Webinars* (seminários *online* em tempo real) hospedados no *website* a criar para a *startup The Wyre*. Estes *webinars* serão periódicos e terão temas diversos e específicos (exemplos indicados ao longo do método, cf. anexo 21), sempre relacionados com o produto da *startup*, com todas as ferramentas que integra e de acordo com vontades que se vão identificando no público-alvo da mesma ao longo da contínua investigação. A escolha de realizar seminários unicamente *online* é baseada no facto de cobrir um maior número de participantes, na Europa e resto do mundo, que se integram no público-alvo ou não, enquanto que os custos são relativamente reduzidos. Esta opção salienta o perfil do consumidor *The Wyre* como crente no poder da tecnologia e da *Internet*. Os *webinars* terão ainda *freebies* para oferecer aos

espectadores como a apresentação escrita utilizada no mesmo, códigos promocionais na compra do *E-book* ou sessões de consultoria. Este serviço pode também ser comprado por profissionais fora do público-alvo desta *startup* com interesse em algum tema em particular e tem uma grande garantia de durabilidade, uma vez que surgem ferramentas novas e atualizações todos os dias.

Serviço 3 – Sessões de consultoria a produtores. Este serviço prevê o ensinamento e aconselhamento direto sobre o método *The Wyre* ou as ferramentas adequadas para aplicar a um projeto específico. A consultoria pode ser facilitada por chamada, *e-mail* ou pessoalmente.

Serviço 4 – Produção executiva de filmes. Este serviço contempla o trabalho direto com o produtor na orientação da sua equipa durante todo o processo ou em alguma das fases de produção do filme em questão. A produção executiva é estabelecida pelo investimento de tempo da *The Wyre* na orientação do produtor e equipa, não implica investimento.

Todos os serviços serão desenvolvidos a partir do conteúdo original do produto e funcionarão como difusor do mesmo pelo público-alvo da *startup*.

Os serviços 3 e 4 deverão ser disponibilizados apenas quando o método *The Wyre* for reconhecido e provado no seu mercado.

As características funcionais dos primeiros dois serviços são baseadas no *online*, o que significa que a sua existência dependerá apenas da construção de um *website* a partir do qual serão divulgados e vendidos. Os serviços de consultoria e produção executiva podem também ser realizados através das novas tecnologias, não obrigando o consultor a estar no mesmo sítio do globo que o produtor e possibilitando assim um espetro de mercado mais alargado e soluções menos dispendiosas para ambas as partes.

8. Modelo de Negócio

Para construir um modelo de negócio viável, analisaram-se em primeiro lugar os pontos da figura seguinte, de forma a reduzir o risco e assegurar que tanto a *startup* como os seus consumidores ganham ao explorar o novo espaço de mercado identificado, conforme sugerido por Kim & Mauborgne (2005), de acordo com a estratégia “oceano azul” que se seguiu no posicionamento da *The Wyre*.

Figura 4. Sequência de uma estratégia “oceano azul”



Fonte: *Blue Ocean Strategy* (Kim & Mauborgne, 2005)

A primeira pergunta que se deve colocar para perceber se estamos a tratar de uma ideia de negócio viável é acerca da utilidade da mesma.

Com base na investigação e trabalho realizado, a *The Wyre* mostra alguma utilidade para o seu público-alvo e tenta responder a várias dificuldades do setor. O passo seguinte consiste em pensar na estratégia de preço que se vai utilizar, pois se o preço não for atrativo para a massa de potenciais compradores, a oferta não será irresistível para o mercado, nem terá sucesso (*idem*).

Por estas razões, foi definido um pacote de serviços que se baseia num *E-book* e em *webinars*, de forma a disponibilizar conteúdo que pode ser comprado separadamente e possibilitando a sua escolha por temas de interesse, tornando cada um relativamente acessível, em vez de vender o método como um todo, muito completo e dispendioso. Ou seja, o preço dos vários serviços é acessível para a massa de possíveis

consumidores. Estes dois passos asseguram a parte da faturação no modelo de negócio e uma subida no *net value* do comprador.

Contudo, para assegurar o lucro da empresa é necessário pensar no terceiro ponto, o custo. O lucro é o que possibilita a subida do valor da empresa e consiste no preço da oferta menos o preço da produção (*idem*). Ou seja, no caso *The Wyre*, o custo de produção dos serviços não é elevado, uma vez que o produto é um método de trabalho e os serviços são maioritariamente digitais - apenas será necessário cobrir o investimento nas plataformas digitais, na comunicação da empresa e no tempo investido..

A última questão em que é necessário pensar antes de avançar é sobre as barreiras existentes para a implementação da ideia. A estratégia “oceano azul” (um novo espaço de mercado) só está completa se no início se trataram dos obstáculos existentes para o seu sucesso (*idem*). Estas barreiras foram identificadas anteriormente (cf. p. 66) e têm como pontos fulcrais a aversão da indústria do cinema independente europeu ao *marketing*, o individualismo do autor e o fraco trabalho em equipa. Estes problemas foram apontados e a identificação e educação de um novo perfil de produtores tenta atenuá-los (cf. p. 71).

8.1. Preço

O preço dos serviços é competitivo, foi definido através da análise geral dos preços praticados em casos similares, com vista a ser aliciante para o público-alvo. Tal como a abordagem *lean* seguida em todo o processo, também os preços poderão ser testados e alterados ao longo do tempo, conforme o *feedback* dos consumidores. Os custos dos serviços são pontuais e reduzidos por serem maioritariamente digitais, como supramencionado. O preço abaixo proposto para cada um dos serviços tem em consideração a sensibilidade do mercado alvo e o posicionamento pretendido. Uma vez que são dirigidos a jovens produtores com baixa capacidade de investimento, são serviços acessíveis, tanto em preço como em formato.

Serviço 1 - *E-Book* vendido no *website The Wyre*: 23,99€.

Serviço 2 – *Webinars* hospedados no *website The Wyre* ou em plataformas para o efeito enquanto o *website* não estiver operacional: dependendo do tema, a duração de

cada um varia entre 40 e 60 minutos e o preço inicial é de 59€, devendo aumentar assim que a procura aumentar de forma significativa.

Serviço 3 – Sessões de consultoria poderão ser dadas por telefone, vídeo chamada ou pessoalmente, neste último caso, acrescem todas as outras despesas de deslocação ao preço por hora: 350€/sessão.

Serviço 4 – Produção executiva de filmes orientando a equipa com o produtor *in loco*: 2000€/semana + 10% do lucro do filme.

8.2. Distribuição

Estes serviços têm em vista serem distribuídos apenas de forma digital, não tendo nenhum ponto de venda físico. As compras serão realizadas *online* através do *website The Wyre*, a criar. O tipo de compra será organizacional (pequenas/médias empresas produtoras de cinema) e particular (jovens produtores, *freelancers* ou trabalhadores por conta própria com interesse em aprender novas ferramentas de trabalho).

No *website*, para além da venda dos serviços, também será postado ativamente conteúdo, artigos relevantes, originais ou de outras entidades, novas ferramentas de trabalho, sugestões/*hacks*, entre outras.

Na fase inicial apenas os dois primeiros serviços serão disponibilizados, comunicados e vendidos *online*. Os *webinars* (serviço 2) serão apresentados através do *website Coach (withcoach.com)* numa fase inicial, pois a programação do *website The Wyre* para este efeito implica um grande investimento. Para além disso, o *Coach* detém todas as características necessárias e visibilidade, por ter já uma comunidade construída.

O *Coach* é uma ferramenta digital completa dirigida a empreendedores que queiram partilhar conteúdo individualmente. A utilização deste *website* implica o registo no mesmo e pode ser feita através de dois planos. O plano básico é gratuito e oferece a possibilidade de criar *landing pages*, *e-mail newsletters*, cursos *online* para partilha e venda, calendário público, um perfil profissional; controlar os pagamentos através de *invoices* que se podem enviar aos clientes; e armazenar informação sobre os clientes. Neste plano é cobrado um *fee* de 5% de todo o conteúdo que se venda através do *website*. O plano *pro* implica um pagamento de 29 dólares por mês e inclui, para

além de tudo o referido acima, acesso a um *business coach* pessoal 24 horas por dia, pagamentos por PayPal, domínio gratuito e customizado, e não implica o pagamento de qualquer *fee* na venda de conteúdo ou serviços através do *website*.

8.3. Comunicação

A comunicação será realizada para a audiência alvo identificada previamente (cf. p. 71) com o objetivo de criar *awareness* sobre a marca, dar-lhe notoriedade, gerar *engagement* com os consumidores e permitir as vendas, ao mesmo tempo que permite a identificação e diferenciação do serviço no mercado.

Existem duas linhas comunicacionais condutoras, que integram a estratégia de *content marketing* da *startup* e formam o seu *brand storytelling*. As duas podem ser usadas em paralelo e testadas junto da audiência para perceber qual resulta melhor em determinadas situações. Todas as comunicações e serviços serão em inglês uma vez que o mercado são jovens produtores europeus. O *brand storytelling* da *The Wyre* baseia-se nas duas posições comunicacionais seguintes:

1. *The Wyre, everything is connected*: esta linha comunicacional, que funciona também como assinatura de marca, é mais séria e objetiva; tem o intuito de dar a conhecer os princípios e as utilidades do novo sistema de produção criado pela *lean startup* e seus serviços, quer despertar curiosidade no público-alvo, ao mesmo tempo que lhes esclarece todas as vantagens e os valores da *startup*.
2. *A new wave of creative producers is born. Be a part of it.*: esta linha comunicacional tem em vista ser mais aspiracional, emocional, provocadora e despertar desejo no público-alvo; ao colocar-se mais próxima aos jovens produtores, falar a sua linguagem e mostrar-lhes que a *The Wyre* compreende as suas necessidades e aspirações, por isso quer oferecer-lhe as ferramentas necessárias para completarem o seu perfil e deixarem uma marca na indústria.

Os canais de comunicação a utilizar serão digitais. Para além do *website* a criar para a *startup*, será também fundada uma página de *Facebook* e outra de *LinkedIn* com vista a construir uma comunidade de produtores criativos, para possibilitar a partilha de opiniões, experiências, *networking*, e gerar *buzz* e interesse à volta do assunto *The Wyre* – originando o aumento gratuito do *reach* e do número de vendas no *website* original.

A comunicação do produto e dos serviços 1 e 2 será realizada através de publicidade paga na rede social *Facebook*; utilização de SEM (*Search Engine Monitorization*) e SEO (*Search Engine Optimization*); da publicação de artigos em *websites* do setor e da difusão de *press releases*; através de promoções realizadas no início e ao longo do processo de criação de notoriedade da marca; bem como através de eventos, palestras ou aulas em que a *startup* seja convidada a participar para apresentar o novo método; *e-mail marketing* para possíveis consumidores e escolas de cinema e uma *e-mail newsletter*, sendo que um dos primeiros objetivos será construir uma *mailing list* do público-alvo, recolhidos através de registos no *website*, em pesquisa e das inscrições nos *webinars*.

Quando a marca obtiver notoriedade no mercado, serão apresentados os serviços 4 e 5 através da proposta de reunião, pessoalmente ou por *Skype*, a pequenas produtoras e jovens produtores. Conforme foi sugerido pelos entrevistados na 1ª fase da investigação (cf. p. 52), esta é a melhor forma de dar a conhecer este tipo de negócio.

Ao longo de todo o processo de implementação da empresa no mercado será constantemente recolhido *feedback* e analisada a opinião dos consumidores através de métodos de investigação qualitativa.

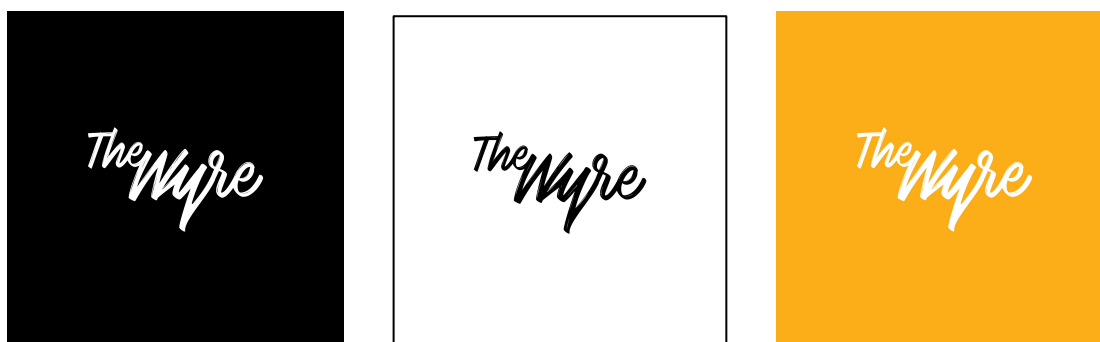
Na altura em que forem introduzidos no mercado os serviços 3 e 4, o plano de negócio atual, bem como o produto da *startup* (*minimum viable product*), podem já ter sofrido alterações decorrentes do teste no mercado (cf. p. 15) – como prevê o método *lean*. Essa é a razão principal para os serviços não serem lançados todos ao mesmo tempo, de forma a existir tempo de melhorar o produto e os serviços, para que os últimos dois sejam apenas lançados quando se conhecer bem as necessidades dos possíveis clientes e o *minimum viable product* tiver sido melhorado nesse sentido.

A tabela seguinte reproduz a aplicabilidade e calendarização da implementação da *The Wyre* e do lançamento das promoções e campanhas mais importantes.

Tabela 2. Planeamento, lançamento e comunicação *The Wyre*

2017							2018	2019
JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	DEZ.		
Continuação do build up começado no fim do ano anterior: lançamento de publicidade online aspiracional e provocadora para despertar interesse – linha comunicacional 2	Lançamento do website e redes; utilização da linha comunicacional 1	Apresentação do plano de negócio a instituições para parcerias e a produtoras/produtores que podem vir a utilizar os serviços 3 e 4				Lançamento do serviço 4		Aplicação do método a outras áreas artísticas e repetição do processo nas que resultarem
	Webinar 1 e 2 no website Coach (serviço 2) com oferta do e-book para os primeiros 50 inscritos em cada webinar - exclusivo	Webinars semanais no website Coach com oferta de freebies (partes do e-book ou apresentações escritas sobre os temas dos webinars)				Lançamento dos webinars no website The Wyre – quinzenalmente	Webinars quinzenais – produto mais exclusivo e com convidados especiais	
		Lançamento do e-book (serviço 1) para venda no website The Wyre – deverá estar sempre a ser atualizado com novas ferramentas						
Construção da mailing list através das inscrições no website, nos webinars e contactos com possíveis interessados								
				Lançamento da newsletter digital semanal: ferramentas de trabalho e notícias sobre a indústria	Lançamento do serviço 3		Criação de bootcamps – eventos de 3 dias onde os participantes aprendem o método e as ferramentas e produzem uma curta metragem	

O logótipo que se apresenta seguidamente servirá de identificação da startup em todo o seu material comunicacional e tem em vista refletir a sua assinatura de marca *The Wyre, everything is connected*. Com traço marcado e unido transmite a ideia de ligação e o *feeling* de confiança e atitude que se pretende provocar no público-alvo.

Figura 5. Logótipo *The Wyre* - comportamento em preto, branco e cor

8.4. Projeção de despesas e receitas

A projeção de despesas e receitas da empresa leva à previsão de lucro da mesma. Os valores do mapa construído (anexo 22) são meramente indicativos, pois este plano de negócio visa apenas apresentar uma visão geral do conceito e viabilidade da *startup*, não construir detalhadamente o seu plano financeiro.

Convém referir que o mapa construído (cf. p. 138) contém indicadores médios, baseados nos preços atuais de mercado, mas não segue nenhum critério rigoroso. O mesmo tem em vista avaliar genericamente as potencialidades do negócio. É baseado numa previsão média que pretende alcançar no mercado europeu. A análise foi executada a 3 anos, sendo que o primeiro ano de atividade é o ano civil de 2017. Devem-se supôr incluídos o IVA das vendas e prestação de serviços a 23%, a taxa de IRC de 21% e todas as taxas de segurança social aplicáveis.

Existem algumas notas a ter em consideração ao avaliar a previsão de despesas e receitas. As ofertas promocionais não estão contempladas nas despesas, uma vez que se tratam de serviços digitais já existentes, sem custo por exemplar. O investimento de tempo na criação desta *startup* e seu produto/serviços, até ao momento, também não está integrado no mapa. Ainda, o preço de cada unidade de serviço pode variar dependendo de promoções pontuais que se apliquem, contudo, tal não está contabilizado no mapa, pois se o preço diminuir será com o objetivo de aumentar o número de vendas, expectando-se um valor total equivalente ao apontado sem promoção.

Continuamente, podem-se consultar os resultados da mesma.

Tabela 3. Resultados da projeção de despesas e receitas

total despesas/ano	€ 11 350,00	€ 10 050,00	€ 18 650,00
total receita/ano	€ 9 452,28	€ 14 850,00	€ 25 258,80
total lucro (receitas - despesas)/ano	-€ 1 897,72	€ 4 800,00	€ 6 608,80
investimento inicial necessário para o primeiro mês	€ 1 400,00		

Para diminuir os custos do investimento inicial, eliminaram-se os ordenados nos primeiros dois meses, enquanto o trabalho não implica mais de cerca de 13h semanais da fundadora.

Baseado num conjunto de pressupostos altamente discutível, importa salientar que a projeção construída é meramente demonstrativa do que se pode tentar alcançar com um conjunto de campanhas *targeted* bem sucedidas.

9. Equipa

No primeiro ano de existência a *startup* empregará apenas a fundadora, nos anos seguintes prevê-se o crescimento da equipa devido à expansão do negócio para a realização de *bootcamps* e para outras áreas artísticas. Devido à distribuição dos serviços ser maioritariamente digital e todos eles se basearem num único produto, pretende-se criar um negócio autossuficiente na venda de *E-books* (serviço 1). Ou seja, a fundadora terá apenas de se dedicar aos *webinars* (serviços 2) e à comunicação da *startup*.

A fundadora e *head consultant*, Carolina Duarte é licenciada em Cinema, ramo de produção, pelo conservatório nacional português e pós-graduada em *Branding* e *Content Marketing*, pela ESCS. Através de necessidades que identificou na indústria do cinema onde trabalhou, decidiu construir um sistema de produção original diferenciado que respondesse a uma das maiores dificuldades do meio: a falta de estratégia. Ao juntar as suas competências criativas e estratégicas, criou a *The Wyre*, em 2016, como projeto para o seu mestrado em Marketing e Publicidade.

CONCLUSÃO

A elaboração deste trabalho de projeto originou algumas conclusões importantes que suportam tendencialmente as hipóteses inicialmente colocadas e contribuíram para a compreensão do funcionamento e necessidades da indústria do cinema na Europa.

A oportunidade de negócio identificada para a realização deste projeto consiste na falta de estratégia na produção de filmes. Por isso, decidiu-se construir uma *lean startup* com um sistema de produção inovador que ajude os jovens produtores de cinema a reduzir riscos e custos inerentes à indústria, ao mesmo tempo que aumenta o potencial de aceitação pelos espetadores e de lucro dos seus filmes. Estes resultados são expectáveis através da utilização de métodos de trabalho *lean* e da aprendizagem de técnicas de *content marketing*, *competitive intelligence* e *growth hacking* para conhecer o seu mercado e delinear estratégias de comunicação e distribuição adequadas.

Quanto indústria do cinema independente percebe-se que é uma área que pode beneficiar bastante do *lean thinking*, principalmente na gestão de recursos como o tempo e dinheiro, possibilitando a redução de risco indissociável do setor. E, por ser uma indústria onde o conteúdo dos filmes é de extrema importância, mais até que a própria estratégia, também o uso de *content marketing* parece fazer sentido.

Ainda, uma vez que o objetivo de uma *lean startup* é ser um negócio escalável, importa referir que é essencial que a mesma tenha potencial para se expandir para novos mercados e crescer. Para tal acontecer, a *The Wyre* terá de se lançar em novas áreas de mercado, como sugerido no seu cronograma de planeamento, lançamento e comunicação. Assim, pode dizer-se que o produto desta *startup* foi construído tendo em conta a sua replicação e adaptação a outras áreas da cultura. No entanto, estas áreas não serão *fine arts*. Deverão ser formas de arte tendência e com um grande foco na produção em escala e no uso de tecnologias como a moda ou a fotografia. Mas tal expansão estará dependente de um estudo de mercado relevante que indique as melhores opções.

Com o grande objetivo de contribuir na construção de uma indústria de arte na Europa, como defendido por Fauvel (2004), obtiveram-se as seguintes respostas, considerando os pontos estabelecidos na introdução:

- a criação da *lean startup The Wyre* parece ser útil e o produto e serviços construídos podem vir a contribuir para ajudar a aliviar as necessidades da indústria;
- quanto ao público-alvo, percebeu-se existir alguma abertura por parte de jovens produtores;
- parece ser possível criar serviços acessíveis e apelativos para o perfil de consumidores identificado, com um investimento relativamente reduzido, pelo facto de ser um negócio *online*, cuja distribuição tem em vista ser, maioritariamente, digital.

Concluindo, percebe-se que pode ser benéfica a revitalização do setor do cinema na Europa. Esta forma de arte é uma das mais jovens, com pouco mais de 100 anos de existência, mas mostra também ser uma das mais conservadoras na utilização de novas ferramentas e de abertura a novas formas de trabalho. Com este trabalho, entendeu-se que esta mudança poderá começar nas gerações mais novas de produtores, nos estudantes de cinema ou aspirantes a produtores, de forma a estimular um novo perfil de produtores criativos: profissionais empreendedores com características associadas à geração *millenials*, que dominam a forma de arte nos seus ensinamentos mais clássicos, mas estão habituados à forma como o mundo funciona atualmente, cresceram com a *Internet* e as novas tecnologias.

É certo que a utilização do digital já não é só tendência, é parte do futuro de qualquer indústria ou negócio. Por isso, o cinema independente europeu, para não ser suplantado pelas novas plataformas que estão a surgir e a crescer exponencialmente, pode tentar adaptar-se e aproveitar todas as suas potencialidades.

Por fim, considerando o estudo que se fez e as conclusões a que se chegaram, pode deduzir-se que a *lean startup The Wyre* poderá ter potencial de sucesso no novo espaço de mercado, pois baseia-se num método com ferramentas que mudam e surgem todos os dias – originando um fluxo saudável de conteúdo para partilhar e vender. Contudo, apesar de tratar de uma questão relevante e pertinente, como demonstrado pela investigação deste projeto, a solução para os problemas da indústria não é clara ou fácil. A *The Wyre* pretende ajudar a melhorar o paradigma, mas, segundo a metodologia *lean*, a sua viabilidade é apenas uma suposição nesta altura. É ainda necessário pô-la em prática, testar todas as suas componentes junto a potenciais clientes e medir o nível de

aceitação da mesma. Posto isto, é importante reconhecer que o percurso da inovação é moldado pelas aprendizagens e conclusões que se atingem ao longo do tempo, não sendo um processo rápido ou linear.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahn, N. et al. (2004) The Impact of Unemployment on Individual Well-Being in the Eu. Working Paper No. 29, *European Network of Economic Policy Research Institutes*. (Internet) Disponível em http://www.ciocp.ro/!!!tradus/employment/Unemployment_impact.pdf p. 1. [Consult. 6 de dezembro de 2015].
- Almeida, R. & Chaves, M. (2015) Entrepreneurship as an aim of the European Union policy for higher education. *Educação e Pesquisa*, 41(2), 513-526. Disponível em <https://dx.doi.org/10.1590/S1517-97022015041779> [Consult. 6 de dezembro de 2015].
- Antunes, R. (2007) Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, Campinas: Edunicamp.
- Astruc, A., (1948) *Du stylo à la caméra et de la caméra au stylo*. L'Écran Française, 30 de Março de 1948, França.
- Berry, T. (2013) How to Build a Lean and Efficient Business Plan. *Entrepreneur Magazine*. (Internet) Disponível em <http://www.entrepreneur.com/article/226417> [Consult. 10 de janeiro de 2016].
- Bharadwaj, A., et al. (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights, *MIS Quarterly*, 37, 2, *Business Source Complete*, p. 471 – 482. [Consult. 12 de dezembro de 2015].
- Biyani, G. (2013) Explained: The actual difference between growth hacking and marketing". *The Next Web*. (Internet) Disponível em <http://thenextweb.com/insider/2013/05/05/the-actual-difference-between-growth-hacking-and-marketing-explained/> [Consult. 12 de dezembro de 2015].
- Blank, S. (2013) Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*. (Internet) Disponível em <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> [Consult. 8 de dezembro de 2015].
- Cambridge Dictionary Online*. (Internet) Disponível em <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/market-reach> [Consult. 14 de dezembro de 2015].
- Castor, B.V.J. & Zugman, F. (2009) Leitura. *Dicionário de Termos de Estratégia Empresarial*, Editora Atlas, p. 89 – 91.
- Cavalcante, M. (2014) Quanta informação o cérebro pode armazenar? *Mundo Estranho*, edição 11. (Internet) Disponível em <http://mundoestranho.abril.com.br/materia/quanta-informacao-o-cerebro-pode-armazenar> [Consult. 8 de dezembro de 2015].
- Comissão das Comunidades Europeias - COM (2004^a) Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Plano de Acção: a agenda europeia para o espírito empresarial. COM, Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias.
- Costa, J. A. & Melo, A. S. (1987) Leitura. In *Dicionário da Língua Portuguesa*, 6^a edição, Porto, Porto Editora.

- creativeskillset.org/job_roles/757_producer [Consult. 23 de junho de 2016].
- Cummings, C. (2012) The Importance of TAM, SAM, and SOM in Your Plan, *Live Plan*. (Internet) Disponível em <<https://www.liveplan.com/blog/2012/06/the-importance-of-tam-sam-and-som-in-your-plan/>> [consult. 21 de outubro de 2016].
- DG III – Indústria da Comissão Europeia (1996) Disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-bmkartigo-01.php?temaid=2> [consult. 15 de julho de 2016].
- Eddy, D. (2015) The original idea for a lean filmmaking experiment, *Lean Filmmaking online* (Internet) Disponível em <<http://leanfilmmaking.com/2015/06/30/the-original-idea-for-a-lean-filmmaking-experiment/>> [Consult. 6 de julho de 2016].
- Eliot, T. S. (1948) *Notes Towards the Definition of Culture*. Londres, Faber and Faber, p. 96.
- Ellis, S. (2010) Find a Growth Hacker for Your Startup". Startup-Marketing.com. (Internet) Disponível em <<http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>> [Consult. 12 de dezembro de 2015].
- Fauvel, I. (2004) The European tradition of the author and its influence on script development strategy. *FOCAL, TEST online*. (Internet) Disponível em <http://www.test-online.org/seminar/PDF/Isabelle_Fauvel.pdf> [Consult. 24 de junho de 2016].
- Global Entrepreneurship Monitor - GEM. Portugal 2010: estudo sobre o empreendedorismo. (Internet) Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2271>> [Consult. 2013].
- Goll, C. et al. (2001) The Social and Family Consequences and Costs of the Unemployment of Young People. 1995/96 Co-Ordinated Research Programme in the Social Field, Steering Committee On Social Policy (Cdps). (Internet) Disponível em <http://www.coe.int/t/dg3/familypolicy/enfance/chomage_en.pdf> p. 72, 91.[Consult. 6 de dezembro de 2015].
- Graef, J. (1993) Competitive intelligence: how and where to find it. (Internet) Disponível em <<http://www.montague.com/le/le5934.html>> [Consult. 12 de dezembro de 2015].
- Harmon, A. (2015) *SWOT analysis*, Salem Press Encyclopedia, Research Starters, EBSCO host. (Internet) Disponível em <<http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,shib,uid&db=ers&AN=100259317&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>> [consult. 21 de outubro de 2016].
- Hockenson, L. (2013) Growth Hacker: A Buzzword Surrounded by Buzzwords. *Mashable*. (Internet) Disponível em <http://mashable.com/2013/05/18/growth-hacker-buzzwords/#L6p_9ROXEPqd> [Consult. 12 de dezembro de 2015].
- Holiday, R. (2012) Everything Is Marketing: How Growth Hackers Redefine The Game. (Internet) Disponível em <<http://www.fastcompany.com/3003888/everything-marketing-how-growth-hackers-redefine-game>> [Consult. 12 de dezembro de 2015].
- Horsley, J. (2005) *Dogville vs Hollywood*. London: Marion Boyars Publishers. <https://www.entrepreneur.com/article/239408> [Consult. 11 de janeiro de 2016].

- <https://www.sequoiacap.com/article/writing-a-business-plan/> [Consult. 11 de janeiro de 2016].
- Jesensky, J. (2013) Importance of Digital Marketing on Business. *TRRFC Media*. (Internet) Disponível em <<http://www.trrfcmedia.com/topics/importance-of-digital-marketing-on-business-startups/>> [Consult. 8 de dezembro de 2015].
- Katsarova, I. (2014) An overview of Europe's film industry, EPRS | European Parliamentary Research Service. (Internet) Disponível em <[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2014/545705/EPRS_BRI\(2014\)_545705_REV1_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2014/545705/EPRS_BRI(2014)_545705_REV1_EN.pdf)> [Consult. 14 de dezembro de 2015].
- Kim, W., Mauborgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Kirby, D. (2016) The Role os Social Media in Film Marketing. The Blog, The Huffington Post. (Internet) Disponível em <http://www.huffingtonpost.com/david-m-kirby/the-role-of-social-media-_b_10571026.html> [Consult. 20 de outubro de 2016].
- Mack, N. [et al.] (2005) Research Methods: A Data Collector's Field Guide. North Carolina, USA, Family Health International. (Internet) Disponível em <<https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Qualitative%20Research%20Methods%20-%20A%20Data%20Collector's%20Field%20Guide.pdf>> [Consult. 22 de julho de 2016].
- McDonald, P. & Wasco, J. (2008) *The Contemporary Hollywood Film Industry*. Malden, MA, US: Blackwell Publishing, p. 30-31.
- Milio, S. (2014) Impact of the Economic Crisis on Social, Economic and Territorial Cohesion of the European Union. Study vol.1, *European Parliament's Committee on Regional Development*. (Internet) Disponível em <[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/529066/IPOL-REGI_ET\(2014\)529066_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/529066/IPOL-REGI_ET(2014)529066_EN.pdf)> p. 39 – 41.[Consult. 6 de dezembro de 2015].
- Nunes, L. & Thurler, L. (2011) A revolução digital e o bombardeio de informações. *Observatório da Imprensa*, edição 629. (Internet) Disponível em <<http://observatoriodaimprensa.com.br/monitor-da-imprensa/a-revolucao-digital-e-o-bombardeio-de-informacoes/>> [Consult. 10 de dezembro de 2015].
- Oxford Dictionary Online. (Internet) Disponível em <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/blockbuster>> [Consult. 14 de dezembro de 2015].
- Palmer, S. (2013) How To Succeed As An Independent Filmmaker – Interview With Sheri Candler. *Good in a Room*. (Internet) Disponível em <<http://goodinaroom.com/blog/succeed-independent-filmmaker-interview-sheri-candler/>> [consultado a 20 outubro de 1016].
- Park, J., & Park, M. (2016) Qualitative versus Quantitative Research Methods: Discovery or Justification? *Journal Of Marketing Thought*, 3, 1, Business Source Complete, EBSCOhost. (Internet) Disponível em <<http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,s hib,uid&db=bth&AN=116585412&lang=pt-br&site=eds-live&scope=website>> pp. 1-7 [Consult. 22 de julho de 2016].

- Porter, M. E. (1998) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, The Free Press.
- PR, N. (2014) Content Marketing Help on the Way for Entrepreneurs and Startups Who Want to Make it Big, *PR Newswire US*, 11 December, Regional Business News.
- Prescott, J. & Smith, D. (1989) *The Largest Survey of 'Leading Edge' Competitor Intelligence Managers*". *Planning Review* 17 (3), p. 6-13.
- Queiroz, R. (2012) Startups escaláveis e a experimentação com modelos de negócio. (Internet) Disponível em: <<http://osventosdaliberdade.blogspot.pt/2012/02/startups-escalaveis-e-experimentacao.html>> [Consult. 8 de dezembro de 2015].
- Ries, E. (2011) *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Publishing, p. 103.
- Robehmed, N, & Colao, J. (2013) What Is A Startup? *Forbes.Com*. (Internet) Disponível em <<http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=e5eda0ad-8610-4f1b-830a-ff0c499a07cf%40sessionmgr4005&hid=4108&bdata=Jmxhbmc9cHQYnImc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=93263366&db=heh>> p. 37 [Consult. 8 de dezembro de 2015].
- Rose, M. (2011) Sociologia económica do empreendedorismo: valores, conhecimento e juventude. XV Congresso Brasileiro de Sociologia, 28 a 29 de julho, Curitiba, p. 2.
- Rother, M. & Shook, J. (2003) *Leitura. Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda*. Lean Enterprise Institute.
- Rouse, M. (2015) Millennials, *WhatIs*. (Internet) Disponível em <<http://whatis.techtarget.com/definition/millennials-millennial-generation>> [consultado a 20 outubro de 2016].
- Roush, W. (2011) Eric Ries, the face of the Lean Startup movement, on how a once-insane idea went mainstream, *Xconomy*.
- Rule, R. (2005) Creating a Winning Startup Business Plan, excerto do "Book of Business Plans for Startups". *Entrepreneur Magazine*. (Internet) Disponível em <<http://www.entrepreneur.com/article/76140>> [Consult. 10 de janeiro de 2016].
- Rushing, EC. (2014) Competitive intelligence: what is competitive intelligence, and how can you use it to improve client services?, *Law Practice*, 3, Academic OneFile, p. 50. [Consult. 12 de dezembro de 2015].
- Serrano, I. (2014) Why Content Marketing Is Crucial for Your Startup. (Internet) Disponível em <<http://luisenlabs.com/why-content-marketing-is-crucial-for-your-startup/>> [Consult. 12 de dezembro de 2015].
- Teixeira, S. (2011) *Gestão das Organizações*. 2a ed. Lisboa, Verlag Dashöfer.
- The Economist (2013) The origins of the financial crisis, *The Economist*, The Economist Newspaper Limited, 7 Setembro (Internet) Disponível em <<http://www.economist.com/news/schoolsbrief/21584534-effects-financial-crisis-are-still-being-felt-five-years-article>> [consult. 21 de outubro de 2016].
- thefilmagency.eu [Consult. 12 de dezembro de 2015].

- Thompson, K. & Bordwell, D. (2003) *Film History: An Introduction*. Second edition, University of Wisconsin-Madison, p. 17 – 19, 28, 40, 62, 167 – 174, 176 – 277, 371, 415, 451.
- Vidra, E. (2012) Introduction To Growth Hacking For Startups. (Internet) Disponível em http://www.vccafe.com/2012/09/05/introduction-to-growth-hacking-for-startups/?utm_campaign=Submission&utm_medium=Community&utm_source=GrowthHackers.com [Consult. 12 de dezembro de 2015].
- Wang, C. & Borges, L. (2013) Does Competitive Intelligence Matter? An Anthropological Way of Thinking, *International Journal Of Business Anthropology*, 4, 2, Business Source Complete. (Internet) Disponível em <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=41f8c493-9e2d-498e-a591-0633603d05a0%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4113> pp. 76-84. [Consult. 12 de dezembro de 2015].
- Watanabe, T., Skrzypczak, E. & Snowden, P. (2003) Leitura. *Kenkyusha's New Japanese-English Dictionary*, fifth edition, Tokyo, Kenkyusha.
- withcoach.com [consultado a 20 outubro de 2016].
- Womack, J.P., Jones, D. & Roos, D. (1990) *The Machine That Changed the World*. Free Press.
- www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan [Consult. 11 de janeiro de 2016].
- www.europa-distribution.org [Consult. 12 de dezembro de 2015].
- www.fiad.eu/#!what-does-a-film-distributor-do/c912 [Consult. 23 de junho de 2016].
- www.independentcinemaoffice.org.uk [Consult. 12 de dezembro de 2015].
- www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp [consult. 10 de agosto de 2016].
- www.leanfilmmaking.com [consult. 10 de março de 2016].
- www.sundance.org/festivalhistory [consultado a 20 outubro de 2016].

ANEXOS

ANEXO 1. Guião das entrevistas da 1ª Fase da investigação em português

Segundo a sua experiência e conhecimento sobre a indústria do cinema na Europa, responda por favor às seguintes questões:

1. Em linhas gerais, como funciona e em que estado está a produção de filmes independentes na Europa, desde o seu financiamento à sua distribuição?

2. Os mercados continuam a ser passagem essencial para os produtores perceberem o que se passa na indústria e conseguirem distribuir os seus filmes ou há outras formas? Quais?

3. Quais são as maiores dificuldades e/ou necessidades que os produtores enfrentam nas várias fases de produção de um filme? E o que pode ser melhorado para facilitar o processo?

4. Há algum modelo ideal na estratégia de desenvolvimento de filmes para ajudar no seu financiamento e distribuição?

5. As produtoras de cinema independente europeu precisam de consultoras ou serviços externos que as ajudem no desenvolvimento, financiamento e/ou distribuição de filmes? Se sim, como e porquê?

6. Teria abertura para aprender um método ou princípios de trabalho novos que agilizem a produção de cinema?

7. Quem mais poderia ter interesse em aprender esta metodologia, produtores já estabelecidos ou produtores jovens e mais pequenos?

8. Que estratégia de preços o atrairia para este serviço? Um serviço pago a pronto ou à percentagem se o filme der lucro (deferido)?

9. Que tipo de comunicação deveria este serviço ter para o atrair? Como e onde resultaria a publicidade ao mesmo?

10. Que valores deveria transmitir um serviço deste género? Deverá ser mais associado à parte criativa e autoral ou ao negócio?

11. Sabe o que é o *lean startup* ou o *lean filmmaking*? Se sim, acha que faz sentido a aplicação dos princípios *lean* ao cinema?

Muito obrigada pela sua colaboração.

ANEXO 2. Guião das entrevistas da 1ª Fase da investigação em inglês

According to your experience and insight on the film industry in Europe, please answer the following questions:

1. What's the general state and how does the indie film production in Europe function, from funding to distribution?
2. Are film markets still essential for producers to know the industry and distribute their films or are there other ways? What are they?
3. What are the biggest difficulties and/or necessities producers face nowadays during the production of a film? What can be improved to ease the process?
4. Is there an ideal strategic model to develop, fund and distribute a film?
5. Do European production companies need consultants or services to help them develop, fund and/or distribute films? If yes, how and why?
6. Would you be open to learn a method or new work principles that facilitate film production?
7. Who else could have interest in this new method, well-established producers or young-smaller producers?
8. What price strategy would attract you towards this service? A service paid promptly or in deferral if the film makes a profit?
9. What type of communication should this service have to attract you? How and where would the advertisement work?
10. Which brand values should this type of service have? Should it be associated with the creative or the business part?
11. Do you know what *lean startup* and *lean filmmaking* are? If yes, do you think it makes sense to apply *lean* principles on film?

Thank you for your time and collaboration.

ANEXO 3. Excerto da entrevista a Manuel Claro, 1ª Fase da investigação

Formato: entrevista presencial com gravação de voz

Ocupação: responsável pelo subprograma MEDIA no Centro de Informação Europa Criativa em Portugal

Contato: manuel.claro@europacriativa.eu

Segundo a sua experiência e conhecimento sobre a indústria do cinema na Europa, responda por favor às seguintes questões:

1. Em linhas gerais, como funciona e em que estado está a produção de filmes independentes na Europa, desde o seu financiamento à sua distribuição?

Em termos de financiamento tivemos o ano zero do cinema, em 2012 tudo parou (...) depois disso houve a nova lei do cinema com novas oportunidades (...) nas diversas fases, quer no desenvolvimento em que já há mais opções com o ICA (Instituto do Cinema e Audiovisual português) e o MEDIA (...) de produção que é só o ICA e os Estados membros (...) depois então há a parte da distribuição em que o MEDIA entra com objetivos muito claros da circulação das obras europeias, o ICA também tem o apoio à distribuição de filmes europeus, mas enfim há estes financiamentos (a nível público) (...). A nível europeu já se vai fazendo algumas coisas (em termos de financiamento) (...), a essa formação já fui a alguns anos (...), mas lembro-me que já na altura havia alguns casos de sucesso. Obviamente quando falamos de um (modelo de financiamento de um filme) de *crowdfunding* que resultou, obviamente que falamos desse porque é o que resulta, não há um modelo (de financiamento). Obviamente que se olhares para todos os modelos e todos os filmes (...) para aquilo que se chama mesmo de cinema independente europeu, tu olhas para um von Trier ou Vinterberg, claro que eles têm montes de dinheiro público (...) todo o plano financeiro deles é montado à volta do dinheiro público (...) que conseguem ir buscar à Dinamarca, à Alemanha, à França, à Espanha, à Itália, enfim, com as ramificações da própria empresa (produtora de cinema) que estão em cada um desses países que vão buscar aos fundos regionais, às televisões (...). Portanto, não há cinema independente europeu sem dinheiro público (...) houve determinado filme que não teve e teve sucesso, por isso é que toda a gente se lembra dele (...) porque não consegues fazer uma indústria a nível europeu sem dinheiros públicos, é muito claro. (...) O MEDIA tem um apoio à distribuição que funciona muito

bem (...) é transnacional de filmes europeus, o objetivo do MEDIA é que as obras europeias circulem em sala de cinema, ultrapassem as suas fronteiras nacionais (...). Nós apoiamos empresas de distribuição a distribuírem obras não nacionais nos seus territórios (...) isto faz com que haja, por um lado, uma capacidade negocial dos produtores perante um grupo de distribuidores e dizer (...) se este filme vos interessar vocês podem ser beneficiários do programa MEDIA.

2. Os mercados continuam a ser passagem essencial para os produtores perceberem o que se passa na indústria e conseguirem distribuir os seus filmes?

Eu acho que é muito útil os produtores irem aos mercados (...) agora, obviamente que há outras formas e já temos produtores de grande dimensão que já têm os *sales agents* internacionais na fase de produção e de desenvolvimento. E já há aí canais, mas eu acho que os mercados continuam a ser um passo muito importante na vida normal de um produtor (...). Senão os mercados tinham morrido e não morreram porque Cannes continua a ser Cannes e a ter muita gente, Berlim também, os MIPs no lado na televisão também (...).

3. Quais são as maiores dificuldades e/ou necessidades que os produtores enfrentam nas várias fases de produção de um filme? E o que pode ser melhorado para facilitar o processo?

Muito claramente a questão do financiamento (...) e a questão de percebermos que os produtores se tiverem mais financiamento, aquilo nunca é para dar lucro, porque se houver mais financiamento, esse dinheiro será injetado para a melhoria do filme e, portanto, aquela história de que são uma associação de malfeitores eu não a compro (...). Eu acho que há outras fragilidades (...) importantes se o ICA tivesse outro financiamento, (...) como a questão das bolsas para formação de profissionais em termos internacionais, falávamos destas ações que são apoiadas pelo MEDIA que são muitas delas, ou quase todas, muito conceituadas e com impacto na indústria (...). Seria interessante olhar para elas e tentar perceber aqui de que forma se poderia arranjar um mecanismo de bolsas que os produtores e as pessoas que estão no mercado (...) pudessem frequentar com algum apoio ao nível de bolsa em termos nacionais, outros países têm isso e resulta bem, acho que era uma mais valia muito grande (...). Eu, em termos de financiamento público, não sou nada liberal, eu acho que o Estado tem de estar (...). O cinema francês que é a indústria, provavelmente, mais forte da Europa tem 700 milhões de orçamento (...), é óbvio que há muito dinheiro e a componente pública é

sempre essencial ao nível duma indústria do cinema europeu (...). O MEDIA celebra este ano 25 anos, é um programa pequenino, mas há 25 anos que a Comissão Europeia entende que tem de estar presente no financiamento da indústria do cinema e do audiovisual (...). Agora, há muita coisa a fazer e nós vemos cada vez mais a importância dos fundos regionais em países grandes, grandes não em dimensão, mas por exemplo a Holanda tem dois fundos em termos de coprodução financiados por nós (MEDIA) e há Berlim (...), os fundos regionais são muito importantes. (...) Seremos utópicos e pensarmos que só a parte privada é que vai fazer (o filme acontecer), não, só a parte privada não vai fazer.

4. Há algum modelo ideal na estratégia de desenvolvimento de filmes para ajudar no seu financiamento e distribuição?

Eu acho que não há receitas, eu não consigo perceber este processo de desenvolvimento, de estratégias de financiamento e distribuição com receitas porque cada projeto é um projeto, cada processo criativo é um processo criativo e acho que os produtores fazem um trabalho fantástico (...) ao dar margem ao autor para que ele possa fazer melhor mas com a sua experiência e opinião (...). O MEDIA exige que na candidatura ao desenvolvimento o produtor explique muito bem a estratégia de desenvolvimento, financiamento e distribuição. Portanto, já estás a obrigar o produtor a pensar em toda a vida do projeto e eu acho que é um muito bom critério, (...) dá trabalho mas dá frutos porque estás a pensar numa fase inicial já muito concretamente sobre a tua intenção: (...) festivais, circuitos de distribuição e se já o tiveres pensado, e os contactos feitos com os distribuidores, agentes de venda, etc, esse trabalho fica facilitado.

5. As produtoras de cinema independente europeu precisam de consultoras ou serviços externos que as ajudem no desenvolvimento, financiamento e distribuição de filmes? Se sim, como e porquê?

Há muitos consultores a trabalhar na questão dos fundos estruturais, mas não os vê a trabalhar nestas áreas (...) porque não iriam ter dinheiro para receber (...). Tenho tanto respeito pelos produtores em Portugal que não me parece que haja e que eles sintam necessidade. (...) Não sei se não haveria alguns produtores a dar dinheiro a um consultor para fazer a candidatura ao MEDIA (...). Não me parece que precisem porque aquele triângulo virtuoso do argumentista, do produtor e do realizador tem de funcionar muito bem, mas funciona assim. (...) Eventualmente para este tipo de coisas (elaboração

de candidaturas). Mas já quando a simbiose é grande entre estes três pontos já é difícil, então com um consultor que não está na cabeça deles (...). (...) Depende do tipo de consultoria. Se for um consultor que percebe de fundos estruturais, mas não percebe rigorosamente nada destas áreas, claramente que não. Agora se for alguém completamente ciente do processo... (...) Se for alguém que conheça a área e que seja integrado na equipa e resulte muito bem (...) não estou a dizer que isto não resulte, bem pelo contrário (...).

6. Teria abertura para aprender um método ou princípios de trabalho novos que agilizem a produção de cinema?

Sim, isso faz sentido. E repara, temos aqui (programa MEDIA) montes de coisas dessas, há montes de ações de formação por essa Europa fora e se tu fores ver quase todos eles já frequentaram e muitas das suas redes de contacto e atuais coproduções estáveis surgiram dos Eurodocs do passado, dos EAVes que algures no tempo se fizeram e outras (...). Essas coisas acabam por existir e eles acabam por as procurar.

7. Quem mais acha que teria interesse em aprender esta metodologia, produtores já estabelecidos ou produtores novos e mais pequenos?

Depende concretamente da importância que essa coisa que estás a dizer vai ter e do impacto que tem. Se for algo que nunca ninguém se tenha lembrado (...) mas que seja uma grande ajuda no processo de produção, é para todos. (...) Se for uma coisa que já é trabalhada há muitos anos, secalhar nos mais novos, que os outros já saberão. Depende.

8. Que estratégia de preços atrairia os profissionais para este serviço? Um serviço pago a pronto ou à percentagem se o filme der lucro (deferat)?

(...) Tinha um professor das Economias em Coimbra que dizia (...) o objetivo é pagar o mais tarde possível no limite nunca, desde que isso fosse favorável para nós, portanto era tentar perceber no tempo e quanto custava para poder pagar mais tarde. (...) Assim de repente, parece-me óbvio que eles quererão pagar no final e no limite nunca (...) quando der lucro, mas de preferência depois de pagar tudo o que têm de reembolsar e de preferência que sejas a última (...).

9. Que tipo de comunicação deveria este serviço ter para o atrair? Como e onde resultaria a publicidade ao mesmo?

Depende daquilo que tiveres para oferecer, (...) ir apresentar é sempre uma boa política, mesmo estas ações tão conceituadas (programa MEDIA) eles não deixam de fazer a sua promoção.

10. Que valores deveria transmitir um serviço deste género? Deverá ser mais associado à parte criativa e autoral ou ao negócio?

É uma pergunta boa, mas não faço a mínima ideia, porque é um risco enorme se te metes na parte mais autoral, porque o autor (...) das duas uma, ou a confiança é total e já te conhece tão bem que aceita de bom grado partilhar o seu processo criativo contigo e aceita que tu dês os contributos ou, se não há um processo de confiança, eu não sei até que ponto é que o autor vai ver com bons olhos (...). Se estiver mais focada em *business* convencerá mais facilmente os produtores (...).”

11. Sabe o que é o *lean startup* ou o *lean filmmaking*? Se sim, acha que faz sentido a aplicação dos princípios *lean* ao cinema?

Não (...).

Muito obrigada pela sua colaboração.

ANEXO 4. Currículo de Manuel Claro

Consultado em agosto de 2016: <https://pt.linkedin.com/in/manuel-claro-8a622543>

Experiência profissional

Responsável subprograma MEDIA, Centro de Informação Europa Criativa ,
maio 2014 – presente (2 anos 3 meses)

Coordenador executivo, MEDIA Desk Portugal, junho 2009 – dezembro 2013
(4 anos 7 meses)

Assistente do coordenador-executivo, MEDIA Desk Portugal, março 2008 –
maio 2009 (1 ano 3 meses)

**Assessor da Direção Municipal de Cultura - Videoteca Municipal de
Lisboa**, Câmara Municipal de Lisboa, maio 2007 – fevereiro 2008 (10 meses)

Assessor da Vereação da Cultura, Câmara Municipal de Lisboa, novembro
2005 – abril 2007 (1 ano 6 meses)

Educação

**Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de
Lisboa**, Licenciatura, Ciência Política e Relações Internacionais

Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra, Licenciatura, Economia

ANEXO 5. Entrevista a Anders Mastrup, 1ª Fase da investigação

Formato: *e-mail*

Ocupação: CEO e produtor executivo na A. Film Production Aps

Contato: andersm@afilm.dk

According to your experience and insight on the film industry in Europe, please answer the following questions:

1. What's the general state and how does the indie film production in Europe function, from funding to distribution?

It is a complicated question! The general state is that there is too much product, which means that a variety of good European films do not travel to many other countries in Europe. The way that *indie* film production in Europe works is either you finance and produce a local film (i.e Danish). You finance it out of the funding in the country of origin and with a bit of luck you can add an MG from an international distributor. The way you recoup is a mix of domestic sale and sales to other territories. Or you choose the road of co production. That requires a really good network and as co productions tend to be used for more expensive budgets you need to widen up your market. That means that a co-production film in Europe often aims to recoup in the European market.

2. Are film markets still essential for producers to know the industry and distribute their films or are there other ways? What are they?

Yes! And there are other ways! It could be through pitching sessions arranged by various EU organizations (i.e. Cartoon). Master classes organized by EU organizations, National Film Funds and Regional Funds.

3. What are the biggest difficulties and/or necessities producers face nowadays during the production of a film? What can be improved to ease the process?

Cash flow is probably one of the biggest obstacles in film production. That can be improved with a better understanding of the film business in the banks.

4. Is there an ideal strategic model to develop, fund and distribute a film?

There is no ideal strategic model as far as I know. A lot of the different Film

funds work more or less in the same way. This also accounts for regional funds. Then you have local tax breaks on top of it (in a majority of Eu countries). But how these funds are combined often depends on the worksplit of the film. So you have to cast your partners, so there part of the work split fits the spending requirements in their region.

5. Do european production companies need consultants or services to help them develop, fund and/or distribute films? If yes, how and why?

Young studios and producers probably need consulting services to help them to either develop, fund or distribute. That is creative consulting for development, financial and legal consulting in the financing phase and legal consulting on the distribution. On top of that you need consulting from an experienced producer.

6. Would you be open to learn a method or new work principles that facilitate film production?

Yes!

7. Who else could have interest in this new method, well-established producers or young-smaller producers?

As I do not know what method you are referring to, so I will like to refer to my answer in no. 4.

8. What price strategy would attract you towards this service?

All depends of the possible benefit of this service.

9. What type of communication could work better? How and where to communicate with possible clients?

I do not understand the specific question. What clients are you referring to? Is this B2B or B2C?

10. Which brand values should this type of service have? Should it be associated with the creative or the business part?

If you are talking about marketing I would link it to the creative part.

11. Do you know what *lean startup* and *lean filmmaking* are? If yes, do you think it makes sense to apply *lean* principles on film?

I know what lean means as a method of organizing the work. And yes, it could make sense to apply *lean* principles to film making.

Thank you for your time and collaboration.

ANEXO 6. Currículo de Anders Mastrup

Consultado em agosto de 2016: <https://dk.linkedin.com/in/anders-mastrup-692ba42>

Experiência profissional

CEO & produtor executivo, A. Film Production Aps, 2010 – presente (6 anos)
Copenhaga, Dinamarca

Educação

Københavns Universitet, Licenciatura, História, 1978 – 1983

ANEXO 7. Entrevista a Ove Rishøj Jensen, 1ª Fase da investigação

Formato: *e-mail*

Ocupação: film & media consultant no European Documentary Network

Contato: ove@edn.dk

According to your experience and insight on the film industry in Europe, please answer the following questions:

1. What's the general state and how does the indie film production in Europe function, from funding to distribution?

In general the indie documentary industry is currently undergoing a transition. Established production and distribution models based on public service TV is undergoing large changes. This results in traditional funding sources diminishing. We know that these models will be replaced by new distribution models with strong OTT operators and increasing online viewing. But clear funding models for are not necessarily following along these new distribution opportunities. And as the established models seem to slowly vanish, the structures of the new models are yet to be discovered.

2. Are film markets still essential for producers to know the industry and distribute their films or are there other ways? What are they?

For documentary makers, film markets like European Film Market in Berlin, Marche du film in Cannes and IDFA in Amsterdam are still essential places to go in order to find industry partners for your films.

3. What are the biggest difficulties and/or necessities producers face nowadays during the production of a film? What can be improved to ease the process?

One of the challenges is to fund documentary projects and to have funders give feedback to projects in line with speed they are done. Making documentaries means that you have to keep up with changes in the world you are portraying and respond to these changes in an agile manner. Often funders have long response times and are not flexible in the same way filmmakers have to be when making their documentaries.

4. Is there an ideal stratetic model to develop, fund and distribute a film?

The ideal model depends very much on the film you make and the creative vision you have. As the production and distribution world is becoming increasingly

complex to navigate, ideal models also become less apparent. To a larger degree filmmakers have to build a new model from scratch when they start a new project, as new projects often call for a different approach than the previous one.

5. Do european production companies need consultants or services to help them develop, fund and/or distribute films? If yes, how and why?

Yes. It is important for filmmakers to test their ideas and get feedback on creative and business aspects of the projects.

6. Would you be open to learn a method or new work principles that facilitate film production?

Yes.

7. Who else could have interest in this new method, well-established producers or young-smaller producers?

I think all professionals are alert to new ways of production.

8. What price strategy would attract you towards this service? A service paid promptly or in deferral if the film/project makes a profit?

It would be nice to have a deal, where you can pay if the film makes a profit.

9. What type of communication should this service have to attract you? How and where would the advertisement work?

It would be great to meet representatives of the service and hear what they offer.

10. Which brand values should this type of service have? Should it be associated with the creative or the business part?

Creative and business is always interlinked in filmmaking, as it is a very expensive art form.

11. Do you know what *lean startup* and *lean filmmaking* are? If yes, do you think it makes sense to apply *lean* principles on film?

I think a lot of filmmakers have applied *lean* working methods to how they think and develop documentary projects.

Thank you for your time and collaboration.

ANEXO 8. Currículo de Ove Rishøj Jensen

Consultado em agosto de 2016: <https://www.linkedin.com/in/ove-rishøj-jensen-5759412>

Experiência profissional

Consultor de cinema e media, European Documentary Network, 2003 – presente (13 anos). Responsável por: produzir workshops, seminários e programas de desenvolvimento em coproduções internacionais e financiamento para documentários.

Produtor de outreach, Auto Images, maio 2011 – presente (5 anos 4 meses). Responsável por: planejar e conduzir outreach para filmes documentais.

Assistente de mercado, Filmkontakt Nord, maio 2004 – setembro 2004 (5 meses). Responsável por: assistir no registo de curtas e documentários nórdicos.

Educação

Københavns Universitet, Licenciatura, Film and Media, 1999 – 2003

Hjertebjerg Skolen, 1981 – 1990

ANEXO 9. Versão 1 do plano de negócio da *lean startup The Wyre*

1. Executive Summary

The Wyre has a new lean²⁰ method to produce independent films, an original film production system to simplify the production process, eliminate waste of time and money, and make the creative process more valuable and fast. But it keeps being faithful to the author vision.

2. Problem

- High budgets – the biggest film industry’s problem is getting financial support
- Slow process – it takes a lot of time to build a film, that time costs money
- Insufficient teamwork – the author is very individualistic
- Aversion to Marketing and business

3. Solution

Create a new wave of creative producers who understand both business and art by applying a new 6-steps production system based of lean thinking and content marketing. This method will teach top tools to analyse the film industry and:

- Reduce investment – to say that we can find a new way to get money is utopian, but we can reduce expenses to make money in the future;
- Reduce the waste of time – it will reduce the investment;
- Increase productivity & cooperation – by rebuilding work methods, invest on teamwork and know what is better for the film’s audience;
- Increase the possibility of success within its audience niche.

²⁰ Lean is a work philosophy that wants to minimize risk and waste on production systems; reduce validation dates viably; and that constantly searches for feedback from the audience to be able to learn and improve consistently the product and business model. It has been used on industrial production, startups and, recently, on filmmaking. (More info: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>; Ries, E. (2011) *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*; www.leanfilmmaking.com)

4. Why now

Lean thinking is a proved trend within startups and filmmaking, having an example of success in Australia (Lean Filmmaking).

Due to the constant evolution of internet and digital content, there is a huge need to adapt art and use the resources available to make it more distinguish and less expensive.

5. Market

A new market space: the goal is to build a fresh-new-wave of creative producers who have an extensive know-how on film production and content marketing, and a young-entrepreneurial-spirit to learn how to analyse the market, deal with people and adapt business needs to an artistic project without endangering the creative process.

B2B – producers with no access to a massive production structure like studio system, but have produced short and/or long films for festivals and commercial distribution.

6. Alternatives

Traditional in-house marketing

Film consultancy companies

The distributors

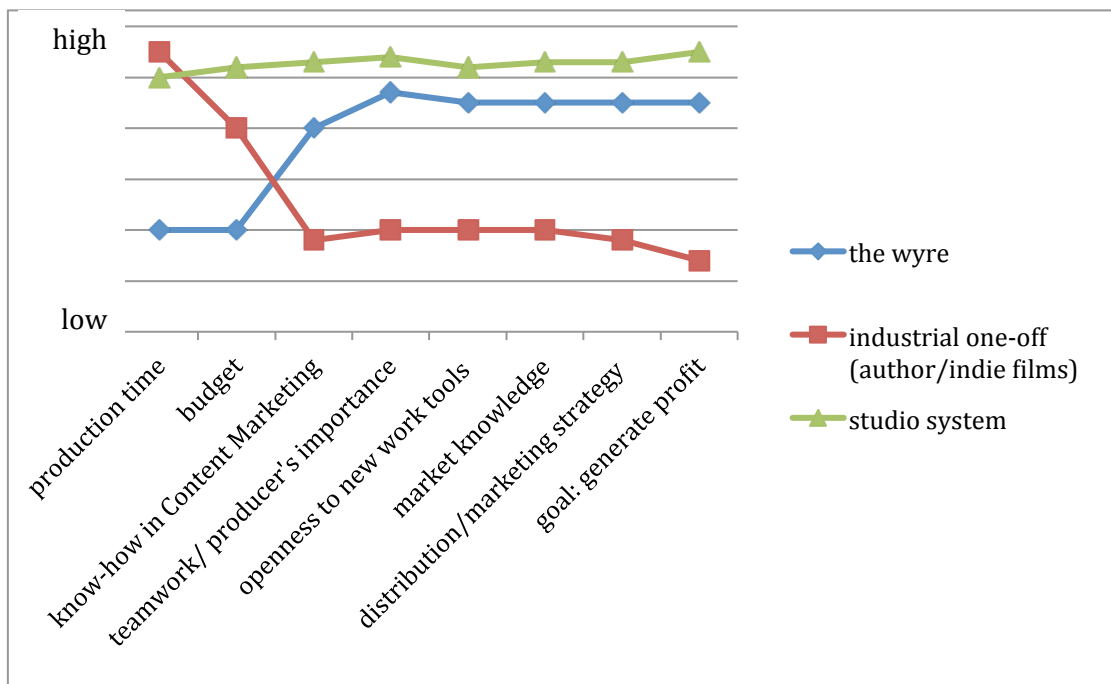
7. Positioning

The Four Actions Framework: The Wyre

Eliminate	Increase
Waste of resources	Productivity
Aversion to marketing	Teamwork
Lack of knowledge on new digital tools	Satisfy the film audience
	Use content marketing

<p>Reduce</p> <p>Production time</p> <p>Budget</p> <p>Individualism of the author</p>	<p>Create</p> <p>Art industry in Europe</p> <p>New production system</p> <p>New creative producers profile</p> <p>Lean filmmaking</p>
--	--

Strategy Canvas: The Wyre



8. The Wyre 6-Steps Production System

This method is here generally explained, be aware that the tools used for each step will not be specified, but would be explained once the production system is published. This is just a general scenario to exemplify the potential of the system.

Traditional production steps vs The Wyre 6-steps of production

Pre-production		Production	Post-production		
1° Research	2° Develop	3° Shoot	4° Build	5° Distribute	6° Evaluate

Step 1 – research (3 cycles)

1st cycle – team meeting to pitch the project, present the approach it would have and the time in between the next 2 cycles - schedule them.

2nd cycle - You are the producer, so first of all, you have to know your opportunity, not your audience or competitors, but you need to find out an angle to defend and establish your film – at this phase you already have an idea, concept or even the script. And you need to form the creative triangle – with director and scriptwriter. You will work together from the very beginning: brainstorming, writing, researching, and making creative and technical decisions.

During this cycle you need to get to know the market, even if it is a niche of people; you need to research trends (themes, audiences, film genres, which actualities are influencing art, examples of success, etc.) and relate them to the idea, script, concept you have.

You'll learn to use several tools like: competitive intelligence techniques to predict trends and negotiate, growth hacking to measure and explore possibilities, besides the traditional content marketing analyses, PEST, PORTER, SWOT, etc. Don't lose time treating information, just gather it and write the conclusions in bullet points.

3rd cycle - Team meeting where you will share all your conclusions and discuss with your team what ideas would be good to apply on your film. After choosing and deciding the points you want to focus on (ex. develop the emigration theme that is hot nowadays, use a more human approach rather than only romanticize it based on the films which won the festivals that year, know what stories others are working on, etc.), you will sketch together your production map with the 6 steps and the number of cycles you need for each of them.

Step 2 – Develop (3 to 10 cycles)

On the production map there are the number of cycles defined to this step, they are decided based on the time you have to pre-produce and to reduce expenses. Each cycle will be: writing, meeting to share and brainstorm, make the changes to the script based on the opinion of the team. Repeat the cycle until you have a complete cohesive script. Even if you already have a script when you start the project, this step should be complete to perfect it and get feedback from the team.

On this step the producer will invite 2 to 3 people that he believes will impartially give important feedback on the script to join the creative triangle, they can be members of the possible audience or technicians that will work on the film production later, they should not be writers or directors.

If there are doubts about some points or scenes and the producer can't make the team get to an agreement, the team will not be stuck, you will write down the possible options on the script and test the best one later during production.

The producer will start this step hiring the rest of the team to produce the film and the production manager should start planning the production step and the shooting as soon as he has all the information needed, beginning with the list of every cost that can be reduced with their knowledge and resources – even if it means making small changes in the script. The production manager should be educated by the producer on this method and include the 3 production cycles on the shooting map.

Step 3 – Shoot (3 cycles)

This is the step where filming happens according to the classic method, but where you need to be aware of some important points. Always remember that content marketing is the key to communicate your film, since content is abundant in a film, from script excerpts to photos or shots, you need to take advantage of it all.

The day before the production starts the producer will meet with the entire team, including actors, to give them a pitch on the 3 cycles of production and an encouragement speech for the journey ahead – you need to share a common vision for the film.

1st cycle – shooting of the scenes where there are questions or when the triangle is not sure how it works better (never occupy more than 20% of the production time). In the end of this cycle the scenes will be screened for the creative team that worked on Development Step. The producer should extend the invite to the rest of the production team or a sample of the audience, so he gets all the feedback needed to rewrite the scenes according to what works better (this scenes will be reshot on the 3rd cycle).

2nd cycle – repeat the 1st cycle but with shooting from the rest of the script. During this cycle the producer should screen the raw shots to a selected audience to generate feedback at the end of each week or every two days of filming depending on

the duration – the script is a living piece, it can suffer small modifications to make the film better (though they should be minimal once you already had the time to do that during Development).

3rd cycle – shooting the rewritten scenes resulting from the end of 1st cycle and any other modifications needed from 2nd cycle. At this time you know exactly what you want so never occupy more than 15% of the production time.

Step 4 – Build (3 to 7 cycles)

Editing is where you actually build your film. Normally, it is a lonely process shared between director and editor, but not on this model of production – teamwork is always the goal, so you need to show the sequences to the team and a sample of the audience again.

The production manager should define the number of cycles. A cycle will include: roughly editing sequences, showing them to an audience, getting feedback, and making appropriate changes. Repeat this cycle until you have a complete film sequence and only then start perfecting it and sound editing.

During this cycles, the producer should A/B test versions of the trailer and any other promotional material with the audience and online. For this you will learn measurement tools of marketing, competitive intelligence and growth hacking.

Step 5 – Distribute (3 to 6 cycles)

In this step, you will learn how to define the markets and countries that will accept your film better through competitive intelligence techniques; how to create an adequate communication strategy (ex. which words can work better to sell your film); use the content you have; and test all the promotional options.

Once again, this step should be organized in cycles of creating, testing with an audience, improving. And should be repeated until you have material that works well for festivals, markets, cinemas, DVDs, etc.

It's important to work with a creative copywriter or marketer in-house at this phase, don't trust distributors only.

Step 6 – Evaluate (4 cycles)

After you are done with the film and based on the lean philosophy principles that say the goal is always to improve your product or work method, as a producer you are always thinking of the next project. So you need to deeply evaluate what you just did to get better next time.

1st cycle – analyse every step of the production process to understand what worked or needs to be improved in the work method.

2nd cycle – analyse the performance of the film in the festivals and market, measure its performance online and what people say about it (you will learn social listening tools, etc.)

3rd cycle – build a presentation with every data and conclusion – you can present it in canvas, graphics or bullet points to resume it.

4th cycle – end the film process with a team meeting to present the results of the previous cycle, advice on how to improve the work method next time and thank every one for their effort.

9. Business Model

- E-Book – 9,99€
- Workshops/webinars (know the method and principles) – 250€/person
- Consultancy services (to the producer on a project) – 450€/session
- Co-production (participate and orient the film process) – 2000€/week + 10% film profit

10. Competitive advantages - The deal

When we're talking about art, the goal is to do something that matters and touches someone. To do that you need to know what works with your audience, even if it is a niche. Low investment, reduce waste, proved method, advanced knowledge on new tools and content marketing – not traditional marketing -, respect for the artistic process, control on every step of the process, prediction of the next steps and audience assumption to be able to define strategy – the basic need to art in Europe is the need to have a strategic plan.

ANEXO 10. Guião das entrevistas da 2ª Fase da investigação em português

Depois de ler o plano de negócios que lhe foi apresentado e tendo a sua experiência e conhecimento profissional em consideração, responda por favor às seguintes questões:

1. De 1 (nada claro) a 5 (muito claro), quão claro é este novo sistema/método de produção? Porquê?

2. De 1 (nada útil) a 5 (muito útil), quão útil é este método para a produção de cinema independente? Porquê?

3. Gostava de fazer parte da nova vaga de produtores criativos que *The Wyre* quer criar? Porquê? (ponto 5 do plano de negócio)

4. Acha que o novo espaço de mercado identificado para este método faz sentido? Porquê? (pontos 5 e 7 do plano de negócio)

5. Preferiria este método a alguma das alternativas especificadas no ponto 6 do plano de negócio? Porquê?

6. Qual é o passo mais importante para si neste sistema de produção? Porquê?

7. Qual é o passo menos importante para si neste sistema de produção? Porquê?

8. Gostava de saber mais acerca do processo ou de alguma das ferramentas referidas em algum dos passos/ciclos de produção? Quais?

9. Há algum passo que não perceba ou ache desnecessário? Porquê?

10. Usaria este sistema de produção nos seus filmes? Se sim, a que serviços gostava de ter acesso e porquê (E-book, workshops/webinars, consultoria individual, ou coprodução)?

11. Se tivesse oportunidade de criar o seu próprio método de produção, como seria o mesmo? (descreva ou desenhe o processo/timeline que já utiliza ou idealiza)

Obrigada pela sua ajuda e *feedback*. Se tiver alguma questão/comentário, não hesite.

ANEXO 11. Guião das entrevistas da 2ª Fase da investigação em inglês

After reading the business plan presented to you and having your own experience and professional knowledge into consideration, please answer the following questions:

1. From 1 (not clear) to 5 (very clear), how clear is this new production system/method? Why?

2. From 1 (not useful) to 5 (very useful), how useful is this method to independent film production? Why?

3. Would you like to be part of this new wave of creative producers *The Wyre* wants to build? Why? (point 5)

4. Do you think the new market space identified for this method makes sense? Why? (points 5 and 7)

5. Would you prefer this method to any of the alternatives specified on point 6? Why?

6. Which is the most important step for you in this production system? Why?

7. Which is the least important step for you in this production system? Why?

8. Would you like to know more about the process or any of the tools described in some of the steps/cycles? Which ones?

9. Is there any step you didn't understand or see the need for it? Why?

10. Would you use this system on your films? If yes, which services would you like to have access to and why (E-book, workshops/webinars, individual consultancy, or co-production)?

11. If you had the opportunity to create your own method what would it be like? (describe or draw the process/timeline you already use or idealize)

Thank you for your help and feedback. If you have any further questions/comments, please let me know.

ANEXO 12. Entrevista a Carolina Gomes-Teixeira, 2ª fase da investigação

Formato: *e-mail*

Ocupação: Assistente de produção na Made in Lisbon, Portugal

Contato: carolinagomesteixeira@gmail.com

Depois de ler o plano de negócios que lhe foi apresentado e tendo a sua experiência e conhecimento profissional em consideração, responda por favor às seguintes questões:

1. De 1 (nada claro) a 5 (muito claro), quão claro é este novo sistema/método de produção? Porquê?

4 - Bastante claro. Teoricamente parece ser simples de aplicar e passível de se adaptar a qualquer sistema de produção e a qualquer mercado. A nível prático não tenho tantas certezas relativamente à obtenção de resultados e a determinados pontos abordados no plano.

2. De 1 (nada útil) a 5 (muito útil), quão útil é este método para a produção de cinema independente? Porquê?

Vou voltar a dar 4. Tendo em conta que o cinema independente carece muitas vezes do orçamento necessário para alcançar os objetivos auto propostos modelar a história ao que será possível trazer para a mesa é uma excelente solução para reduzir custos - sendo isto um exemplo. O tempo perdido a estudar o público-alvo é igualmente crucial ao bom sucesso do filme. Sou mais que a favor de que o produtor tenha um papel mais criativo e um input não só em arranjar soluções para os milésimos problemas que os realizadores criam. Acompanhar os realizadores desde o início da gestação de um projeto, seja ele de que tipo é meio caminho andado para que se poupe tempo, dinheiro, paciência e para que o filme venha a ser bem recebido pelo público - e não só por festivais bajuladores de realizadores.

3. Gostava de fazer parte da nova vaga de produtores criativos que *The Wyre* quer criar? Porquê? (ponto 5 do plano de negócio)

Sem dúvida. Escrevi acima sobre isto. Os filmes têm de deixar de ser feitos dos realizadores para eles próprios. (Soa reivindicativo, eu sei.) A verdade é que todos beneficiarão de um trabalho conjunto. O cinema foi um negócio criado com o propósito de entreter. Duas coisas que o cinema de autor parece ignorar cada vez mais. Nos dias

que correm ou temos uma coisa (filmes que têm 0 conteúdo e que fazem milhões) ou outra (filmes com conteúdo que não vingam em sala porque os temas pouco ou nada apelam ao público). Só agora se voltou a começar a ter atenção e a trabalhar para públicos alvos (por exemplo na nova vaga de terror independente). Acredito que isto possa ser *game changer* e seja uma lufada de ar fresco para o cinema (que está em decadência perante o crescimento desmesurável das séries de Televisão e das novas plataformas) e mude a maneira cansada como o público vê cinema. Será muito mais vantajoso e proveitoso seguir um modelo de produção cuidado e versátil a cada projeto e às necessidades do mesmo.

4. Acha que o novo espaço de mercado identificado para este método faz sentido? Porquê? (pontos 5 e 7 do plano de negócio)

Faz sentido sim! É um *middle ground* que não está muito explorado e que é constituído por tudo o que está entre os grandes *studio systems* e as produções de filmes autorais, que apesar de tudo sabem o que estão a fazer. Trata-se portanto de uma amostra de produtores que ou é inexperiente ou ainda não "encontrou o seu lugar" e que normalmente conta que a obra seja suficiente para os colocar num dos lados. Seja qual for a hipótese, será sempre vantajoso para estes produtores que exista alguém que os possa guiar sem impor condições seja a nível criativo, técnico, etc.

5. Preferiria este método a alguma das alternativas especificadas no ponto 6 do plano de negócio? Porquê?

Não, percebo que possa funcionar e bem sozinho. Mas acho que todas estas alternativas podem perfeitamente trabalhar em comunhão, mesmo com este modelo, dependendo das necessidades de cada projeto. Não tanto os dois primeiros, mas os distribuidores ainda são cruciais para que um filme seja visto pelo público. A não ser que a esperança de vida do filme seja apenas e exclusivamente ir a festivais - o que a meu ver é uma pena e um desperdício - e mesmo que vá a festivais o objetivo é costuma ser arranjar distribuidores para os filmes.

6. Qual é o passo mais importante para si neste sistema de produção? Porquê?

Os dois primeiros passos : Research and Develop. Se o projeto for sólido e bem definido, se os contratempos normais de cada produção forem antecipados o mais possível, se o objetivo final já estiver traçado - nomeadamente a que público apelar - e se durante este percurso todo se for aplicando o dito *content marketing* a preparar o

público para o que aí vem, criando uma legião de pessoas interessadas em ver o produto final, penso que há pouca margem para que corra mal.

7. Qual é o passo menos importante para si neste sistema de produção? Porquê?

Não me parece que faça muito sentido fazer da regra ir para rodagem com várias hipóteses para filmar. Acho que isso deve ser uma exceção. O triângulo deve conseguir prever o que funciona e o que não funciona. Como é obvio se acontecer excepcionalmente tudo bem, mas parece-me pouco produtivo haver tanto espaço para tentativa e erro. Isso projetando isto para ser usado por pessoas com prática, não para *Ist timers*, aí claro que o importante é tentar até lá chegar. Outro ponto que não adoro é o de fazer sessões com a equipa sobre becos sem saída para chegar a um consenso. Eu acho que o processo criativo não é para 20 cabeças. Faz sentido receber a opinião de um público teste, mas não me parece que sessões de *brainstorm* com a equipa sejam solução para problemas recorrentes. Tal como no ponto acima acho que só se deve recorrer a isto em casos excecionais.

8. Gostava de saber mais acerca do processo ou de alguma das ferramentas referidas em algum dos passos/ciclos de produção? Quais?

Sim. Para ser sincera fiquei curiosa sobre praticamente tudo. Mas *lets stay* com o como funcionam tanto o *content marketing* como as técnicas de *competitive intelligence*.

9. Há algum passo que não perceba ou ache desnecessário? Porquê?

Brainstorms com a equipa inteira.

10. Usaria este sistema de produção nos seus filmes? Se sim, a que serviços gostava de ter acesso e porquê (E-book, workshops/webinars, consultoria individual, ou coprodução)?

Sim!! Todos pelo menos numa primeira vez: aprender para ser mestre! Depois o *E-book* e *workshops* se forem sobre temas diferentes e não apenas introdutórios.

11. Se tivesse oportunidade de criar o seu próprio método de produção, como seria o mesmo? (descreva ou desenhe o processo/timeline que já utiliza ou idealiza)

Com toda a honestidade, ainda não sinto que saiba o suficiente para ser capaz de delinear um método de produção. Principalmente com o meu trabalho estou sempre a

ver que coisas que funcionam na perfeição 1000 vezes, falham por coisas que nunca ninguém previu e coisas que nunca resultam a resultar ninguém sabe bem como. Falamos daqui a um ano, quando tiver mais kms disto.

Obrigada pela sua ajuda e *feedback*. Se tiver alguma questão/comentário, não hesite.

ANEXO 13. Currículo de Carolina Gomes-Teixeira

Facultado em outubro de 2016 pela entrevistada.

Experiência profissional

Assistente de Produção, Made in Lisbon, julho 2016 – presente (1 ano, 3 meses)

Estagiária de produção, Lisboa Film Commission, fevereiro 2015 – maio 2015 (4 meses), Lisboa

Assistente de produção, Produtora Captain Jack, 2014

Produção e gestão de sala, 8ª Edição do Festival de Cinema MotelX, 2014, Lisboa

Apoio à produção, 2ª Edição do Festival de Cinema SAL – Surf at Lisbon, 2013, Lisboa

Apoio à produção, 7ª Edição do Festival de Cinema Motelx, 2013, Lisboa

Apoio à produção, 11ª Edição do Festival de Cinema Doc Lisboa, 2013, Lisboa

Produtora, Escola Superior de Teatro e Cinema, várias curtas-metragens concorrentes a festivais, 2011 – 2014, Lisboa

Educação

Escola Superior de Teatro e Cinema, Licenciatura, Produção, 2011-2014

ANEXO 14. Entrevista a Guglielmo D'avanzo, 2ª fase da investigação

Formato: *e-mail*

Ocupação: Estudante de produção no Centro Sperimentale di Cinematografia, Roma, Itália

Contacto: guglielmodavanzo@gmail.com

After reading the business plan presented to you and having your own experience and professional knowledge into consideration, please answer the following questions:

1. From 1 (not clear) to 5 (very clear), how clear is this new production system/method? Why?

4. It's very clear because almost every single step is well analyzed.

2. From 1 (not useful) to 5 (very useful), how useful is this method to independent film production? Why?

3. It's useful because this method points out one of the most important thing about a film production: making a film it's a work of a team from the beginning to the end of the process.

3. Would you like to be part of this new wave of creative producers *The Wyre* wants to build? Why? (point 5)

I would like to enjoy this new wave of producers, the reason is the same of the precedent point: to make a good film is necessary the union of some minds with the same goals.

4. Do you think the new market space identified for this method makes sense? Why? (points 5 and 7)

I think that this part is not explained very well, you talk about the kind of people you might want in that market but there isn't any description about the market and how to sell the products. The thing that is not clear is: Why is that market new?

5. Would you prefer this method to any of the alternatives specified on point 6? Why?

To me that points aren't alternatives, an efficient method has to involve the benefits of the different steps you have to enjoy during a film's production.

6. Which is the most important step for you in this production system?

Why?

It's difficult to choose the most important step, but I think that the pre-production phase is the most important because it determines the working condition.

7. Which is the least important step for you in this production system?

Why?

There isn't one step less important than the others.

8. Would you like to know more about the process or any of the tools described in some of the steps/cycles? Which ones?

I would like to know some more about the first step and specifically the team in charge to work on the idea. It's not easy to conciliate different minds.

9. Is there any step you didn't understand or see the need for it? Why?

Do you mean the steps in the production system or in the business plan? About the business plan are not so clear point 5 and 9 (Market and Business Model)

10. Would you use this system on your films? If yes, which services would you like to have access to and why (E-book, workshops/webinars, individual consultancy, or co-production)?

I would like to use some points but not the entire structure.

11. If you had the opportunity to create your own method what would it be like? (describe or draw the process/timeline you already use or idealize)

I don't think there is an objective winning system to produce a film, because it's a very flexible sector. The most important thing to me is the dialogue between the departments. A dialogue with just one goal: make the best movie possible considering all the factors, that change time after time.

Thank you for you help and feedback. If you have any further questions/comments, please let me know.

ANEXO 15. Currículo de Guglielmo D'Avanzo

Facultado em outubro de 2016 pelo entrevistado.

Experiência profissional

Produtor, Centro Sperimentale di Cinematografia - Cinecittá, curtas-metragens, 2014 – presente, Roma

Assistente de produção, Eagle Pictures nas longas metragens "Stratton: first into action" e "La promesse de l'aube", 2015 - 2016

Educação

Centro Sperimentale di Cinematografia - Cinecittá, produção, 2014 – 2017, Roma

ANEXO 16. Entrevista a Lea Løbger, 2ª fase da investigação

Formato: *e-mail*

Ocupação: produtora na Nimbus Film, Dinamarca

Contato: lea@nimbusfilm.dk

After reading the business plan presented to you and having your own experience and professional knowledge into consideration, please answer the following questions:

1. From 1 (not clear) to 5 (very clear), how clear is this new production system/method? Why?

3. It is quite clear, but I don't find it any different to how I develop today.

2. From 1 (not useful) to 5 (very useful), how useful is this method to independent film production? Why?

1. I cannot see, what new ideas it is bringing to the table. And it lack one important factor, which is always key. Financing.

3. Would you like to be part of this new wave of creative producers *The Wyre* wants to build? Why? (point 5)

Thanks, but no thanks.

4. Do you think the new market space identified for this method makes sense? Why? (points 5 and 7)

I don't see a marked for this tool.

5. Would you prefer this method to any of the alternatives specified on point 6 of the business plan? Why?

When you mention alternatives, you only focus on the marketing process, which seems strange to me...But no I would not prefer it.

6. Which is the most important step for you in this production system? Why?

Financing. It determines whether the film gets made or not.

7. Which is the least important step for you in this production system? Why?

As you mention, all steps are important.

8. Would you like to know more about the process or any of the tools described in some of the steps/cycles? Which ones?

No

9. Is there any step you didn't understand or see the need for it? Why?

I think, that there is a contradiction between spending less time in the process, and doing both development, shooting and editing as teamwork. Of course the team should be informed and able to give their feedback. But this should only be done on very specific times. For example, I don't see any use of the whole team to watch each and every scene. Have you considered how time-consuming that is?

10. Would you use this system on your films? If yes, which services would you like to have access to and why (E-book, workshops/webinars, individual consultancy, or co-production)?

Absolutely not.

11. If you had the opportunity to create your own production system what would it be like? (describe or draw the process/timeline you already use or idealize)

Learning by doing. Always be ready to adapt your method to the project. Films are like human beings. They are all different and should be treated differently.

Thank you so much for your help and feedback. If you have any further questions/comments, please let me know.

ANEXO 17. Currículo de Lea Løbger

Consultado em setembro de 2016: <https://www.linkedin.com/in/lea-løbger-a4219a5>

Experiência profissional

Produtora, Nimbus Film, maio 2012 – presente (4 anos 5 meses) Dinamarca

Produtora freelancer, SF Film Production, setembro 2010 – outubro 2012 (2 anos 2 meses)

Produtora, Cosmo Film, agosto 2007 – agosto 2010 (3 anos 1 mês)

Diretora de produção, Tju Bang Film, 2006 – 2006 (menos de um ano)

Assistente de produção, Langt fra Las Vegas, Metronome, março 2002 – maio 2003 (1 ano 3 meses)

Assistente de produção, Nimbus Film, 1999 – 2002 (3 anos)

Educação

Den danske Filmskole, produção, 2003 – 2007

Super16, 2001 – 2003

Munkendam Amts Gymnasium, matemática, 1993 – 1996

ANEXO 18. Entrevista a José Mineiro, 2ª fase da investigação

Formato: *e-mail*

Ocupação: presidente da Portugal Film Commission e produtor na Check the Gate, Portugal

Contato: jose@checkthegate.com

Depois de ler o plano de negócios que lhe foi apresentado e tendo a sua experiência e conhecimento profissional em consideração, responda por favor às seguintes questões:

1. De 1 (nada claro) a 5 (muito claro), quão claro é este novo sistema/método de produção? Porquê?

1 – porque ainda que possa concordar com o diagnostic não encontro pistas detalhadas para a metodologia preconizada quando aplicada à industria.

2. De 1 (nada útil) a 5 (muito útil), quão útil é este método para a produção de cinema independente? Porquê?

3 – Faltaria comprová-lo.

3. Gostava de fazer parte da nova vaga de produtores criativos que The Wyre quer criar? Porquê? (ponto 5 do plano de negócio)

Seguramente observarei o processo cuidadosamente.

4. Acha que o novo espaço de mercado identificado para este método faz sentido? Porquê? (pontos 5 e 7 do plano de negócio)

Para esse nicho faz sentido.

5. Preferiria este método a alguma das alternativas especificadas no ponto 6 do plano de negócio? Porquê?

Estamos habituados a soluções comprovadas e redundantes. Os riscos inerentes à atividade são já bastante elevados sem alterações de paradigma.

6. Qual é o passo mais importante para si neste sistema de produção? Porquê?

A eventual eliminação do desperdício na fase de preparação.

7. Qual é o passo menos importante para si neste sistema de produção? Porquê?

O *marketing* que prefiro deixar à distribuição.

8. Gostava de saber mais acerca do processo ou de alguma das ferramentas

referidas em algum dos passos/ciclos de produção? Quais?

Como se vão criar produtores que nunca produziram? A maioria dos que conheço fez o longo caminho das pedras o que lhes permite um conhecimento de todas as áreas e granjear uma rede de contactos qualificada imprescindível à prossecução da função.

9. Há algum passo que não perceba ou ache desnecessário? Porquê?

O *marketing* mais uma vez.

10. Usaria este sistema de produção nos seus filmes? Se sim, a que serviços gostava de ter acesso e porquê (E-book, workshops/webinars, consultoria individual, ou coprodução)?

Quando comprovado se conseguisse reunir uma equipa de topo com vasta experiência no método.

11. Se tivesse oportunidade de criar o seu próprio método de produção, como seria o mesmo? (descreva ou desenhe o processo/timeline que já utiliza ou idealiza)

Depois de mais de 30 anos de trabalho em produção concluí que as metodologias estabelecidas funcionam melhor por serem conhecidas transversalmente por toda a gente da área.

Obrigada pela sua ajuda e *feedback*. Se tiver alguma questão/comentário, não hesite.

ANEXO 19. Currículo de José Mineiro

Consultado em outubro de 2016: <https://www.linkedin.com/in/jose-mineiro-13676a9>

Experiência profissional

Presidente, Centro - Portugal Film Commission, abril 2016 – presente (7 meses),
Centro Portugal

Juri, Instituto do Cinema e Audiovisual - ICA, janeiro 2015 – presente (1 ano
10 meses) Lisboa, Portugal

Produtor e Fundador, CheckTheGate Films, janeiro 2004 – presente (12 anos
10 meses), Lisboa, Porto

Membro do Concelho Diretivo, Obidos.com, julho 2014 – presente (2 anos 4
meses)

Membro do Concelho Diretivo, OBITEC - Obidos Technopole, abril 2014 –
presente (2 anos 7 meses)

CEO e Fundador, catAPPult, 2012 – presente (4 anos)

CEO e Fundador, OnSetLab, fevereiro 2013 – presente (3 anos 9 meses),
Obidos

CEO, LOOKATIONS, agosto 2013 – presente (3 anos 3 meses)

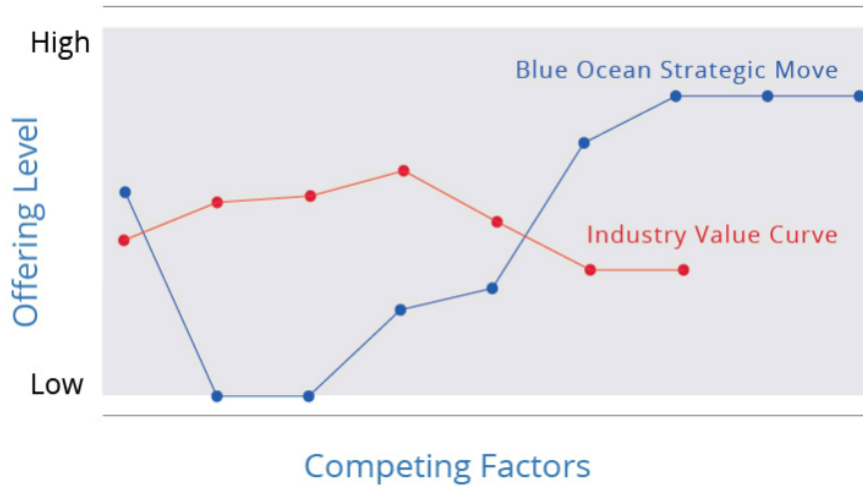
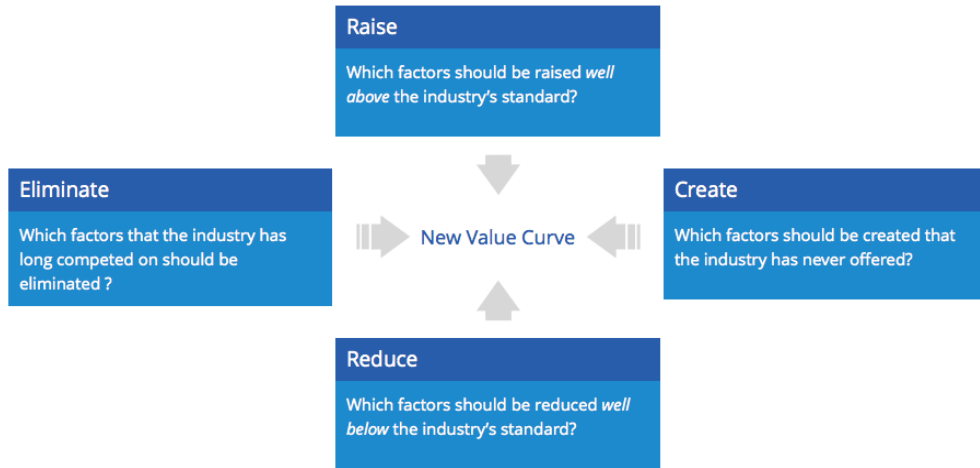
Educação

EHL - Chalêt á Gobet - Lausanne, Tourism Promotion Operations, 1979 –
1982

Universidade de Lisboa - Faculdade de Medicina - HSM, 1974 – 1978

ANEXO 20. Four Actions Framework e Strategy Canvas

Fonte: *Blue Ocean Strategy* (Kim & Mauborgne, 2005)



ANEXO 21. Produto – Sistema de produção *The Wyre* (versão 2)

Este produto vai ser vendido através do serviço 1 da *startup* proposta, o *E-book*.

Este método de trabalho de 6 passos inclui princípios, ferramentas e fundamentos de *content marketing*, *competitive intelligence* e *growth hacking* para criar um sistema de produção *lean* para o cinema independente. Este novo modelo quer reduzir desperdício de tempo e dinheiro, aumentar a produtividade e ajudar os produtores a conhecer a sua audiência. Cada passo é dividido em vários ciclos para cumprir os princípios básicos do processo de trabalho *lean*: recolher *feedback* para proceder a melhorias no produto. Existem passos com ciclos iguais que devem ser repetidos até à obtenção do objetivo e existem passos com ciclos distintos e já estabelecidos.

O método apresentado e descrito de seguida é dirigido a produtores de cinema, estudantes de produção ou aspirantes a produtor com interesse em aprendê-lo e aplicá-lo, na totalidade ou parcialmente, aos seus futuros filmes. Os produtores serão os facilitadores de todo o processo de produção (cf. p. 31). O método é flexível e adaptável, o que significa que os produtores podem aplicar apenas determinados princípios e ferramentas que aprendam. As ferramentas identificadas no sistema abaixo não são propositadamente explicadas, uma vez que serão ensinadas apenas através do serviço 2 (*webinars*). Neste produto, o objetivo é mostrar a sua relevância e potencial quando aplicadas em determinadas fases do processo de produção de um filme.

Os 6 passos do sistema de produção *The Wyre* inseridos nas 3 fases de produção tradicional

Pré-produção		Produção	Pós-produção		
1º pesquisa	2º desenvolvimento	3º rodagem	4º montagem	5º distribuição	6º avaliação

1º Passo - pesquisa (3 ciclos)

Esta fase começa no momento em que o produtor decide produzir um determinado projeto. Ele pode ter tido a ideia para um filme a partir de alguma pesquisa ou experiência que teve ou ter descoberto um potencial guião, desenvolvido por um argumentista ou realizador. A partir daqui é o produtor que orienta todo o processo.

1º ciclo – Formar o triângulo criativo com o realizador e o argumentista com quem o produtor vai trabalhar em conjunto desde o início: fazendo brainstorm, escrevendo, pesquisando e tomando decisões criativas e técnicas. Durante este ciclo deve fazer-se a primeira reunião com a equipa criativa para lançar o projeto, apresentar a abordagem que se pretende e o tempo para os próximos 2 ciclos. Elaboração da versão 1 do cronograma de produção.

2º ciclo - O produtor tem que saber a oportunidade criativa e de negócio que o filme lhe proporciona. Por enquanto não precisa de se preocupar com a audiência ou concorrentes, mas precisa de descobrir um ângulo para defender o seu filme e poder fazer um bom *pitch*. Nesta fase tem uma ideia, um conceito ou mesmo um guião. Durante este ciclo precisa de conhecer o mercado, mesmo que seja um nicho; precisa de pesquisar tendências (temas, audiências, gêneros de filmes, que acontecimentos estão a influenciar a arte, exemplos semelhantes de sucesso, etc.) e relacioná-los com a ideia, conceito ou guião que já existe. Não se deve perder tempo com o tratamento da informação recolhida, o produtor aprende a analisá-la, a tirar as conclusões necessárias e a escrevê-las por pontos.

3º ciclo – Nova reunião de equipa onde o produtor irá partilhar todas as suas conclusões e discutir com sua equipa que ideias fazem sentido desenvolver e/ou aplicar no filme. Depois de escolher e decidir os pontos em que se querem focar (ex.: o filme é sobre a comunidade indiana em Berlim e o produtor descobriu que o tema da emigração tem notoriedade hoje em dia, com base na sua análise do mercado, de festivais, etc., concluindo que se deve desenvolver o guião com uma abordagem mais humana e global a este tema, tendo mais probabilidades de ser aclamado pela crítica). Aqui a equipa deve esboçar a versão 2 do cronograma de produção com a definição no tempo dos 5 passos do sistema seguintes e o número de ciclos necessários para cada um deles.

A aprender nos *webinars*: técnicas de *research*; *competitive intelligence* para prever as tendências e saber negociar com sucesso (ex.: *social listening*, técnicas de elicitação, etc.); *growth hacking* para medir e explorar possibilidades; análises de mercado (PEST, PORTER, SWOT, etc.); ferramentas como *Trendwatching*, *Google Trends* ou *Google Analytics*.

2º Passo - Desenvolvimento (3 a 10 ciclos)

O número de ciclos definidos para esta etapa são decididos com base no tempo que a pré-produção tem e com vista a reduzir despesas. Este passo baseia-se na repetição de ciclos iguais e cada um deve contemplar os seguintes momentos: escrita, reunião para partilhar e debater, proceder às alterações no guião com base na opinião da equipa. Deve-se repetir este ciclo até existir um guião coeso e completo. Mesmo que já exista um guião quando o produtor inicia o projeto, esta etapa deve ser realizada para o aperfeiçoar e obter *feedback* da equipa. Naturalmente, serão precisos menos ciclos neste caso.

Para este passo, o produtor deve convidar 2 a 3 pessoas imparciais para dar *feedback* importante sobre o guião e se juntarem ao triângulo criativo nas reuniões. Estas pessoas podem ser uma amostra da audiência ou técnicos que vão trabalhar na produção do filme mais tarde, não devem ser argumentistas ou realizadores.

Se existirem dúvidas sobre algum dos pontos ou cenas do guião e o produtor não conseguir fazer a equipa chegar a um acordo, devem-se anotar as possíveis opções no guião e testar todas mais tarde durante a produção para se proceder à decisão final.

Assim que existir um esboço concreto do guião sobre o qual se possa trabalhar, o produtor deve contratar o resto da equipa para produzir o filme e o diretor de produção deve começar a planear a rodagem, encetando o trabalho com a elaboração de uma lista com todos os custos que pode reduzir com o seu conhecimento e recursos para entregar ao produtor – que pode decidir adaptar o guião para conseguir aproveitar tais recursos (ex.: se o diretor de produção tem o contacto de um ator com 40 anos interessado no projeto e a personagem tem apenas 30, o produtor deve perceber se faz sentido esta adaptação, o mesmo pode acontecer com a escolha de um decór que seja mais facilmente encontrado em detrimento do que estava pensado). O diretor de produção deve ser instruído pelo produtor sobre o sistema *The Wyre* que está a utilizar para incluir os três ciclos do 3º passo no mapa de rodagem.

A aprender nos *webinars*: ferramentas de organização de trabalho e de equipa (ex.: *Trello*, *Slack*, etc.); *e-mail marketing*; etc.

3º Passo - Rodagem (3 ciclos)

Este é o passo onde as filmagens acontecem de acordo com o método clássico e o produtor precisa de estar ciente de alguns pontos indispensáveis. Primeiro, deve ter sempre em atenção que o *content marketing* é a chave para comunicar o seu filme. Uma vez que o conteúdo é abundante na produção desta forma de arte, o produtor tem de recolher e aproveitar excertos do guião, fotos de cena, planos de rodagem e fazer uso deles de acordo com a estratégia de comunicação que tem pensada e que vai desenvolver a fundo posteriormente.

Este passo inicia-se no dia antes das filmagens começarem numa reunião com toda a equipa, incluindo atores, onde o produtor vai dar-lhes uma breve explicação sobre os ciclos de produção do filme na rodagem, acompanhada de um discurso de incentivo para o período adiante. Aqui o produtor tem de partilhar claramente a visão do filme que quer que seja comum para todos. Sendo que uma das fragilidades do processo tradicional de produção é a falta de coesão do trabalho em equipa, é essencial que nunca se saltem momentos como este na utilização do sistema *The Wyre*.

A rodagem será planeada e realizada de acordo com a forma tradicional de filmagem. Contudo, o diretor de produção deve organizar o mapa de rodagem planeando os 3 ciclos seguintes e instruir o chefe de produção e o primeiro assistente de realização sobre estas particularidades do sistema *The Wyre*. O diretor de produção deve apenas partilhar a informação que recebeu do produtor ou do consultor *The Wyre* sobre este passo, não deve perder tempo a explicar o método completo. Estas fases de partilha de conhecimento podem ser orientados pelo produtor ou pelo consultor *The Wyre* contratado para o projeto.

1º ciclo (até 10% do tempo de produção) – Contempla a rodagem das cenas em que existem dúvidas aquando o desenvolvimento do guião. Estas cenas não serão filmadas com detalhes nem cuidado na iluminação ou som, a não ser que dependam deles. É apenas necessário filmar a cena em planos gerais para perceber se resulta ou não. No final deste ciclo, o produtor deve mostrar um *rough cut* das mesmas à equipa criativa que trabalhou no 2º passo e a uma amostra de público-alvo, caso tenha tempo, para recolher todo o *feedback* necessário e selecionar ou reescrever as cenas de acordo com o que funciona melhor (a versão final das cenas serão filmadas no 3º ciclo se necessário). Como se percebe, neste sistema de produção o montador começa a trabalhar logo no início da rodagem para permitir o menor desperdício de tempo e

recursos, ao contrário do que acontece na produção tradicional. Este ciclo não deve compreender mais de 10% do tempo de produção, ou seja, se existirem dez dias para filmar, este ciclo poderá ter até um dia.

2º ciclo – Filmagem das restantes cenas do filme. Durante este ciclo o produtor deve continuar a mostrar planos em bruto ou *rough cuts* de cenas a uma audiência selecionada para gerar *feedback* sobre o que não está a resultar, em termos criativos e de método de trabalho, para se poder melhorar durante o processo. Tais exposições podem acontecer no final de cada semana de rodagem ou a cada dois dias, dependendo da duração do passo. A equipa não deve ser incomodada com estas mostras, nem mesmo o realizador, apenas o diretor de produção e o assistente de realização devem juntar-se ao produtor e à amostra de público. Caso seja necessário alterar alguma coisa ou partilhar informação com o realizador, tal deve ser feito pelo seu assistente em conjunto com o produtor. É importante ter em conta que o guião é mutável e pode sofrer pequenas modificações durante a rodagem (embora devam ser mínimas se o 2º passo foi cumprido).

3º ciclo (até 10% do tempo de produção) - Filmar as cenas reescritas do 1º ciclo e quaisquer modificações necessárias do 2º ciclo. Neste momento, o produtor sabe exatamente o que quer para o filme e o diretor de produção deve ser objetivo, por isso não deve ocupar mais de 10% do tempo de produção. Este ciclo pode ter o mesmo tempo que o 1º ciclo, pois implica filmar as cenas reescritas ou escolhidas, com cuidado nos detalhes, luz e som.

A aprender nos *webinars*: o que é o *content marketing*; como elaborar uma estratégia de *content marketing* para cinema; como montar uma estratégia de comunicação; novos canais de comunicação e ferramentas; *customer lifecycle*; mapeamento de personas; etc.

4º Passo - Edição (3 a 7 ciclos)

A montagem já foi começada durante a rodagem, ou seja, já existem *rough cuts* de algumas cenas, as sequências já estão organizadas e os melhores *takes* já foram selecionados. Normalmente, a edição é um processo solitário compartilhado entre realizador e montador, mas não neste sistema de produção. O trabalho em equipa é um dos objetivos do *lean* e também nesta fase se deve partilhar o trabalho com a equipa e uma amostra da audiência, para recolher opiniões e melhorar o resultado final.

O diretor de produção deve definir o número de ciclos para este passo. Mais uma vez, haverá uma repetição de ciclos iguais até se obter o resultado desejado. Cada ciclo incluirá: *rough cuts* de cenas e sequências, exibição das mesmas à audiência convidada, recolha de *feedback*, fazer as alterações e melhorias apropriadas. Deve-se repetir o ciclo até ter uma sequência de filme completa e só então se deve começar a aperfeiçoá-lo e a editar o som.

Durante estes ciclos, o produtor vai recolher várias versões de cenas ou qualquer outro material promocional com vista a escolher as melhores opções para *trailers*, *posters*, *teasers*, etc., para testar com a audiência e perceber quais atingem melhor os objetivos.

A aprender nos *webinars*: técnicas de *research*, testes A/B, etc.

5º Passo - Distribuição e Promoção (3 a 6 ciclos)

Para este passo o produtor terá de conhecer o seu mercado, definir os melhores países para distribuir o filme, testar conteúdo que recolheu anteriormente para perceber qual resulta melhor e implementar estratégias de comunicação.

Mais uma vez, este passo deve ser organizado em ciclos iguais de: criação, teste com a audiência, melhoria. Os ciclos devem ser repetidos até que exista material promocional que funcione bem para poder lançá-lo em festivais, mercados, cinemas, DVD, etc.

Neste passo, é importante que o produtor trabalhe com um *copywriter*, *digital marketer* e um *UX designer* para aumentar a possibilidade de venda do filme e reduzir os custos com os distribuidores.

A aprender nos *webinars*: *competitive intelligence* e *growth hacking* (ex.: *social listening*, *geotargetting*, etc.) para definir os mercados e países que aceitarão o seu filme melhor ou que palavras descritivas podem funcionar melhor para vender seu filme; como fazer o *pitch* perfeito; *marketing* digital, *marketing-mix*; *digital brand platform*; como montar uma estratégia de comunicação digital e otimizá-la; *branding*; etc.

6º Passo - Avaliação (4 ciclos)

Com base nos princípios *lean*, o objetivo é sempre melhorar o seu produto ou método de trabalho. Então, depois de comercializar o filme, o produtor precisa de avaliar a fundo todo o processo de produção e a *performance* do mesmo no mercado para perceber como melhorar no próximo projeto.

1º ciclo – Este passo começa com a análise de cada passo do sistema de produção *The Wyre* para o produtor entender o que funcionou ou precisa de ser melhorado.

2º ciclo – O produtor deve analisar o desempenho do filme nos festivais e no mercado, quantificar resultados, medir o que as pessoas dizem sobre ele.

3º ciclo – O produtor deve construir uma apresentação com todos os dados e conclusões a que chegou para perceber o que pode melhorar no seu próximo filme e medir a sua *performance* como produtor criativo, bem como a do filme (de acordo com os KPI's que definiu) para poder partilhar mais tarde em conferências ou reuniões.

4º ciclo - O processo de produção do filme deve terminar tal como começou, com uma reunião de equipa. Na reunião o produtor vai apresentar alguns dos resultados a que chegou no ciclo anterior, vai dar conselhos sobre como melhorar o método de trabalho dos profissionais e agradecer a cada um para o seu esforço.

A aprender nos *webinars*: *social web listening*; KPI's; métricas em digital; áreas de inovação e diferenciação para pensar no futuro; etc.

ANEXO 22. Projeção de despesas e receitas

	2017												2018		2019			
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.						
saídas: despesas variáveis	registro/finanças/gastos administrativos	€ 250,00													€ 200,00	€ 200,00		
	direitos (domínio do site)	€ 150,00													€ 150,00	€ 150,00		
	site (host)	€ 300,00													€ 300,00	€ 300,00		
	site (programação)	€ 400,00		€ 500,00											€ 600,00			
	design (marca, site, e-book, newsletter)	€ 300,00	€ 300,00	€ 200,00	€ 100,00	€ 200,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 200,00	€ 1 000,00	€ 1 200,00		
	investimento em publicidade online														€ 4 350,00	€ 1 650,00		
	total despesas variáveis/ano																€ 1 850,00	
	saídas: despesas fixas	ordenados - nº trabalhadores																
		ordenados - valor/mês	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00
		ordenados - total (nº x valor)	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 1 400,00
ordenados - total/ano															€ 7 000,00	€ 8 400,00	€ 16 800,00	
total despesas fixas/ano															€ 7 000,00	€ 8 400,00	€ 16 800,00	
serviço 1 - pr. Un.		€ 23,99	€ 23,99	€ 23,99	€ 23,99	€ 23,99	€ 23,99	€ 23,99	€ 23,99	€ 23,99	€ 23,99	€ 23,99	€ 23,99	€ 23,99	€ 23,99	€ 23,99	€ 23,99	
serviço 1 - quant.		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
serviço 1 - total		€ 71,97	€ 71,97	€ 71,97	€ 71,97	€ 71,97	€ 71,97	€ 71,97	€ 71,97	€ 71,97	€ 71,97	€ 71,97	€ 71,97	€ 71,97	€ 71,97	€ 71,97	€ 71,97	
serviço 1 - total/ano															€ 1 727,28	€ 2 638,90	€ 2 878,80	
serviço 2 - pr. Un.		€ 59,00	€ 59,00	€ 59,00	€ 59,00	€ 59,00	€ 59,00	€ 59,00	€ 59,00	€ 59,00	€ 59,00	€ 59,00	€ 59,00	€ 59,00	€ 59,00	€ 59,00	€ 59,00	
serviço 2 - quant.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
serviço 2 - total	€ 295,00	€ 295,00	€ 295,00	€ 295,00	€ 295,00	€ 295,00	€ 295,00	€ 295,00	€ 295,00	€ 295,00	€ 295,00	€ 295,00	€ 295,00	€ 295,00	€ 295,00	€ 295,00		
serviço 2 - total/ano														€ 7 375,00	€ 11 800,00	€ 15 930,00		
entradas: vendas	serviço 3 - pr. Un.														€ 350,00	€ 350,00		
	serviço 3 - quant.														1	3		
	serviço 3 - total														€ 350,00	€ 1 050,00		
	serviço 3 - total/ano														€ 350,00	€ 1 050,00	€ 2 450,00	
	serviço 4 - pr. Un. s/ percentagem final dos filmes														€ 2 000,00	€ 2 000,00		
	serviço 4 - quant.														1	2		
	serviço 4 - total/ano														€ 2 000,00	€ 4 000,00		
	total vendas/ano														€ 9 452,28	€ 14 850,00	€ 25 258,80	
	total despesas/ano														€ 11 350,00	€ 10 050,00	€ 18 650,00	
	total receitas/ano														€ 9 452,28	€ 14 850,00	€ 25 258,80	
investimento inicial necessário para o primeiro mês	€ 1 400,00																	
total lucro (receitas - despesas)/ano														-€ 1 897,72	€ 4 800,00	€ 6 608,80		
notas														a este valor deve-se acrescentar o lucro de 10% de todos os filmes que se coproduzir através do serviço 4 (ex.:se for pedido um empréstimo)		a este valor acresce o lucro de 10% de todos os filmes que se coproduzir através do serviço 4		